

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko – správní

Personalistika v Nemocnici s poliklinikou v Chomutově

Klára Klímová

Bakalářská práce
2009

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu
Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára KLÍMOVÁ**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Management malých a středních podniků**

Název tématu: **Personalistika Nemocnice s poliklinikou v Chomutově**

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

Úvod

1. Základní pojmy personalistiky
2. Charakteristika Nemocnice s poliklinikou v Chomutově
3. Personalistika v Nemocnici s poliklinikou v Chomutově
4. Doporučení a návrhy
5. Závěr
6. Literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

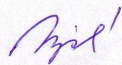
Seznam odborné literatury:

1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN: 80-247-0469-2
2. Bělohávek, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-251-0505-9
3. Foot, M. - Hook C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-515-6
4. Forsyth, P. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-7226-386-2
5. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press Praha, 2001. ISBN: 80-7261-033-3

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Jirásková**
Ústav ekonomiky a managementu

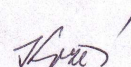
Datum zadání bakalářské práce: **8. července 2008**

Termín odevzdání bakalářské práce: **1. května 2009**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.



Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 9. července 2008

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27.4. 2009

Klára Klímová

Poděkování

Děkuji všem, kteří mi poskytli potřebné materiály, informace a rady pro zpracování této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat Ing. Kateřině Jiráskové, pod kterou jsem tuto bakalářskou práci zpracovávala do 31.1.2009 a Ing. Karlu Šaterovi, Ph.D., pod jehož vedením jsem ji dokončila.

Anotace

Ve své bakalářské práci se zabývám personalistikou v Nemocnici s poliklinikou v Chomutově. Zejména jsem se zaměřila na pracovní dobu, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Klíčová slova

Personalistika, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, vzdělávání pracovníků

Title

Personnel management in Hospital with poliklinik in Chomutov

Annotation

My bachelor thesis deals with personnel management in Chomutov hospital with poliklinik. Especially, the work focuses on working hours, remuneration and staff training.

Keywords

Personnel management, employee appraisal, employee remuneration, staff training

Seznam zkratk

ARO	Anesteziologicko – resuscitační oddělení
a.s.	Akciová společnost
B.I.B.S.	Brno International Business School
EEG	Elektroencefalografie
EKG	Elektrokardiogram
ESF	Evropský sociální fond
ISO	International Organization for Standardization
IT	(mezinárodní standardy pro organizace)
JIP	Informační technologie
KZ	Jednotka intenzivní péče
LDN	Krajská zdravotní
ORL	Léčebna dlouhodobě nemocných
p.o.	Otorinolaryngologie (ušní, nosní, krční) Příspěvková organizace

Obsah:

Úvod	9
1. Základní pojmy personalistiky	11
1.1. Definice, úkoly a cíle personalistiky	11
1.2. Výběr a přijímání zaměstnanců	13
1.3. Řízení lidí v organizaci	14
1.4. Motivace	14
1.5. Pracovní doba	16
1.6. Hodnocení pracovníků	19
1.6.1. Charakteristika, úkoly a obecné otázky hodnocení	19
1.6.2. Metody hodnocení pracovníků	20
1.7. Odměňování	23
1.7.1. Odměna, mzdovorné faktory a determinanty odměňování	24
1.7.2. Mzdové formy	25
1.7.3. Příplatky	26
1.7.4. Prémie	26
1.7.5. Odměny	28
1.8. Vzdělávání pracovníků	29
1.8.1. Definice	29
1.8.2. Metody vzdělávání	29
2. Charakteristika Nemocnice s poliklinikou v Chomutově	34
2.1. Historie	34
2.2. Současnost	35
3. Personalistika v nemocnici s poliklinikou	37
3.1. Pracovní doba	37
3.1.1. Rozvržení týdenní pracovní doby a přestávky v práci	37
3.2. Odměna za práci	38
3.2.1. Pravidla odměňování zaměstnanců	38
3.2.2. Příplatky	39
3.3. Vzdělávání pracovníků	42
3.3.1. Rozvoj lidských zdrojů	42
3.3.2. Projekt vzdělávání manažerů v nemocnici	44
4. Doporučení a návrhy	45
5. Závěr	46
6. Literatura	47
7. Přílohy	48

Úvod

*„Potřeby velké organizace naplňují obyčejní lidé
dosahující neobyčejného výkonu.“*

Peter F. Drucker

Spíše než kapitálová síla a technologie ve firmách jsou rozhodujícím činitelem podnikatelské úspěšnosti znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků společnosti.

Ve všech průmyslově vyspělých zemích je dnes personalistika, zejména řízení lidských zdrojů, považováno za klíčový prvek, nezbytný pro úspěch firem.

Rozhodnutí týkající se naboru, výběru zaměstnání, odměňování a školení personálu se odráží nejen na okamžitém výkonu firmy, ale také na její budoucnosti ve střednědobém dosahu.

Ve své bakalářské práci se zabývám personalistikou, konkrétně personalistikou v Nemocnici s poliklinikou v Chomutově. Důvodem, proč jsem se rozhodla právě pro Nemocnici s poliklinikou v Chomutově, bylo zejména to, že jsem zde byla ve druhém ročníku na povinné odborné praxi. Po této zkušenosti jsem nabyla přesvědčení, že personál nemocnice je neprofesionální a potýká se v oblasti personalistiky s mnoha obtížemi.

Za cíl mé bakalářské práce jsem si tedy vytyčila analyzovat celkový stav a úroveň personálního řízení v Nemocnici. Zvýšenou pozornost chci věnovat především pracovní době, odměňování a vzdělávání pracovníků.

Práce je rozdělena na úvod, čtyři kapitoly a závěr.

První kapitola se zabývá obecně pojmem personalistika. Jsou zde obecně vysvětleny pojmy jako hodnocení pracovníků, jak se pracovníci hodnotí a jak probíhá odměňování pracovníků, za co vše mohou být pracovníci odměňováni a vzdělávání pracovníků.

Druhá kapitola je zaměřena na historii a současnost Nemocnice s poliklinikou v Chomutově, jsou zde uvedeny identifikační údaje nemocnice, účel organizace, hlavní činnosti nemocnice a její management.

Třetí kapitola je věnována konkrétně personalistice v Nemocnici s poliklinikou v Chomutově. Je zaměřena především na odměňování pracovníků jejich vzdělávání a pracovní dobu.

Ve čtvrté kapitole jsou mé návrhy a doporučení.

1. Základní pojmy personalistiky

1.1. Definice, úkoly a cíle personalistiky

Definice

Personální či lidský rozměr managementu zahrnuje řízení lidí, probíhající individuálně nebo ve skupinách. Řídit lidi znamená především stanovovat jejich úkoly a kontrolovat jejich provedení, motivovat je a předávat jim důležité informace, které ke své práci potřebují, vést je a rozvíjet jejich schopnosti, řešit jejich problémy nacházející se mimo rámec jejich kompetencí, to vše ve směru vedoucím k dosažení organizačních cílů. [11, s. 12]

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje představují ten nejcennější i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. [9, s. 14]

Úkoly

Úkolem personálního řízení v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustál zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů. [9, s. 17]

Úkoly personalistiky je možné zařadit do šesti následujících kategorií:

1. Vypracovat ve spolupráci s managementem podniku principy a politiky řízení.

Je nutné formulovat řadu principů v oblasti vedení spolupracovníků, vzdělávacích a tréninkových programů a sociálních programů. Cílem těchto principů je zajistit určitou koherenci firmy a nedopustit, aby každý lokálně zodpovědný vedoucí rozhodoval příliš samostatně o základních existenčních aspektech personalistiky ve firmě.

2. Vypracovat s respektovat pravidla, předpisy a zákony.

Je nutné dohlížet na dodržování pravidel, zákonných a smluvních ustanovení, která jsou stanovena okolím, a zároveň vypracovat nezbytná vnitřní pravidla, bezpečnostní opatření, pravidla týkající se např. interního povyšování a mobility atd.

3. Zajistit operativní řízení personálu.

Např. platové předpisy, způsob vyplácení platu, průběžné vedení spisů, vypracování a změny pracovních smluv atd.

4. Řídit projekty.

Dynamika útvaru personalistiky umožňuje iniciovat a realizovat změny, které často seskupují několik partnerů, např.: při zavádění nového systému hodnocení, realizaci nové kampaně boje proti pracovním úrazům, reorganizaci jednoho útvaru apod.

Útvar může být iniciátorem jednoho specifického projektu nebo se může připojit k projektu vypracovanému jiným oddělením pod jiným vedením.

5. Informovat a objednávat.

Jedná se o rozšiřování a předávání informací jak zaměstnancům, tak podnikovým „reprezentantům“. V některých evropských státech je tato funkce informovat povinná.

6. Poskytovat rady.

Útvar personalistiky může poskytovat rady podnikovému managementu při řešení personálních problémů, spadajících do jeho kompetence, např. převedení osoby z jednoho oddělení do druhého, výběr pro studium při zaměstnání, zlepšení sociálního klimatu určitém oddělení, řešení konfliktu apod.

V zájmu plnění těchto hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména:[10, s.19]

1. Provádět analýzu pracovních míst.
2. Předvídat a plánovat potřebu pracovních sil.
3. Provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj.
4. Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
5. Vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci.
6. Rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity.
7. Orientovat a vzdělávat pracovníky
8. Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce
9. Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení.
10. Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
11. Pomáhat při zpracování i realizaci plánů.
12. Motivovat a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
13. Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.
14. Vytvářet systémy projednávání disciplinárních záležitostí a stížností.
15. Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a podnikové sociální práce.
16. Pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů.
17. Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.

18. Zajišťovat fungování personálního informačního systému, aktualizovat a uchovávat dokumenty a zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i podnikovým záměrům.

Cíle

Obecným cílem personalistiky je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

Zabezpečování a rozvoj pracovníků

Zabezpečit, aby organizace získala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované pracovníky. To znamená předvídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovních sil a zvyšovat a rozvíjet podstatné schopnosti lidí tím, že jim budou poskytovány příležitosti k soustavnému vzdělávání a rozvoji.

Ocenění pracovníků

Zvyšovat motivaci a oddanost pracovníků zaváděním politiky a postupů, které zajišťují oceňování a odměňování lidí za všechno, co dělají a čeho dosahují, i za dovednosti a schopnosti, které si osvojí.

Vztahy

Vytvářet ovzduší, v němž bude možné udržovat produktivní a harmonické vztahy partnerství mezi managementem a pracovníky a v němž bude moci vzkvétat týmová práce. Zavádět vysoce motivující způsoby řízení, které uznávají, že pracovníci jsou v organizaci mimořádně hodnotnou zainteresovanou stranou, a napomáhat vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Pomáhat organizaci vyvažovat potřeby všech zainteresovaných stran a přizpůsobovat se jim. Řídit kulturně rozmanité pracovní síly a brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách, stylech práce a v aspiracích pracovníků. Podnikat kroky k zabezpečení stejných příležitostí pro všechny i k tomu, aby v organizacích zvítězil etický přístup k řízení pracovníků, založený na péči o lidi, spravedlnosti a průhlednosti.[1,s.28]

1.2. Výběr a přijímání zaměstnanců

Rozhodnutí týkající se výběru vhodných zaměstnanců patří k výchozím a současně nejdůležitějším odpovědnostem manažera při řízení lidí: manažer je povinen postarat se o to, aby jemu svěřené oblasti byly obsazeny osobami, které odborně zvládají jejich nároky.

Přestože je přijetí správných osob rozhodnutím, jehož význam nelze dostatečně docenit, manažeři tomuto úkolu bohužel často věnují jen malou pozornost, a to jak pokud jde o přípravu, tak i o vlastní průběh procesu výběru.[11,s.37]

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: [1, s.353]

1. Definování požadavků – příprava popisů a specifikací pracovního místa, rozhodnutí o požadavcích a podmínkách zaměstnání;

2. přilákání uchazečů – prozkoumání a vyhodnocení různých zdrojů uchazečů, uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců.

1.3. Řízení lidí v organizaci

Řízení lidí v organizaci lze definovat jako strategický a integrovaný přístup k zabezpečování trvalé úspěšnosti organizace pomocí zlepšování pracovního výkonu lidí, kteří v ní pracují, a pomocí rozvíjení schopností týmů i jedinců.

Řízení lidí v organizaci je strategické v tom smyslu, že se zaměřuje na širší záležitosti, k nimž se podnik – má-li ve svém prostředí fungovat efektivně – musí postavit čelem a v rámci nichž zamýšlí dosáhnout svých cílů. Je integrované čtyřmi způsoby:[1, s.427]

- **vertikální integrace** – propojení nebo spojení podnikových, týmových a individuálních cílů;

- **funkční integrace** – propojení strategií jednotlivých funkcí či funkčních útvarů v různých částech podniku;

- **integrace v oblasti řízení lidských zdrojů** – propojení různých stránek řízení lidských zdrojů, zejména rozvoje organizace, rozvoje lidských zdrojů a odměňování za účelem dosažení logického, promyšleného přístupu k řízení a rozvoji lidí;

- **integrace potřeb jedinců s potřebami organizace** do té míry, jak je to jen možné.

1.4. Motivace

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání.

Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměřují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské

osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytyčenému cíli.

Ke každému pracovnímu úkolu má člověk určitý uvědomělý vztah a je nějak motivován. Projevuje se to v přístupu k úkolu a k vykonávané činnosti. Tato motivace může být objektivně pozitivní i negativní, to znamená, že může směřovat ke zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění či obcházení.

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucího.

Různé typy lidí dávají přednost různým motivům:

Peníze jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci, u kterých je obzvláště silný tento motiv, jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř všechno. Lidé silně motivovaní penězi jsou pro vedoucího značným přínosem – má-li finance k dispozici, dostane z nich maximum.

Osobní postavení. Potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Nebezpečné však je, když o osobní postavení usiluje nikoliv prací, ale intrikami.

Pracovní výsledky, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a děla jim dobře, když jsou nejlepší. Pokud se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby ostatní překonali.

Přátelství. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích. Neradi se hádají, raději ustoupí.

Jistota. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté. Hodně se řídí předpisy a neradi riskují.

Odbornost je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by dělal něco jiného.

Samostatnost. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.

Tvořivost (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Má-li vedoucí své pracovníky dobře motivovat, musí nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní.

1.5. Pracovní doba

Pracovní doba je doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci. Součástí pracovní doby není doba odpočinku. Délka pracovní doby činí obecně nejvýše 40 hodin týdně. Zvláštním způsobem je upravena délka týdenní pracovní doby u zaměstnanců, kteří pracují v náročnějších pracovních režimech.

Pracovní doba je zpravidla rozvržena do pětidenního pracovního týdne. Při rozvržení zaměstnavatel přihlíží k několika hlediskům např. k možnostem zabezpečení plynulé dopravy zaměstnanců do zaměstnání.

Pojmem "**směna**" se označuje část stanovené týdenní pracovní doby bez práce přesčas, kterou je zaměstnanec povinen na základě předem stanoveného rozvrhu pracovních směn odpracovat v rámci 24 hodin po sobě jdoucích. Kromě jednosměnného pracovního režimu existují dvousměnný, třísměnný a nepřetržitý pracovní režim.

Dvousměnný pracovní režim je takový režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají ve dvou směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.

V třísměnném pracovním režimu se zaměstnanci vzájemně střídají ve třech směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích.

Nepřetržitý pracovní režim je režim práce, v němž se zaměstnanci vzájemně střídají ve směnách v rámci 24 hodin po sobě jdoucích po 7 dnů v týdnu.

Rozvržení týdenní pracovní doby může být rovnoměrné nebo nerovnoměrné. Průměrná týdenní pracovní doba bez práce přesčas nesmí přitom za období 4 týdnů po sobě jdoucích přesahovat hranici pro stanovenou týdenní pracovní dobu.

Konto pracovní doby je jiný způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, který může obsahovat jen kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis. K uplatnění konta pracovní doby a délce období musí mít zaměstnavatel předchozí souhlas jednotlivých zaměstnanců, jichž se bude toto rozvržení pracovní doby týkat. Zaměstnavatel povinen vést účet pracovní doby zaměstnance a účet mzdy zaměstnance.

Nedovoluje-li povaha práce nebo podmínky provozu, aby pracovní doba byla rozvržena rovnoměrně na jednotlivé týdny, může zaměstnavatel po projednání s příslušným odborovým orgánem rozvrhnout pracovní dobu nerovnoměrně na určité období sjednané v kolektivní smlouvě, popřípadě nerovnoměrné rozvržení pracovní doby dohodnout se zaměstnancem. Týdenní pracovní doba bez práce přesčas nesmí u nerovnoměrného rozvržení pracovní doby překročit v průměru stanovenou týdenní pracovní dobu za období, které může činit nejvýše 12 kalendářních měsíců po sobě jdoucích.

Začátek a konec pracovní doby a rozvrh pracovních směn stanoví zaměstnavatel. Při směnném režimu začíná ranní směna v 6.00 hodin, odpolední zpravidla ve 14.00 hodin a noční směna ve 22.00 hodin.

V praxi je často **využívána pružná pracovní doba**, zavádí se v zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců. Zaměstnavatel stanoví tzv. dobu povinné přítomnosti na pracovišti (základní pracovní doba), jejíž délka je minimálně 5 hodin v každém pracovním dnu při stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Začátek a konec pracovní doby si zaměstnanec určí sám v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem (tzv. volitelná pracovní doba). Mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložena základní pracovní doba.

Pružné rozvržení pracovní doby se neuplatní zejména při pracovní cestě zaměstnanců, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu, nebo peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění; v takových případech platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit.

Překážky v práci na straně zaměstnance se při uplatnění pružné pracovní doby posuzují jako výkon práce pouze v rozsahu, ve kterém nezbytně zasáhly do základní pracovní doby; v rozsahu, v němž zasáhly do volitelné pracovní doby, se posuzují jako omluvené, nikoliv však jako výkon práce, a neposkytuje se za ně náhrada mzdy.

Překážky v práci na straně zaměstnavatele se posuzují jako výkon práce, pokud zasáhly do směny zaměstnance, a to za každý jednotlivý den.

Jestliže **zaměstnanec neodpracoval** pro omluvené překážky v práci celou pracovní dobu je povinen tuto neodpracovanou část pracovní doby napracovat v pracovních dnech nejpozději v době do konce příštího kalendářního měsíce, jestliže si se zaměstnavatelem nedohodl jinou dobu napracování.

Zaměstnavatel může se zaměstnancem sjednat i **kratší pracovní dobu** než stanovenou týdenní dobu a to z těchto důvodů:

- provozní - důvod ze strany zaměstnavatele
- zdravotní – důvod ze strany zaměstnance
- jiné vážné důvody – ze strany zaměstnance

Kratší pracovní doba nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny. Se souhlasem zaměstnance může pracovní doba v jednotlivých dnech přesáhnout 9 hodin. Zaměstnanci s kratší pracovní dobou náleží mzda odpovídající této kratší pracovní době.

Zaměstnavatel je povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce pracovní **přestávku na jídlo a oddech** v trvání nejméně 30 minut; mladistvým musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po čtyři a půl hodinách nepřetržité práce. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušení provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba pro oddech a jídlo, avšak mladistvým musí být vždy poskytnuta přestávka na jídlo a oddech.

Poskytnuté přestávky na jídlo a oddech se nezapočítávají do pracovní doby.

Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl mezi koncem jedné a začátkem následující směny **nepřetržitý odpočinek** alespoň v trvání 12 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin. Tento časový interval může být zkrácen až na 8 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin.

Ženám, které pracují v nepřetržitých provozech, může být tento odpočinek zkrácen pouze na 11 hodin po sobě jdoucích během 24 hodin za podmínky, že následující odpočinek bude prodloužen o dobu zkrácení tohoto odpočinku. Odpočinek se vztahuje také na dobu dnů pracovního klidu. Práci ve dnech pracovního klidu lze nařídít jen výjimečně. Jde o nutné práce, které nemohou být provedeny v pracovních dnech.

Zaměstnavatel je povinen rozvrhnout pracovní dobu tak, aby zaměstnanec měl **nepřetržitý odpočinek v týdnu** během každého období sedmi po sobě jdoucích kalendářních dnů v trvání alespoň 35 hodin. Nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit u mladistvého zaměstnance méně než 48 hodin.

Pokud to umožňuje provoz zaměstnavatele, stanoví se nepřetržitý odpočinek v týdnu všem zaměstnancům na stejný den a tak, aby do něho spadala neděle.

Zaměstnavatel má ze zákona povinnost vést evidenci pracovní doby, práce přesčas, pracovní pohotovosti a noční práce u jednotlivých zaměstnanců, přičemž na žádost zaměstnance je zaměstnavatel povinen umožnit mu nahlédnout do evidence jeho pracovní doby.

1.6. Hodnocení pracovníků

1.6.1. Charakteristika, úkoly a obecné otázky hodnocení

Hodnocení pracovníků je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou manažerů. Je-li systém hodnocení dobře připraven a podaří-li se získat vedoucí pracovníky, může být velmi efektivní metodou řízení pracovního výkonu. Nebyla-li však jeho přípravě a propagaci věnována náležitá pozornost, sklouzne do formalit a ztrácí veškerý smysl.[3, s.59]

V podstatě lze rozlišit dvě podoby hodnocení pracovníků:

a) Neformální hodnocení

Průběžné hodnocení nadřazeným během vykonávání práce je spíše determinováno situací daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náhodou než nějakou faktickou jistotou výsledku práce.

b) Formální hodnocení

Je většinou racionálnější a standartizované, je periodické, má pravidelný interval a jeho charakteristickými rysy jsou plánovitost a systematičnost. Pořizují se z něj dokumenty, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Zvláštním případem formálního hodnocení je tzv. příležitostné hodnocení vyvolané okamžitou potřebou zpracování pracovního posudku při ukončování pracovního poměru.[9,s.195]

Klíčovou roli u všech forem hodnocení pracovníků hraje bezprostřední nadřazený hodnoceného pracovníka.

Hodnocení se může přednostně zaměřit buď na výsledky práce nebo na pracovní chování pracovníka.

V případě, že se zaměří na výsledky práce, bude operovat s charakteristikami, jako jsou množství, kvalita, včasnost, náklady aj. – tedy charakteristikami většinou dobře měřitelnými a objektivně zjištěnými.

V případě, že se zaměří na pracovní chování pracovníka, bude operovat s charakteristikami, jako je iniciativa, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, technické znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení, umění jednat s lidmi atd.

Hodnocení na základě výsledků práce a hodnocení na základě pracovního chování pracovníka je třeba ještě doplnit hodnocením toho, do jaké míry pracovní schopnosti odpovídají formálním požadavkům pracovního místa daným jeho specifikací.

Úkoly hodnocení pracovníků:

1. Rozpoznat stávající úroveň pracovního výkonu jednotlivce.
2. Rozpoznat silné a slabé stránky pracovníka.
3. Umožnit pracovníkovi zlepšit svůj výkon.
4. Vytvořit základnu pro odměňování pracovníka podle jeho příspěví k dosažení podnikových cílů.
5. Motivovat pracovníky.
6. Rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků.
7. Rozpoznat potencial pracovního výkonu pracovníka.
8. Vytvořit podklady pro plánování a následnictví a kariéry.
9. Vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků.
10. Vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru pracovníků a vhodnosti metod výběru.
11. Vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání pracovníků a účinnosti vzdělávacích programů.
12. Vytvořit podklady pro plánování pracovníků.
13. Vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů organizace.

Hodnocení pracovníků je jedním z nejdůležitějších předpokladů plnění základních úkolů řízení lidských zdrojů: dát správného člověka na správné místo, optimálně využívat jeho schopnosti, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy a realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

Vedle formálního hodnocení je vhodné dvakrát či třikrát do roka formálně zorganizovat určitý druh neformálního hodnocení v podobě diskusí a porad o pracovních úkolech a problémech jejich plnění.[9,s.196-197]

1.6.2. Metody hodnocení pracovníků

Metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant.

Příklady:

- 1) Hodnocení podle stanovených cílů** (podle výsledků)
 - používá se pro hodnocení manažerů a specialistů
- 2) Hodnocení na základě plnění norem**
 - používá se nejčastěji pro hodnocení výrobních pracovníků

- výhodou metody je to, že výkon je posuzován pomocí vysoce objektivních měřítek
- nevýhodou metody je to, že neumožňuje porovnávání výkonu na různých kategoriích pracovních míst.

3) Volný popis

- hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení
- problémem je, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti.

4) Hodnocení na základě kritických případů

- vedou se písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka
- nevýhodou je to, že se od hodnotitele vyžaduje, aby záznamy pořizoval pravidelně
- pojetí kritického případu je nejasné a může být špatně interpretováno, může vyvolávat napětí a konflikty mezi pracovníkem a jeho nadřízeným
- pracovník má dosti nepříjemné pocity, když si jeho nadřízený dělá nějaké poznámky

5) Hodnocení pomocí stupnice

- hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvláště
- používá se tři typů posuzovací stupnice:
 - číselná – každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím
 - grafická – hodnocení každého kritéria je vyznačeno na úsečce
 - slovní – je buď výhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčením hodnocena u každého kritéria úroveň výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka

6) Checklist

- checklist je dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv

- nevýhodou této metody je to, že vyžaduje důkladnou přípravu, obtížnější je i proškolení hodnotitelů

7) Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales)

- klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování
- metoda, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce
- vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce
- výhodou metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí sami držitelé pracovních míst, že je to společné dílo – to zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné
- nevýhodou metody je její náročnost na čas a úsilí ve fázi přípravy a kromě toho je třeba připravit různé formuláře pro různé práce v podniku

8) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu

- jde o metody porovnávající výkon dvou nebo více jedinců, nejčastěji se používá:
 - střídavé porovnávání – hodnotitel vybírá ze seznamu pracovníků toho nejlepšího a zapíše jej na první místo nového seznamu, ze zbývajících pracovníků opět vybírá nejlepšího a nejhoršího a nový seznam podle pořadí výkonu se tak zaplňuje od konců ke středu
 - párové porovnávání – hodnotitel má seznam pracovníků a na základě určitého kritéria porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na druhém místě a označí toho lepšího z nich, pak porovnává pracovníka uvedeného na prvním místě s pracovníkem uvedeným na třetím místě a zase označí lepšího z nich.
 - povinné rozdělení – hodnotitel porovnává výkon pracovníků a má za úkol přiřadit určité procento pracovníků vždy určité úrovni pracovního výkonu

9) Assessment centre

- kromě výběru a vzdělávání pracovníků lze použít i k hodnocení pracovního výkonu, pracovních schopností a rozvojového potenciálu především manažerů a specialistů
- výhodou metody je určitá komplexnost posouzení

o nevýhodou je, že informuje o momentálním výkonu pracovníka v uměle vytvořených podmínkách a ten nemusí nutně korespondovat s výkonem v reálu

Výsledky hodnocení musí být jednotlivým pracovníkům sděleny a projednány s nimi, pracovníci mají právo se k nim vyjádřit. Je třeba společně nalézt i způsoby nápravy nedostatečného výkonu či některých problémů, které se při hodnocení objevily, popřípadě zvážit další důsledky hodnocení. Všemmu tomu slouží hodnotící rozhovor. Zpravidla jej s hodnoceným pracovníkem vede jeho bezprostřední nadřízený. [9,s. 206-211]

1.7. Odměňování

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností.

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru. Odměny mohou zahrnovat věci či okolnosti, které nejsou zcela samozřejmé. Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací., s radostí, kterou mu práce přináší. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.[9, s. 265]

System odměňování musí odpovídat třem cílům:

- **Být přitažlivý, podporovat motivaci zaměstnanců.** To znamená být srovnatelný s odměnami, které jsou nabízeny v jiných firmách a s úsilím, které zaměstnanec projevuje během své profesionální aktivity.
- **Být spravedlivý.** To znamená dát zaměstnanci pocit, že není v poměru k jiným zaměstnancům ve finanční nevýhodě a že je odměňován podle svých zásluh.
- **Být jasný.** To znamená, že systém musí být založen na známých mechanismech, pochopitelných všem zaměstnancům. Jednoduchost systému je argumentem, který nejen že umožňuje jeho pochopení, ale pomáhá také firmě vyvarovat se omylů. [9, s.97]

1.7.1. Odměna, mzdovorné faktory a determinanty odměňování

Panuje všeobecné přesvědčení, že odměna by měla být závislá na pracovním výkonu. Ovšem mnohé odměny poskytované zaměstnavatelem vůbec nejsou vázány na pracovní výkon, ale spíše na příslušnost k podniku (placená dovolená, třináctý plat, podnikové sociální zabezpečení aj.) nebo na dobu zaměstnání celkem nebo v podniku (seniorita).

Odměnou udělovanou zaměstnavatelem je např. i povýšení, které by mělo být závislé na pracovním výkonu. Jenomže příležitostí k povýšení zase tolik není a často se povyšuje na základě seniority nebo se dává přednost přijetí pracovníka zvenčí.

Tedy to, co zbývá k dispozici a může být použito k odměnění práce jedince a k motivování jeho výkonu, je peněžní odměna. Bohužel, pracovní výkon bývá často obtížně měřitelný. I u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Kromě toho měření výkonu je dosti náročná záležitost, která vyžaduje určitou disciplinovanost a soustavnost kontroly výkonu. Problém představuje i přesná kvantifikace vlivu faktorů výkonu nezávislých na úsilí a schopnostech pracovníka. Kromě toho je zvykem při odměňování pracovníků přihlížet k jejich vzdělání, délce praxe, době zaměstnání v podniku a jiným objektivněji zjiřitelným znakům pracovníka.

Vnitropodnikové mzdovorné faktory

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v podnikové hierarchii funkcí. Zdrojem informací je popis a specifikace pracovního místa a hodnocení práce na pracovním místě.
- Výsledky práce a pracovní chování pracovníka. Zdrojem informací je hodnocení pracovníka.
- Pracovní podmínky na určitém pracovním místě či v organizaci jako celku.

Vnější mzdovorné faktory

- Situace na trhu práce, především nedostatek či přebytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, ale i úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací, v odvětvích, regionu či ve státě, popřípadě životní způsob i životní podmínky ve společnosti. Zdrojem informací jsou mzdová šetření.
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, popřípadě v oblasti pracovně právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků.

Determinanty odměňování

Mzdovorné faktory ve své konkrétní podobě tvoří spolu s některými dalšími okolnostmi determinanty odměňování pracovníků v organizaci. Mezi hlavní determinanty odměňování patří:

- Relativní hodnota práce na pracovním místě pro organizaci.
- Relativní hodnota pracovníka.
- Situace na trhu práce.
- Úroveň odměňování v zemi, regionu, odvětví, v organizacích konkurujících na trhu práce.
- Životní náklady v regionu a zemi.
- Životní způsob.
- Objem prostředků, které může organizace na odměňování vynaložit.
- Používaná technika a technologie v organizaci. Její změny ovlivňují změny systému a jeho struktury.
- Produktivita práce v organizaci.
- Síla odborů v kolektivním vyjednávání.
- Existují právní normy vztahující se k odměňování.

Relativní hodnota práce na pracovním místě nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a přihlížejících k vnějším mzdovorným faktorům. Konkrétní výše mzdy je pak dotvářena také v závislosti na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem.[9, s.269-272]

1.7.2. Mzdové formy

Mzdové formy nejsou určeny ani vymezeny obecně závazným mzdovým předpisem. Sjednávají se v kolektivní smlouvě nebo v pracovní smlouvě, příp. se vymezí ve vnitřním mzdovém předpise.[8, s.117]

Obvyklé mzdové formy:

- časová mzda (popř. s prémie),
- úkolová mzda,
- smíšená mzda v kombinaci
 - o s úkolovou mzdou,
 - o s podílovou mzdou,
- podílová mzda,

- akordní mzda,
- prémie, odměny, další platy,
- příplatky povinné,
- příplatky nepovinné (např. za práci v sobotu a v neděli, za vedení čety). [8, s.117]
-

1.7.3. Příplatky

- mzda za práci přesčas, kdy příplatek činí nejméně 25% průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel nedohodli na náhradním volnu,
- mzda za práci ve svátek, kdy příplatek činí nejméně 100% průměrného výdělku, pokud se zaměstnanec a zaměstnavatel nedohodli na náhradním volnu,
- příplatek za Práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí,
- odměna za pracovní pohotovost, která činí nejméně 20% průměrného hodinového výdělku za jednu hodinu pohotovosti strávené na pracovišti a nejméně 10% při pohotovosti mimo pracoviště,
- příplatek za noční práci (od 22:00 do 06:00)
- příplatek za vedení pracovní čety. Zaměstnanci, kteří jsou pověřeni řízením nebo organizováním práce v pracovní četě a sami v ní normálně pracují, poskytne zaměstnavatel příplatek za vedení čety. Pracovní četou je kolektiv složený nejméně ze čtyř zaměstnanců,
- příplatek za vedení a zastupování vedoucích,
- příplatek za dělenou směnu. [4]

1.7.4. Prémie

Prémie lze vyplácet zaměstnancům za výsledky práce vyjádřené určitými konkrétními kritérii, např. množstvím odvedené práce (prémie výkonnostní), kvalitou práce, hospodárností nebo za zkracování termínů (prémie cílové), které zaměstnanci přímo svou činností ovlivňují. Prémie můžeme poskytovat k pevné části mzdy nebo mohou navazovat na úkolovou složku mzdy. [12]

Druhy prémie

Podle účelu, kterému slouží, rozeznáváme prémie: [12]

- **výkonnostní**, jež mají posilovat zájem zaměstnanců na zvyšování výkonů. Například lze jako ukazatel stanovit hodinovou nebo denní produktivitu (srovnává se

předpokládaná a skutečně dosažená produktivita) nebo se vychází z výkonových norem. U údržbářů nebo seřizovačů lze určit jako kritérium rozsah prostožů obsluhovaných zaměstnanců v důsledku poruchy nebo opravy stroje. U technicko-hospodářských pracovníků lze jako kritérium stanovit splnění konkrétních úkolů.

- **prémie za jakost a kvalitu**, které mají zaměřit úsilí zaměstnanců na zlepšování kvality výrobků nebo na snižování počtu zmetků. Jako kritérium se stanoví počet zmetků, počet výrobků v I. jakostní skupině, počet reklamací apod. Jestliže zaměstnanec nedodrží stanovený normativ, dochází k poklesu stanovené výše prémie, a naopak dojde-li ke zlepšení kvality nebo parametrů výrobku, dochází k jejímu zvýšení.
- **prémie hospodárnostní** se vyplácí za dosažení různých úspor ve výrobě. Proto jejich uplatnění je velmi široké. Jde o úspory materiálu (snižování odpadu, jeho lepší využití); energie (elektrické, tepelné) lepším využitím osvětlení, vypínáním strojů, které nepracují, šetřením paliva u topičů; pohonných hmot u řidičů; náradí (nožů, kotoučů).
- **prémie úkolová** nahrazuje používání úkolové mzdy a je vhodná zejména tam, kde nejsou nebo nejdou stanovit normy s dostatečnou přesností. Lze ji použít k základní nebo k časové mzdě, např. u vnějších montáží a demontáží, generálních oprav atd.
- **prémie za splnění výrobních úkolů** může být individuální nebo kolektivní a je určena pro zaměstnance, kteří mají plnit rozhodující úkoly. Většinou je vázána na dvě kritéria. Jedním je plnění úkolů, vyjádřené ve vhodných jednotkách, a druhým kritériem by měla být kvalita, zmetkovitost nebo snižování, či nepřekročení stanovených nákladů.
Základní prémie se stanoví buď v procentech ze základní mzdy nebo přímo v korunách. Při neplnění stanovených kritérií se prémie krátí nebo v krajním případě se odejme. Při překročení určených kritérií lze prémii zvyšovat podle předem určených pravidel. Průběh prémie, její krácení nebo možnost jejího zvyšování plně záleží na rozhodnutí zaměstnavatele, ale musí být obsaženo v prémiovém řádu a zaměstnanci s ním musí být předem seznámeni.
- **prémie kapacitní** je u nás zatím málo užívaná. Používá se k zvýšení zájmu zaměstnanců na intenzivním využívání strojního zařízení. V současnosti, jak se zvyšují náklady na strojní vybavení v rámci modernizace podniků a nakupuje se stále dražší

technologie, vzrůstá položka amortizace, a tím je důležitější dokonalé využívání strojního zařízení a odbourávání ztrátových časů u strojů. Prémiovým kritériem je norma využití strojů a prémie se vyplácí za jejich vyšší využití. Touto prémie mohou být odměňováni i technici, kteří svou činností mohou ovlivňovat vyšší využití strojů, snížit jejich poruchovost nebo zkrátit dobu jejich oprav.

- **křížová prémie** se uplatňuje k zvýšení hospodárnosti. Používá se jí zejména k odměňování pracovníků obslužných činností, např. údržbářů, seřizovačů a opravářů v dopravě a ve výdejnách skladů.

Prémie se vyznačuje vazbou dvou ukazatelů:

ukazatel vyjadřuje spotřebu práce nebo náklady na činnost obsluhovaných dělníků (např. odpracované hodiny, vyplacené mzdy nebo náklady na činnost opravářů, držbářů apod.); ukazatel vyjadřuje výkon obsluhovaného úseku, a tím nepřímo i efektivitu obsluhujících zaměstnanců (např. množství provedených oprav, počet seřizování, apod.). Základní prémiová sazba se stanoví za dodržení podílu obou ukazatelů v požadované výši. Při zlepšení podílu obou ukazatelů může prémie růst, při zhoršení se prémie krátí.

- **prémie cílová nebo termínová** je jednorázovou prémie, která se vypisuje na splnění určitých úkolů nebo zkrácení termínu oprav, montáží, staveb apod. Proto se pro tuto prémii vystavuje pouze prémiový list, který obsahuje všechny potřebné náležitosti. Mezi ně patří zejména zadání úkolu nebo akce, výše prémie, případně způsob jejího zvyšování nebo krácení, termín dokončení, okruh prémiovaných osob a další podmínky.

Prémie je většinou kolektivní a vyplácí se až po splnění zadaného úkolu. Pouze v případě, že by šlo o rozsáhlou akci, lze výplatu prémie rozdělit na několik etap a vyplácí se záloha po ukončení každé etapy. Při nesplnění termínu se prémie krátí nebo vůbec odpadá, a naopak při zkrácení termínu lze prémii zvýšit.[11]

1.7.5. Odměny

Obvyklými druhy odměn jsou:

- výkonnostní odměny, které se poskytují zaměstnancům podle předem rámcově stanovených kritérií, na které je odměna vázána a které v pravidelných intervalech nebo po splnění úkolu hodnotí a konkrétní výši výkonnostní odměny stanoví obvykle

nadřazený vedoucí zaměstnanec. Nelze je ztotožňovat s výkonovými prémie. Kritéria pro výkonnostní odměny jsou výrazně „měkčí“, než pro prémie,

- věrnostní a stabilizační odměny, poskytované zaměstnancům za určitou dobu práce v podniku, při odchodu do důchodu apod.,
- mimořádné odměny, které se poskytují za dosažení zvlášť úspěšných pracovních výsledků, za iniciativní přínosy pro podnik, za ochranu majetku, zabránění ztrátám apod. [4]

1.8. Vzdělávání pracovníků

1.8.1. Definice

Učení v organizaci probíhá na třech úrovních: výcvik, rozvoj a organizační rozvoj. Výcvik se týká získávání znalostí, dovedností a postojů, které vedou ke zlepšení výkonu na současném pracovišti. Rozvoj je zaměřen na získávání znalostí a postojů, které mohou být požadovány z hlediska dlouhodobého rozvoje individuální odborné kariéry a cílů organizace. Organizační rozvoj je proces sledující cíl efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci, které by přispívalo k vyšší kvalitě práce a spokojenosti zaměstnanců.

Z organizačního hlediska se rozvoj lidských zdrojů týká postupů hodnocení schopností zaměstnanců a vytváření programů, které by umožnily zaměstnancům plně své schopnosti rozvinout za účelem uskutečňování cílů organizace. Týká se také vytváření organizačního prostředí, které přispívá k optimální výkonnosti. Organizační rozvoj zvyšuje efektivitu organizace a míru uspokojení svých členů prostřednictvím plánovaných opatření, která využívají principu behaviorálních věd.

Je zřejmé, že výcvik, rozvoj a organizační rozvoj jsou vzájemně propojeny. Všechny tyto metody jsou soustředěny na zvyšování efektivitu organizace pomocí zdokonalování lidských zdrojů. Rozvoj lidských zdrojů začíná v okamžiku, kdy je přijat nový zaměstnanec.[2,s.16]

1.8.2. Metody vzdělávání

Metody vzdělávání jsou zařazeny do tří skupin podle toho, kde se obvykle používají:[1,s.793]

- 1) metody vzdělávání při výkonu práce (na pracovišti)** – demonstrování, koučování, mentoring, rotace práce / plánované zážitky;

- 2) **metody vzdělávání používané jako při výkonu práce (na pracovišti), tak mimo pracoviště** – učení se akcí, pověření úkolem, projekty, studium doporučené literatury, vzdělávání pomocí počítačů apod.
- 3) **metody vzdělávání mimo pracoviště** – přednáška, přednáška spojená s diskusí, diskuze, případové studie, hraní rolí, simulace, skupinová cvičení, učení se hrou (outdoor learning) apod.

Metody vzdělávání na pracovišti

Demonstrování

Demonstrování je metoda, při níž se lidem říká a ukazuje, jak mají dělat svou práci, a okamžitě se jim umožní, aby si to sami zkusili. Je to jedna z nejpoužívanějších – a také nejneužívanějších – metod vzdělávání. Je to bezprostřední metoda a vzdělávaná osoba je při ní aktivně zapojena. [1, s.793]

Koučování

Koučování může být definováno v úzkém spojení se seberozvojem jako plánované použití výuky na pracovišti s cílem zvýšení nebo zkvalitnění potenciálu zaměstnance. Slabosti jsou brány v úvahu jen v případě, že brání zaměstnanci ve výkonu práce, nebo pokud jsou pod úrovní tolerance manažera. Klíčovými prvky v definici koučování jsou plánování, výuka v pracovním prostředí a zvýšení. Za prvé, celý proces se zabývá odsouhlaseným plánem nebo cíli, které byly společně vypracovány zaměstnancem a manažerem. Za druhé, pracovní prostředí představuje výcvikovou laboratoř, v níž se jako výcvikové nástroje používají transfery, speciální úkoly, jmenovitá zodpovědnost, zástupy při dovolené, při prezentacích na konferencích a podobně. [2, s.79]

Mentoring

Mentoring podobně jako koučování, ale v ještě intenzivnější podobě, představuje proces, během něž zkušenější osoba v organizaci má osobní zájem na pomoci méně zkušenému zaměstnanci, aby dosáhl postupu v kariéře a zvýšení platu. [2, s.82]

Účelem mentoringu je doplňovat učení se při výkonu práce, které je vždy nejlepším způsobem osvojování si konkrétních dovedností a znalostí, které držitel určitého pracovního místa potřebuje. [1, s.794]

Rotace práce/plánované zážitky

Cílem rotace práce je rozšiřovat zkušenosti lidí tím, že budou postupně pracovat na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace. Pokud to není pečlivě naplánováno a kontrolováno, může jít o neúčinnou a frustrující metodu získávání dostatečných znalostí a dovedností.[2, s.794]

Metody vzdělávání používané na pracovišti i mimo pracoviště

Učení se akcí

Učení se akcí je metodou pomáhající manažerům v rozvíjení svých schopností tím, že je vystavuje skutečným problémům. Musejí tyto problémy analyzovat, formulovat doporučení a poté – místo aby se spokojili se zprávou či hlášením – podniknout příslušné kroky.[1, s.795]

Pověření úkolem

Pověření úkolem představuje specifický úkol nebo šetření, které vzdělávaný pracovník provádí na žádost vzdělavatele nebo manažera. Pověření úkolem lze použít jako testu na závěr vzdělávání, a protože jde o realistickou záležitost, mělo by napomoci přenesení toho,co se vzdělávaný naučil, do normální pracovní situace. Vzdělavatel může i nadále do jisté míry vzdělávaného vést, aby zabezpečil, že vzdělávaný – v případě,že narazí na problémy ohrožující splnění úkolu – neztratí sebedůvěru.[1.s.797]

Projekty

Projekty jsou v hrubých rysech zpracované studie nebo úkoly, které mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele nebo manažera. Povzbuzují iniciativu při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování výsledků projektu.[1,s.797]

Studium doporučené literatury

Znalosti lidí lze zvýšit také tím, že jim poskytneme knihy, sylaby nebo podnikovou literaturu a požádáme je,aby si tyto písemnosti přečetli a komentovali je. K usměrňování při výběru literatury může dojít před nějakým kurzem, kdy požádáme účastníky, aby si přečetli literaturu během kurzu, na kterou kurz naváže.Málokdy to však udělají. Nebo jim můžeme dát

tuto literaturu během kurzu a použít ji jako nástroje upevňování naučených znalostí a dovedností.[1,s. 797]

Vzdělávání pomocí počítačů

Vzdělávání pomocí počítačů je formou individualizovaného vzdělávání se, a jako takové je projevem vzdělávací technologie. Využívá schopností počítače pomáhat při soustavném formování kvalifikace a při rekvalifikaci lidí, týkající se nových procesů a postupů. Hraje rovněž důležitou roli při „distančním vzdělávání“ v oblasti odborného vzdělávání nebo vyššího vzdělávání zabezpečeného některými instrukcemi.[1,s. 797]

Metody vzdělávání mimo pracoviště

Přednáška

Přednáška je metodou vzdělávání s malou či žádnou participací vzdělávaných, s výjimkou závěrečné části, která bývá věnována otázkám a odpovědím. Používá se k přednášení informací k posluchačům a vyznačuje se tím, že přednášející má pod svou kontrolou jak obsahovou, tak časovou strukturu přednášky. Když je posluchačů mnoho, asi nebude existovat žádná jiná možnost, než uspořádat konvenční přednášku – pokud ovšem není možné posluchače rozdělit do diskusních skupin.[1, s.800]

Případová studie

Metoda výuky pomocí případových studií se stala jednou z nejdůležitějších učebních metod. Metoda využití případových studií umožňuje studentům samostatné myšlení, přičemž učitel působí jako katalyzátor. Studenti aplikují manažerské koncepce na relevantní skutečné situace, protože případové studie se mají „... soustředit na aktuální jevy v kontextu reálného života“. Případové studie pomáhají v rozvoji analytických schopností, podporují kreativitu a zdokonalují schopnost řešit problémy a schopnost uspořádat myšlenky.[2, s. 133]

Simulace

Simulace je metoda vzdělávání, která kombinuje případové studie a hraní rolí tak, aby se dosáhlo v podmínkách učebny maximální míry realismu. Cílem je usnadnit přenos toho, co se účastníci naučili během vzdělávání mimo pracoviště, do pracovního chování, a to tak, že se v učebně napodobí a předvedou situace, které co nejvíce odpovídají skutečnému životu.

Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných nebo velice podobných tomu, s čím se budou setkávat po ukončení kurzu.[1, s.802]

Hraní rolí

Hraní rolí je metoda, v níž zaměstnanci dostanou příležitost prakticky si vyzkoušet nové způsoby chování v bezpečné situaci. Důraz je kladen na procvičení a emocionální prožívání situací. Tato výcviková metoda je neúčinnější pro získávání dovedností v mezilidských vztazích nebo pro změnu postojů. Hraním role druhé osoby si účastníci rozvíjejí schopnost empatie. Zástupce pro službu zákazníkům může například dostat instrukce sehrát roli rozzlobeného zákazníka, který má velký problém. Zástupce pro službu zákazníkům si může vyzkoušet frustraci, které způsobují odpovědi jako: „To není mé ddělení,“ a „Vyplňte támhleten formulář, ne tamten...“[2, s.138]

Skupinová cvičení

Při skupinových cvičení účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení jako skupina. Oním problémem může být případová studie, nebo to může být problém bez jakékoliv souvislosti s každodenní prací. Cílem cvičení tohoto druhu je, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a rozhodování.[1, s. 802]

2. Charakteristika Nemocnice s poliklinikou v Chomutově

2.1. Historie

První poliklinika v Chomutově byla otevřena 25. 2. 1956 v Libušině a Partyzánské ulici. Byla rozmístěna ve 4 budovách, ve kterých se nacházel rentgen, kožní oddělení, vodoléčba a elektrofyziální terapie, interní ambulance, neurologie, ušní odd., oční odd., chirurgické odd., obvodní lékaři, zubní ambulance, gynekologická ambulance a těhotenská poradna, protituberkulózní poradna a plicní oddělení.

Po dvou letech byla na poliklinice zřízena protialkoholní poradna, revmatologická poradna, transfúzní služba a zubní pohotovostní služba. Od roku 1965 je v provozu samostatná biochemická laboratoř.

V roce 1966 začala rozsáhlá rekonstrukce lůžkové části interního oddělení. Po dokončení rekonstrukce vznikly 2 části - muži a ženy. V tomto roce bylo nainstalováno i EKG. V prosinci 1969 začal pracovat na neurologickém odd. první EEG přístroj. 1. srpna 1967 bylo otevřeno další samostatné odd. – ARO. Dále byly zprovozněny operační sály v přízemí pro chirurgické a ortopedické oddělení a v prvním patře pro gynekologicko – porodnické odd. a ORL.

1.11. 1968 začala pracovat stanice záchranné služby ve vlastním objektu. V srpnu 1970 bylo otevřeno samostatné rehabilitační oddělení. V roce 1972 bylo otevřeno nové urologické lůžkové oddělení. 1. 5. 1976 začíná pracovat centrum klinické onkologie. Koncem roku 1978 bylo zřízeno samostatné hematologické oddělení. 1. 6. 1977 bylo uvedeno do plného provozu oční odd.

V roce 1984 byla dostavěna nová poliklinika v dnešní Kochově ulici. Do těchto prostor bylo také přemístěno radiodiagnostické oddělení. Součástí objektu je i dětská poliklinika i s lůžkovou částí. V tomto roce se zahájila rekonstrukce chirurgického oddělení, při níž byla vybudována i chirurgická JIP a zároveň byla dokončena přestavba patologického odd. V únoru 1986 zahájilo provoz nové radioterapeutické oddělení se 60 lůžky.

V roce 1994 byla dokončena dostavba pro interní obory včetně laboratoří.[13]

2.2. Současnost

Nemocnice Chomutov se rozkládá v několika pavilonech. Chirurgické, ortopedické a urologické oddělení je umístěno v původní staré budově, ke které je v rámci kompatibility dostavěn objekt operačních sálů.

Plicní oddělení se nachází v samostatné budově uprostřed areálu. Oddělení ORL a oční ambulance je umístěno v společné budově poblíž plicního oddělení.

V budově dostavby jsou oddělení interních oborů, a to: neurologické, interní včetně JIP a AAJ, dále je zde umístěno gynekologicko – porodnické odd. včetně porodního sálu. Celková rekonstrukce tohoto oddělení proběhla v roce 2001. Dále jsou zde tato oddělení: kožní odd., lůžkové rehabilitační odd., ošetrovatelská lůžka. Současně se zde nachází laboratoře klinické biochemie, které využívají lékaři soukromí i státní.

V neposlední řadě je součástí areálu Nemocnice s poliklinikou Chomutov poliklinika, v jejíchž prostorách jsou ordinace praktických, dětských a dorostových, odborných a zubních lékařů. Většina těchto ordinací je provozována soukromými subjekty. V budově polikliniky je také radiodiagnostické oddělení pro potřeby nemocnice i soukromých lékařů. Dále je zde možno najít plicní ambulanci, dětské lůžkové oddělení, hematologicko – transfúzní odd., odd. nukleární medicíny a management nemocnice.

Vzhledem k tomu, že majitelem objektu polikliniky není pouze nemocnice, je v prostorách této budovy umístěna i Okresní hygienická stanice a lékárna, která současně plní i funkci ústavní lékárny nemocnice Chomutov.

Ve stejné době, jako byla dostavěna poliklinika, byl dokončen i pavilon Onkologického centra, který je propojen s budovou polikliniky.

Dále je v areálu nemocnice ambulantní rehabilitace, patologické oddělení a zdravotnická záchranná služba, které jsou v samostatných budovách.[13]

Hlavní účel organizace

Hlavním účelem, pro který byla příspěvková organizace zřízena je poskytování ambulantní, lůžkové, diagnostické, léčebné, základní a specializované péče, jejíž součástí jsou i nezbytná preventivní opatření, zejména obyvatelům Ústeckého kraje, především pro spádové území Chomutovska.

Předměty hlavní činnosti

- Poskytování zdravotní péče, jejíž rozsah je vymezen v Rozhodnutí o registraci nestátního zdravotnického zařízení.
- Provádění dalších činností ve zdravotnictví, zejména: zajišťování služeb v kosmetice a léčebné kosmetice, sterilizace zdravotnických nástrojů, materiálu a jiných předmětů pro potřeby vlastní i pro jiné subjekty, servis a opravy zdravotnické techniky, vykonávání činností zvláště důležitých z hlediska radiační ochrany, provádění klinického hodnocení účinku léků, provádění klinického hodnocení a klinických zkoušek zdravotnických prostředků, pregraduální výchova zdravotnických pracovníků, postgraduální a kontinuální vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví, výkon ekonomické, provozní, technické, investiční, personální a administrativní činnosti v rozsahu potřebném pro naplnění svého hlavního účelu a předmětu činnosti, výkon činnosti potřebný ke zpracování dat, vědecko informační služby ve zdravotnictví (činnost knihovny pro potřebu vlastní i pro odbornou veřejnost a jiné subjekty).

Doplňková činnost organizace

Doplňková činnost navazuje na hlavní činnost organizace. Nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace a sleduje se v účetnictví samostatně. Okruhy doplňkové činnosti: podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady, poskytování softwaru, automatizované zpracování dat, koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej.

3. Personalistika v nemocnici s poliklinikou

3.1. Pracovní doba

Stanovení a rozvržení pracovní doby a přestávky v práci na jednotlivých pracovištích je určeno Provozním řádem pracoviště, resp. každému zaměstnanci formulářem “Stanovení týdenní pracovní doby a rozvržení pracovní doby“ nebo formulářem „Harmonogram“.

3.1.1. Rozvržení týdenní pracovní doby a přestávky v práci

Na vybraných pracovištích je uplatňována pružná pracovní doba.

S ohledem na povahu práce a podmínky provozu může zaměstnavatel na pracovištích rozvrhnout pracovní dobu nerovnoměrně, a to nejdéle na období 52 týdnů po sobě jdoucích.

Nejpozději dva týdny před začátkem období, na něž je pracovní doba nerovnoměrně rozvržena, seznámí zaměstnavatel zaměstnance s písemným rozvrhem stanovené pracovní doby (harmonogram směn).

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům přestávku v práci na jídlo a oddech v souladu se zněním zákoníku práce. Jde-li o práce, které nemohou být přerušeny, musí být zaměstnanci i bez přerušení provozu nebo práce zajištěna přiměřená doba na oddech a jídlo, tato doba je započítávána do pracovní doby.

Délka týdenní pracovní doby

Pracovní doba v týdnu je stanovena pro jednotlivé pracovní režimy následovně:

- a) v jednosměnném provozu na 40 hodin,
- b) ve dvousměnném provozu na 38,75 hodin,
- c) ve třísměnném a nepřetržitém provozu na 37,5 hodin.

Pracovní pohotovost

V případech pracovní pohotovosti mimo rozpis pracovní pohotovosti musí být zaměstnanec vyrozuměn alespoň 48 hodin před jejím začátkem.

Práce přesčas

Období, ve kterém práce přesčas nesmí v průměru překročit 8 hodin týdně, je stanovena na 52 kalendářních týdnů po sobě jdoucích.

3.2. Odměna za práci

Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda nebo odměna z dohody. Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

3.2.1. Pravidla odměňování zaměstnanců

Stanovení kvalifikačních předpokladů

Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých mzdových třídách jsou:

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

Zařazení zaměstnance do mzdové třídy

Zařazení do mzdové třídy určuje zaměstnavatel v souladu s katalogem prací. Odpovídá nejnáročnější práci uvedené v popisu pracovního místa a náplni práce. Samostatným podkladem pro zařazování do mzdové třídy je v podmínkách KZ katalog prací.

Zařazení zaměstnance do mzdového stupně

Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do stupně příslušné mzdové třídy podle započitatelné praxe a podle míry jejího zápočtu. Praxí v oboru požadované práce se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce.

- V plném rozsahu započítává zaměstnavatel zaměstnanci dobu praxe, pokud byla prováděna v oboru požadované práce.
- Doba **jiné** praxe se započítává v rozsahu maximálně **dvou třetin – 66 %**, a to v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon požadované práce.

3.2.2. Příplatky

Vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce.

Příplatek za vedení přísluší také:

- zástupci vedoucího zaměstnance, který trvale zastupuje vedoucího zaměstnance v plném rozsahu jeho řídicí činnosti, je-li toto zastupování součástí náplně práce
- zaměstnanci, který zastupuje vedoucího zaměstnance na vyšším stupni řízení v plném rozsahu jeho řídicí činnosti po dobu delší než 4 týdny a zastupování není součástí jeho povinností vyplývajících z pracovní smlouvy, a to od prvního dne zastupování.

Zaměstnanci, který není vedoucím zaměstnancem, avšak je podle organizačního předpisu oprávněn organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k tomu účelu závazné pokyny, přísluší podle náročnosti řídicí práce příplatek za vedení v rámci rozpětí 5 až 15% mzdového tarifu nejvyššího mzdového stupně v mzdové třídě, do které je zaměstnanec zařazen.

Výši příplatku za vedení stanoví personální útvar po projednání s nadřízeným daného zaměstnance jako % ze mzdového tarifu nejvyššího mzdového stupně ve mzdové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen a dle stupně řízení, na kterém je vedoucí pozice dle organizační struktury uvedena:

I. stupeň řízení

Vedoucí zaměstnanec, který řídí práci podřízených zaměstnanců

- do 10 (včetně) podřízených zaměstnanců 5% - 7%
- nad 10 podřízených zaměstnanců 6% – 15%

(např. staniční sestra, vrchní sestra bez stanic, vedoucí oddělení)

Výše příplatku v % je závislá na počtu podřízených a složitosti řízeného útvaru.

II. stupeň řízení

Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na I. stupni řízení 15% - 30%

(např. vrchní sestra se stanicemi, primář bez stanic, vedoucí odboru)

III. stupně řízení

Vedoucí zaměstnanec, který řídí vedoucí zaměstnance na II. stupni řízení 20% - 40%

(např. primář se stanicemi, vedoucí úseku)

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Činí nejméně 10 % částky z minimální mzdy. Ztíženým pracovním prostředím pro účely poskytování příplatku je prostředí, ve kterém je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení účinkům ztěžujícího vlivu a z opatření k jejich snížení nebo odstranění.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí je uveden v příloze E.

Zvláštní příplatek

Zaměstnavatel určí zaměstnanci zvláštní příplatek v rámci rozpětí příplatku stanoveného pro příslušnou skupinu prací. Zaměstnanci přísluší pouze jeden zvláštní příplatek ve skupinách I. až II., s výjimkou zvláštního příplatku za práce vykonávané střídavě ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitým provozním režimu.

Právo na zvláštní příplatek za práce střídavě vykonávané ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitým provozním režimu a jeho výše se posoudí samostatně.

Výše zvláštního příplatku činí měsíčně ve skupině:

I. 400 Kč ve 2 směnném a 500 Kč v nepřetržitém a 3 směnném pracovním režimu

II. 600 Kč

Skupiny prací podle míry ztěžujících vlivů pracovních podmínek

I. skupina - práce vykonávané střídavě ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém provozním režimu

II. skupina - práce se značnou mírou neuropsychické zátěže nebo jiným možným rizikem ohrožení zdraví nebo života soustavné poskytování zdravotní péče:

- na operačních sálech
- anesteziologicko-resuscitačních odděleních
- jednotkách intenzivní péče
- na onkologických odděleních

a soustavné poskytování přímé zdravotní nebo obslužné péče osobám ve zdravotnických zařízeních;

- v psychiatrických, gerontologických a LDN oddělení lůžkových zařízení
- v samostatných ošetrovatelských odděleních pro osoby upoutané na lůžko nebo vyžadující jinou náročnou ošetrovatelskou péči, případně v samostatných ošetrovatelských odděleních pro ošetřování dementních osob
- tělesně nebo mentálně postiženým

Příplatek za aplikaci cytostatik

Zaměstnancům provádějícím aplikaci cytostatik náleží příplatek ve výši 800 Kč měsíčně.

Příplatek za noční práci

Zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek nebo náhradní volno za práci přesčas

Zaměstnanci náleží za hodinu práce přesčas příplatek ve výši 25 % a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50 % průměrného hodinového výdělku. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí náhradního volna místo příplatku.

Příplatek za práci ve svátek

Za práci ve svátek je poskytnuto náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodne na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku.

Odměna za pracovní pohotovost

Za dobu pracovní pohotovosti přísluší zaměstnanci odměna 15 % za všední den a 25 % průměrného výdělku za 1 hodinu pracovní pohotovosti v sobotu, neděli a ve svátek.

3.3. Vzdělávání pracovníků

V Nemocnici Chomutov jsou programy, které přispívají ke vzdělávání pracovníků a také několik odborných a vzdělávacích akcí, které jsou uvedeny v příloze A.

3.3.1. Rozvoj lidských zdrojů

Během roku 2005 úspěšně usilovala Krajská zdravotní, a.s. - Nemocnice Chomutov, o.z. o získání finančních prostředků z evropských strukturálních fondů (Evropského sociálního fondu).

Specifickým cílem projektu bylo zvýšit potenciál sebevzdělávacích aktivit v konkurenceschopném zdravotnictví. Projekt nabízí všem zaměstnancům vzdělávání zaměřené na komunikativní dovednosti, zvýšení potenciálu ochrany ve stresových situacích, včetně vzdělávacích aktivit v oblasti informačních a komunikačních technologií, rozvoj jazykové vybavenosti a rozvíjení klíčových dovedností, které jsou potřebné k obdržení ISO 9001/2001 v rámci celé organizace.

Partnerem tohoto projektu se stala vzdělávací společnost EDOST, spol. s.r.o., která dodavatelsky zajišťuje Moduly I-IV:

Celkem 90 účastníků bylo rozděleno do skupin, které pro dané moduly vybrali sami lektori na základě vstupních písemných i ústních pohovorů a zkoušek. Proběhlo přijímací

řízení v několika kolech a zájemci byli rozděleni do Modulů I-IV - kurzů výuky cizích jazyků (anglického a německého) pro začátečníky a pokročilé, do kurzu IT znalostí a do kurzu komunikačních dovedností.

V průběhu dvou let (leden 2006 - srpen 2008) byly postupně kurzy ukončovány. Účastníkům Modulů II - IV byl slavnostně po závěrečném prověření osvojených znalostí a dovedností předán certifikát a osvědčení.

Specifickým vzděláváním byl pak kurz – **Modul I** - „Interní auditor“. Modul byl řešen svépomocí, v rámci vlastních zdrojů nemocnice. Tento modul byl zaměřen a specificky modifikován pro zástupce pěti certifikovaných oddělení, kteří jsou pověřeni dohlížet na udržování a zkvalitňování lékařské a ošetrovatelské péče. V rámci tohoto modulu proběhne akreditované školení zaměřené na rozvoj klíčových dovedností pro vykonávání interního auditu.

Obecné vzdělávání **Modul II**. – jazykové dovednosti v praktické komunikaci – je zaměřen na rozšiřování jazykových znalostí/německý a anglický jazyk/. Tyto moduly jsou zaměřeny nejen na lékaře, ale i na nelékaře a administrativní pracovníky a členy managementu.

Modul III. – komunikační dovednosti – hrají v poskytování ošetrovatelské péče stěžejní úlohu. Je důležité komunikaci mezi pacientem a odborným personálem neustále zlepšovat. Tento projekt otevírá možnost pro zkvalitnění mezilidských vztahů také na pracovišti.

Modul IV. – rozvoj počítačových znalostí – je určen k rozvíjení komunikačních a informačních technologií, což znamená, že zaměstnanci prošli kurzem na ověřování jejich počítačových dovedností.

Všechny moduly přinesly kýžený výsledek – lékaři se naučili a zdokonalili v jazykových znalostech; sestry a laboranti se učili asertivitě, trénovali reakce ve vypjatých situacích a učili se jednat a komunikovat ve ztížených, vyhrocených a vypjatých situacích; zástupci středního managementu se zdokonalili v informačních technologiích.

Nemocnice v Chomutově, pocítovala největší mezery v zabezpečování aktivit vedoucím k zvýšení nabídky profesních vědomostí či dovedností svým zaměstnancům, které nejsou povinné ze zákona o celoživotním vzdělávání

3.3.2. Projekt vzdělávání manažerů v nemocnici

Nemocnice Chomutov je zapojena do projektu vzdělávání manažerů nemocnic, financovaného z prostředků ESF a státního rozpočtu, s názvem „Rozvoj manažerských kompetencí pracovníků nemocnic“. Projekt navrhla soukromá vysoká škola B.I.B.S. a.s. Brno, která projekt řídí a zabezpečuje i celou jeho realizaci. Do projektu je zapojeno 7 nemocnic z České republiky, a to jednak nemocnic zřízených krajskými úřady, ale i jedné fakultní nemocnice. Účastníky projektu jsou kromě Nemocnice Chomutov i Nemocnice Děčín, Nemocnice Most, Nemocnice Teplice, Masarykova nemocnice v Ústí nad Labem, Nemocnice Znojmo a Fakultní nemocnice Ostrava.

Do vzdělávání je zapojeno celkem 405 vedoucích zaměstnanců nemocnic, a to 142 z vrcholového managementu a 263 ze středního managementu. Z naší nemocnice se projektu účastní 5 vrcholových manažerů a 10 manažerů středního managementu. Vzdělávání je realizováno formou čtyř celodenních seminářů, a to na téma strategické řízení, osobní efektivita manažera, marketing ve zdravotnickém zařízení a řízení změn v organizaci. Výuka je rozdělena na teoretickou část, ve které jsou účastníci seznámeni s teoretickými koncepty jednotlivých témat, v odpolední části jsou tyto teoretické poznatky rozšířeny o konkrétní zkušenosti zdravotnických manažerů a o příklady konkrétních aplikací v nemocnicích. Výuku zabezpečuje společnost PP Hospitals, s.r.o. Každý z účastníků vzdělávacího projektu získané znalosti aplikuje do praxe, a to formou zpracování písemného projektu ke každému tématu, kterým bude řešit konkrétní situace a problémy jednotlivých témat na svém pracovišti.

4. Doporučení a návrhy

Pracovníci Nemocnice s poliklinikou v Chomutově jsou dostatečně kvalifikovaní i způsobilí ke své práci. Přesto si myslím, že v některých oblastech by bylo třeba něco změnit.

Co se týče pracovních vztahů, vztahy mezi zaměstnanci na jednotlivých úsecích jsou dobré a nelze jim téměř nic vytknout. Avšak komunikace mezi zaměstnanci a pacienty či jejich rodinami poněkud vážne. Proto si myslím, že by se programu Rozvoje lidských zdrojů – konkrétně Modulu II. – měli zúčastnit všichni zaměstnanci, kteří s pacienty přicházejí do styku.

Dalším problémem Nemocnice Chomutov je vysoký počet zaměstnanců, kteří odcházejí. Nejsou příliš dobře za svou práci ohodnoceni a odcházejí do okolních nemocnic, kde jsou placeni lépe. Loňský rok byl pro Nemocnici ziskový, proto si myslím, že část peněz by bylo dobré přispět právě na platy zaměstnanců.

Co se týče odborné způsobilosti zaměstnanců, lékaři i sestry jsou dostatečně kvalifikovaní i způsobilí ke své práci. Avšak co se týče například sanitářů apod., zde pracují kvůli malému ohodnocení stále méně kvalifikovaní pracovníci.

Také by se měla zvýšit spolupráce mezi úseky. Typické v nemocnici je, že se jednotlivé útvary budují kolem významných osobností a odborníků z daného odboru. Uzavřenost těchto pracovišť, přetrvávající nevraživé postoje a malá ochota spolupracovat s jinými pracovišti jsou negativa tohoto jevu.

5. Závěr

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat stav a úroveň personálního řízení v Nemocnici Chomutov. Zvýšenou pozornost jsem věnovala pracovní době, odměňování a vzdělávání pracovníků. Tento cíl mohl být splněn díky ochotě chomutovské nemocnice spolupracovat a poskytnout mi ke zhodnocení potřebné informace.

Podle mého názoru jsou zaměstnanci Nemocnice Chomutov kvalifikovaní ke své práci. A své znalosti stále zlepšují na různých kurzech a seminářích.

Více je v mých doporučeních a návrzích.

Rok 2008 pro Nemocnici Chomutov rokem úspěšným. Podařilo se zajistit pozitivní personální bilanci. Počty nově nastoupených zaměstnanců mírně přesahoval počty zaměstnanců, kteří svůj pracovní poměr ukončili.

Díky finanční podpoře z Evropských strukturálních fondů, kterou nemocnice čerpala prostřednictvím projektu Rozvoj lidských zdrojů ve zdravotnictví, bylo v nemocnici zbudováno nové výukové centrum vybavené kompletní audiovizuální technikou. Toto centrum má v budoucnu vytvářet zázemí pro realizaci vzdělávacích aktivit v rámci rozvoje lidských zdrojů.

Závěrem tedy mohu říci, že se má úvodní hypotéza nepotvrdila. Problém Nemocnice Chomutov spočívá nejvíce ve finančním ohodnocení zaměstnanců. Co se týče celkové personalistiky, nepotýká se tato nemocnice s žádnými většími obtížemi.

Lze říci, že Nemocnice Chomutov se v oblasti personalistiky stále zlepšuje a rozvíjí.

6. Literatura

1. Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN: 80-247-0469-2
2. Belcourt, M. – Wright, C.P. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada, 1998. ISBN: 80-7169-459-2
3. Bělohávek, F. Jak řídit a vést lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-251-0505-9
4. Buchta, M. – Siegel, M. Základy managementu. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000. ISBN: 80-7194-304-5
5. Davis, K. – Werther, W.B. Lidský faktor a personální management. Zlín: Victoria publishing, 1992. ISBN: 80-85605-04-X
6. Foot, M. – Hook, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. ISBN: 80-7226-515-6
7. Forsyth, P. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN: 80-7226-386-2
8. Kahle, B. – Stýblo, J. Praktická personalistika. Praha: Pragoeduca, 1998. ISBN: 80-85856-60-3
9. Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2001. ISBN: 80-7261-033-3
10. Livian, Y.F. – Pražská, L. Řízení lidských zdrojů. Praha: HZ Systém, 1997. ISBN: 80-860009-19-X
11. Urban, J. Řízení lidí v organizaci. Praha: ASPI Publishing, s.r.o., 2003. ISBN: 80-86395-46-4

Internet:

12. HR servis pro personalisty a management – články, studie – otázky kolem zaměst., odměň., pojistného a daní. *Podporují prémie motivaci zaměstnanců? Jak kdy.* [online]. 2008. [cit. 2008-19-11] Dostupné z [www](http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=3&obsah=0&cid=106145):
<http://www.hrportal.cz/?sekce=3&uroven=3&obsah=0&cid=106145>
13. Krajská zdravotní, a.s. – Nemocnice Chomutov, o.z. [online]. 2008. [cit. 2008-14-12] Dostupné z [www](http://www.nspcv.cz/cz/Content/ArticleGroup.aspx?folderid=2): <http://www.nspcv.cz/cz/Content/ArticleGroup.aspx?folderid=2>

7. Přílohy

Příloha A	Odborné a vzdělávací akce
Příloha B	Stupnice mzdových tarifů podle mzdových tříd a mzdových stupňů (v Kč měsíčně, odborný pracovník knihovny)
Příloha C	Stupnice mzdových tarifů podle mzdových tříd a mzdových stupňů (v Kč měsíčně, zdravotní pracovník)
Příloha D	Stupnice mzdových tarifů podle mzdových tříd a mzdových stupňů (v Kč měsíčně, ostatní pracovníci)
Příloha E	Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí dle NV 567/2006 Sb. v platném znění

Příloha A

Seznam odborných a vzdělávacích akcí 1. – 3./2009

- 13. 1. 2009** Seminář „Vývoj deprese v populaci“
- 15. 1. 2009** Školící akce „Enterální a parenterální výživa v praxi“
- 20. 1. 2009** Seminář „Informovaný souhlas“
- 22. 1. 2009** Pracovní den porodních asistentek
- 27. 1. 2009** Seminář „Hygiena ústní dutiny“
- 29. 1. 2009** Školící akce „Enterální a parenterální výživa v praxi“
- 29. 1. 2009** Konference „Etika ve zdravotnictví“
- 29. 1.–16. 4. 2009** Akreditovaný kvalifikační kurz „Všeobecný sanitář“
- 3. 2. 2009** Školící akce „Periferní žilní vstupy“
- 9. 2. 2009** Konference „Novinky v oftalmologii“
- 10. 2.–11. 2. 2009** Regionální konference „Pacient na prvním místě“
- 10. 2. 2009** Komunikace s agresivním pacientem a aktivní sebeobrana
- 19. 2. 2009** Školící akce „Enterální a parenterální výživa v praxi“
- 24. 2. 2009** Seminář „Metadonový program a detoxifikace“
- 3. 3. 2009** Seminář „Parenterální výživa“
- 3. 3. 2009** V. Regionální odborná konference Nemocnice Most: „Oš. péče v interních oborech“
- 4. 3. 2009** Rehabilitační ošetřování
- 5. 3. 2009** Regionální odborná konference všeobecných sester a lékařů: „Oš. péče v urologii“
- 9. 3. 2009** Školící akce „Metodika a nácvik neodkladné resuscitace“
- 10. 3. 2009** Školící akce „Centrální žilní vstupy“
- 11. 3. 2009** Konference „Péče o novorozence“
- 17. 3. 2009** Seminář „Nejčastější kožní choroby a jejich ošetřování“s
- 18. 3. 2009** Aktuality z lékárny
- 25. 3. 2009** II. Konference v intenzivní medicíně
- 25. 3. 2009** XIII. Regionální konference nelékařů
- 26. 3. 2009** Regionální konference sester
- 27. 3.–28. 3. 2009** 15. Podkrušnohorské elektrofyziologické dny
- 30. 3. 2009** Seminář „Péče o neklidného pacienta“

Příloha B

Stupnice mzdových tarifů podle mzdových tříd a mzdových stupňů (v Kč měsíčně, odborný pracovník knihovny)

Mzdový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Mzdová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	5 460	5 910	6 420	6 920	7 530	8 190	8 840	9 600	10 410	11 320	12 280	13 290	14 450	15 660	16 970	18 540
2	do 2 let	5 670	6 140	6 670	7 180	7 820	8 500	9 180	9 970	10 810	11 750	12 750	13 790	15 000	16 250	17 610	19 240
3	do 4 let	5 890	6 380	6 930	7 450	8 120	8 820	9 530	10 350	11 220	12 200	13 230	14 310	15 570	16 870	18 280	19 970
4	do 6 let	6 120	6 620	7 200	7 730	8 430	9 160	9 890	10 740	11 650	12 660	13 730	14 850	16 160	17 510	18 970	20 720
5	do 9 let	6 350	6 870	7 480	8 030	8 750	9 510	10 270	11 150	12 090	13 140	14 250	15 410	16 770	18 170	19 690	21 500
6	do 12 let	6 590	7 130	7 770	8 340	9 080	9 870	10 660	11 570	12 550	13 640	14 790	15 990	17 400	18 860	20 430	22 310
7	do 15 let	6 840	7 400	8 070	8 660	9 430	10 250	11 070	12 010	13 030	14 160	15 350	16 600	18 060	19 570	21 200	23 150
8	do 19 let	7 100	7 680	8 380	8 990	9 790	10 640	11 490	12 470	13 520	14 700	15 930	17 230	18 740	20 310	22 000	24 020
9	do 23 let	7 370	7 970	8 700	9 330	10 160	11 040	11 930	12 940	14 030	15 260	16 530	17 880	19 450	21 080	22 830	24 930
10	do 27 let	7 650	8 270	9 030	9 690	10 550	11 460	12 380	13 430	14 560	15 840	17 160	18 560	20 190	21 880	23 690	25 870
11	do 32 let	7 940	8 590	9 370	10 060	10 950	11 900	12 850	13 940	15 110	16 440	17 810	19 260	20 950	22 710	24 580	26 850
12	nad 32 let	8 240	8 920	9 730	10 440	11 370	12 350	13 340	14 470	15 680	17 060	18 480	19 990	21 740	23 570	25 510	27 860

Příloha C

Stupnice mzdových tarifů podle mzdových tříd a mzdových stupňů (v Kč měsíčně, zdravotnický pracovník)

Mzdový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Mzdová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 160	7 770	8 430	9 140	9 920	10 750	11 660	12 660	13 730	14 890	16 180	17 530	19 010	20 630	22 390	24 290
2	do 2 let	7 430	8 070	8 750	9 490	10 300	11 160	12 100	13 140	14 250	15 450	16 790	18 190	19 730	21 410	23 240	25 210
3	do 4 let	7 710	8 380	9 080	9 850	10 690	11 580	12 560	13 640	14 790	16 040	17 430	18 880	20 480	22 220	24 120	26 160
4	do 6 let	8 000	8 700	9 430	10 220	11 100	12 020	13 040	14 160	15 350	16 650	18 090	19 590	21 250	23 060	25 030	27 150
5	do 9 let	8 310	9 030	9 790	10 610	11 520	12 480	13 530	14 700	15 930	17 280	18 770	20 330	22 050	23 930	25 970	28 170
6	do 12 let	8 630	9 370	10 160	11 010	11 960	12 950	14 040	15 260	16 530	17 930	19 480	21 100	22 880	24 830	26 950	29 230
7	do 15 let	8 960	9 730	10 550	11 430	12 410	13 440	14 570	15 840	17 160	18 610	20 220	21 900	23 740	25 770	27 970	30 330
8	do 19 let	9 300	10 100	10 950	11 860	12 880	13 950	15 120	16 440	17 810	19 310	20 980	22 730	24 640	26 740	29 030	31 470
9	do 23 let	9 650	10 480	11 370	12 310	13 370	14 480	15 690	17 060	18 480	20 040	21 770	23 590	25 570	27 750	30 130	32 660
10	do 27 let	10 020	10 880	11 800	12 780	13 880	15 030	16 280	17 710	19 180	20 800	22 590	24 480	26 540	28 800	31 270	33 890
11	do 32 let	10 400	11 290	12 250	13 260	14 410	15 600	16 900	18 380	19 910	21 590	23 440	25 400	27 540	29 890	32 450	35 170
12	nad 32 let	10 800	11 720	12 710	13 760	14 960	16 190	17 540	19 080	20 660	22 410	24 330	26 360	28 580	31 020	33 670	36 500

Příloha D

Stupnice mzdových tarifů podle mzdových tříd a mzdových stupňů (v Kč měsíčně, pro ostatní zaměstnance)

Mzdový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Mzdová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	5 460	5 910	6 420	6 920	7 530	8 190	8 840	9 600	10 410	11 320	12 280	13 290	14 450	15 660	16 970	18 540
2	do 2 let	5 670	6 140	6 670	7 180	7 820	8 500	9 180	9 970	10 810	11 750	12 750	13 790	15 000	16 250	17 610	19 240
3	do 4 let	5 890	6 380	6 930	7 450	8 120	8 820	9 530	10 350	11 220	12 200	13 230	14 310	15 570	16 870	18 280	19 970
4	do 6 let	6 120	6 620	7 200	7 730	8 430	9 160	9 890	10 740	11 650	12 660	13 730	14 850	16 160	17 510	18 970	20 720
5	do 9 let	6 350	6 870	7 480	8 030	8 750	9 510	10 270	11 150	12 090	13 140	14 250	15 410	16 770	18 170	19 690	21 500
6	do 12 let	6 590	7 130	7 770	8 340	9 080	9 870	10 660	11 570	12 550	13 640	14 790	15 990	17 400	18 860	20 430	22 310
7	do 15 let	6 840	7 400	8 070	8 660	9 430	10 250	11 070	12 010	13 030	14 160	15 350	16 600	18 060	19 570	21 200	23 150
8	do 19 let	7 100	7 680	8 380	8 990	9 790	10 640	11 490	12 470	13 520	14 700	15 930	17 230	18 740	20 310	22 000	24 020
9	do 23 let	7 370	7 970	8 700	9 330	10 160	11 040	11 930	12 940	14 030	15 260	16 530	17 880	19 450	21 080	22 830	24 930
10	do 27 let	7 650	8 270	9 030	9 690	10 550	11 460	12 380	13 430	14 560	15 840	17 160	18 560	20 190	21 880	23 690	25 870
11	do 32 let	7 940	8 590	9 370	10 060	10 950	11 900	12 850	13 940	15 110	16 440	17 810	19 260	20 950	22 710	24 580	26 850
12	nad 32 let	8 240	8 920	9 730	10 440	11 370	12 350	13 340	14 470	15 680	17 060	18 480	19 990	21 740	23 570	25 510	27 860

Příloha E

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí dle NV 567/2006 Sb. v platném znění

Výše příplatku činí 800 Kč.

Gastroenterologie	§ 6 odst. 2 písm. j)	pouze pracoviště ERCP pracovníci v kat. A dle atom. zák.
Kardiologie	§ 6 odst. 2 písm. j)	pouze zdrav. pracovníci na pracovištích: invazivní kardiol., kardiostimul.-elektrofyzologie
Nukleární medicína	§ 6 odst. 2 písm. j)	<u>zdrav.prac.zař.v kat. A dle atomového zákona</u>
Radiologie	§ 6 odst. 2 písm. j)	<u>zdrav.prac.zař.v kat. A dle atomového zákona</u>
Radioterapie	§ 6 odst. 2 písm. j)	<u>zdrav.prac.zař.v kat. A dle atomového zákona</u>
Infekce	§ 6 odst. 2 písm. k)	<u>zdrav. pracovníci</u>
Plicní	§ 6 odst. 2 písm. h)	<u>zdrav. pracovníci</u>