

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza personální politiky ve vybrané organizaci  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Šárka Klofáčová**  
Osobní číslo: **E17202**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Analýza personální politiky ve vybrané organizaci**  
Zadávající katedra: **Ústav matematiky a kvantitativních metod**

### Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analyzovat personální politiku ve vybrané organizaci. Součástí práce bude analýza struktury zaměstnanců a analýza mezd a benefitů.

Osnova:

- Vymezení pojmů z oblasti lidských zdrojů.
- Představení vybrané organizace a organizační struktury.
- Řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Analýza mezd a benefitů zaměstnanců.

Rozsah pracovní zprávy: **35**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.  
FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. Personalistika ve službách. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-714-1.  
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.  
ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Pavla Jindrová, Ph.D.**  
Ústav matematiky a kvantitativních metod

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**  
děkanka

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 2. září 2019

## **Prohlášení**

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 6. 2020

Šárka Klofáčová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Mgr. Pavle Jindrové, Ph.D. za vedení práce, poskytnutí odborné pomoci, rad a připomínek, které mi velmi pomohly při zpracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat Nemocnici Havlíčkův Brod, příspěvkové organizaci za poskytnutí informací potřebných k vypracování praktické části bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce se zabývá analýzou personální politiky. Popisuje personální činnosti - vytváření a analýzu pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péči o zaměstnance a využívání personálního informačního systému. Tyto personální činnosti jsou komparovány s praxí ve vybrané organizaci. Vybraná organizace poskytuje zdravotní péči - ambulantní a lůžkovou. V závěru práce je vyhodnocena personální politika organizace prostřednictvím SWOT analýzy.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Odměňování zaměstnanců, personální činnosti, personální politika, zaměstnanecké benefity

## **TITLE**

The analysis of personnel policy in chosen organization

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis deals with the analysis of personnel policy. Describes personnel activities - job creation and analysis, human resource planning, staffing, working performance management and employee evaluation, remuneration, care for employees and the use of personnel information system. These personnel activities are compared with the practice in the selected organization. The selected organization provides health care - outpatient and inpatient. At the end of the work, the personnel policy of the organization is evaluated through a SWOT analysis.

## **KEYWORDS**

Staff remuneration, personnel activities, personnel policy, employee benefits

# OBSAH

Seznam obrázků .....	10
Seznam tabulek .....	11
Seznam zkratk .....	12
Úvod .....	13
<b>1 ÚVOD DO PERSONALISTIKY .....</b>	<b>14</b>
<b>1.1 Personální strategie a personální politika .....</b>	<b>14</b>
1.1.1 Personální strategie .....	14
1.1.2 Personální politika .....	14
<b>2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI .....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Vytváření a analýza pracovních míst .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Pracovní místo a pracovní role .....	16
2.1.2 Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst .....	17
2.1.3 Metody analýzy pracovních míst .....	18
<b>2.2 Plánování lidských zdrojů .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců .....	19
2.2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců .....	19
2.2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců .....	20
<b>2.3 Obsazování volných pracovních míst .....</b>	<b>20</b>
2.3.1 Získávání zaměstnanců .....	21
2.3.2 Výběr zaměstnanců .....	22
2.3.3 Přijímání zaměstnanců .....	23
2.3.4 Adaptace zaměstnanců .....	24
<b>2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců .....</b>	<b>24</b>
<b>2.5 Odměňování zaměstnanců .....</b>	<b>25</b>
2.5.1 Mzda a plat .....	25
2.5.2 Základní mzdové formy .....	26
2.5.3 Zaměstnanecké výhody .....	26
<b>2.6 Vzdělávání zaměstnanců .....</b>	<b>26</b>
2.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání .....	27
2.6.2 Plánování vzdělávání .....	27

2.6.3	Realizace vzdělávacího procesu .....	28
2.6.4	Vyhodnocování výsledků vzdělávání .....	28
2.7	Péče o zaměstnance .....	28
2.8	Personální informační systém .....	29
<b>3</b>	<b>PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY</b>	<b>30</b>
3.1	Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace .....	30
3.2	Poslání .....	30
3.3	Vize .....	30
3.4	Organizační struktura .....	30
3.5	Struktura zaměstnanců .....	31
<b>4</b>	<b>ŘÍZENÍ LIDSKÝH ZDROJŮ ve vybrané organizaci</b> .....	<b>35</b>
4.1	Vytváření a analýza pracovních míst .....	35
4.2	Plánování pracovních míst .....	37
4.3	Obsazování pracovních míst .....	38
4.3.1	Adaptační proces zaměstnanců NHB .....	39
4.4	Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců .....	40
4.5	Vzdělávání zaměstnanců .....	41
4.5.1	Vzdělávání nezdravotnických pracovníků .....	42
4.5.2	Vzdělávání zdravotnických pracovníků .....	42
4.6	Péče o zaměstnance .....	43
4.7	Personální informační systém .....	43
4.7.1	Vytváření uživatelských účtů při přijímání pracovníků .....	43
<b>5</b>	<b>ANALÝZA MEZD A BENEFITŮ</b> .....	<b>46</b>
5.1	Odměňování zaměstnanců .....	51
5.2	Zaměstnanecké benefity .....	53
<b>6</b>	<b>SWOT ANALÝZA</b> .....	<b>56</b>
6.1	Silné stránky .....	56
6.2	Slabé stránky .....	57
6.3	Příležitosti .....	57



<b>6.4</b>	<b>Hrozby</b> .....	<b>57</b>
<b>6.5</b>	<b>Strategie vyvozené ze SWOT analýzy</b> .....	<b>58</b>
	<b>Závěr</b> .....	<b>59</b>
	<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>60</b>
	<b>Přílohy</b> .....	<b>63</b>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Postup obsazování volných pracovních míst .....	21
<b>Obrázek 2:</b> Organizační struktura .....	31
<b>Obrázek 3:</b> Příklad konkretizace pracovního místa .....	37
<b>Obrázek 4:</b> Vývojový diagram vytváření uživatelských účtů .....	45
<b>Obrázek 5:</b> Graf vývoje průměrného platu zaměstnanců .....	46
<b>Obrázek 6:</b> Graf srovnání průměrných ročních mezd v NHB a v Kraji Vysočina .....	47
<b>Obrázek 7:</b> Graf vývoje průměrného platu dle jednotlivých kategorií zaměstnanců .....	49
<b>Obrázek 8:</b> Graf průměrného platu podle kategorií v NHB a ve zdravotnictví v roce 2018 .....	51
<b>Obrázek 9:</b> SWOT analýza .....	56
<b>Obrázek 10:</b> Strategie vyvozené ze SWOT analýzy .....	58

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Počty a struktura zaměstnanců .....	32
<b>Tabulka 2:</b> Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání .....	33
<b>Tabulka 3:</b> Struktura zaměstnanců podle věku.....	33
<b>Tabulka 4:</b> Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání.....	34
<b>Tabulka 5:</b> Přehled vývoje průměrných mezd podle jednotlivých kategorií.....	48
<b>Tabulka 6:</b> Průměrné platy podle kategorií v NHB a ve zdravotnictví v roce 2018 .....	50

## SEZNAM ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
GDPR	Ochrana osobních údajů
HDR	Hygiena a dezinfekce rukou
JVŠ	Jiný vysokoškolský zdravotnický pracovník
KPR	Kardiopulmonální resuscitace
NHB	Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
PIS	Personální informační systém
PO	Požární ochrana
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ZPBD	Zdravotnický pracovník s odbornou způsobilostí
ZPOD	Zdravotnický pracovník pod odborným dohledem
ZPSZ	Zdravotnický pracovník se specializovanou způsobilostí

## ÚVOD

Zdravotnická zařízení stále více usilují nejenom o bezpečnost pacientů, ale také o spokojenost a bezpečnost svých zaměstnanců. Věnují tedy pozornost jak aktivitám zaměřeným na zvyšování kvality a bezpečí poskytované zdravotní péče, tak i otázkám týkající se personalistiky. V dnešní době, kdy se Česká republika potýká s velkým nedostatkem lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků (všeobecných sester, porodních asistentek, dětských sester, radiologických asistentů, zdravotních laborantů, fyzioterapeutů a sanitářů) je o to důležitější se na tuto problematiku zaměřit a snažit se dosáhnout personální stability. Personální stabilizace ve zdravotnictví je velmi naléhavou prioritou, kdy je důležité se orientovat na přilákání nových, ale také na udržení stávajících pracovníků.

Bakalářská práce se věnuje oblastem personální politiky, především jednotlivým personálním činnostem. Odborná část práce je zaměřena na příspěvkovou organizaci Nemocnici Havlíčkův Brod, která pro analýzu personálních činností poskytla mnoho potřebných informací.

Cílem bakalářské práce je analyzovat personální politiku ve vybrané organizaci, strukturu zaměstnanců, mzdy a benefity zaměstnanců.

V prvních dvou kapitolách jsou definovány základní pojmy týkající se personalistiky a také již zmiňované personální činnosti, jako je vytváření nových pracovních míst, analýza pracovních míst, plánování lidských zdrojů, obsazování pracovních míst, řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, péče o zaměstnance i využívání personálního informačního systému.

Následující kapitoly jsou věnovány analýze personální politiky v NHB. V těchto kapitolách je organizace stručně představena z hlediska historie, současnosti, je zde uvedeno její poslání, vize i organizační struktura. Tato část udává také počty a strukturu zaměstnanců dle různých kritérií – podle dosaženého vzdělání, podle věku a podle délky zaměstnání. Poslední část analyzuje jednotlivé personální činnosti z pohledu jejich provozování v praxi. V závěru práce jsou shrnuty silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby prostřednictvím SWOT analýzy.

# 1 ÚVOD DO PERSONALISTIKY

Hlavním úkolem personalistiky je zajistit organizaci potřebné množství dostatečně kvalifikovaných lidí a pomocí nich uskutečňovat stanovené cíle. Rozlišují se různé koncepce vývoje personální práce, a to: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Tyto přístupy pohlíží na význam zaměstnanců a personální práce odlišným způsobem, který se odvíjí od měnících se požadavků na podnikání a hospodaření na světových trzích. (Šikýř, 2016)

Pro efektivní funkčnost a úspěšnost každé organizace je důležité spojení materiálních, finančních, lidských a informačních zdrojů, přičemž právě lidské zdroje patří ke stěžejním řídicím činnostem organizace a představují pro ni rozhodující význam. Pro zvýšení výkonnosti organizace je však nutné zabezpečit všechny zdroje. (Koubek, 2015)

Řízení lidských zdrojů nahradilo pojem personální řízení a lze říci, že souvisí s jednotlivými personálními činnostmi, které jsou podrobněji popsány v následující části práce. Velmi zjednodušeně se jedná o přístup, který se zabývá zaměstnáváním lidí, jejich organizací a řízením. Existuje několik různých modelů řízení lidských zdrojů - například model shody, harvardský model, kontextový model, 5-P model, evropský model. Každý z těchto modelů vysvětluje, jak se liší jednotlivé názory na systém řízení lidských zdrojů. (Armstrong, Taylor, 2015)

## 1.1 Personální strategie a personální politika

Pomocí personální strategie a personální politiky je uplatňován účinný systém personálních činností.

### 1.1.1 Personální strategie

*„Personální strategie organizace se týká dlouhodobých, obecných a komplexně pojatých cílů v oblasti potřeby pracovních sil a zdrojů pokrytí této potřeby i v oblasti využívání pracovních sil, hospodaření s nimi. Její nedílnou součástí jsou představy o cestách a metodách, jak těchto cílů dosáhnout.“* (Koubek, 2015, s. 23)

### 1.1.2 Personální politika

*„Pojem personální politika organizace můžeme chápat dvojím způsobem a to buď jako systém relativně stabilních zásad, jimiž se subjekt personální politiky (organizace, její vedení,*

*personální útvar) řídí při rozhodování, která se přímo nebo nepřímo dotýkají oblasti práce a lidského činitele, nebo jako soubor opatření, jimiž se subjekt personální politiky snaží ovlivňovat oblast práce a lidského činitele a usměrňovat chování a jednání lidí tak, aby přispívalo k efektivnímu plnění úkolů a záměrů organizace.“ (Koubek, 2015, s. 23)*

Pro každou organizaci je velmi důležité, aby své zaměstnance důkladně seznámila s personální politikou. Zaměstnanci jsou pak povinni danou personální politiku dodržovat. Dobrá znalost a dodržování personální politiky zvyšuje důvěryhodnost organizace - zaměstnanci mají dobrý vztah k organizaci a jsou více motivováni. Dalším důvodem je, že v organizaci panují dobré mezilidské vztahy, což je stěžejní především pro jednotlivé zaměstnance. Díky tomu dosahují vyšších výkonů. (Kociánová, 2012)

## 2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI

Personálními činnostmi se rozumí veškeré úkony jak „*systematicky získávat, využívat a rozvíjet schopné a motivované lidi k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2016, s. 27)

Jednotlivé publikace zmiňují různé podoby personálních činností, například:

- vytváření a analýza personálních činností,
- plánování lidských zdrojů,
- obsazování volných pracovních míst,
- řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců,
- péče o zaměstnance,
- využívání personálního informačního systému. (Šikýř, 2016)

### 2.1 Vytváření a analýza pracovních míst

První personální činností, je vytváření a analýza pracovních míst. Tato činnost je zároveň ta nezákladnější a nejdůležitější, protože na ní přímo navazují další personální činnosti a rozhoduje o prosperitě vykonávané personální práce. Při analýze pracovního místa je důležité vypracovat popis veškerých požadavků kladených na dané pracovní místo. (Koubek, 2015)

Koubek (2015) a Šikýř (2016) uvádí, že vytváření pracovních míst formuluje určité pracovní úkoly, včetně všech relevantních povinností, pravomocí a odpovědnosti zaměstnanců, které se dále shromažďují do pracovních míst. Je podstatné prolnout jak uspokojování potřeb organizace, tak i uspokojování potřeb jednotlivých pracovníků.

#### 2.1.1 Pracovní místo a pracovní role

*„Pracovním místem se rozumí základní organizační jednotka obsazená zpravidla jedním zaměstnancem a vymezená souhrnem pracovních úkolů a souvisejících povinností, pravomocí, odpovědností, podmínek a požadavků vykonávané práce. Pracovní místo určuje roli a postavení zaměstnance v organizaci.“* (Šikýř, 2016, s. 72)

Pracovní role je na rozdíl od pracovního místa spíše neformální a vyjadřuje poslání lidí a jejich chování, které se od nich při realizaci konkrétních úkolů očekává. Vytváří se na



základě rozvoje lidí, kteří jsou flexibilní a připraveni na změny a dokáží převzít větší odpovědnost za vykonávanou práci. (Armstrong, Taylor, 2015)

### **2.1.2 Faktory ovlivňující vytváření pracovních míst**

Pracovní místa jsou vytvářena s cílem naplnění pracovních úkolů a povinností. Je velmi důležité, aby plnění těchto úkolů zaměstnance motivovalo a také aby vedlo k plnění společenské odpovědnosti organizace ve vztahu k zaměstnancům a to právě především ke zvyšování kvality jejich pracovního života. Vytváření pracovních míst je ovlivňováno několika faktory, které jsou v následující části práce stručně popsány. (Armstrong, Taylor, 2015)

#### **Charakteristika pracovních míst**

Pracovní místa jsou charakterizována obsahem práce, kdy se přesně určuje struktura a množství pracovních úkolů pro zaměstnance, dále se jedná o autonomii práce, tedy určení pravomocí a odpovědnosti k jednání a rozhodování zaměstnance a poslední charakteristikou jsou pak pracovní vztahy. (Armstrong, Taylor, 2015)

#### **Charakteristika struktury pracovních úkolů**

Charakteristika struktury pracovních úkolů spočívá především popisem jednotlivých pracovních úkolů a rozdělování těchto úkolů na pracovní místa organizace. Pracovní úkol, který se dále může sestávat z několika dalších činností, může plnit buď jednotlivec, nebo pracovní tým. (Armstrong, Taylor, 2015)

Vnitřní struktura pracovního úkolu se skládá z plánování, vykonávání plánu a kontroly konečného výsledku. Za plnění těchto tří prvků jsou zcela odpovědní manažeři. (Armstrong, Taylor, 2015)

#### **Proces vnitřní motivace**

Proces vnitřní motivace souvisí s uspokojováním potřeb. Práce by měla lidem poskytovat jak vnější odměnu (vydělávání peněz), tak i vnitřní odměnu (rozvoj schopností, uplatňování pravomocí). Lze tedy říci, že proces vnitřní motivace závisí na vytváření pracovních míst i na přístupu zaměstnance. (Armstrong, Taylor, 2015)

#### **Model charakteristik práce**

K hlavním charakteristikám práce patří rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba. Cílem splnění těchto charakteristik by měl být pocit

zaměstnanců, že jsou užiteční a jejich práce přinesla výsledky, které mají pro organizaci smysl. (Armstrong, Taylor, 2015)

### **Důsledky skupinových aktivit**

Pracovní místa jsou vytvářena v závislosti na jiná pracovní místa. Je třeba brát ohledy na vztahy mezi zaměstnanci v jednotlivých formálních i neformálních skupinách. (Armstrong, Taylor, 2015)

### **2.1.3 Metody analýzy pracovních míst**

*„Analýza pracovních míst je proces zkoumání a zpracování údajů o pracovních místech a požadavcích pracovních míst na zaměstnance.“* (Šikýř, 2016, s. 80) Výsledkem analýzy jsou popisy a upřesnění požadavků na pracovní místo. Existuje několik metod, pomocí nichž se analýza pracovních míst provádí. První metodou je analýza dokumentů, druhou metodou je pozorování zaměstnanců, třetí metodou je vlastní výkon práce analytikem, čtvrtou metodou je dotazník adresovaný zaměstnancům a poslední metodou je rozhovor se zaměstnanci. (Šikýř, 2016)

## **2.2 Plánování lidských zdrojů**

Plánování lidských zdrojů, což lze jednoduše popsat následovně - každá organizace musí mít přehled o tom, kolik lidí a s jakými kompetencemi potřebuje k plnění stanovených cílů.

*„Personální plánování představuje proces předvídání, stanovování cílů a realizace opatření v oblasti pohybu lidí do organizace, z organizace a uvnitř organizace, v oblasti spojování pracovníků s pracovními úkoly v pravý čas a na správném místě, v oblasti formování a využívání pracovních schopností lidí, v oblasti formování pracovních týmů a v oblasti personálního a sociálního rozvoje těchto lidí“* (Koubek, 2015, s. 93)

*„Hlavním cílem plánování lidských zdrojů je co nejpřesněji predikovat zejména potřebu pracovníků ve stanoveném období, jejich efektivní využití, způsob obsazování a uvolňování pracovních míst (plán povyšování a přemísťování pracovníků, plán uvolňování pracovníků), udržování a zvyšování kompetencí pracovníků a také náklady spojené se zaměstnáváním pracovníků.“* (Frischman, Žufan, 2017, s. 36)

Personální plány lze rozdělit z časového hlediska a druhového hlediska.

Z časového hlediska se jedná o plány:

- **krátkodobé (strategické)** - plán směn, dovolených, výběrových řízení,
- **střednědobé (operační)** - získávání, přemístování, propouštění pracovníků,
- **dlouhodobé (taktické)** - vývoj počtu zaměstnanců.

Z druhového hlediska se plány dělí na:

- **plán počtu zaměstnanců**, tak zvaný headcount, jedná se o celkový plánovaný počet zaměstnanců k danému období,
- **plán změn**, který udává plánované změny například propouštění, nabírání nových zaměstnanců, přemístování a tak dále, tyto změny vychází z podnikatelského plánu organizace, z trhu práce nebo rozboru vývoje zaměstnanosti organizace,
- **plán odměňování** ukazuje odhadované výdaje na odměňování zaměstnanců,
- **plán vzdělávání a osobního rozvoje** zaznamenává počty a druhy vzdělávacích aktivit, metody vzdělávání a počty vzdělávaných zaměstnanců,
- **harmonogram směn a plán dovolených**, kdy na základě těchto plánů zajišťují linioví manažeři potřebné množství zaměstnanců na směnách,
- **plán vzdělávacích akcí**, jehož součástí jsou termíny vzdělávacích akcí a ostatní informace, které s nimi souvisí,
- **plán výběrových řízení** přímo souvisí s plánem počtu zaměstnanců a s plánem změn. (Frischman, Žufan, 2017)

### 2.2.1 Plánování potřeby zaměstnanců

První oblastí plánování lidských zdrojů je plánování potřeby zaměstnanců. Tato oblast souvisí s poptávkou po práci, jinak řečeno určuje počet a typ zaměstnanců, které organizace bude nejspíše v budoucnu potřebovat. Cílem plánování potřeby zaměstnanců je zabezpečení stanovené práce. (Šikýř, 2016)

### 2.2.2 Plánování pokrytí potřeby zaměstnanců

Druhou oblastí plánování lidských zdrojů je plánování pokrytí potřeby zaměstnanců. Tato oblast souvisí s nabídkou práce a říká, jaký počet a typ zaměstnanců bude v organizaci nejspíše zaměstnáno a to jak krátkodobě, tak dlouhodobě. Cílem je, stejně tak jako u plánování potřeby zaměstnanců, zabezpečení stanovené práce. Potřeba zaměstnanců je pokryta z vnitřních a vnějších zdrojů. Oba zdroje skýtají několik pozitiv, ale i celou řadu negativ. K vnitřním zdrojům patří zaměstnanci, kteří v organizaci pracují na základě pracovních smluv, dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti; dále se jedná

o zaměstnance na mateřské (popřípadě rodičovské) dovolené. Mezi vnější zdroje patří lidé, kteří k danému okamžiku hledají práci a jsou evidováni na Úřadu práce České republiky; dále se jedná o osoby, které jsou zaměstnány u jiné organizace, ženy v domácnosti, studenti, senioři a tak dále. (Šikýř, 2016)

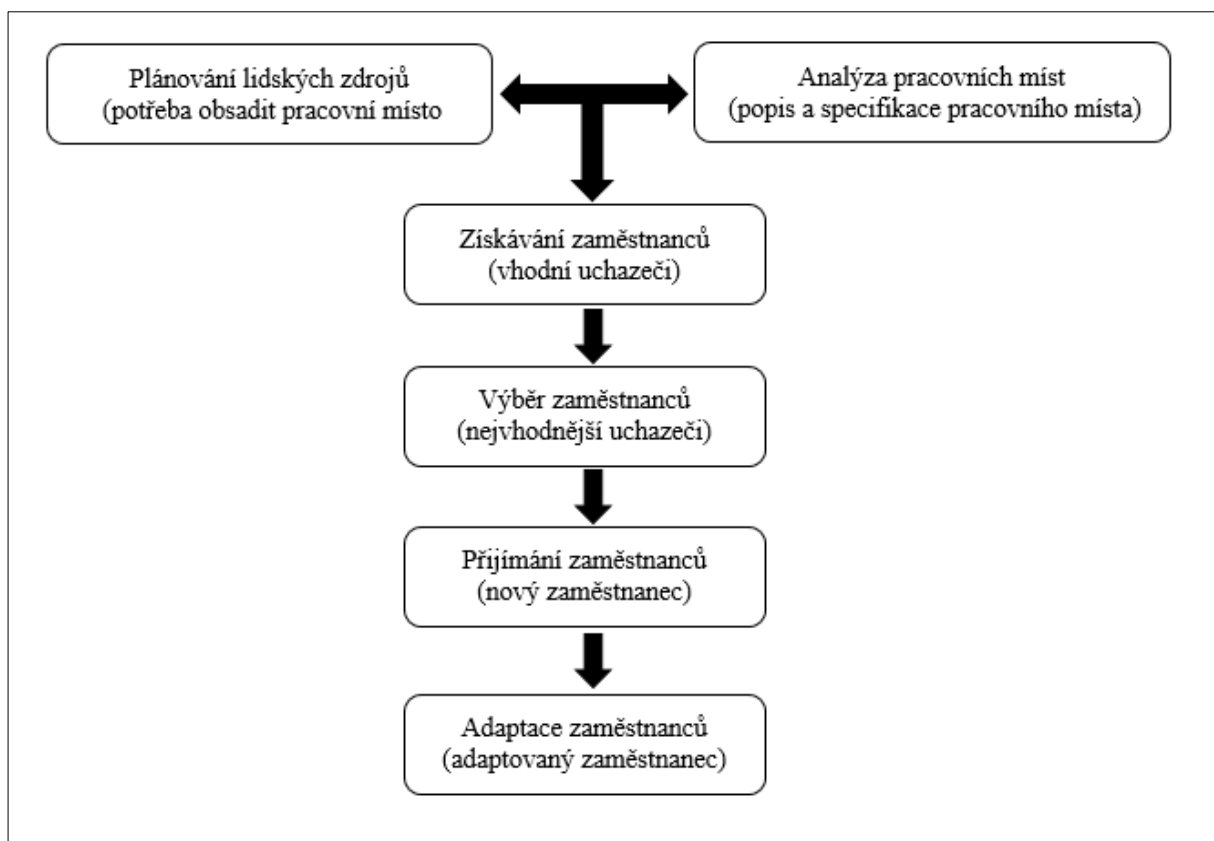
Výhodou využívání vnitřních zdrojů je především dobrá znalost organizace a nevýhodou je pak fakt, že zaměstnanec do organizace nepřinese žádné nové myšlenky, postupy nebo názory. Výhodou využívání vnějších zdrojů je právě přinesení do organizace nových myšlenek, nevýhodou je možnost zaměstnání nekvalitního pracovníka, který nesplňuje dané požadavky na pracovní místo a celkově celý proces získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je složitější a nákladnější a to především v souvislosti s drahou inzercí. (Koubek 2015)

### **2.2.3 Plánování personálního rozvoje zaměstnanců**

Třetí a poslední oblastí je plánování personálního rozvoje zaměstnanců. *„Plánování personálního rozvoje zaměstnanců souvisí s plánováním výběru, hodnocení, odměňování i vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnavatel plánuje kariéru zaměstnanců a následnictví v manažerských funkcích, aby zhodnotil investice do vlastních zaměstnanců, uspokojil plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů a zajistil kariéru perspektivních zaměstnanců v organizaci.“* (Šikýř, 2016, s. 88)

## **2.3 Obsazování volných pracovních míst**

Volné pracovní místo znamená, že je buď nově vzniklé, nebo uvolněné v důsledku odchodu zaměstnance. Obsazování volných pracovních míst se dále rozděluje na získávání zaměstnanců, výběr zaměstnanců, přijímání a adaptaci zaměstnanců. Na obrázku 1 je pro znázornění uveden konkrétní modelový postup k obsazování volných pracovních míst.



**Obrázek 1:** Postup obsazování volných pracovních míst

Zdroj: Šikýř (2016, s. 94)

### 2.3.1 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců je dle výše uvedeného modelového postupu počáteční částí při obsazování volných pracovních míst. „Účelem získávání zaměstnanců je oslovit a přilákat v odpovídajícím čase a s přiměřenými náklady dostatek vhodných uchazečů o zaměstnání, kteří splňují nezbytné požadavky na zaměstnance.“ (Šikýř, 2016, s. 95) Zaměstnanci jednak musí splňovat podmínky stanovené organizací a to například dosažené vzdělání nebo určitou praxi v oboru, a jednak také podmínky stanovené právními předpisy. K těmto podmínkám se řadí především trestní bezúhonnost. K dalšímu důležitému kroku při získávání zaměstnanců patří nepochybně komunikace zástupce organizace s lidmi, kteří mají o danou práci zájem s cílem podat potenciálním pracovníkům více informací o nabízené práci. Posledním krokem je vybrání stanoveného počtu zaměstnanců splňujících požadavky na dané pracovní místo. (Šikýř, 2016)

Nutno říci, že při získávání nových pracovníků je důležité brát v úvahu etické zásady. V prvé řadě je nezbytné informovat uchazeče o zaměstnání o veškerých podmínkách a důkladně je seznámit s požadavky na dané pracovní místo. Je také velmi podstatné, aby

inzerce pracovního místa neobsahovala diskriminaci. V neposlední řadě je potřeba uchazeče ujistit o spolehlivosti podaných informací. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

Získávání zaměstnanců je proces, který má přesně stanovený postup a pro organizaci je vhodné jej dodržovat. Postup získávání pracovníků se skládá z několika na sebe navazujících kroků:

- stanovení potřeb lidských zdrojů,
- charakteristika obsazovaného pracovního místa,
- zvážení všech možných variant,
- stanovení potenciálních zdrojů pracovníků,
- výběr způsobu, jak budou pracovníci získáváni,
- přesné vymezení dokumentů a informací, které budou od uchazečů požadovány,
- sepsání inzerátu nabízeného pracovního místa,
- vhodné uveřejnění inzerátu,
- shromažďování veškerých požadovaných dokumentů od uchazečů a následná komunikace s uchazeči,
- předvýběr nejvhodnějších zájemců,
- sestavení seznamu nejvhodnějších uchazečů, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení. (Koubek, 2015)

K důležitým a nezbytným dokumentům, které zaměstnavatel požaduje a dle informací výše je dále shromažďuje, patří bezpochyby životopis; žádost o zaměstnání; osobní dotazník pro uchazeče o zaměstnání; kopie vysvědčení, diplomů, certifikátů; pracovní posudky a reference. Tyto dokumenty obsahují důležité údaje o uchazečích a to jak osobní údaje, tak i údaje o odborné způsobilosti. (Šikýř, 2016)

### **2.3.2 Výběr zaměstnanců**

Z modelového postupu vyplývá, že po získávání zaměstnanců následuje výběr zaměstnanců. V této fázi dochází k rozhodnutí o volbě nejvhodnějšího uchazeče, který pravděpodobně nejlépe splňuje požadavky pro výkon práce (dosažené vzdělání, praxe, znalosti, dovednosti, bezúhonnost, zdravotní způsobilost a tak dále) Při posuzování míry vhodnosti se uplatňuje pozitivní přístup. Už samotný název říká, že tento přístup se snaží nalézt důvody proč daného uchazeče zaměstnat, hledá tedy jeho přednosti. Naopak nedostatky se snaží potlačovat. (Šikýř, 2016)

Existuje několik metod výběru zaměstnanců, kdy mezi nejpoužívanější se řadí:

- dotazník vyplňovaný uchazeči o zaměstnání,
- posuzování životopisu,
- testování zájemců - testy inteligence, testy schopností, testy znalostí a dovedností, testy osobnosti,
- assessment centre,
- pohovory. (Koubek, 2015)

### **2.3.3 Přijímání zaměstnanců**

Dalším krokem modelu obsazování pracovních míst je přijímání zaměstnanců. Jedná se o krok, kdy dochází k uzavření pracovněprávního vztahu s uchazečem o zaměstnání, který byl již vybrán. Pracovněprávní vztah uzavírá zaměstnavatel (fyzická nebo právnická osoba) se zaměstnancem (fyzická osoba) na základě pracovní smlouvy, dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. (Šikýř, 2016)

#### **Pracovní smlouva**

Pracovní smlouva mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je nejčastěji využívaným dokumentem v pracovněprávních vztazích. Ještě před tím, než je pracovní smlouva podepsána, by měl zaměstnavatel nového pracovníka ústně seznámit s právy a povinnostmi, které vyplývají z pracovního poměru v organizaci. Dále je nutností, aby nový pracovník absolvoval vstupní lékařskou prohlídku. Po podpisu smlouvy je nový pracovník zařazen do personální evidence. Nového zaměstnance by měl pracovník personálního oddělení uvést na pracoviště a předat jej nadřízenému pracovníkovi. Pracovní smlouva musí obsahovat druh práce, místo výkonu práce, den nástupu do práce. Neméně důležité jsou i další ujednání zejména ujednání o zkušební době a o době pracovního poměru. (Koubek, 2015)

#### **Dohoda o provedení práce**

Dohoda o provedení práce se vyznačuje tím, že rozsah vykonávané práce nesmí přesáhnout 300 hodin v kalendářním roce. V průběhu roku může zaměstnanec uzavřít i více dohod se zaměstnavatelem, ale vždy musí brát v úvahu, že odpracovaná doba nesmí přesáhnout stanovený rozsah práce. (Šikýř, 2016)

#### **Dohoda o pracovní činnosti**

*„Rozsah práce na základě dohody o pracovní činnosti nesmí přesáhnout v průměru polovinu stanovené týdenní pracovní doby, a to za celou dobu, na kterou byla dohoda*

*o pracovní činnosti uzavřena“*. (Šikýř, 2016, s. 113) Týdenní pracovní doba je stanovena zákoníkem práce. Rozsah práce se hodnotí za celou dobu trvání dohody o pracovní činnosti, nikoliv za jednotlivé týdny. (Šikýř, 2016)

#### **2.3.4 Adaptace zaměstnanců**

Adaptace zaměstnanců je posledním krokem obsazování pracovních míst. Adaptační proces, zjednodušeně řečeno, znamená přizpůsobování se nových zaměstnanců podmínkám práce v daném podniku a na dané pracovní pozici. Rozlišuje se tak zvaná **spontánní adaptace**, kdy nového zaměstnance nedostane nikdo na starost a je tak „ponechán“ sám sobě. Nový zaměstnanec využívá vlastní zkušenosti, případně komunikuje se svými spolupracovníky. Druhým typem adaptace je **řízená a organizovaná adaptace**. Tato adaptace je realizována personálním oddělením ve spolupráci s nadřízeným a mentorem. Řízená adaptace začíná prostudováním základních dokumentů organizace (například řízené dokumentace organizace, pracovního a organizačního řádu, předpisů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kolektivní smlouvy a podobně). Dále je nový zaměstnanec seznámen s popisem práce a s možnostmi vzdělávání. V adaptačním procesu je mentor pro nového zaměstnance vždy k dispozici - poskytuje mu praktické rady, vysvětluje mu pracovní postupy. Před skončením zkušební lhůty také provádí první pracovní hodnocení a tím je adaptační proces formálně ukončen. (Mužík, Krpálek, 2017)

### **2.4 Řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců**

*„Cílem řízení pracovního výkonu není jen zhodnotit pracovníkův výkon, ale motivovat jej ke společné formulaci pracovních cílů, k aktivnímu řešení problémů spojených s jejich realizací a rozvoji vlastních schopností a dovedností.“* (Dvořáková a kol., 2012, s. 251)

Řízení pracovního výkonu je neustále probíhající cyklus zahrnující **uzavírání dohod o pracovním výkonu, plánování pracovního výkonu**, kdy výsledky plánování jsou vymezeny pomocí pravděpodobně dosažených cílů. Přičemž musí být sladovány individuální cíle s rozhodujícími cíli organizace. Dalším krokem procesu je **řízení pracovního výkonu** během roku. Řízení pracovního výkonu spočívá ve vedení zaměstnanců k dosažení stanovených cílů a mělo by být vnímáno jako přirozená funkce schopných manažerů. Poslední částí cyklu je **hodnocení pracovního výkonu**, které je založeno na společné komunikaci manažera se zaměstnancem. Výsledkem rozhovoru by měl být návrh zlepšení pracovního výkonu v budoucnosti a jak řešit případné problémy spojené s dosahováním cílů. (Armstrong, Taylor, 2015)



Hodnocení zaměstnanců je nástroj, který napomáhá vedoucím pracovníkům kontrolovat své podřízené při výkonu sjednané práce. Při vypracování hodnocení je zjišťováno, zda zaměstnanci dosahují požadovaného pracovního výkonu. Podstatou je získávání a poskytování zpětné vazby o pracovním výkonu jednotlivých zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců zahrnuje dvě formy - neformální hodnocení a formální hodnocení. Neformální hodnocení se provádí průběžně v průběhu daného období. Smyslem je sledování neshod skutečného pracovního výkonu od požadovaného pracovního výkonu, včetně případných náprav na zlepšení. Neformální hodnocení může být ovlivněno subjektivními pocity nebo náladou. Formální hodnocení se provádí periodicky za určité období formou hodnotícího rozhovoru manažera se zaměstnancem. Součástí rozhovoru je dosažený pracovní výkon zaměstnance, jeho schopnosti, motivace i podmínky. (Šikýř, 2016)

## 2.5 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců představuje spravedlivé ocenění odvedeného pracovního výkonu ve formě mzdy, platu nebo jiné peněžní či nepeněžní odměny (například formální a neformální pochvaly, povýšení, motivující pracovní úkoly, lepší pracovní prostředí a podobně). Tyto odměny ovlivňují motivaci zaměstnanců a tím i kvalitu budoucí práce. Odměny dále mohou být chápány jako zaměstnanecké výhody, neboli benefity, které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu. (Kociánová, 2010)

Při tvorbě odměn je třeba brát v úvahu vhodný způsob výběru vyhovující formy, která záleží na ekonomických činitelích (růst efektivity práce, kvalita výroby, snížení nákladů, zvýšení podílu na trhu), technicko-hospodářských činitelích (charakter práce, typ výroby, organizace a vybavení pracovišť) a sociálních činitelích (stupeň kvalifikace zaměstnanců a motivace lidí). (Mužík, Krpálek, 2017)

### 2.5.1 Mzda a plat

Rozdíl mezi mzdou a platem je v zákoníku práce definován následovně: „**Mzda** je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.“ (Schmied, Trylč, 2014, s. 65)

„**Plat** je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona“ (Schmied, Trylč, 2014, s. 65)

### 2.5.2 Základní mzdové formy

Mzdové formy jsou vnímány jako určité zásady a postupy při stanovení mzdy. Zaměstnavatel může využívat vlastní mzdové formy, ale musí dodržovat zásady odměňování stanovené zákoníkem práce. K základním mzdovým formám patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledku hospodaření. (Šikýř, 2016)

### 2.5.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, jiným slovem benefity, umožňují organizaci odlišit se od ostatních zaměstnavatelů a poskytnout zaměstnancům odměnu, která je nezávislá na jejich pracovním výkonu. Benefity mají nepeněžitou formu, avšak pro zaměstnance mají peněžitou hodnotu. Rozlišujeme tři skupiny benefitů:

- plošné benefity (jsou poskytovány všem zaměstnancům, kteří splňují určitá kritéria, například odměny a dary k životním jubileím a podobně),
- benefity spojené s funkcí nebo pracovním zařazením (například mobilní telefon, služební osobní automobil, který slouží i k osobnímu použití a podobně),
- individuální benefity (například pronájem bytu, pomoc při umístění dětí do školy při změně bydliště a podobně). (Frischmann, Žufan, 2017)

## 2.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců lze charakterizovat jako prohlubování a rozšiřování znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců. Cílem soustavného podnikového vzdělávání je zabezpečit pracovní způsobilost všech zaměstnanců k výkonu na daných pracovištích a přichystat zaměstnance na změny, které nastávají na jednotlivých pracovních místech, popřípadě na změny v celé organizaci. Odborné vzdělávání, jež je prováděno za účelem vykonávání určité práce, umožňuje změny kvalifikace člověka. Odborné vzdělávání je rozděleno do několika oblastí:

- **zaškolení** - souvisí s adaptací zaměstnanců na nových pracovních místech,
- **doškolení** - prohlubování znalostí, dovedností a schopností v závislosti na měnících se požadavcích,

- **přeškolení** - osvojení nových znalostí, dovedností a schopností za účelem vykonání nové práce,
- **rozvoj** - osvojování znalostí, dovedností a schopností nad rámec nároků na současnou práci. (Šikýř, 2016)

Organizace jsou povinné některé druhy vzdělávání pravidelně zabezpečovat. Jedná se především o oblast bezpečnosti práce a požární ochrany. V České republice existuje řada zákonů, které ukládají povinnost některým pracovníkům neustále se vzdělávat. Jedná se například o pedagogy, lékaře a další regulovaná povolání například všeobecná sestra, porodní asistentka. (Mužík, Krpálek, 2017)

Podnikové vzdělávání je neustále opakující se dlouhodobý proces tvořený čtyřmi etapami:

- identifikací potřeb vzdělávání,
- plánováním vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- vyhodnocováním výsledků vzdělávání.

### **2.6.1 Identifikace potřeb vzdělávání**

Při identifikaci potřeb je třeba vycházet z vize, poslání, cílů, kultury podniku, ze strategie a politiky řízení a rozvoje lidského kapitálu. Identifikací potřeb získáváme informace o tom, jaký je současný stav znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců a následné srovnání zjištěných skutečností s požadovanou úrovní na danou pracovní pozici, přičemž rozdíl vyjadřuje výkonnostní mezeru. Informace jsou získávány prostřednictvím sběru údajů za pomoci různých metod. Jedná se například o strukturovaný rozhovor, skupinovou diskusi, dotazník nebo pozorování. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

### **2.6.2 Plánování vzdělávání**

Výstupem identifikace potřeb vzdělávání je návrh vzdělávacího plánu, který zahrnuje přípravnou fázi, realizační fázi a fázi zdokonalování. Plán vzdělávání by měl obsahovat:

- témata vzdělávání, které je nutné zajistit,
- skupinu účastníků, pro kterou bude vzdělávání zajištěno,
- metody, jak bude vzdělávání realizováno - zda se uskuteční na pracovišti (koučování, mentoring a podobně) nebo mimo pracoviště (semináře, přednášky a podobně),

- informaci, kdo vzdělávání provede - buď interní odborník, nebo externí vzdělávací instituce,
- termín provedení vzdělávací akce a také zda se bude jednat o jednorázovou či opakovanou akci,
- stanovení prostoru pro vzdělávání - v organizaci nebo mimo organizaci,
- kdy a jak bude probíhat závěrečné hodnocení - například formou kontroly vstupního a výstupního testu,
- náklady na vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2007)

### **2.6.3 Realizace vzdělávacího procesu**

Další etapou je samotná realizace vzdělávacího procesu. „*V souladu s plánovaným cílem a cílovou skupinou zaměstnanců se nejprve vybere vhodná metoda, instituce, lektor, místo a čas vzdělávání. Následně se zajistí odpovídající materiální a technické vybavení, dohodnou se podmínky realizace s určenou institucí, informuje se cílová skupina účastníků, popřípadě se zajistí doprava, ubytování a stravování účastníků, vybere se vhodná metoda hodnocení vzdělávání a stanoví se náklady vzdělávání.*“ (Šikýř, 2016, s. 141)

### **2.6.4 Vyhodnocování výsledků vzdělávání**

Poslední etapou je vyhodnocování výsledků vzdělávání, což je velmi obtížné, protože se dostaví až s odstupem času, a to na základě jednání zaměstnanců, kteří vzděláváním prošli. Lze ale klasifikovat, jaká byla okamžitá reakce účastníků nebo zda byly aplikovány správné metody vzdělávání. Vyhodnocování výsledků vzdělávání může probíhat například, jak již bylo řečeno, porovnáním výsledků vstupních a výstupních testů nebo kontrolou průběhu vzdělávacího programu. (Šikýř, 2016)

## **2.7 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance představuje velmi důležitou součást každé organizace, neboť zaměstnanci jsou jedním z nejvýznamnějších zdrojů. Zahrnuje činnosti prováděné zaměstnavatelem zaměřené na pracovní podmínky zaměstnanců - na pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Také se sem řadí záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance například stravování, zajištění hygienických podmínek práce, kulturních a sportovních aktivit. (Mužík, Krpálek, 2017)

Péče o zaměstnance se rozděluje na:

- **povinnou péči** danou právními předpisy,

- **smluvní péči** danou uzavřenými kolektivními smlouvami s odborovými organizacemi,
- **dobrovolnou péči** představující určitou konkurenční výhodu, jedná se například o personální rozvoj nebo zaměstnanecké výhody. (Koubek, 2015)

## **2.8 Personální informační systém**

Vzhledem k tomu, že v současné době jsou stále více na vzestupu moderní informační a komunikační technologie, je velmi důležité mít v organizaci k dispozici personální informační systém (PIS), který je nutné neustále rozvíjet. PIS by měl obsahovat informace o pracovnících, o pracovních místech, o personálních činnostech a o vnějších podmínkách. Mimo klasických PIS existují systémy, které se zabývají pouze jednou činností, například výpočtem mezd a platů. V organizacích, a to především v těch velkých, je vhodné, aby byl propojen s dalšími pracovišti, která z něj získávají potřebné informace. Ať už vedoucím pracovníkům, odpovědným zaměstnancům, tak i organizacím z vnějšího prostředí (orgánům veřejné správy). Jednotlivá data musí být do systému vkládána průběžně a průběžně musí být také aktualizována. Velmi důležité je zajistit a dbát na ochranu osobních údajů. (Koubek, 2015)

### **3 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE A ORGANIZAČNÍ STRUKTURY**

Pro analýzu personální politiky v bakalářské práci byla vybrána Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace (NHB). Ke zpracování následujících částí byly využity informace z webových stránek a interních materiálů NHB. V této části bude organizace stručně představena z hlediska historie a současnosti.

#### **3.1 Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace**

Nemocnice Havlíčkův Brod je příspěvková organizace zřizovaná Krajem Vysočina. Byla založena v roce 1897. Tehdy nemocnice disponovala 80 lůžky a tvořily ji čtyři budovy. Od této doby prošla velkou řadou změn, především po stavební i přístrojové stránce. V současnosti se jedná o zdravotnické zařízení s kvalitním a moderním vybavením pro diagnostiku a léčbu na evropské úrovni. Dnes se v nemocnici nachází 534 lůžek na 19 odděleních. Hlavním předmětem činnosti organizace je poskytování zdravotní péče, a to jak léčebné, tak ošetrovatelské. Dále vykonává i doplňkovou činnost, která zahrnuje například praní prádla.

Organizace splňuje všechny požadované standardy týkající se kvality a bezpečné péče o pacienty. Od roku 2008 patří mezi akreditované poskytovatele zdravotních služeb. Získaný certifikát o udělení akreditace obnovuje každé tři roky.

#### **3.2 Poslání**

*„Naším posláním je poskytovat vysoce kvalifikovanou a kvalitní zdravotní péči prostřednictvím erudovaného personálu s využitím nejmodernější technologie a postupů, kde na prvním místě je dobro a bezpečí pacienta.“* (Nemocnice Havlíčkův Brod)

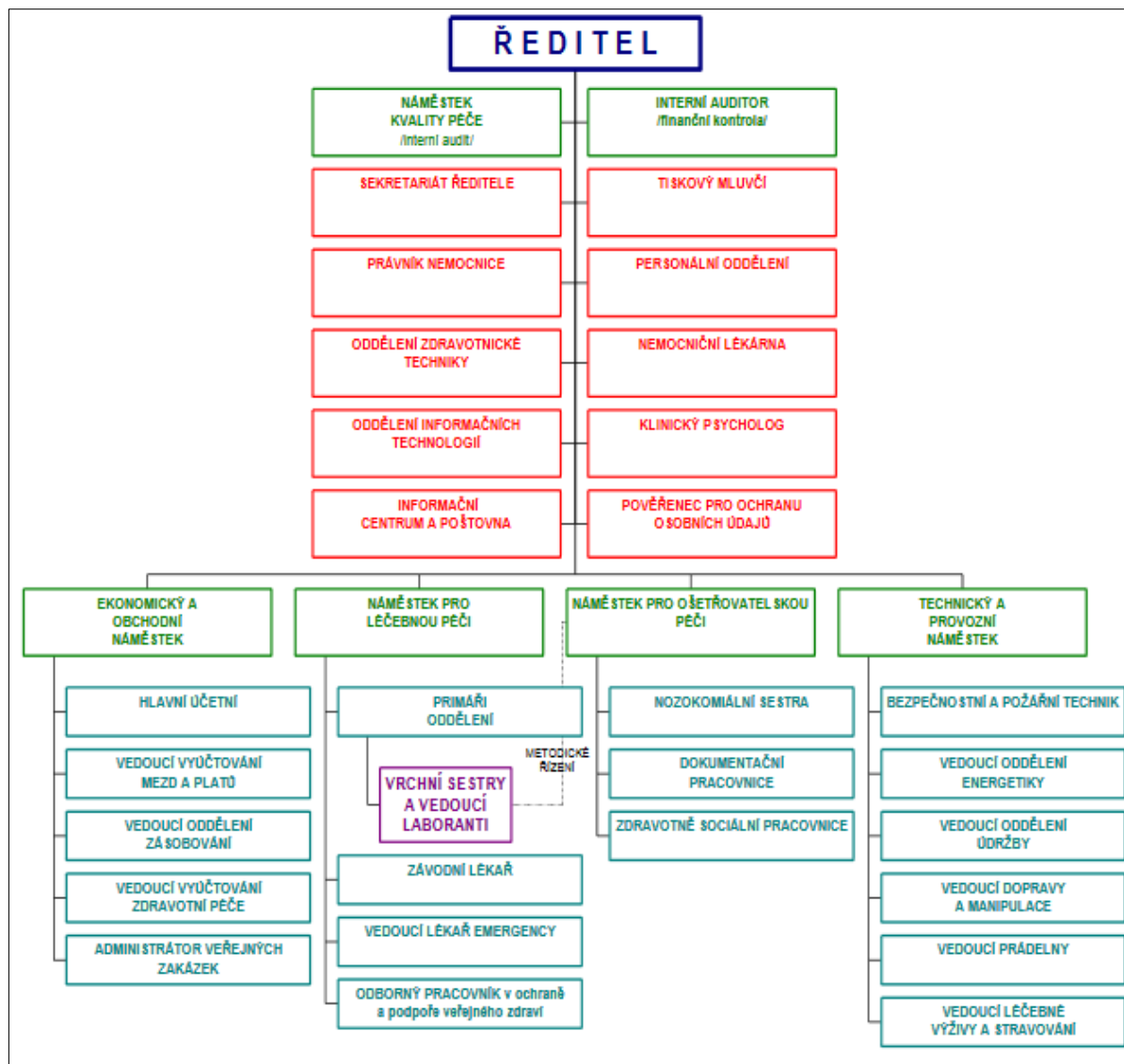
#### **3.3 Vize**

*„Budujeme důvěryhodnou nemocnici pro pacienty, zaměstnance a naše partnery. Zajišťujeme komplexní lékařskou a ošetrovatelskou péči především pro region Vysočina. Zavádíme moderní léčebné a ošetrovatelské postupy do každodenní praxe.“* (Kraj Vysočina; Nemocnice Havlíčkův Brod)

#### **3.4 Organizační struktura**

Organizační struktura, která je uvedena na obrázku 2, určuje členění na jednotlivá oddělení, případně úseky. Statutárním orgánem organizace je ředitel, který odpovídá za

fungování celé nemocnice, přímo řídí ekonomického a obchodního náměstka, náměstka pro léčebnou péči, náměstka pro ošetrovatelskou péči, technického a provozního náměstka, náměstka kvality péče a dále také personální oddělení, oddělení zdravotnické techniky, oddělení informačních technologií, tiskového mluvčího, právníka a pověřence pro ochranu osobních údajů.



Obrázek 2: Organizační struktura

Zdroj: Nemocnice Havlíčkův Brod

### 3.5 Struktura zaměstnanců

V České republice přetrvává velký nedostatek lékařů, všeobecných sester i ostatního nelékařského zdravotnického personálu a to zejména absolventů, který se projevuje i v Nemocnici Havlíčkův Brod.

*Tabulka 1: Počty a struktura zaměstnanců*

Kategorie	Fyzický stav k 31. 12.			
	2016	2017	2018	2019
Lékaři	168	171	176	175
Farmaceuti	7	7	7	7
ZPBD, ZPSZ	600	597	606	609
JVŠ	1	2	3	4
ZPOD	151	145	155	154
THP	67	68	71	68
Provozní	113	114	118	120
<b>Celkem</b>	<b>1107</b>	<b>1104</b>	<b>1136</b>	<b>1137</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

V organizaci k 31. 12. 2019 pracovalo celkem 1 137 zaměstnanců. V tabulce 1 je zachycen vývoj počtu zaměstnanců v posledních čtyřech letech.

Lze vidět, že počet zaměstnanců se za poslední dva roky nepatrně zvýšil, avšak i přesto se NHB potýká s akutním nedostatkem lékařů a NLZP. V současné době chybí 11 lékařů, 10 všeobecných sester, 3 porodní asistentky, 4 dětské sestry, 2 radiologičtí asistenti, 1 zdravotní laborant, 3 fyzioterapeuti a 5 sanitářů.

V kategorii lékařů získali v roce 2019 čtyři lékaři specializovanou způsobilost vykonáním atestační zkoušky. Z celkového počtu 175 lékařů je 107 lékařů, to znamená 61 %, kteří mají specializovanou způsobilost.



*Tabulka 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání*

Dosažené vzdělání	2018	2019
Základní	27	20
Vyučen	61	132
Střední odborné	12	12
Úplné střední odborné	482	482
Vyšší odborné	127	127
Vysokoškolské	427	364
<b>Celkem</b>	<b>1136</b>	<b>1137</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

Tabulka 2 rozděluje zaměstnance podle jejich dosaženého vzdělání, zároveň porovnává údaje s předcházejícím rokem. Nejvíce zaměstnanců, celkem 42,4 %, dosáhlo úplného středního odborného vzdělání, 32 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Pouze 1,7 % zaměstnanců má vzdělání základní, což představuje nejnižší počet.

*Tabulka 3: Struktura zaměstnanců podle věku*

Věk	2018	2019
do 20 let	3	1
21 – 30 let	155	144
31 – 40 let	248	251
41 – 50 let	390	383
51 – 60 let	276	289
61 let a více	64	69
<b>Celkem</b>	<b>1136</b>	<b>1137</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

V tabulce 3 jsou zaměstnanci rozděleni podle věku. Nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 41 - 50 let, což představuje 33,7 %. Naopak nejméně zaměstnanců je ve věku do 20 let a to pouze 1 zaměstnanec. Opět jsou v tabulce pro porovnání uvedeny i údaje z roku 2018.

*Tabulka 4: Struktura zaměstnanců podle délky zaměstnání*

	2018	2019
do 5 let	367	373
do 10 let	179	141
do 15 let	156	190
do 20 let	138	124
nad 20 let	296	309
<b>Celkem</b>	<b>1136</b>	<b>1137</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

V tabulce 4 jsou zaměstnanci rozděleni podle toho, jak dlouho v organizaci pracují. Nejvíce zaměstnanců v NHB pracuje do 5 let, což představuje 32,8 % z celkového počtu. Druhé nejvyšší číslo je evidováno u zaměstnanců, kteří v nemocnici pracují více jak 20 let, jedná se o 27,2 %.

## 4 ŘÍZENÍ LIDSKÝH ZDROJŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

Tato část práce je zaměřena na představení a hodnocení personální politiky v NHB a to z pohledu vybraných personálních činností.

Řízení lidských zdrojů v NHB zabezpečuje personální oddělení, které zajišťuje práva a povinnosti zaměstnanců i organizace. Provádí aktivní nábor a výběr zaměstnanců a jejich zařazení na pracovní místa. Zaměstnancům poskytuje poradenství například v oblasti vzdělávání.

### 4.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Pracovní místa lékařských a nelékařských povolání jsou v NHB vytvářena dle Vyhlášky číslo 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů, kterou vydalo Ministerstvo zdravotnictví České republiky. Tato vyhláška udává mimo jiné požadavky na minimální personální vybavení ambulantní, lůžkové a lékárenské péče. Personální zabezpečení zdravotní péče musí být zabezpečeno tak, aby byla zajištěna kvalita a bezpečí poskytované péče. Například při výkonech na operačních sálech je nutná přítomnost:

- anesteziologa,
- dvou lékařů (se specializovanou způsobilostí nebo zvláštní odbornou způsobilostí),
- sestry pro perioperační péči bez dohledu,
- sestry pro intenzivní péči bez dohledu,
- všeobecné sestry. (Vyhláška č. 99/2012 Sb.)

Ostatní pracovní místa jsou vytvářena na základě analýzy potřeb za účelem zajištění provozu organizace. Pro jednotlivé pozice a funkce jsou vytvořeny konkretizace pracovních míst, které by měly obsahovat:

- charakteristiku práce,
- všeobecná ustanovení,
- popis okruhu hlavních povinností, kompetencí, pravomocí a odpovědnosti (u vybraných zdravotnických nelékařských profesí tvoří samostatnou přílohu, která je nedílnou součástí konkretizace),
- technické a pracovní podmínky výkonu činnosti a související informace,
- požadavky a potřeby kvalifikace pro pracovní místo,

- odborné znalosti a předpoklady,
- osobnostní předpoklady,
- jazyková vybavenost,
- platnost,
- souhlas zaměstnance,
- podpis vedoucího zaměstnance.

Při tvorbě je využíván Katalog prací, zákon číslo 67/2017 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů, zákon číslo 201/2017 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů a příslušné vyhlášky o činnostech zdravotnických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů.

Konkretizaci pracovního místa předává zaměstnancům personální oddělení při nástupu do práce, při změně druhu sjednané práce, při přeřazení na jinou pracovní pozici nebo při doplnění vzdělání. Na obrázku 3 je uveden zjednodušený příklad, jak může konkretizace pracovního místa vypadat.

<p><b>Název pracovního místa:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistent(ka) ředitele příspěvkové organizace</li> </ul>
<p><b>Organizační jednotka:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ředitelství – sekretariát</li> </ul>
<p><b>Nadřízené pracovní místo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ředitel příspěvkové organizace</li> </ul>
<p><b>Charakteristika práce:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Příprava projektů organizace dle přímých pokynů ředitele. Vedení administrativního chodu kanceláře ředitele a agendy s tím spojené.</li> </ul>
<p><b>Všeobecná ustanovení:</b></p> <p>Dle ustanovení zákoníku práce a dalších platných českých právních předpisů se zaměstnanec zavazuje:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Přidělenou práci podle pracovní smlouvy vykonávat ve stanovené pracovní době osobně, svědomitě, řádně a odborně podle svých nejlepších schopností a vědomostí a řídit se pokyny nadřízených zaměstnanců.</li> <li>- Dodržovat při své práci předpisy k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, a další platné vnitropodnikové předpisy.</li> <li>- Řádně hospodařit se svěřenými prostředky.</li> <li>- Zdržet se jakéhokoliv jednání, které by bylo v rozporu se zájmy zaměstnavatele.</li> <li>- Zachovávat mlčenlivost o veškerých skutečnostech, které mají být v zájmu zaměstnavatele utajeny.</li> </ul>
<p><b>Specifikace pracovní funkce:</b></p> <p>Asistent(ka) zodpovídá za:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Psaní zápisů z porad</li> <li>- Vyřizování úředních dopisů dle pokynů ředitele</li> <li>- Další administrativní činnost pro ředitele</li> <li>- Dohled nad zajištěním chodu sekretariátu, zástup za sekretářku</li> <li>- Sestavování dotazníků dle potřeby ředitele a jejich vyhodnocení</li> <li>- Kopírování, tisky a příprava různých materiálů (například propagačních materiálů...)</li> </ul>
<p><b>Odborné znalosti a předpoklady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plánovat práci, schopnost orientace na ostatní pracovníky, hospodárné vedení režimu vlastního pracoviště.</li> </ul>
<p><b>Osobnostní předpoklady:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vysoký stupeň přesnosti, zodpovědnosti, kreativity, dále pečlivost, vytrvalost, schopnost empatie, komunikace a spolupráce, otevřenost, flexibilita.</li> </ul>

*Obrázek 3: Příklad konkretizace pracovního místa*

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

## 4.2 Plánování pracovních míst

Plánování pracovních míst koresponduje potřebám jednotlivých oddělení a zohledňuje kvalitu zdravotní péče, administrativní a provozně-technické potřeby. Za plánování

pracovních míst, ať už tvorbu nových míst či za různé změny (navýšení, snížení), odpovídají příslušní vedoucí zaměstnanci: Za lékařské profese a pracovní místa na ředitelství odpovídá ředitel a náměstek léčebné péče. Za nelékařské zdravotnické profese odpovídá náměstek pro ošetrovatelskou péči. Za ekonomický úsek odpovídá ekonomický náměstek a za technicko-hospodářský úsek odpovídá provozně-technický náměstek.

Návrh na změnu je předkládán vedoucími jednotlivých oddělení či úseků a je schvalován na poradě vedení nemocnice. Tento návrh má přesně stanovenou formu, která obsahuje tyto náležitosti:

- počet stávajících pracovních míst,
- navrhovaný počet pracovních míst,
- důvod změny,
- navrhované datum účinnosti změny.

### **4.3 Obsazování pracovních míst**

Veškerá pracovní místa v NHB jsou obsazována kvalifikovanými pracovníky, přičemž se dbá především na optimalizaci pracovních míst. Pracovní místa jsou obsazována za účelem maximální efektivity, hospodárnosti a kvality řízení lidských zdrojů. Záměrem je sledovat aktuální stav pracovních míst, historii pracovních míst v časové ose a monitorování jejich vývoje. Volné pracovní místo (případně nově vzniklé) se obsazuje výběrem z možných uchazečů. Vedoucí daného oddělení zadá požadavek vedoucímu personálního oddělení. Ve svém požadavku důkladně specifikuje nároky na pracovní funkci a vedoucí personálního oddělení je dále předá vedení nemocnice dle organizační struktury.

Pokud vedení nemocnice požadavek na pracovní místo schválí, zajišťuje personální oddělení výběr vhodného uchazeče, přičemž používá následující způsoby pro výběr potenciálních zaměstnanců:

- z vlastní evidence uchazečů - NHB má vytvořenou předběžnou žádost o zaměstnání, která je k dispozici na internetových stránkách nebo na personálním oddělení (Příloha A),
- nahlášením volného místa na Úřad práce České republiky,
- inzeráty v tisku (například Zdravotnické noviny)
- na internetových stránkách NHB,

- inzercí na webových portálech personálních agentur a to jak v České republice, tak i v Evropské unii.

Provádí se výběrové řízení na pozice primářů, vrchních sester a ostatních vedoucích pracovníků. Výběrového řízení se účastní na základě příslušného nadřazeného organizačního úseku - ředitel, náměstek léčebné péče, náměstek ošetrovatelské péče, náměstek pro kvalitu péče, provozně-technický náměstek, ekonomický náměstek, dále vedoucí příslušného oddělení a vedoucí personálního oddělení.

Poté, co je zaměstnanec přijat zpracovává personální oddělení nástupní dokumenty, které jsou poté součástí osobního spisu.

### **4.3.1 Adaptační proces zaměstnanců NHB**

Noví zaměstnanci musí projít adaptačním procesem. Jednou z povinných složek začlenění, bez které zaměstnanec nesmí vykonávat žádnou činnost, je vstupní školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany (PO), kardiopulmonální resuscitaci (KPR), hygieny a dezinfekce rukou (HDR), kvality a bezpečné péče a ochrany osobních údajů (GDPR). Vstupní školení se provádí hromadně pro všechny nové zaměstnance ve stanoveném termínu, který novému zaměstnanci sdělí personální oddělení. Personální oddělení zároveň vydá novému zaměstnanci pozvánku na toto školení (Příloha B), Zápisník BOZP a PO a identifikační kartu s fotografií (Příloha C). Do zápisníku BOZP a PO jsou zaznamenávány údaje o všech provedených školeních, to znamená datum, kdy bylo školení provedeno, obsah školení a podpis pracovníka, který školení provedl. Vstupní školení musí zaměstnanec absolvovat nejpozději v den nástupu na pracoviště a na školení musí předložit jmenované dokumenty. Jednotlivá školení provádí vedoucí daného úseku a učiní o tom zápis do Zápisníku BOZP.

Vedoucí oddělení musí zaměstnance seznámit se systémem adaptace, v případě zaškolení mu určí školitele, stanoví konkrétní činnosti a oblasti, se kterými se má zaměstnanec seznámit, seznámí ho s řízenou dokumentací NHB - se směrnicemi, metodickými pokyny, příkazy ředitele, organizačními opatřeními, léčebnými postupy a ošetrovatelskými postupy (standardy fyzioterapeutické péče, standardy ošetrovatelské péče, standardy ošetrovatelské péče pro dětské oddělení, standardy perioperační péče). Poté písemně zpracuje záznam o adaptaci a předá ho personálnímu oddělení a přímému nadřízenému.

Délka adaptačního období je u jednotlivých zaměstnanců různá. Zpravidla koresponduje s délkou zkušební doby určené v pracovní smlouvě. U nově nastupujících lékařů je však volena individuálně podle náročnosti požadavků na jednotlivých odděleních, obecně je nastavena na 6 měsíců ale může být zkrácena či prodloužena až na 12 měsíců. Lékařky po návratu z mateřské či lékaři po návratu z rodičovské dovolené prochází také adaptačním obdobím. Toto adaptační období ale trvá pouze v rozmezí 1 - 6 měsíců. Průběh adaptačního školení řídí školitel či školitelé, jímž je primář/ka oddělení, případně lékaři specialisté, kteří jsou pověřeni primářem. Obsah adaptačního období se průběžně písemně zaznamenává ve formuláři „Plán adaptačního procesu / doškolení u lékařů“. Po úspěšném absolvování veškerých oblastí se provede celkové vyhodnocení, které se poté zakládá do osobního spisu.

Délka adaptačního období u nelékařských zdravotnických pracovníků (NLZP) se dělí dle dosaženého vzdělání NLZP a pohybuje se v rozmezí 3 - 12 měsíců. Stejně tak jako u lékařů probíhá adaptační proces dle „Plánu adaptačního procesu / doškolení. Tento vyplněný a podepsaný formulář se taktéž zakládá do osobního spisu na personálním oddělení. Nově nastupující NLZP podepisuje „Seznámení s dokumentem“, kde je představeno, s jakými skutečnostmi byl seznámen. Listina je archivována u vrchní sestry. Vedoucí pracovník přidělí novému zaměstnanci školitele, od něhož pak NLZP získává nové informace. Na zapracování nového zaměstnance se mimo školitele podílí celý kolektiv. Za průběh adaptačního procesu odpovídá vedoucí pracovník oddělení, který vypracuje plán činností. Nový zaměstnanec tento plán postupně splní a po ukončení adaptačního období jej bude ovládat. Termín ukončení vedoucí pracovník oznámí zaměstnanci nejpozději 1 měsíc před stanoveným datem ukončení. Po ukončení adaptačního období je pracovník zařazen do příslušné platové třídy dle katalogu prací.

#### **4.4 Hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnanců (zdravotnických pracovníků) probíhá jedenkrát za rok a je součástí osobního spisu zaměstnance. S výstupem hodnocení je každý zaměstnanec seznámen, což stvrzuje svým podpisem. Součástí hodnocení je i přehodnocení kompetencí. Zaměstnance lze hodnotit dvěma způsoby. Součástí hodnocení jsou i úkoly na další období. Hodnotitel může využít písemné slovní hodnocení nebo zaměstnanec může hodnotit podle předem stanovených kritérií na základě stupnice od 1 do 5, kdy 1 znamená výborné hodnocení a 5 znamená špatné hodnocení. Hodnotí se následující kritéria:



- **odpovědnost** - zda provádí práci samostatně, bez neustálého vedení či kontrolování, zda je spolehlivý ve vztahu k práci i lidem a podobně,
- **iniciativa** - zda v týmové práci stanovuje pracovní cíle, hledá a přichází s návrhy nových postupů a podobně,
- **schopnost a ochota ke spolupráci** - ochota a komunikace s ostatními, schopnost přijímat kritiku, ochota předávat své zkušenosti a vědomosti ostatním pracovníkům, respekt názorů spolupracovníků a podobně,
- **výsledek práce, spolehlivost, kvalita** - bezchybnost pracovních výsledků, dodržování pracovních postupů, plné využívání pracovní doby, úsporné zacházení se svěřenými prostředky, materiálem a podobně.

#### 4.5 Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci jsou vzděláváni na základě plánu, který je vypracovávám a průběžně aktualizován podle akčních plánů jednotlivých oddělení každý rok. Vzdělávací aktivity vycházejí ze zákona číslo 67/2017 Sb. o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů a zákona číslo 201/2017 Sb. o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. Vzdělávání se zaměřuje na specializační kurzy a stáže, kontinuální (celoživotní) doplňování poznatků, cyklická (povinná) školení opakovaná v intervalech (BOZP, PO, KPR, HDR, GDPR, kvalita a bezpečná péče, školení řidičů), školení a semináře (konference, kongresy domácí nebo s mezinárodní účastí).

Vzdělávání je realizováno následujícím způsobem:

- vedoucí oddělení dávají požadavky na účast na jednotlivých vzdělávacích akcích odpovědnému náměstkovi, popřípadě řediteli ke schválení,
- po absolvování vzdělávací akce zaměstnanci předkládají svému nadřízenému doklad o absolvování školení, kopie certifikátu se zakládá do osobního spisu zaměstnance; po absolvování certifikovaného kurzu a pomaturitního specializačního vzdělávání se kopie také zakládá do osobního spisu zaměstnance na personálním oddělení.

Nemocnice spolupracuje se vzdělávacími institucemi a umožňuje studentům realizovat praxe či stáže. Spolupracuje například se Střední zdravotnickou školou a Vyšší odbornou školou zdravotnickou Havlíčkův Brod, Vysokou školou polytechnickou Jihlava a mnoho dalšími.

#### **4.5.1 Vzdělávání nezdravotnických pracovníků**

Nezdravotničtí pracovníci si mohou zvyšovat či rozšiřovat kvalifikace individuálními školeními či semináři. Jedná se například o kurzy týkající se BOZP, spisové služby a archivnictví, registru smluv, kurzy pro mzdové účetní a mnoho dalších. Nabídky na jednotlivá školení chodí prostřednictvím e-mailu, datové schránky, případně poštou.

#### **4.5.2 Vzdělávání zdravotnických pracovníků**

Zdravotničtí pracovníci mají povinnost se celoživotně vzdělávat. Lékaři nastupují do nemocnice s kvalifikací všeobecné lékařství a od nástupu se řadí do specializační přípravy pro svůj zvolený obor, čímž svoji kvalifikaci zvyšují. Dále mohou kvalifikaci rozšiřovat a to prostřednictvím stáží a kurzů.

NLZP na vzdělávání navazují pomaturitním specializačním vzděláváním, případně studiem vysokých škol. Dále si NLZP mohou rozšiřovat vzdělání různými kurzy, krátkodobými certifikačními kurzy nebo stážemi. V NHB probíhají pro NLZP kontinuálně odborné konference a semináře. V roce 2019 se uskutečnilo mnoho odborných konferencí a seminářů například:

- Propojení teorie a bezpečné praxe v ošetrovatelství,
- Poruchy srdečního rytmu,
- Zajištění a hygiena dýchacích cest,
- Fyzioterapie - rehabilitace - sebekéče pro NLZP,
- Den pro zdraví nejmenších - dětská paliativní péče,
- Trénování paměti,
- Ošetrovatelská péče o zavedený PICC a Midline katétr,
- Nové trendy v ošetrovatelství,
- Komunikační strategie s pacientem v krizové situaci v zařízeních poskytující zdravotní služby.

V rámci celoživotního vzdělávání NLZP využívá nemocnice dotačního programu na rezidenční místa vyhlášeného každoročně Ministerstvem zdravotnictví České republiky.

## 4.6 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je dána kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva upravuje délku týdenní pracovní doby, bezpečnost a ochranu zdraví při práci a zaměstnanecké výhody.

Délka pracovní doby je dána zákoníkem práce. V NHB zaměstnanci pracují v jednosměnném, dvousměnném a v nepřetržitém či třisměnném pracovním režimu. Pracovní doba je rozvržena dle provozních řádů jednotlivých oddělení.

NHB vytváří pro zaměstnance podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci, což zabezpečuje pravidelným školením BOZP, které se opakuje jednou za rok. Na základě vyhledávání a hodnocení rizik je vytvořen seznam pracovních míst vybavovaných osobními ochrannými pracovními prostředky.

NHB poskytuje zaměstnancům řadu zaměstnaneckých výhod, například příspěvek na stravování, fond kulturních a sociálních potřeb. Veškeré zaměstnanecké výhody jsou podrobně popsány v jedné z následujících kapitol.

## 4.7 Personální informační systém

Personální oddělení NHB využívá k evidenci zaměstnanců systém AVENSIO Software. Systém je určen nejen pro vedení personální agendy, ale také pro vedení mzdové agendy. Program je průběžně aktualizován na základě uskutečněných legislativních změn. Dále jsou údaje zaznamenávány do Nemocničního informačního systému AMIS\*H.

Vzhledem k tomu, že NHB je velká organizace, je nutná propojenost osobních údajů s dalšími pracovišti. K tomuto účelu je zřízen systém ALVAO.

### 4.7.1 Vytváření uživatelských účtů při přijímání pracovníků

Při vytváření uživatelských účtů do počítačové sítě se postupuje následujícím způsobem:

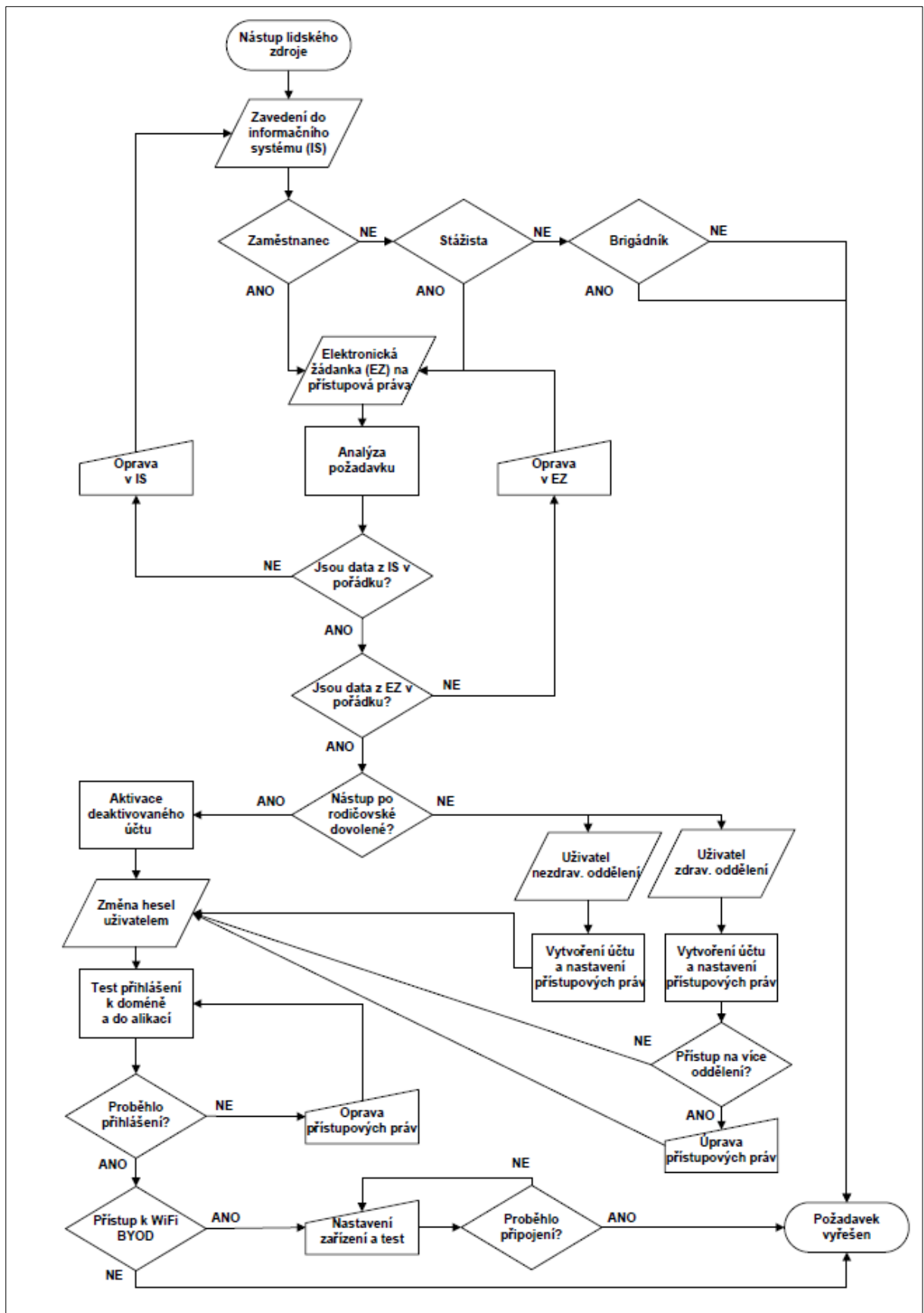
- 1) Personální oddělení zavede každého nastupujícího pracovníka do Nemocničního informačního systému AMIS\*H a AVENSIO, kde dále přiřadí role:
  - **brigádník** - nemá žádná přístupová práva k prostředkům informačních technologií,
  - **stážista** - má práva k prostředkům informačních technologií dle typu stáže,
  - **zaměstnanec** - má práva k prostředkům informačních technologií podle svého pracovního zařazení.

- 2) Vedoucí zaměstnanec (u nezdravotnického provozu), primář nebo vrchní sestra (u zdravotnického provozu) zadá požadavek do helpdeskového systému ALVAO formou elektronické žádanky.
- 3) Oddělení informačních technologií provede analýzu požadavku a spáruje je s informačním systémem AMIS\*H:
  - provede kontrolu dat v PIS a to, zda je přiděleno uživatelské jméno a osobní číslo (tyto údaje musí být jedinečné), pokud je zjištěna nesrovnalost, upozorní personální oddělení,
  - po případné opravě dat personálním oddělením, dojde ke kontrole elektronické žádanky - zda skutečně požadovaná přístupová práva odpovídají vydefinované roli pracovního místa. Pokud je objevena nesrovnalost, kontaktuje se nadřízený pracovník ke konzultaci.

Pokud jsou splněny podmínky uvedené v bodě číslo 3, zjišťuje se, zda pracovník nebyl na mateřské či rodičovské dovolené. V případě, že se pracovník vrací po mateřské či rodičovské dovolené, byl jeho účet pouze deaktivován a dále se postupuje následovně:

- probíhá aktivace účtu a reset hesel do aplikací,
- následně zaměstnanec pomocí oddělení informačních oddělení mění svá hesla, po změně hesel dojde k otestování přihlášení, pokud jsou během přihlašování zjištěna neplatná nastavení, dojde k jejich úpravě,
- dále se zjišťuje, zda zaměstnanec bude přistupovat svým zařízením i k zaměstnanecké WiFi síti, pokud ne, je požadavek přiřazení přístupových práv vyřešen, pokud ano, musí dojít k nastavení uživatelského zařízení a otestování funkčnosti ve WiFi síti.

Při nástupu zcela nového zaměstnance (který se nevrací z mateřské ani rodičovské dovolené) je nutné rozlišit, zda se jedná o zaměstnance nezdravotního či zdravotního provozu. V obou případech dojde k vytvoření nových uživatelských účtů. U zaměstnance nezdravotního provozu po vytvoření účtu zaměstnanec pomocí oddělení informačních technologií změní heslo a zjišťuje se, zda zaměstnanec také bude přistupovat k zaměstnanecké WiFi síti (viz postup výše). U zaměstnance zdravotního provozu se navíc ještě zjišťuje, jestli bude mít přístup na data jiných oddělení. Pokud ano dojde k úpravě přístupových práv podle požadavku nadřízeného a následně také dojde ke změně hesla. Posledním krokem je, stejně jako v předchozích případech, případný přístup k zaměstnanecké WiFi síti. Na obrázku 4 je sestaven vývojový diagram popisující celý proces.



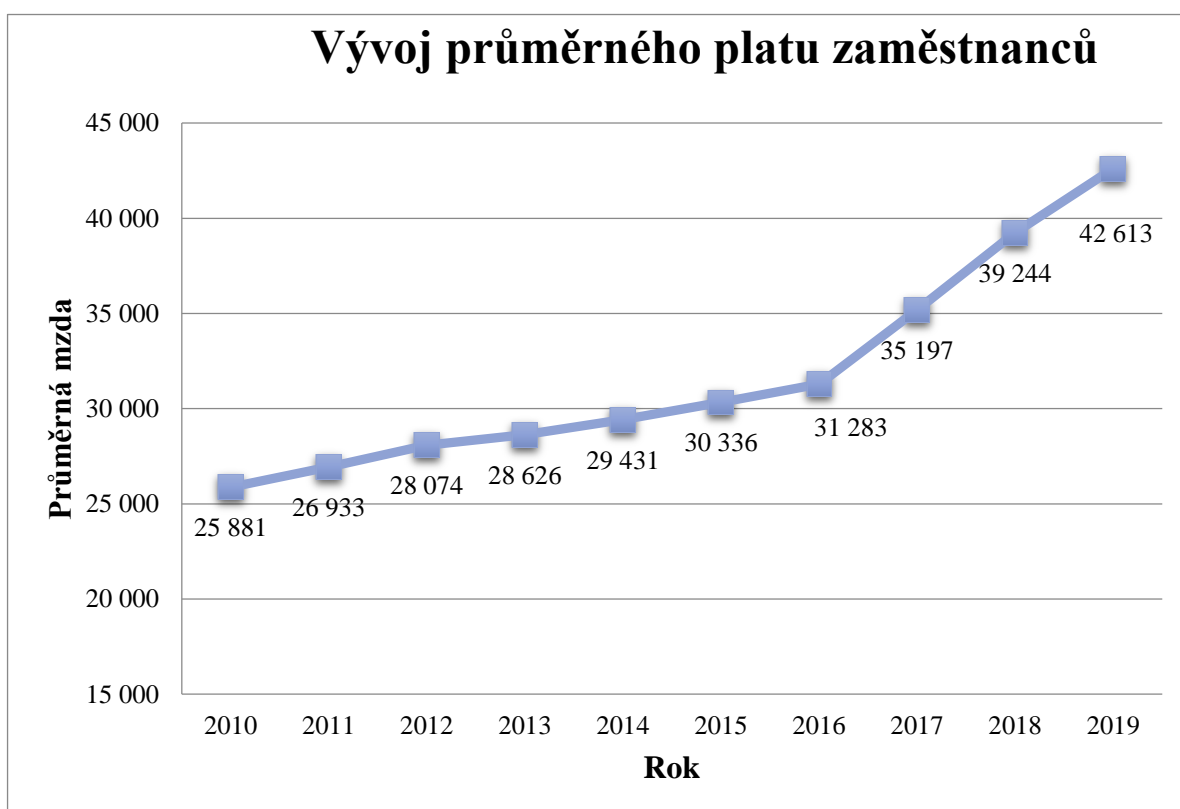
Obrázek 4: Vývojový diagram vytváření uživatelských účtů

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

## 5 ANALÝZA MEZD A BENEFITŮ

Celkové náklady NHB v roce 2019 byly vyšší o 76 mil. Kč než v roce 2018, přičemž největší podíl na tomto nárůstu měly osobní náklady.

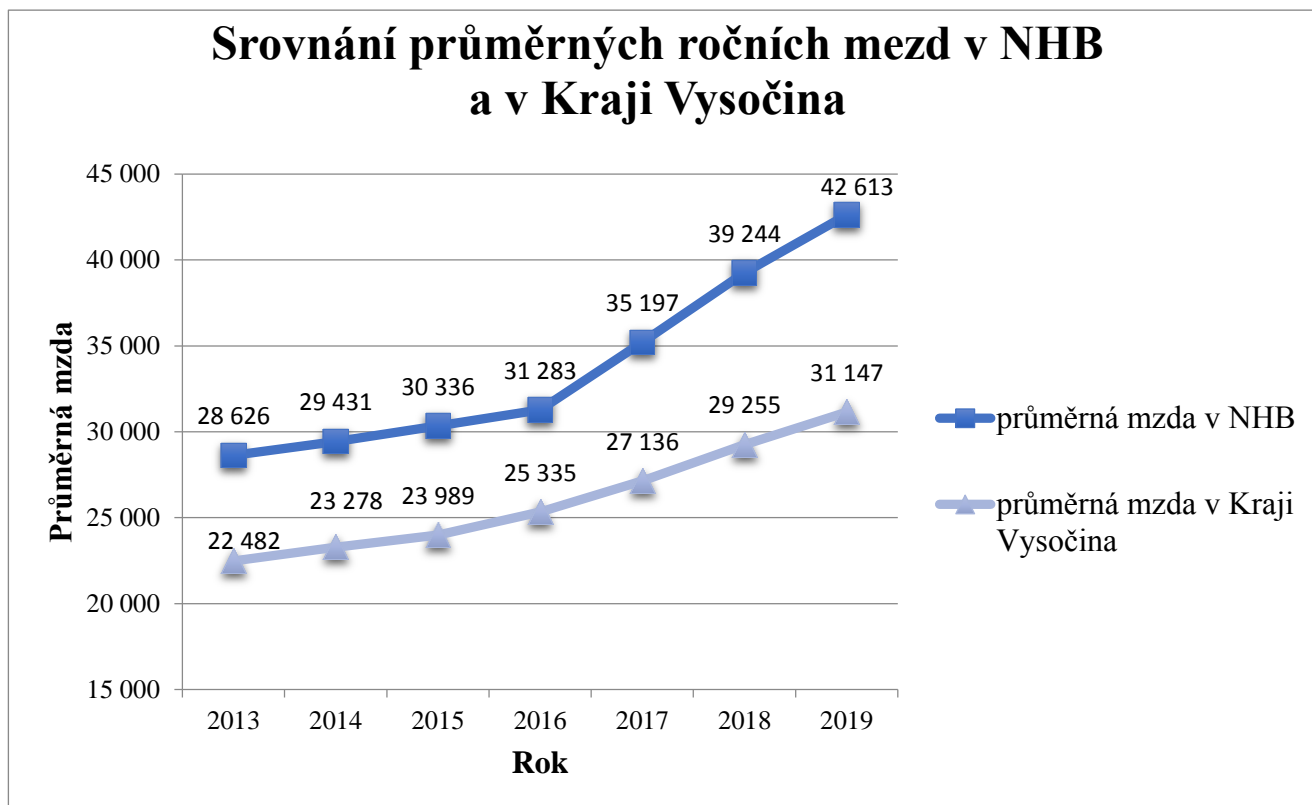
V roce 2019 v porovnání s rokem 2018 došlo k meziročnímu nárůstu průměrného platu o 8,6 %, nominálně to znamená o 3.369,- Kč. V porovnání s rokem 2010 průměrné platy vzrostly celkem o 64,6 %.



*Obrázek 5: Graf vývoje průměrného platu zaměstnanců*

Zdroj: Vlastní zpracování dle Interních materiálů NHB

Na obrázku 5 lze vidět, že od roku 2010 se průměrné platy každým rokem zvyšují. Důvodem růstu průměrných platů je fakt, že personální situace ve zdravotnictví je velký problém a Ministerstvo zdravotnictví České republiky podnikalo různé kroky, aby se situace v nemocnicích stabilizovala.



*Obrázek 6: Graf srovnání průměrných ročních mezd v NHB a v Kraji Vysočina*

Zdroj: Vlastní zpracování dle Kurzy CZ, 2020

Obrázek 6 ukazuje srovnání průměrných ročních platů v NHB a mezd v Kraji Vysočina. Graf udává skutečnost, že průměrné mzdy v Kraji Vysočina byly v roce 2019 o 11 466,- Kč nižší než průměrné platy v NHB.

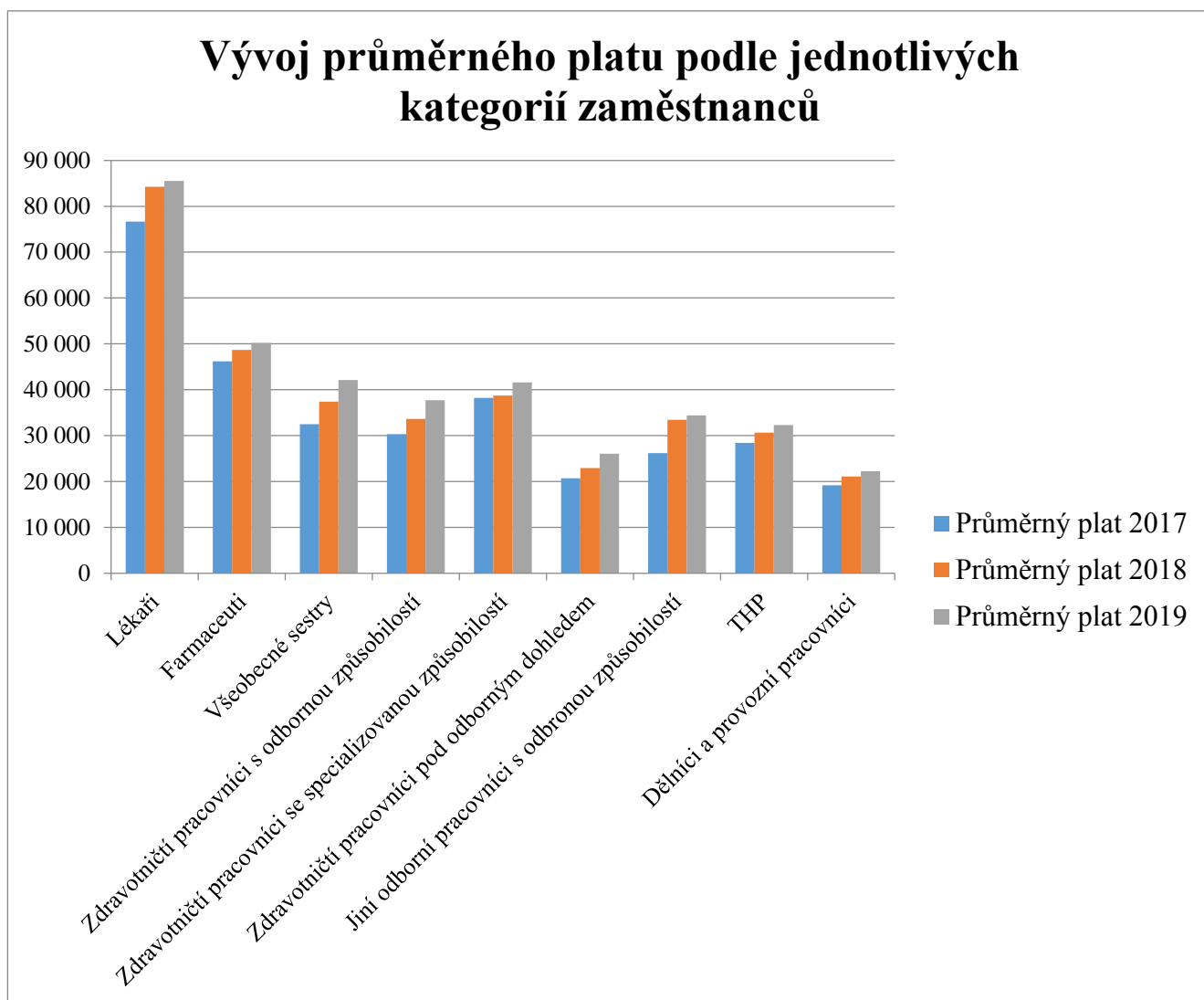
*Tabulka 5: Přehled vývoje průměrných mezd podle jednotlivých kategorií*

Rozbor mzdových nákladů podle kategorií	k 31. 12. 2017			k 31. 12. 2018			k 31. 12. 2019		
	Průměrný přepočtený počet	Mzdové náklady	Průměrná mzda	Průměrný přepočtený počet	Mzdové náklady	Průměrná mzda	Průměrný přepočtený počet	Mzdové náklady	Průměrná mzda
Lékaři	140,35	129 138 164	76 676	141,26	142 834 429	84 262	144,75	148 490 087	85 487
Farmaceuti	6,25	3 465 821	46 211	7,04	4 114 337	48 702	7,00	4 218 121	50 216
Všeobecné sestry	468,95	182 693 936	32 465	470,36	210 981 800	37 379	471,77	238 532 035	42 134
Zdravotničtí pracovníci s odbornou způsobilostí	76,55	27 865 508	30 335	77,25	31 194 213	33 651	77,10	34 884 327	37 705
Zdravotničtí pracovníci se specializovanou způsobilostí	27,74	12 718 615	38 208	29,31	13 621 997	38 730	27,79	13 877 641	41 615
Zdravotničtí pracovníci pod odborným dohledem	143,79	35 681 584	20 679	148,71	40 904 664	22 922	153,38	47 917 792	26 034
Jiní odborní pracovníci s odbornou způsobilostí	1,67	524 544	26 175	0,12	48 127	33 422	0,49	202 301	34 405
THP	62,47	21 313 250	28 431	66,14	24 312 040	30 632	65,93	25 563 422	32 311
Dělníci a provozní pracovníci	111,95	25 736 505	19 158	115,97	29 357 403	21 096	117,63	31 338 028	22 201
<b>Celkem</b>	<b>1039,72</b>	<b>439 137 927</b>	<b>35 197</b>	<b>1056,16</b>	<b>497 369 010</b>	<b>39 244</b>	<b>1065,84</b>	<b>545 023 754</b>	<b>42 613</b>

Zdroj: Výroční zpráva 2019 (2020, s. 26)

Tabulka 5 udává přehled vývoje průměrného přepočteného počtu zaměstnanců, mzdových nákladů a průměrných mezd dle jednotlivých kategorií, to znamená podle lékařů, farmaceutů, všeobecných sester, zdravotnických pracovníků s odbornou způsobilostí, zdravotnických pracovníků se specializovanou způsobilostí, zdravotnických pracovníků pod odborným dohledem, jiných odborných pracovníků s odbornou způsobilostí, technicko-hospodářských pracovníků, dělníků a provozních pracovníků. Oproti roku 2018 se zvýšil přepočtený počet pracovníků o 9,7 úvazku.





**Obrázek 7:** Graf vývoje průměrného platu dle jednotlivých kategorií zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2019

Obrázek 7 uvádí pro přehled vývoj průměrného platu podle jednotlivých kategorií zaměstnanců.

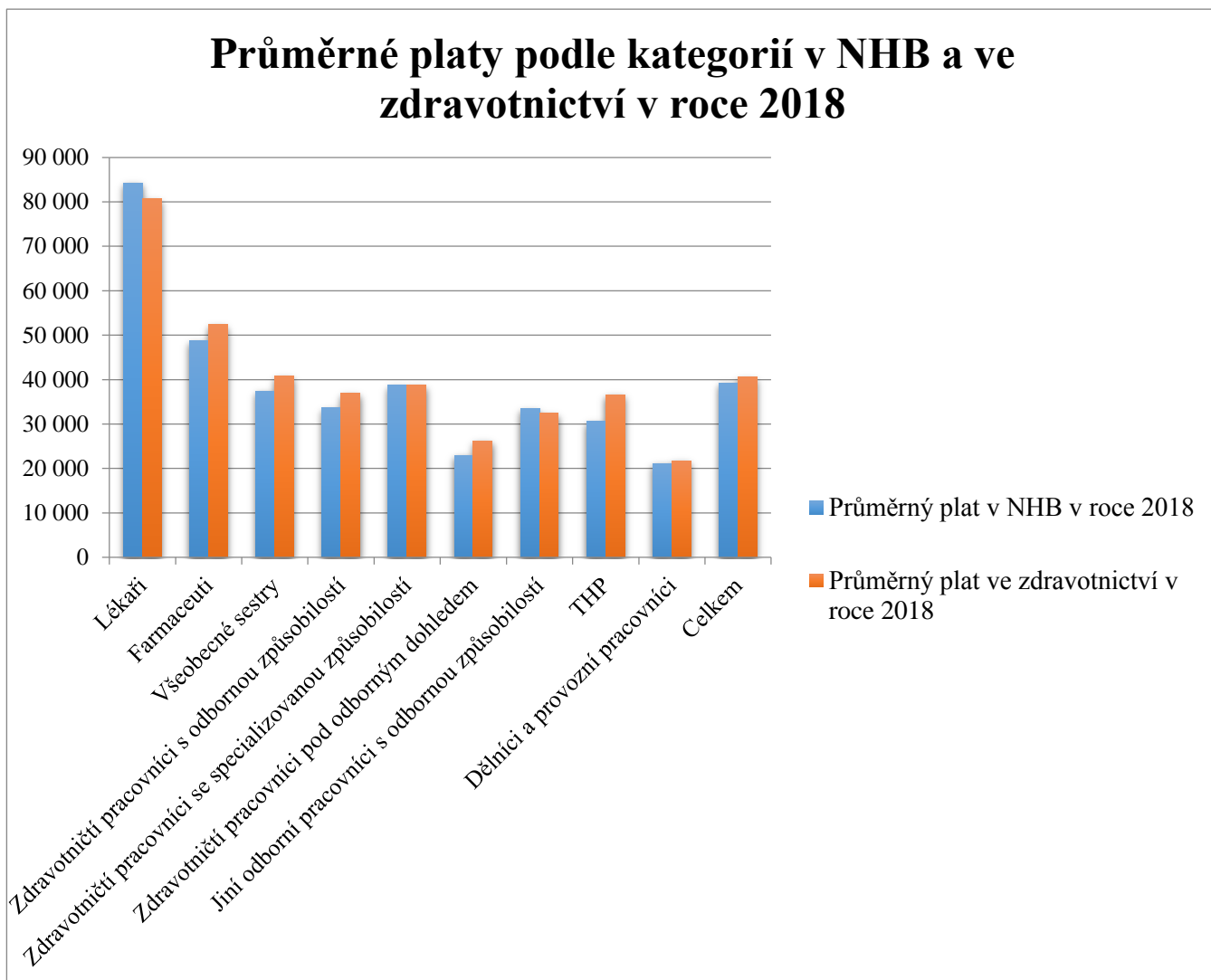
*Tabulka 6: Průměrné platy podle kategorií v NHB a ve zdravotnictví v roce 2018*

<b>Průměrné platy podle kategorií</b>	<b>Průměrný plat v NHB v roce 2018</b>	<b>Průměrný plat ve zdravotnictví v roce 2018</b>
Lékaři	84 262	80 669
Farmaceuti	48 702	52 368
Všeobecné sestry	37 379	40 803
Zdravotničtí pracovníci s odbornou způsobilostí	33 651	36 895
Zdravotničtí pracovníci se specializovanou způsobilostí	38 730	38 674
Zdravotničtí pracovníci pod odborným dohledem	22 922	26 227
Jiní odborní pracovníci s odbornou způsobilostí	33 422	32 418
THP	30 632	36 584
Dělníci a provozní pracovníci	21 096	21 672
<b>Celkem</b>	<b>39 244</b>	<b>40 516</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy 2019 a Ústavu zdravotnických informací a statistiky ČR, 2020

V tabulce 6 jsou srovnány průměrné platy jednotlivých kategorií v NHB s průměrnými platy ve zdravotnictví v roce 2018. Lze vidět, že celkové průměrné platy se liší pouze o 1 272 Kč.

Data o průměrných platech ve zdravotnictví jsou získána na základě výkazů o odměňování, který vyplňují všichni poskytovatelé zdravotních služeb. (Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR, 2020)



**Obrázek 8:** Graf průměrného platu podle kategorií v NHB a ve zdravotnictví v roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 8 srovnává graficky průměrné platy podle kategorií v NHB a ve zdravotnictví v roce 2018. Lze vidět, že všechny kategorie se pohybují přibližně na stejné úrovni. Největší rozdíl průměrného platu je zaznamenán u THP pracovníků, který je v NHB nižší o 5 952 Kč.

## 5.1 Odměňování zaměstnanců

Základní podmínky k odměňování zaměstnanců v NHB upravuje kolektivní smlouva v souladu se zákoníkem práce a nařízeními vlády. Zaměstnancům je vyplácen plat podle platových tabulek.

Každý zaměstnanec je zařazen podle Katalogu prací do jedné platové třídy (celkem je 16 platových tříd) a to na základě sjednaného druhu práce dle pracovní smlouvy. Při zařazování

do platové třídy se také bere v úvahu složitost, odpovědnost a namáhavost práce. Tyto náležitosti jsou specifikovány v Katalogu prací, kde jsou podrobně popsány jednotlivé charakteristiky platových tříd. Zaměstnanci jsou dále ještě zařazeni podle délky jejich praxe do platových stupňů. Platových stupňů je celkem 12. (Tomší, 2018)

Každý zaměstnanec dostane písemný platový výměr a to nejpozději v den nástupu do práce. Při jakékoliv změně v platovém výměru, dostane zaměstnanec nový písemný platový výměr a to nejpozději v den, kdy změna nastane. Plat je vyplácen ve 13. kalendářním dni v následujícím měsíci po výkonu práce.

V souladu se zákoníkem práce (Schmied, Trylč, 2014) přísluší zaměstnancům příplatky k platu:

- příplatek za práci v noci - 20 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci v sobotu a v neděli - 25 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci ve svátek - 100 % průměrného hodinového výdělku.

Zaměstnancům NHB je dále poskytován plat za práci přesčas, plat za práci ve svátek, příplatek za vedení, příplatek ve ztíženém pracovním prostředí, odměny, osobní příplatek a odměna za pracovní pohotovost.

- **Plat za práci přesčas**

Plat za práci přesčas je poskytován v souladu se zákoníkem práce (Schmied, Trylč, 2014) - za hodinu práce přesčas náleží zaměstnanci příplatek ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku nebo 50 % hodinového výdělku (v případě, že práce přesčas je vykonávána v dnech nepřetržitého odpočinku v týdnu).

- **Plat za práci ve svátek**

Plat za práci ve svátek je taktéž stanoven dle zákoníku práce a to ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku. (Schmied, Trylč, 2014)

- **Příplatek za vedení**

Vedoucímu zaměstnanci přísluší příplatek za vedení, který se rozlišuje dle stupně řízení a dle náročnosti řídicí práce.

1. stupeň řízení (5 - 30 %), který náleží primářům, vrchním sestřám z oddělení, která nejsou členěna na stanice, staničním sestřám, vedoucím oddělení v administrativním úseku, vedoucímu nemocniční lékárny a vedoucím provozních oddělení.

2. stupeň řízení (15 - 40 %), který náleží primářům a vrchním sestřám z oddělení, která jsou členěna na stanice, vedoucímu laborantovi společných laboratoří a vrchní porodní asistentce.

3. stupeň řízení (20 - 50 %), tento příplatek náleží ekonomickému náměstkovi, technickému a provoznímu náměstkovi, náměstkovi pro léčebnou péči a náměstkovi pro ošetrovatelskou péči.

- **Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí**

Zaměstnancům, kteří pracují ve ztíženém pracovním prostředí, náleží příplatek ve výši 700,- Kč. Jedná se například o nakládání s Mycobacterium tuberculosis na plicním oddělení a radiační činnost na oddělení nukleární medicíny, onkologie a radiodiagnostickém oddělení.

- **Odměny**

O vyplácení odměn a o výši těchto odměn rozhoduje ředitel NHB na základě návrhu přímého nadřízeného daného zaměstnance.

## **5.2 Zaměstnanecké benefity**

NHB poskytuje svým zaměstnancům mnoho zaměstnaneckých výhod například různé výhody z fondu kulturních a sociálních potřeb a ostatní zaměstnanecké výhody, které jsou blíže specifikovány v následující části.

Zaměstnanci jsou oprávněni čerpat příspěvek na penzijní pojištění nebo mohou čerpat příspěvek prostřednictvím Fokus Pasů. Tento příspěvek je ve výši 7 000,- Kč ročně, přičemž si zaměstnanec sám vybere, zda jej využije na penzijní pojištění, zda jej bude chtít formou Fokus Pasů nebo zda ho rozdělí na polovinu. To znamená, že 3 500,- Kč využije na penzijní pojištění a 3 500,- Kč na Fokus Pasy. Zaměstnancům, kteří mají nižší úvazek než 1,0, se příspěvek krátí podle výše úvazku. V roce 2019 čerpalo 1 044 zaměstnanců Fokus Pasy a 206 zaměstnanců využilo příspěvek na penzijní připojištění.

Zaměstnanci dále mohou čerpat příspěvek na rekreaci či letní tábor pro každé dítě mladší 15 let ve výši 1 000,- Kč. NHB každoročně pořádá letní tábor pro děti zaměstnanců, přičemž účastnický poplatek je možné hradit právě z příspěvku jmenovaného výše. Tento příspěvek v roce 2019 celkem čerpalo 173 zaměstnanců.

Zaměstnanci mají možnost využít očkování proti chřipce a očkování proti klíšťové encefalitidě, kdy cenu vakcíny platí zaměstnavatel. V roce 2019 bylo očkováno proti chřipce 130 zaměstnanců. Očkování proti klíšťové encefalitidě je v seznamu zaměstnaneckých benefitů teprve od počátku roku 2020.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb jsou také vypláceny odměny všem zaměstnancům (bez závislosti na pracovním úvazku) při dovršení 50 let věku (pracovní poměr v NHB musí trvat nejméně 5 let). Dále jsou zaměstnancům vypláceny odměny za nepřetržité trvání pracovního poměru, a to počínaje 20 lety trvání pracovního poměru. V roce 2019 byly tyto odměny vyplaceny celkem 115 zaměstnancům.

#### **Ostatní zaměstnanecké výhody:**

- příspěvek na jedno hlavní jídlo denně 45 Kč,
- zdarma prostory pro společenské, sportovní či vzdělávací akce pro zaměstnance (například zasedací místnost),
- zdarma nadstandardní pokoj (pokud nebude obsazen) a rodinným příslušníkům zaměstnance (manžel, manželka, děti či rodiče) je poskytován za poloviční cenu také pouze v případě, že nebude nadstandardní pokoj obsazen, přičemž cena nadstandardních pokojů na jednotlivých odděleních se liší: nadstandardní pokoj na dětském oddělení - 500,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na gynekologicko-porodnickém oddělení - 400,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na chirurgickém oddělení - 450,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na infekčním oddělení - 300,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na neurologickém oddělení - 300,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na oddělení následné péče a rehabilitace - 200,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na ortopedickém oddělení - 300,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na plicním oddělení - 200,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na rehabilitačním oddělení - 300,- Kč/noc, nadstandardní pokoj na urologickém oddělení - 350,- Kč/noc,
- bezplatná epidurální analgezie při porodu pro zaměstnankyni nebo manželku zaměstnance, běžná cena této služby je 1 600,- Kč,
- zvýhodněný telefonní tarif pro zaměstnance a jeho rodinu (až 5 telefonních čísel),
- půjčování rehabilitačních pomůcek a zdravotnických prostředků pokud je to možné,
- prodej nepotřebného a vyřazeného majetku a zvýhodněnou cenu (pokud o majetek neprojeví zájem ostatní příspěvkové organizace Kraje Vysočina),

- sleva z ceny plastické operace horních víček (pokud tuto operaci indikuje oční lékař), běžná cena této operace je v NHB stanovena částkou 7 400,- Kč,
- sleva 30 % z ceny na kosmetickou aplikaci botulotoxinu (vyhlazení vrásek se snahou o přirozený efekt omlazení tváře), běžná cena je 3 000,- Kč za jednu oblast,
- ubytovací prostory pro zaměstnance nemocnice, které jsou poskytovány na základě spolupráce s Městem Havlíčkův Brod.

Od září roku 2020 je plánováno otevření mateřské školky v areálu nemocnice, která bude primárně určena pro děti zaměstnanců NHB. Provoz školky bude mít zvláštní prodloužený režim tak, aby vyhovoval i těm zdravotnickým pracovníkům, kteří pracují na směny.

Na základě zjišťování informací od některých zaměstnanců ohledně spokojenosti s poskytovanými benefity bylo shledáno, že by zaměstnanci ocenili více dnů dovolené, finanční bonus v podobě třináctého platu, rekondiční lázeňské pobyty pro zdravotnický personál a vzdělávání v podobě jazykových kurzů.

## 6 SWOT ANALÝZA

V této části práce je vyhodnocena personální politika organizace. K tomuto účelu je využita SWOT analýza neboli analýza silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Zjištěné výsledky jsou zaznamenány v tabulce 6.

<p style="text-align: center;"><b>S</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- kvalifikovaní zaměstnanci</li><li>- pravidelné školení zaměstnanců</li><li>- stabilní pracovní místo</li><li>- možnost kariérního růstu</li><li>- zaměstnanecké benefity, náborové příspěvky a stipendia</li><li>- inzerce</li><li>- podpora zřizovatele NHB</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>W</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- nedostatek odborného personálu</li><li>- častá fluktuace zaměstnanců</li><li>- obtížná interní komunikace</li><li>- platy dané tabulkami</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>O</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- přilákat absolventy</li><li>- spolupráce se vzdělavateli</li><li>- outsourcing některých interních služeb</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>T</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- neaktuální informační systémy</li><li>- konkurence poskytovatelů zdravotní péče</li><li>- rostoucí nezaměstnanost ve zdravotnictví</li><li>- časté legislativní změny</li></ul>

*Obrázek 9: SWOT analýza*

Zdroj: Vlastní zpracování

### 6.1 Silné stránky

Organizace disponuje velkým množstvím kvalifikovaného a erudovaného personálu. Pro své zaměstnance zajišťuje pravidelné školení v různých oblastech (KPR, hygiena rukou, BOZP, kvalita a bezpečná péče, GDPR, ale také školení řidičů referentů). Organizace nabízí stabilní pracovní místo pro své zaměstnance, stará se o profesní rozvoj a vzdělávání. Proto pořádá pro své zaměstnance odborné konference a semináře. V NHB v uplynulém roce například proběhlo školení středního managementu na téma „Přichází nová generace



nelékařského zdravotnického personálu – a co my na to...?“ a „Jak komunikovat s různými generacemi na pracovišti i doma“.

K silným stránkám patří samozřejmě i množství zaměstnaneckých benefitů, poskytování náborových příspěvků pro lékaře i nelékaře a stipendií pro absolventy nelékařských zdravotnických oborů. Existují pravidla Rady Kraje Vysočina, která stanovují podmínky pro poskytování náborových příspěvků a stipendií. V současné době NHB nabízí náborové příspěvky pro lékaře na oddělení interní, dětské, onkologické, otorinolaryngologické, plicní, hematologicko-transfuzní, gynekologicko-porodnické, patologické, neurologické a radiodiagnostické.

## **6.2 Slabé stránky**

Organizace řeší nedostatek zdravotnického i nezdravotnického personálu. Velmi obvyklá je také fluktuace zaměstnanců mezi různými zdravotnickými zařízeními. Často lékaři odchází pracovat do zahraničí. Nové zaměstnance se snaží přilákat a také udržet zaměstnaneckými benefity. Další slabou stránkou je obtížná a mnohdy neefektivní interní komunikace se zaměstnanci a to především z důvodu velkého množství personálu. Slabou stránkou organizace jsou také platy striktně dané platovými tabulkami.

## **6.3 Příležitosti**

Hlavní příležitostí je přilákat absolventy škol na veletrzích pracovních příležitostí a zajistit tak personální stabilizaci. NHB se každoročně účastní veletrhu pracovních příležitostí pro studenty a absolventy JOBstar, který pořádá Vysoká škola polytechnická Jihlava. Příležitostí může být další spolupráce se středními zdravotními školami a vysokými školami. Organizace spolupracuje na zlepšení interních služeb s outsourcingovými firmami. Jedná se o firmu sjednanou na úklid a o firmu pro výpomoc na oddělení informačních a komunikačních technologií.

## **6.4 Hrozby**

Vzhledem k neustálému vývoji informačních a komunikačních technologií jsou hlavní hrozbou organizace neaktuální informační systémy k evidenci personálních údajů. Při používání těchto systémů je kladen důraz na minimalizaci komplikací a eliminaci případných chyb. Další hrozbou je velká konkurence zdravotnických zařízení. Zdravotnická zařízení mezi sebou „soutěží“ o lidské zdroje. Poptávka po práci ve zdravotnictví klesá a nemocnice v celé České republice zaznamenávají často vážný stav, kdy je pro ně obtížné zajistit provoz

z důvodu velkého nedostatku personálu. Z důvodu častých legislativních změn je nutné neustálé odborné vzdělávání v rámci plánu celoživotního vzdělávání zdravotnických pracovníků.

## 6.5 Strategie vyvozené ze SWOT analýzy

Na základě porovnání silných a slabých stránek s příležitostmi a hrozbami jsou v tabulce číslo 7 uvedeny možné varianty chování organizace k budoucímu vývoji v oblasti personální politiky.

	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<p><b>S – O strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytování zaměstnaneckých benefitů, náborových příspěvků a stipendií → možnost přilákat absolventy</li> <li>- kvalifikovaní zaměstnanci → další spolupráce se středními zdravotními školami a vysokými školami</li> </ul>	<p><b>W – O strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- klesající počty některých THP a provozních zaměstnanců → spolupráce s outsourcingovou firmou na vývoji</li> </ul>
<b>Hrozby (T)</b>	<p><b>S – T strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilní pracovní místo → konkurence zdravotnických zařízení</li> <li>- vzdělávání zaměstnanců → časté legislativní změny</li> </ul>	<p><b>W – T strategie:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- častá fluktuace zaměstnanců → rostoucí nezaměstnanost ve zdravotnictví</li> <li>- interní komunikace mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci → uživatelsky nepřívětivé informační systémy</li> </ul>

*Obrázek 10: Strategie vyvozené ze SWOT analýzy*

Zdroj: Vlastní zpracování

## ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat personální politiku ve vybrané organizaci, která je poskytovatelem zdravotních služeb, Nemocnici Havlíčkův Brod, příspěvkové organizaci. Součástí práce byla také analýza struktury zaměstnanců a analýza mezd a benefitů. Na základě zjištěných informací byly vyhodnoceny zjištěné poznatky prostřednictvím SWOT analýzy.

V první části bakalářské práce byly vymezeny základní pojmy z oblasti lidských zdrojů. Ve druhé části pak byla tato problematika popsána v rámci konkrétní organizace, což tvořilo stěžejní část práce. Informace v této části byly čerpány z interních materiálů organizace, z webových stránek a na základě rozhovorů s vedoucí personálního oddělení a managementu organizace.

V návaznosti na provedenou analýzu personální politiky byly identifikovány silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvkové organizace, které byly shledány při zkoumání jednotlivých personálních činností v organizaci.

Následně byly silné a slabé stránky porovnány s příležitostmi a hrozbami a byly vyvozeny varianty strategií S-O (využití příležitostí za pomoci silných stránek), S-T (za pomoci silných stránek minimalizovat hrozby), W-O (využití příležitostí k odstranění nebo zmírnění slabých stránek) a W-T (minimalizace dopadů hrozeb na slabé stránky organizace).

Jednotlivé personální činnosti jsou v organizaci nastaveny správně, velmi pozitivně vnímám podporu absolventů pomocí stipendií. V organizaci by bylo vhodné změnit a především zvýšit informovanost zaměstnanců například zavedením intranetu, kam by byly vkládány veškeré aktuální informace a zaměstnanci by je v případě potřeby měli ihned k dispozici. V současné době jsou informace zasílány pouze prostřednictvím e-mailu, což je velmi nepřehledné a pro zaměstnance je často problematické danou potřebnou informaci nalézt. E-mailové schránky se tak stávají velmi přehlcené.

Na základě závěrečného hodnocení lze říci, že cíl bakalářské práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
- [3] FRISCHMANN, Petr a Jan ŽUFAN. *Personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer, 2017, 217 s. ISBN 978-80-7552-714-1.
- [4] HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.
- [5] Interní materiály Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvkové organizace
- [6] KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- [7] KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [9] MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Vydání I. Praha: Academia, 2017, 190 s. Společnost (Academia). ISBN 978-80-200-2773-3.
- [10] Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace: Vize. *Kraj Vysočina* [online]. Jihlava, 2017 [cit. 2020-06-18]. Dostupné z: <https://extranet.kr-vysocina.cz/rejstrik-organizaci/detail/58>
- [11] *Nemocnice Havlíčkův Brod* [online]. Havlíčkův Brod: webProgress, c2012-2020 [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: <http://www.onhb.cz/>
- [12] Průměrné mzdy na Vysočině za rok 2019 vzrostly o 1 892 Kč. *Kurzy CZ* [online]. AliaWeb, c2000-2020, 6. 3. 2020 [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/533400-prumerne-mzdy-na-vysocine-za-rok-2019-vzrostly-o1-892-kc/>

- [13] SCHMIED, Zdeněk a Ladislav TRYLČ. *Zákoník práce*. 10. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2014, 167 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-848-2.
- [14] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016, 205 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [15] TOMŠÍ, Ivan. *Katalog prací ve veřejných službách a správě: Katalog správních činností: zařazování zaměstnanců a státních zaměstnanců do platových tříd*. 3. aktualizované vydání. Olomouc: Anag, 2018, 671 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-123-9.
- [16] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada, 2007, 205 s. ISBN 978-80-247-1904-7.
- [17] Vyhláška č. 99/2012 Sb., o požadavcích na minimální personální zabezpečení zdravotních služeb, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012, částka 39, s. 1686. ISSN 1211-1244.
- [18] Výroční zpráva 2019. *Nemocnice Havlíčkův Brod* [online]. Havlíčkův Brod: webProgress, c2012-2020, 31.3.2020 [cit. 2020-06-04]. Dostupné z: <http://www.onhb.cz/Data/files/vyrocní%20zpravy/Výroční%20zpráva%202019%20-1.pdf>
- [19] Zákon č. 67/2017 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2017. ISSN 1211-1244.
- [20] Zákon č. 201/2017 Sb., o podmínkách získávání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání a k výkonu činností souvisejících s poskytováním zdravotní péče a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o nelékařských zdravotnických povoláních), ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2017. ISSN 1211 – 1244.

- [21] Zdravotnictví ČR: Personální kapacity a odměňování 2018. *Ústav zdravotnických informací a statistiky ČR* [online]. Praha, 6. 3. 2020 [cit. 2020-06-11]. Dostupné z: <https://www.uzis.cz/res/f/008281/nzis-rep-2019-e04-personalni-kapacity-odmenovani-2018.pdf>

## **PŘÍLOHY**

Příloha A - Předběžná žádost o zaměstnání.....	64
Příloha B - Pozvánka na vstupní školení.....	65
Příloha C - Identifikační karta zaměstnance.....	66

## Příloha A – Předběžná žádost o zaměstnání



NEMOCNICE  
HAVLÍČKŮV  
BROD

Nemocnice Havlíčkův Brod, příspěvková organizace,  
Husova 2624, Havlíčkův Brod 580 22  
Personální oddělení, tel: 569 472 206

# PŘEDBĚŽNÁ ŽÁDOST O ZAMĚSTNÁNÍ V NHB

VYPLŇTE LASKAVĚ ČITELNĚ, HŮLKOVÝM PÍSMEM. Děkujeme.

<b>Jméno, příjmení, titul:</b>	<b>Datum narození:</b>
<b>Dosažené vzdělání (diplom, osvědčení, registrace aj.):</b> (včetně data ukončení)	<b>Průběh předchozích zaměstnání (od-do, organizace, praxe v oboru):</b>
1. ....	1. ....
2. ....	2. ....
3. ....	3. ....
4. ....	4. ....
5. ....	5. ....
<b>A. V současné době pracuji:</b> (Vyhovující zakroužkujte)	<b>B. V současné době studuji:</b> (Vyhovující zakroužkujte)
ANO      NE – nezaměstnán, ÚP	ANO      NE
<b>Ve funkci:</b> .....	<b>Obor, specializace:</b> .....
<b>Od:</b> .....	<b>Adresa školy:</b> .....
<b>Adresa zaměstnavatele:</b> .....	.....
<b>Trvalé bydliště:</b>	<b>Kontakt: (nutné vyplnit jeden z údajů)</b>
<b>Město:</b> ..... <b>PSČ:</b> .....	<b>Telefon:</b> .....
<b>Ulice:</b> .....	<b>e-mail:</b> .....
<b>O jaký druh pracovní činnosti byste měl(a) zájem? (př. lékař, všeobecná sestra, sanitářské práce, pomocné práce, administrativní aj.)</b> .....	
<b>Úvazek (HPP, VPP):</b> .....	
<b>Jste držitelem karty ZPS či pobíráte nějaký druh důchodu (invalidní, starobní, vdovský aj.)</b> (Vyhovující zakroužkujte)	
ANO NE Jaký, od kdy:.....	
<b>Předpokládaná doba nástupu:</b> .....	
<b>Dne:</b>	Souhlasím s evidováním mé Žádosti s výše uvedenými mnou poskytnutými osobními údaji po dobu jednoho roku. <b>Podpis:</b>
<b>*Interní poznámky:</b>	

*Tento dokument bude využit pouze pro potřeby personálního oddělení NHB ve smyslu zákona č. 110/2019 Sb. o ochraně osobních údajů v platném znění a v návaznosti na Obecné nařízení Evropského parlamentu a rady (EU) o ochraně osobních údajů – 679/2016 (GDPR).*



## Příloha B - Pozvánka na vstupní školení



### Pozvánka

na **povinné** školení o Bezpečnosti, ochraně zdraví při práci, požární ochraně, kardiopulmonální resuscitaci, hygienické dezinfekci rukou, kvalitě a bezpečné péči, ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů-Nařízení EP a rady 2016/679 (BOZP, PO, KPR, HDR, GDPR)

Jméno a příjmení zaměstnance: ..... Osobní číslo: .....

Oddělení: ..... Funkce: .....

*Každý nový zaměstnanec Nemocnice Havlíčkův Brod musí absolvovat vstupní školení o bezpečnosti, ochraně zdraví při práci a o požární ochraně v den jeho nástupu na pracoviště. Školení a seznámení s problematikou pracoviště provede vedoucí úseku. Souhrnné vstupní školení je následně pořádáno pro všechny nové zaměstnance. **Toto školení je v den nástupu do pracovního poměru (i pro DPČ) povinné** a je nedílnou součástí pracovní kvalifikace.*

*Provádí se **vždy 1. nebo 15. kalendářní den v měsíci v 8,00 hod** v zasedací místnosti Nemocnice Havlíčkův Brod (hlavní budova 6. N.P.).*

*Případně-li na první nebo patnáctý den v měsíci sobota, neděle nebo svátek, koná se toto školení ihned následující pracovní den ve stejnou dobu a na stejném místě.*

***Tuto pozvánku si vezměte s sebou na školení.** Zároveň si přineste i Zápisník bezpečnosti práce a požární ochrany, který jste obdržel(a) na personálním oddělení při Vašem nástupu do zaměstnání. Dostavte se na školení včas, aby jeho průběh nebyl rušen*

Školení **BOZP a PO** provedl(a): ..... Školení **KPR** provedl(a):.....

Školení **HDR** provedl(a): ..... Školení **Kvalita a bezpečná péče** provedl(a):.....

Školení **GDPR** provedl(a):.....

Datum školení: .....

Ověření znalostí tohoto školení: prospěl(a) / neprospěl(a)\*

*\*nehodící škrtněte*

## Příloha C – Identifikační karta zaměstnance

Identifikační karta zaměstnance	
FOTO	<b>Jméno</b>
	<b>Příjmení</b>
	oddělení
	<b>funkce a identifikační číslo zaměstnance</b>



NEMOCNICE  
HAVLÍČKŮV  
BROD