

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Personální činnost ve vybrané zdravotnické instituci**

**Bc. David Rezek**

**© 2019 ČZU v Praze**



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. David Rezek

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

**Personální činnost ve vybrané zdravotnické instituci**

Název anglicky

**Personnel activity in a selected health institution**

---

### Cíle práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit personální činnost ve vybrané zdravotnické instituci a formulovat doporučení.

### Metodika

Teoretická část diplomové práce představuje zpracování teoretických východisek pro praktickou část studiem literatury a zhodnocením dosavadní úrovně poznání personální činnosti s důrazem na benefity a odměňování v zdravotnictví.

Praktická část zahrnuje identifikaci zdravotnické instituce pomocí sběru dat, komparaci a následnou syntézu poznatků. Primární data budou pořízena dotazováním jako techniky sběru dat.

## Doporučený rozsah práce

50 – 60 stran

## Klíčová slova

personální činnost, řízení lidských zdrojů, personalistika, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity

---

## Doporučené zdroje informací

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

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

ARMSTRONG, M. – TAYLOR, S. – ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

---

## Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Marek Dvořák, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2019

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2019

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Personální činnost ve vybrané zdravotnické instituci" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 27.3.2019

---

## **Poděkování**

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Marku Dvořákovi, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a vstřícný přístup při vedení mé diplomové práce.

Dále děkuji zaměstnancům FN Plzeň, zejména oddělení personálního řízení za poskytnutí informací a podkladů pro zpracování praktické části této diplomové práce.

# Personální činnost ve vybrané zdravotnické instituci

## Abstrakt

Diplomová práce analyzuje stav personálních činností ve Fakultní nemocnici Plzeň a míru spokojenosti s nabídkou zaměstnaneckých benefitů. Na základě provedené analýzy jsou navržena doporučení pro jejich optimalizaci.

Práce poskytuje komplexní pohled na personální činnosti ve Fakultní nemocnici Plzeň. V teoretické části jsou charakterizovány personální činnosti ve zdravotnické instituci a jednotlivé vývojové fáze řízení lidských zdrojů. V praktické části této diplomové práce je charakterizována struktura organizace Fakultní nemocnice Plzeň a analyzovány personální činnosti. Dále je v této části vyhodnoceno dotazníkové šetření, které bylo zaměřeno na aktuálně nabízené zaměstnanecké benefity a následné doporučení k jejich optimalizaci. Jednotlivá doporučení jsou zpracována jako návrhy na zlepšení konkrétních personálních činností.

**Klíčová slova:** personální činnost, řízení lidských zdrojů, personalistika, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity

# **Personnel activity in a selected medical institution**

## **Abstract**

This diploma thesis analyzes the status of personnel activities at the Faculty Hospital in Pilsen and the level of satisfaction with the offer of employee benefits. Suggestions are made to optimize the offer based on the analysis.

The thesis provides a comprehensive overview of personnel activities at the Faculty Hospital in Pilsen with a focus on the acquisition, selection, recruitment and adaptation of new workers. The theoretical part characterizes the personnel activities in the health care institution and the individual development stages of human resources management and the definition of their concepts. The practical part of this diploma thesis describes the structure of the organization of the Faculty Hospital in Pilsen and analyzes personnel activities. In this part, a questionnaire survey was also evaluated which focused on the currently offered employee benefits and the subsequent recommendations for their optimization. Individual recommendations are developed as suggestions for improving specific personnel activities.

**Keywords:** personnel activity, human resource management, human resources, working conditions, employee benefits



## Obsah

1. Úvod.....	14
2. Cíl práce a metodika .....	15
2.1. Cíl práce.....	15
2.2. Metodika .....	15
3. Teoretická východiska .....	17
3.1. Řízení lidských zdrojů .....	17
3.2. Personalistika.....	19
3.2.1. Vytváření pracovních pozic .....	20
3.2.2. Personální činnosti a plánování .....	23
3.3. Získávání a výběr zaměstnanců .....	24
3.3.1. Získávání zaměstnanců .....	25
3.3.2. Výběr, přijímání a adaptace nových pracovníků .....	28
3.4. Hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců .....	30
3.4.1. Hodnocení pracovníků.....	30
3.4.2. Odměňování zaměstnanců .....	32
3.4.3. Benefity pro zaměstnance .....	34
3.4.4. Vzdělávání a osobní rozvoj.....	36
3.4.5. Péče o pracovníky .....	37
3.4.6. Informační systém pro personalisty.....	37
4. Vlastní práce .....	39
4.1. Charakteristika a historie vybrané zdravotnické instituce .....	39
4.2. Vnitřní struktura společnosti.....	40
4.2.1. Struktura rozdělení zaměstnanců .....	43
4.3. Rozbor personálních činností ve vybranézdravotnické instituci .....	45
4.3.1. Plánování a třídění pracovních míst.....	45
4.3.2. Proces získávání pracovníků.....	47
4.3.3. Výběr a adaptace zaměstnanců .....	49
4.3.4. Odměňování zaměstnanců .....	51
4.3.4.1 Benefity.....	60
4.3.4.2. Spokojenost pracovníků s aktuálními benefity .....	63
4.3.5. Vzdělávání pracovníků .....	71

4.3.6.	Podmínky práce a péče o zaměstnance .....	73
4.3.7.	Informační systém pro personalisty .....	75
5.	Vyhodnocení a doporučení k zefektivnění konkrétních personálních činností .....	76
5.1.	Proces výběru pracovníka – editace důležitých informací.....	76
5.2.	Proces adaptace pracovníka – vytvoření manuálu pro nového pracovníka .....	77
5.3.	Odměňování zaměstnanců – nové benefity .....	77
5.3.1.	Sick days .....	77
5.3.2.	Stravenky .....	78
5.3.3.	Příspěvek na dopravu .....	79
5.4.	Hodnocení a motivace zaměstnanců .....	80
5.5.	Informační systém pro personalisty – elektronická docházková kniha .....	81
6.	Závěr .....	82
7.	Seznam použitých zdrojů .....	84
8.	Přílohy.....	87

## Seznam obrázků

Obr. č. 1: Personální činnosti.....	19
Obr. č. 2: Funkční analýza .....	22
Obr. č. 3: Proces plánování lidských zdrojů .....	24
Obr. č. 4: Struktura FN Plzeň .....	42
Obr. č. 5: Rozdělení dle pohlaví a věku.....	64
Obr. č. 6: Rozdělení dle pohlaví a vzdělání .....	65
Obr. č. 7: Rozdělení dle pohlaví a doby působení ve FN Plzeň .....	66
Obr. č. 8: Rozdělení dle informovanosti o benefitech ve FN Plzeň .....	66
Obr. č. 9: Rozdělení dle pohlaví a využívání zaměstnaneckých benefitů .....	67
Obr. č. 10: Rozdělení dle pohlaví a spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckých benefitů .....	68
Obr. č. 11: Rozdělení dle pohlaví a přínosu nabízenými zaměstnaneckých benefitů.....	69
Obr. č. 12: Rozdělení dle pohlaví a systému odměňování zaměstnaneckých benefitů .....	70

## Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rozdělení zaměstnanců podle věku a pohlaví .....	43
Tab. č. 2: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví .....	44
Tab. č. 3: Rozdělení zaměstnanců podle doby trvání pracovního poměru .....	44
Tab. č. 4: Platové třídy na základě vzdělání .....	53
Tab. č. 5: Platový tarif FN Plzeň, zdravotnický personál .....	54
Tab. č. 6: Platový tarif FN Plzeň, lékař.....	56
Tab. č. 7: Výpočet čisté mzdy u lékaře FN Plzeň .....	59
Tab. č. 8: Výpočet čisté mzdy všeobecné sestry ve FN Plzeň .....	60
Tab. č. 9: Výše životního minima za měsíc .....	62
Tab. č. 10: Výše poskytovaných darů .....	63
Tab. č. 11: Vzorová modelace čisté mzdy se stravenkami .....	79
Tab. č. 12: Náklady FN Plzeň při poskytování stravenek.....	79
Tab. č. 13: Vzorová modelace čisté mzdy s příspěvkem na dopravu .....	80
Tab. č. 14: Náklady FN Plzeň při poskytování příspěvku na dopravu .....	80

## **Seznam použitých zkratk**

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

## 1. Úvod

Využití lidských, materiálních a finančních zdrojů je základem pro úspěšné fungování každé společnosti. Na základě úrovně lidských zdrojů je stanovena úspěšnost celé organizace. Z tohoto důvodu se společností vyplatí do lidských zdrojů investovat, jelikož každá tato investice se v budoucnosti promítne efektivně. V současné době je věnována velká pozornost právě práci personálního oddělení, neboť lidské zdroje jsou nejcennějším aktivem daného podniku. Je tedy velice důležité, aby péče o lidské zdroje byla na co nejvyšší úrovni, což může mít za následek konkurenční výhodu.

Řízení lidských zdrojů řeší hlavně vedení a řízení lidí v dané společnosti. Jedním z hlavních úkolů je zajistit společnosti dostatek schopných a motivovaných lidí. Personální činnosti jsou ve většině společností svěřeny do rukou manažerů. Ve větších organizacích, s více zaměstnanci tyto záležitosti řeší personální útvar, který je pro danou organizaci důležitým článkem ve struktuře společnosti. To jak personální útvar pracuje, má vliv na strategii celého podniku a také na řízení lidských zdrojů v daném podniku.

Personální oddělení se dynamicky rozvíjí a je tedy zapotřebí, aby se i personalisté neustále vzdělávali, neboť to, jak by měla být personální činnost vykonávána, není nikde přesně definováno. Existuje spousta publikací a odborných článků, ve kterých jsou spíše doporučení a rady, jak personální činnost vykonávat, nikde ale není přesný návod ke správnému řízení lidí. Každý člověk je individuum a takto k němu musíme přistupovat v jednotlivých společnostech či odvětvích. Pokud daný podnik personálním oddělením disponuje, je to pro něj přínosné, protože náplň práce personalistů není pouze administrativa spojená se zaměstnáváním, ale rovněž vytváření systému hodnocení pracovníka, motivace, adaptace pracovníků, vzdělávání, péče o dobré vztahy na pracovišti a další činnosti. Veškeré tyto činnosti je zapotřebí vykonávat v souladu s cíli podniku. Zvláště důležité je věnovat se nově přijatým pracovníkům, neboť špatně zvolená forma adaptace pracovníka může vést k jeho nespokojenosti a odchodu.

V každém podniku je nezbytné, aby byla vhodně stanovena personální strategie, která bude dále aplikována napříč celým podnikem a budou ji vyznávat a prosazovat všichni vrcholoví i linioví manažeři.

## **2. Cíl práce a metodika**

### **2.1. Cíl práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je provést rozbor personálních činností a řízení lidských zdrojů ve Fakultní nemocnici Plzeň, s využitím strukturovaného dotazníku, který je zaměřený na zaměstnanecké benefity. Analyzovat pracovní místa, pracovní podmínky, péči o pracovníky a informační systém v dané organizaci. Na základě výsledků formulovat doporučení k zefektivnění konkrétních personálních činností. V teoretické části je využita rešerše odborné literatury a internetových zdrojů

### **2.2. Metodika**

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V teoretické části je zahrnuta literární rešerše, která byla zpracována na základě studia dokumentů s odbornou literaturou, českou i zahraniční, zabývající se personalistikou, lidskými zdroji, procesem vyhledávání a adaptací pracovníků. Dále jsou zde zahrnuty poznatky z podnikové dokumentace. V praktické části je představena organizace FN Plzeň a její historie. Je zde charakterizováno rozdělení zaměstnanců nemocnice a zaměstnanecký odbor s personálními procesy, které jednotlivá oddělení zaměstnaneckého odboru vykonávají. Rovněž je rozebráno odměňování zaměstnanců a všechny personální činnosti ve společnosti. Data v této diplomové práci jsou skutečnými hodnotami, podloženými interními údaji.

V úvodní části je charakterizován vývoj řízení lidských zdrojů od 19. století po současnost a řízení lidských zdrojů jako takové. Jsou zde definice základních pojmů – lidské zdroje, personalistika, personální útvar.

V další části jsou uvedeny personální činnosti, mezi které Koubek 2007 zařazuje analýzu a vytváření pracovních míst, personální plánování, zisk a výběr zaměstnanců, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a plánování osobního rozvoje zaměstnanců, pracovní podmínky a péče o zaměstnance, personální informační systém.

Další část zahrnuje představení vybrané příspěvkové organizace a charakteristiku zaměstnaneckého odboru, organizační strukturu pracovníků nemocnice a rozdělení zaměstnanců na základě pohlaví, věku, dosaženého stupně vzdělání a délky pracovního poměru.

Dále se diplomová práce zabývá personálními činnostmi FN Plzeň. Zde je detailní analýza a popis všech personálních činností nemocnice. V této části se nejvíce věnuji odměňování pracovníků, kde je znázorněna čistá mzda lékaře se specializovanou způsobilostí a mzda všeobecné zdravotní sestry. Dále jsou zde zohledněny příplatky a odměny zaměstnanců, zaměstnanecké benefity a vyhodnocení dotazníků se zaměřením na spokojenost zaměstnanců s benefity ve FN Plzeň. Dotazníkové šetření bylo provedeno v období od 1. září 2018 do 31. října 2018 a celkem se ho zúčastnilo 251 respondentů. Dotazník je přílohou této diplomové práce.

V další části jsou formulovány návrhy na optimalizaci personálních činností ve FN Plzeň, mezi které patří zavedení nových benefitů pro zaměstnance. Jedná se o stravenky a sick days, vznik manuálu pro nového zaměstnance a formuláře, ve kterém budou editovány důležité informace z pracovního pohovoru.

V závěru této práce je shrnuta celková problematika personálních činností v dané organizaci a doporučené návrhy pro zefektivnění konkrétních činností.



### 3. Teoretická východiska

#### 3.1. Řízení lidských zdrojů

V této kapitole je více přiblížen historický vývoj personalistiky od 19. století po současnost a základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, jako např. lidské zdroje, personální útvar, personalista, linioví manažeři a v neposlední řadě také řízení lidských zdrojů.

Podle G. Desslera (2008) se personalistika vyvíjí cca od 19. století. Jako průkopnice je označována Mary Wood, která pracovala ve společnosti Rowntree v New Yorku. Wood pečovala o pracující ženy a jejich děti. Tito pracovníci se zabývali záležitostmi, které souvisely s **péčí o pracovníky** a zlepšením pracovních podmínek. **Personální administrativa** se prosadila ve 20. letech 20. století jako druhá vývojová etapa. Jejím hlavním úkolem bylo uchovávání a získávání informací o zaměstnancích, které se dále poskytovaly řídicím složkám organizace. Další koncepcí personalistiky je personální řízení, které se začalo prosazovat v průběhu 2. světové války. Byl zde boj o ovládnutí trhu prostřednictvím konkurenční výhody, kterou byla lidská pracovní síla. Společnosti začaly zřizovat personální útvary, personální politiky a také přibývali specialisté na danou oblast. Podle J. Koubka (2007) se další koncepce **řízení lidských zdrojů** začala formovat v 50. letech 20. století. Vzhledem k tomu, že prostřednictvím lidí bylo dosahováno strategických cílů společnosti, byli považováni za nejdůležitější zdroj a největší bohatství společnosti. Vrcholem vývoje personálního řízení je považována právě tato koncepce. Někteří autoři dále uvádějí etapu **řízení intelektuálního kapitálu**. Talentovaní pracovníci organizací jsou zde vyzdvihováni a je zde kladen důraz na soustavný rozvoj pracovníků a týmovou spolupráci. (Dessler 2008, Koubek 2007, Dvořáková 2007)

Hlavní složkou každé společnosti jsou lidské zdroje, pokud chce tedy organizace fungovat a udržet se na trhu, její materiální, funkční, informační a lidské zdroje musí být co nejlépe propojeny. Definici lidských zdrojů lze chápat jako logicky promyšlené a strategické řízení lidí, kteří jsou v dané společnosti zaměstnáni a jednotlivě nebo kolektivně přispívají k dosažení určených cílů. Výkonnost zaměstnanců i organizací je ovlivňována rozhodnutími z oblasti zaměstnaneckých vztahů v procesu řízení lidských zdrojů, které propojují jak filozofii, strategii, podnikovou politiku, tak také praxe, procesy a programy

v této oblasti. Armstrong (2015) uvádí, že hlavní cíl řízení lidských zdrojů ve společnosti je zajištění, aby společnost dokázala díky zaměstnancům úspěšně plnit své cíle, které si určila v jednotlivých oblastech. Patří sem řízení lidského kapitálu, efektivnost společnosti, řízení znalostí, řízení odměňování, uspokojování rozdílných potřeb a v neposlední řadě zaměstnanecké vztahy. (Armstrong 2015, Koubek 2007)

Specializované personální činnosti jsou zajištěny prostřednictvím personálního útvaru, jinak řečeno útvaru lidských zdrojů, který představuje vnitřní organizační jednotku dané společnosti, čímž zaměstnavatel zároveň zdůrazňuje důležitost zaměstnanců pro organizaci. Personální útvar zajišťuje operativní personální procesy a poskytuje metodické, koncepční, analytické a poradenské služby. Hlavním úkolem personálního útvaru je, aby organizace dosahovala strategických cílů, zlepšovala produktivitu a kvalitu, zvyšovala příjem vlastníků organizace, vytvářela dobrou pověst a rozvíjela lidské zdroje. (Dvořáková 2012, Armstrong 2015)

Člověk, vykonávající personální činnosti v organizaci, které jsou řízeny personálním útvarem, se nazývá personalista. Je to osoba, která má nejen teoretické znalosti, ale praktické zkušenosti z oblasti personalistiky. Personalista musí dobře znát danou organizaci, její vnitřní chod a vlivy, které na organizaci mohou působit zevnitř, ale i zvenku. Měl by se dostatečně orientovat v problémech vnitřního i vnějšího prostředí společnosti, které se mohou promítat do strategie lidských zdrojů v organizaci. Hlavním úkolem personalisty jsou služby pro vnitropodnikové zákazníky, mezi které řadíme vedení organizace, liniové manažery, vedoucí pracovních týmů a řadové pracovníky. Dále pak do jisté míry radí a usměrňuje manažery. (Koubek 2007, Dvořáková 2012, Měrtlová 2014)

Pro to, aby byla personální politika a praxe úspěšná, jsou důležití linioví manažeři. Sice je nová politika a postupy v řízení lidských zdrojů neustále vytvářena personalisty, ale jsou to právě linioví manažeři, kteří tuto politiku a postupy uplatňují v praxi. Jejich hlavními úkoly jsou řízení lidí, poskytování odborných znalostí, řízení provozních nákladů, sledování a organizování pracovních procesů, prověřování kvality, měření výstupů a jednání se zákazníky. (Armstrong 2015, d'Ambrosiová 2014, Dvořáková)

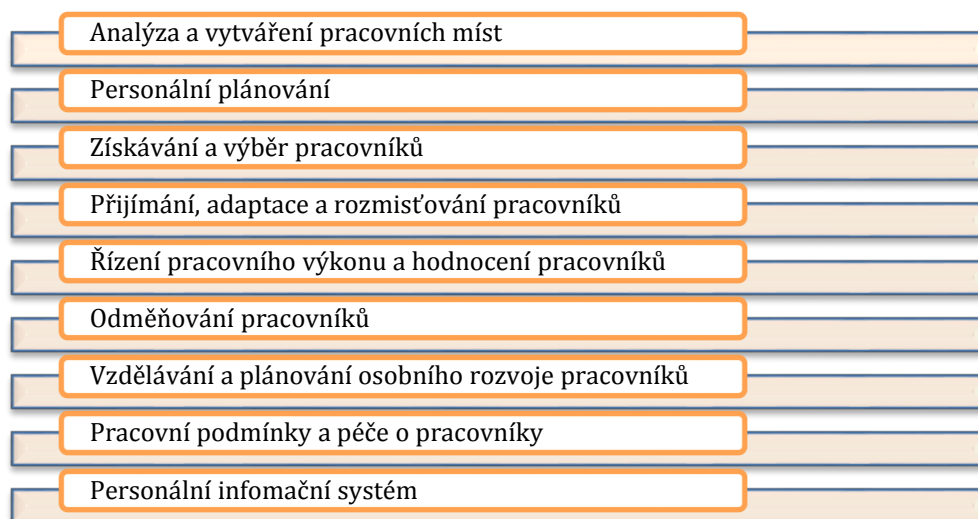
## 3.2. Personalistika

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

V personalistice je obsaženo vše, co má spojitost s člověkem a jeho činností v podniku. Je zaměřena na získání, fungování, využití a organizaci člověka v pracovním procesu. Hlavním úkolem personalistiky je pro společnost zajistit dostatečný počet schopných, pracovitých a motivovaných lidí, díky kterým bude dosahovat konkrétních strategických cílů organizace. (Dvořáková 2007, Šikýř 2012)

K tomu, aby byl podnik na trhu úspěšný a zvyšovala se jeho výkonnost, je důležitá dobrá personální práce, která se snaží neustále zdokonalovat vztah mezi člověkem a pracovními úkoly, díky čemuž se optimálně využívá pracovní síla ve společnosti. Dalším úkolem je snaha o efektivní způsob řízení lidí, dobré mezilidské vztahy na pracovišti, sociální a personální rozvoj zaměstnanců, dodržování právních norem a lidských práv. (Měrtlová 2014, Kociánová 2010)

Obr. č. 1: Personální činnosti



Zdroj: Vlastní zpracování 2019, podle Koubka 2007

Majitel nebo manažer menších společností zpravidla tuto činnost vykonává sám, mezi tyto činnosti řadíme např. odhad počtu pracovníků na konkrétní pozice nebo určení výše mzdy. O personální administrativu spojenou s účetnictvím nebo správou pracovněprávních záležitostí se stará konkrétní zaměstnanec. U středně velkých společností je již zpravidla

zřízeno personální oddělení, ve kterém je hlavní personální manažer a podle potřeby 2 – 3 pracovní místa pro personální specialisty. Ve velkých organizacích jsou většinou již strukturovaná personální oddělení, kde konkrétní služby zastává specializovaný odborník. Jedná se např. o oddělení zaměstnávání, které má na starosti zisk, výběr, příjem, rozmístění a evidenci zaměstnanců. Oddělení personálního rozvoje se zabývá mimo jiné vzděláváním a hodnocením, dále pak oddělení odměňování, které analyzuje pracovní místa, hodnotí práci a normy nebo kvalifikuje pracovníky. Jako další oddělení můžeme uvést oddělení pracovních vztahů, oddělení bezpečnosti práce, oddělení personálního plánování nebo oddělení péče o pracovníky. Každé z uvedených oddělení má v dané struktuře společnosti svou úlohu a je důležité pro její chod. (Beardwell 2007, Dvořáková 2007)

### 3.2.1. Vytváření pracovních pozic

Jako jedna z hlavních personálních činností je označována analýza a vytváření pracovních míst. Na tuto činnost dále navazuje velké množství personálních aktivit. Při této analýze dochází ke shromažďování informací ke konkrétní pracovní pozici, určování nároků a požadavků na pracovníka a odlišení této pracovní pozice od ostatních. Důležitý je podnikový cíl, na jehož základě podnikový útvar rozhodne, zda je ve společnosti dostatek schopných pracovníků pro splnění těchto cílů nebo zda je zapotřebí vytvoření nového pracovního místa, na které bude vybrán vhodný kandidát. (R. Kociánová 2010, Šikýř 2012) Analýza pracovního místa zjišťuje, zaznamenává a zálohuje informace o úkolech, metodách, odpovědnosti a pracovních podmínkách souvisejících s pracovním místem. Výsledkem této analýzy je definice pracovního místa a požadavků na potenciálního uchazeče. Pokud je analýza hotová, následuje vytvoření požadovaného pracovního místa. (Dvořáková, Šikýř 2014)

Samotné **vytvoření pracovního místa** je reakcí na uspokojení potřeb organizace a také zaměstnanců na konkrétním pracovním místě. Vytvoření nového pracovního místa by mělo zajistit, aby nové úkoly byly efektivně plněny a přispívaly tak k plnění cílů společnosti. Aby uspokojovaly všechny zaměstnance a motivovaly je k lepším výkonům, nepůsobily negativně na fyzické a duševní zdraví a aby nebyly v rozporu se schopnostmi pracovníků, zákony nebo jinými předpisy. ([www.is.vsfs.cz](http://www.is.vsfs.cz))

Máme 3 hlavní metody, jak získat potřebné informace o pracovních místech. Jedná se o metodu pohovoru, pozorování nebo dotazování. **Pohovor** se dělí na strukturovaný nebo nestrukturovaný. Zpravidla probíhá v místě zaměstnání a je jednou z metod získávání

informací. Hlavní cíl pohovoru je přenesení informací o podmínkách pracovního místa. Strukturovaný pohovor obsahuje předem připravené otázky na konkrétní téma. Může být skupinový nebo probíhat jednotlivě. Nestrukturovaný pohovor nemá žádný plán konverzace. Pohovor může probíhat se současnými zaměstnanci nebo i s nadřízenými pracovníky. Další metodou je **pozorování**. Jedná se o základní metodu, kdy se analyzuje pracovní místo a pracovníci vykonávající práci na tomto místě. Pozorovatel zaznamenává informace do záznamových archů, na jejich základě se následně přijímají konkrétní opatření. Jedná se o druh vykonávané práce, průběh práce, čas, který pracovník dané práci věnuje, jaké stroje nebo pracovní pomůcky k práci potřebuje a v neposlední řadě, jaké má pracovní prostředí a podmínky k práci. Poslední metodou je metoda **dotazování**, která se využívá při rozsáhlejších analýzách. Dotazníky mohou být složeny z uzavřených nebo otevřených otázek, které pracovníkovi umožňují subjektivněji odpovědět. Tato metoda se využívá hlavně proto, že během relativně krátkého času je možné získat informace od více respondentů. (Koubek 2007, Šikýř 2014)

Informace, které se získají z výše uvedených metod, se dále analyzují. Můžeme použít buďto univerzální analýzy, uplatnitelné ve více situacích nebo konkrétní metody analýzy. **Funkční analýza** je jednou z univerzálních metod, kategorizuje činnosti, odpovědnosti a požadavky pracovních míst. Základem je, že každá činnost obsahuje některou z funkcí, která se vztahuje k informacím, lidem a věcem. V obr. č. 2 je znázorněna obtížnost konkrétních funkcí, pokud jde o činnost týkající se informací, lidí a věcí. Další univerzální metodou analýzy pracovního místa je **Position Analysis Questionnaire – PAQ**, která pracuje se standardním dotazníkem, kde jsou pracovní činnosti rozčleněny do 6 kategorií, mezi které řadíme informační vstupy, fyzické činnosti, duševní procesy, vztahy s ostatními lidmi, pracovní prostředí a další charakteristiky a souvislosti. Díky tomu je PAQ více univerzální než funkční analýza. Pro konkrétní kategorii pracovních míst je naopak považována metoda analýzy s názvem **Management Position Description Questionnaire – MPDQ**. Tato metoda je založena na důkladně strukturovaném dotazníku a analyzují se s ní především manažerská pracovní místa. Uvedený dotazník je rozdělen do 13 kategorií a obsahuje 208 položek. Je zaměřen na manažerskou odpovědnost, pravomoci, požadavky na pracovníky a jiné charakteristiky pracovních funkcí. (Kocianová 2010, Armstrong 2015, [www.is.vsft.cz](http://www.is.vsft.cz))

Obr. č. 2: Funkční analýza



Zdroj: Vlastní zpracování 2019, podle Koubka 2007

Výsledkem analyzování pracovních míst je popis jednotlivých pracovních míst a stanovení nároků na zaměstnance, kteří působí na těchto místech. Pracovní místo může být popsáno různě, v závislosti na tom, kdo jej popisuje. Kociánová popisuje takto:

- název pracovní pozice, funkce a názvu útvaru;
- přímý nadřízený a celkový počet podřízených;
- nahrazování jiným pracovníkem či jiného pracovníka;
- vazby na ostatní pracovní místa ve společnosti i mimo společnost;
- účel pracovní pozice, její přínos;
- seznam úkolů, povinností, činností a odpovědnosti týkající se pracovní pozice;
- předpokládané výsledky;
- předpisy, které jsou dané pracovní pozicí a které musí pracovník dodržovat;
- technické prostředky a nástroje k výkonu práce;
- riziko pracovní pozice a podmínky práce;
- jméno zaměstnance, datum a jeho podpis. (Kociánová 2010)

Pokud je sestavena pracovní pozice, je možné specifikovat požadavky na nového pracovníka na tuto pozici. Zpracuje se kvalifikační profil pracovníka, který obsahuje:

- stupeň dosaženého vzdělání;
- pracovní zkušenosti, profesní vzdělání;
- jazykové znalosti a předpoklady;
- další dovednosti a zkušenosti;
- fyzické a osobnostní předpoklady. (Dvořáková 2007, Kociánová 2010)

### 3.2.2. Personální činnosti a plánování

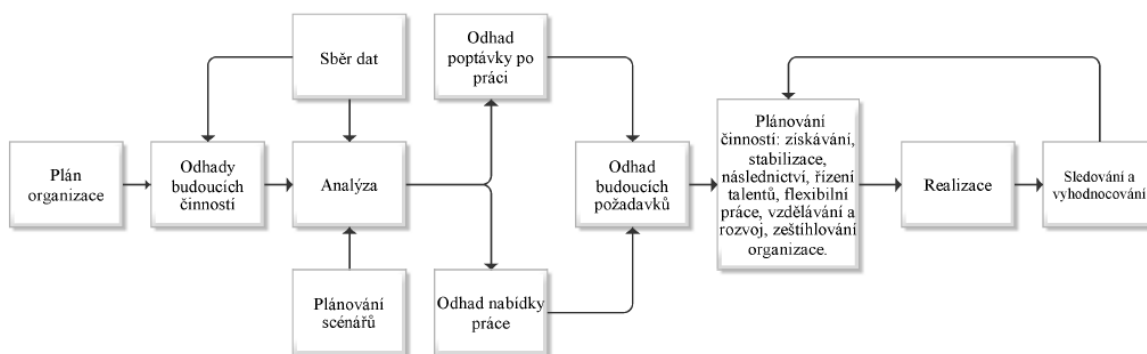
V každé organizaci by měli mít informace o tom, kolik osob je zapotřebí, aby dokázali uspokojit současné i budoucí potřeby své činnosti. Tyto informace zahrnuje právě činnost personální plánování. (Armstrong 2015)

Vzhledem k tomu, jak je nastavena strategie konkrétní společnosti, je důležité, aby plánování lidských zdrojů nezohledňovalo pouze současný stav a potřeby kvalifikovaných lidských zdrojů, ale aby bylo schopné do jisté míry předpovědět budoucí potřeby těchto sil. Je třeba na trhu práce nalézt rovnováhu mezi poptávkou a nabídkou pracovních sil. Důležité tedy je, aby pracovní síly v organizaci byly v současnosti i budoucnosti v optimálním množství i kvalitě, díky tomu pak nedojde k nedostatku či přebytku pracovních sil ve společnosti. (Bláha 2013, Měrtlová 2014)

Do personálního plánování lze zahrnout plánování potřeb pracovníků, plánování pokrytí potřeb pracovníků, plánování personálního rozvoje pracovníků. Poptávka po pracovnících představuje **plánování potřeby pracovníků**. K tomu, aby zaměstnavatel naplnil poptávku po výrobcích a službách, musí předvídat, kolik a jak kvalifikovaných pracovníků bude potřebovat, od toho je odvozena poptávka po zaměstnancích. Plánování pokrytí potřeby pracovníků se nejprve čerpá z vlastních zdrojů společnosti, zde se bere v úvahu jejich věk a kvalifikace, která se porovná s aktuální potřebou. Tímto způsobem se efektivně využívají vlastní zdroje a pracovníkům se poskytuje možnost osobního rozvoje. Druhou možností je pokrytí aktuální potřeby z vnějších zdrojů. Sem lze zařadit volné uchazeče o zaměstnání, absolventy škol, důchodce, ženy v domácnosti, studenty, pracovníky z konkurenčních společností nebo lidské zdroje v zahraničí. **Plánování personálního rozvoje zaměstnanců** lze rozdělit do dvou rovin, na plánování kariéry zaměstnanců a plánování následnictví v manažerských funkcích. Odborný rozvoj a funkční postup se připravují jako plán kariéry pro konkrétní pracovníky. Plán následnictví je zpracován pro určitou manažerskou pozici a přesně stanovuje podmínky obsazení z vlastních zdrojů. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012, Koubek 2007)

Uvedený průběh plánování lidských zdrojů je rozdělen na několik aktivit. Každý plánovací proces by měl mít následující posloupnost informace, analýza, prognóza a plán. Na obrázku č. 3 jsou znázorněny jednotlivé procesy plánování lidských zdrojů podle Armstronga (2015).

Obr. č. 3: Proces plánování lidských zdrojů



Zdroj: Vlastní zpracování 2019, podle Armstronga 2015

Na základě odpovědí na konkrétní otázky můžeme běžně provádět plánování lidských zdrojů a to bez pomoci předem zpracovaných modelů. Mezi tyto otázky řadíme podle Koubka (2007): Kolik pracovníků bude potřeba? Jací pracovníci budou potřeba? Bude využito pracovníků z vnitřního nebo vnějšího prostředí? Jak se budou pohybovat pracovníci uvnitř společnosti? Jaké změny nastanou na trhu práce s největší pravděpodobností? Výše uvedené otázky jsou velice důležité pro celý proces plánování. Tyto otázky se týkají jak potřeby pracovní síly, tak i jejího pokrytí, což se odvíjí od budoucího vývoje společnosti a demografické struktury ve společnosti. Ke zjištění potřeb pracovníků můžeme využít kvantitativní nebo intuitivní metody. Kvantitativní metoda je taková, která má základ ve statistických a matematických východiscích, jako např. z analýzy vývojových trendů, použití grafických metod nebo regresní analýzy. Naopak intuitivní metoda je založena na znalosti plnění úkolů a potřeby pracovní síly ve společnosti. (Koubek 2007)

### 3.3. Získávání a výběr zaměstnanců

V posloupnosti stojí za vytvářením pracovního místa a personálním plánováním právě získávání a výběr zaměstnanců. Proto, aby byla tato činnost efektivně vykonávána je důležitá dobrá znalost jednotlivých pracovních míst. To je závislé na výsledcích analýzy pracovních míst a předvídání či vytváření nových pracovních míst, což je součástí personálního plánování. Získávání a výběr zaměstnanců výrazně ovlivňují politické, ekonomické, sociální a demografické podmínky, dále pak změna legislativy a vývoj technologií. (Dvořáková 2012, Armstrong 1999, Šikýř 2012)



### 3.3.1. Získávání zaměstnanců

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

Proces získávání zaměstnanců má několik kroků:

#### 1. Popsání potřeby volného pracovního místa

Popsání potřeby získání zaměstnanců můžeme rozdělit na potřebu plánovanou nebo neplánovanou. Z výrobních plánů společnosti s dostatečným předstihem můžeme plánovat obsazení uvolněného pracovního místa. To nastává například při odchodu do starobního důchodu nebo na mateřskou dovolenou. Takto můžeme označit plánovanou potřebu. Naopak neplánovaná potřeba je neočekávaná, dochází k uvolnění pracovního místa např. v souvislosti s úmrtím, či zdravotními problémy zaměstnance. (Armstrong 2015, Koubek 2007)

#### 2. Popis a upřesnění obsazovaného pracovního místa

Výstupem analýzy a vytvářením pracovního místa je zpravidla podrobný popis a specifikace pracovního místa. Tento popis obsahuje informace o volném místě a informace o požadavcích na zaměstnance. Tyto lze rozdělit podle důležitosti, jednak na nezbytné požadavky, žádoucí požadavky, vítané požadavky a okrajové požadavky. V nabídce na pracovní místo jsou uvedeny žádoucí požadavky a někdy také požadavky vítané. Jelikož okrajové požadavky nejsou důležité pro výkon práce, tak se neuvádí. (Koubek 2007, Armstrong 2015)

#### 3. Možné alternativy obsazení pracovní pozice

Pokud se uvolní pracovní místo, musíme zvážit možná nabízená řešení. Nabízí se tyto řešení. Zrušit pracovní pozici, dočasně neobsazovat pracovní pozici, rozdělit práci mezi ostatní pracovní pozice, pokrýt práci formou přesčasů jiných zaměstnanců, vznik pracovního poměru na dobu určitou, vznik pracovního poměru na částečný úvazek, vznik dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Dále je možnost uzavřít smlouvu a jinou společností, která pracovní pozici obsadí externím pracovníkem. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012)

#### 4. Stanovení charakteristik pro získání a výběr pracovníků

Zde jsou stanoveny nejdůležitější charakteristiky, které popisují pracovní místo potenciálnímu zájemci a které dále určují konkrétní požadavky na pracovníka. Bez splnění těchto požadavků je zájemce nezpůsobilý pracovat na konkrétním místě. Mezi

tyto charakteristiky můžeme zařadit název pracovního místa, pracovní funkce, odpovědnost pracovníka, typy pracovních úkolů, místo výkonu práce, vzdělávání pracovníka, prostředí práce a platové ohodnocení. Nejdůležitější požadavky, které by měl pracovník splňovat, je vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, dovednosti a charakteristika osobnosti. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012, Bláha 2013)

#### 5. Identifikace možných vnitřních či vnějších zdrojů zájemců

Pro zjištění možných zdrojů pracovníků slouží odhad pokrytí budoucí i současné potřeby zaměstnanců. Jde o proces, kdy se organizace rozhoduje, jestli bude čerpat pracovní síly z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Na základě tohoto rozhodnutí bude organizace dále postupovat, kdy si stanoví metody získávání zaměstnanců, požadované dokumenty od uchazečů, zformuluje nabídku pracovní pozice s požadovanými kritérii, metody výběru pracovníků a další důležité činnosti, které jsou závislé na tomto rozhodnutí. (Šikýř 2012, Měrtlová 2012)

#### 6. Stanovení metod získávání zaměstnanců

Tyto metody zahrnují specifické postupy oslovení a přilákání možných uchazečů o nabízenou pracovní pozici. Určení metody, která bude nejvhodnější pro získání zaměstnanců, se odvíjí od několika kritérií, jako např. druh volného pracovního místa, požadavky a podmínky a na toto místo, potřeba pracovníků z vnitřního nebo vnějšího prostředí, aktuální situace na pracovním trhu, zaměstnavatel a jeho pověst, zájem možných uchazečů o pracovní pozici, peníze a čas, který má společnost k dispozici.

Mezi hlavní metody pro získávání zaměstnanců řadíme:

- online recruitment;
- inzerce;
- sociální média;
- spolupráce s personálními agenturami;
- úřady práce;
- organizace zabývající se přímým vyhledáváním a získáním pracovníků;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- outsourcing procesu získávání zaměstnanců.

Do online recruitment metody lze zařadit inzerování za využití internetu. Jedná se o inzerci pomocí pracovních serverů, internetových stránek společností nebo agentur či prostřednictvím intranetu. Sociální média jsou založena na principu sociálních sítí, jako např. LinkedIn či Facebook. Na LinkedIn se pohybují profesionálové, kteří zde hovoří

o svých pracovních zájmech, jedná se zpravidla o manažery, konzultanty a odborníky z různých podnikatelských oborů. V poslední době je tato metoda velice populární. Nejoblíbenější metodou je inzerování a to v tisku, televizi, rozhlase. Personální agentury fungují na principu dosazení vhodných pracovníků na požadované pozice. Jedná se o pracovníky, kteří jsou v agentuře již registrováni. Úřady práce zajišťují inzerci volné pracovní pozice zcela zdarma a dále se zaměřují na zisk manuálních a administrativních pracovníků. Proces, kdy dodavatelská společnost převezme odpovědnost za zisk a výběr zaměstnanců na všechna místa se nazývá outsourcing procesu. Mezi další metody můžeme zahrnout přímé oslovení pracovníka, doporučení pracovníka nebo to, že se uchazeč o práci přihlásí sám. (Šikýř 2012, Koubek 2007)

Při výběru vhodné metody by společnost měla zvážit tři základní kritéria. Jednak pravděpodobnost přilákání vhodných uchazečů, rychlost metody k získání zaměstnanců a také náklady spojené s využitím metody. (Armstrong 2015, Koubek 2007)

#### 7. Určení informací a dokumentů požadovaných od uchazečů

Pro výběrové řízení si organizace stanoví, jaké dokumenty požaduje od možných zájemců. Tyto dokumenty obsahují informace o způsobilosti uchazečů na danou pozici. Většinou je požadován životopis, motivační dopis, osobní dotazník, ověřený dokument o vzdělání a praxi, reference a pracovní hodnocení, výpis z Rejstříku trestů. Některé pracovní pozice vyžadují i lékařský posudek. (Šikýř 2012, Měrtllová 2014)

#### 8. Zformulování a uveřejnění volné pracovní pozice

Volná pracovní pozice je popsána a specifikována na základě požadavků na pracovní místo, obsahuje údaje o pracovním místě a také požadavcích na uchazeče. Uveřejnění této nabídky je závislé na zvolených metodách získávání zaměstnanců. (Šikýř 2012)

#### 9. Sběr informací a dokumentů požadovaných od zájemců o pracovní pozici

K zisku těchto dokumentů dochází v rozmezí zveřejnění a ukončení nabídky. V tomto období dochází také k bližšímu jednání s uchazeči. Při sběru uvedených informací by mělo zároveň docházet ke kontrole těchto informací a úplnosti těchto dokumentů. Tyto dokumenty by měly být uspořádány, aby byly přehledné pro případnou další potřebu. (Armstrong 2015)

#### 10. Předvýběr vhodných adeptů

Získané dokumenty od uchazečů se nejprve porovnají s požadavky na dané pracovní místo a poté se uchazeči rozdělí do dvou, výjimečně do tří, skupin. Velmi vhodné, vhodné a nevhodné uchazeči. (Šikýř 2012)

### 11. Příprava seznamu vybraných adeptů k výběrovému řízení

Tento seznam je poslední činností v získávání pracovníků. Tento seznam obsahuje velmi vhodné a v některých případech i vhodné adepty o pracovní pozici. Zájemci jsou zde řazeni abecedně. Na jedno pracovní místo by v ideálním případě mělo být 5 - 10 adeptů, kteří jsou následně pozváni k výběrovému řízení. (Šikýř 2012, Armstrong 2015, Koubek 2007)

### 3.3.2. Výběr, přijímání a adaptace nových pracovníků

Výběr pracovníků navazuje na proces získávání. Zde se již posuzuje kvalifikace uchazeče, ale také osobnostní stránka. Na úvod si musíme stanovit kritéria, aby na jejich základě byl vybrán takový pracovník, který bude splňovat potřebná kritéria i s výhledem do budoucna. Tento proces výběru je důležitý pro to, aby do výběrového řízení byli vybráni opravdu vhodní uchazeči, proto se nejedná o jednostrannou záležitost, ale spíše naopak. Je třeba si uvědomit, že se jedná o oboustranný proces, jelikož i když si vybereme nejvhodnějšího kandidáta, může nastat situace, že si on vybere jinou organizaci, kam nastoupí, protože i on může absolvovat více výběrových řízení. Když taková situace nastane, je třeba vybrat dalšího vhodného kandidáta v pořadí. (Dvořáková 2012, Brůha 2007)

#### 1. Podmínky výběru zaměstnanců

Tato kritéria zahrnují žádoucí, nezbytné, vítané a okrajové požadavky na dané pracovní místo. Jsou stanoveny zaměstnavatelem na základě jeho potřeb, řadíme sem vzdělání, znalosti, zkušenosti a dovednosti. Dále pak na základě jiných právních předpisů zdravotní způsobilost, způsobilost k právním úkonům a trestní bezúhonnost. Je důležité, aby vhodný uchazeč dokázal zaměstnavateli nezbytnou způsobilost pro volnou pozici a dále to, že je schopný se dále rozvíjet a učit. (Měrtlová 2014, Šikýř 2012, Koubek 2011)

#### 2. Metody výběru zaměstnanců

Tyto metody zahrnují specifické postupy zkoumání a posuzování kvalifikací zájemců o výkon dané práce na volném pracovním místě. Řadíme sem:

- vyhodnocení životopisů;
- testování uchazečů;
- výběrové pohovory;
- assessment centre;
- přezkoumání referencí.

Jako základní metodu můžeme určit vyhodnocování životopisů zájemců a práci. Toto hodnocení nám umožní posoudit, zda se uchazeč na danou pozici hodí a zda jej pozveme k výběrovému pohovoru. Zde se zájemci dále setkají s personalisty a manažery dané společnosti, v některých případech také s psychologem nebo přímým nadřízeným. Tento pohovor umožňuje komplexně a efektivně posoudit vhodnost zájemce o danou pozici. Cílem pohovoru je tedy objektivně posoudit vhodnost uchazeče o nabízenou pozici, představit uchazeči společnost a podmínky práce a zjistit od uchazeče jeho představy o vzájemném pracovním vztahu. Pohovory můžeme rozdělit podle počtu zúčastněných na 1+1, pohovor před posuzovateli, hromadný pohovor, postupný pohovor nebo také na pohovor podle obsahu a průběhu. Sem řadíme strukturované, nestrukturované a polo strukturované pohovory. Výsledky pohovorů doplňují další metody výběru zaměstnanců. Zájemce můžeme testovat např. inteligenčními testy, testem osobnosti nebo schopností uchazeče. Komplexně posoudit pracovní výkon, schopnosti nebo rozvojový potenciál uchazeče můžeme pomocí metody Assessment Centre. Šikýř tuto metodu popisuje tak, že 8-10 zájemců v horizontu 1-2 dnů řeší jednotlivě nebo ve skupině různé modelové situace. Tyto osoby se sledují a za řešení situací různě hodnotí. (Ludlow 1995, Šikýř 2012)

### 3. Určení nejvhodnějšího zájemce o pracovní pozici

Při tomto výběru hodnotíme dvě základní kritéria. První je, zda má zájemce požadované schopnosti a druhé, zda je řádně motivován. Tyto dvě podmínky jsou základem pro konečné rozhodnutí, zda zájemce přijmout či nikoliv. Nejvhodnějšímu uchazeči je následně předložena nabídka zaměstnání. Pokud je nabídka přijata i ze strany zájemce, následuje proces přijetí a adaptace zaměstnance. (Dvořáková 2007, Šikýř 2012, Armstrong 1999)

Pokud je zaměstnanec přijat, následuje několik dalších činností. Je zapotřebí uzavřít pracovněprávní vztah mezi uchazečem a společností. Toto navazuje na výběr zaměstnanců, kde byl vybrán vhodný uchazeč, který nabízenou pracovní pozici přijal.

Nejprve je zapotřebí vypracovat a následně podepsat pracovní smlouvu mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. V případě, že se jedná o stávajícího pracovníka, podepíše se pouze dodatek k již existující pracovní smlouvě. Před podpisem smlouvy musí být zaměstnanec seznámen se všemi právy a povinnostmi, které mu vznikají ke společnosti. Veškeré otázky týkající se pracovní pozice a výkonu práce by mu měly být rovněž zodpovězeny před podpisem smlouvy a měl by úspěšně absolvovat lékařskou prohlídku. Dále je zaměstnanec zaevidován do personální evidence společnosti, je mu založena osobní karta zaměstnance,

kde jsou všechny nezbytné údaje, mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení. Dále se mu vystaví identifikační karta společnosti a čip nebo klíče od budovy. Zaměstnanec se dále musí seznámit s pracovním řádem, vnitřními předpisy a BOZP. Nezbytnou součástí je také zavedení nového zaměstnance na místo, kde bude svou práci vykonávat a svěřeni zařízení, které k výkonu práce bude potřebovat. (Koubek 2007, Šikýř 2012, Dvořáková)

Nový zaměstnanec by měl být formálně i neformálně informován, odborně zapracován a sociálně začleněn do nového pracovního prostředí. Formální začlenění probíhá formou programu, který má na starosti manažer nebo zkušený spolupracovník. Naopak neformální proces probíhá na základě přijetí do kolektivu svými novými spolupracovníky. Nový pracovník by měl být v tomto procesu informován už písemně či ústně o důležitých činnostech ve společnosti a na daném pracovním místě. Tyto informace by měl získat od personalisty nebo pověřeného spolupracovníka. Adaptace se dále dělí na pracovní a sociální. Pracovní nastiňuje zaměstnanci to, jak celá společnost funguje a co se od něho na dané pozici očekává, dochází zde k zácvičení na této pozici. Sociální adaptací je bezproblémové začlenění do lidského kolektivu nových spolupracovníků. Pro nového pracovníka je většinou mnohem lepší neformální proces adaptace, i přesto, že vedení společnosti se snaží klást důraz na adaptaci formální. (Koubek 2011, Mayerová 1998, Dvořáková 2007, Měrtlová 2014)

### **3.4. Hodnocení, odměňování a vzdělávání zaměstnanců**

#### **3.4.1. Hodnocení pracovníků**

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

Abychom mohli skutečně ohodnotit pracovníka, musíme znát informace z jeho pracovního procesu. Hodnocení se netýká jen daného pracovníka, ale mnohdy celého pracovního týmu, pracovního a sociálního chování zaměstnanců, jejich charakteristik, schopností a podmínek prostředí, kde je pracovní činnost vykonávána. Hodnocení má tyto podoby:

- hodnocení pracovníka nadřízením, což je neformální hodnocení;

- formální hodnocení je prováděno pravidelně a zkoumá a posuzuje se jím pracovní výkon zaměstnance, toto je na základě pracovního pohovoru;
- příležitostné hodnocení je postaveno na základě osobního posudku. (Foot 2002, Šikýř 2012)

Pokud chceme pracovníky hodnotit, používáme k tomu různé metody, které se soustředí buďto pouze na pracovní výsledky nebo některé porovnávají výkony pracovníků anebo použijeme metody, které hodnotí určité kategorie pracovníků. Aby bylo hodnocení efektivní, doporučuje se využití více metod. Kociánová (2010) uvádí tyto:

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

Pokud potřebujeme u pracovníka zlepšit jeho výkon, můžeme na základě pracovního pohovoru nalézt vhodná řešení. Je několik způsobů, jak rozhovor vést, ale nejvíce efektivní je ten, kdy hodnocený i hodnotitel jsou na jedné úrovni, jsou rovnocennými partnery a společně hledají řešení daného problému. Písemný popis výkonu hodnoceného pracovníka nazýváme volný popis, který je daný na základě předem daných údajů hodnocení. Pokud potřebujeme znát odpovědi jen ANO či NE na předem zformulované hodnocení pracovního výkonu, tak použijeme tzv. checklist. Hodnocení, kde máme definovány cíle, se používá na úrovni manažerů a specialistů, musí však být mezi nadřízeným a pracovníkem sjednána dohoda o cílech jejich práce. Především u dělníků ve výrobě se používá hodnocení na základě norem. Tyto normy se stanoví dopředu a po určité době se porovná skutečný výkon pracovníka oproti stanoveným normám. Metoda kritických případů zaznamenává prostřednictvím hodnotitele záznamy o kritických událostech, které se přihodily u daného zaměstnance za určité období. V další metodě se porovnávají výkony dvou a více pracovníků v pořadí. Všechny výše uvedené metody jsou zaměřeny na pracovní výkon, ale metoda 360° zpětná vazba, je metodou, která je zaměřená na budoucnost. V této metodě hodnotí pracovník sám sebe, ale dále je také hodnocen svým nadřízeným, spolupracovníky a svými podřízenými. Dvořáková (2007) k tomuto ještě

dodává hodnocení prostřednictvím metody BARS, sebehodnocení a Assessment Centre. V metodě BARS pracovní jednání hodnotíme stupni vynikající až nepřijatelný, k těmto hodnotám hodnotitel přiřazuje skutečné chování pracovníka. Při sebehodnocení zaměstnanec hodnotí sám sebe, toto hodnocení je poté porovnáno s názorem hodnotitele. V poslední uváděné metodě Assessment Centre jsou popsány sociální charakteristiky a vlastnosti pracovníka, obdobně jako u personální činnosti výběru pracovníků. (Koubek 2007, Koubek 2011, Měrtlová 2014, Kociánová 2010, Dvořáková 2007)

### 3.4.2. Odměňování zaměstnanců

Aby bylo odměňování efektivní a komplexní, musí být nastavena správná strategie odměňování, která musí být v souladu s hospodářskými výsledky organizace a pracovní právními předpisy. Pokud tomu tak je, dosahuje organizace svých strategických cílů, ale také uspokojuje specifické potřeby pracovníků. Strategie odměňování by se dala také charakterizovat jako propojení mzdy s dalšími formami nefinančního uznání. Díky této strategii se může rozvíjet mzdová politika, řízení mezd a mzdový systém.

Pokud je strategie správně formulována a dodržována pověřenými zaměstnanci, tak je předpoklad, že bude splňovat následující cíle:

- definuje mzdové nároky strategie organizace;
- věnuje se stabilizaci hlavních pracovníků a potřebě získání nových;
- hledá správnou motivaci k nadprůměrnému a kvalitnímu pracovnímu výkonu všech pracovníků;
- monitoruje mzdové struktury a jejich rozvíjení v organizaci, za účelem konkurenceschopnosti a stimulaci k práci;
- informuje pracovníky o aktualitách ze mzdové politiky a odměňování;
- hledá optimální poměr mezi kolektivní a individuální formou mzdy;
- snaží se zdokonalit mzdový systém díky kombinaci mzdy a všech zaměstnaneckých výhod;
- nastavení optimální hladiny mezi mzdou a potřebami a očekáváním pracovníka;
- zabývá se zařazením flexibility do stanovení mzdy. (Armstrong 2015, Dvořáková 2012)

Jako nejdůležitější a nejsložitější, ale zároveň nejefektivnější nástroj motivace zaměstnanců k práci patří **odměňování zaměstnanců**. Hlavním úkolem je udržet kvalitní zaměstnance, ale zároveň získat nové, dále pak přispívat k růstu jejich pracovního výkonu



a produktivity. Odměňování zaměstnanců za vykonanou práci je zakotveno v Zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce a prováděcích právních předpisech, např. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

Na základě povahy nebo významu vykonávané práce, mohou být stanoveny odměny pro pracovníka. Tyto mohou být peněžní i nepeněžní formu, formu povýšení, vzdělání, veřejného uznání, výjimečných a zajímavých úkolů apod. (Kocianová 2010, Horváthová 2016)

Forma **peněžní** odměny:

- mzda nebo plat;
- další mzdové formy (prémie, osobní ohodnocení, provize, bonusy, odměna, zaměstnanecké akci, podíl na hospodářských výsledcích, příplatky, ostatní výplaty, atd.);
- zaměstnanecké benefity.

Forma **nepeněžní** odměny:

- hmotné odměny (služební automobil, notebook, telefon, atd.);
- výhody, které nemají hmotný charakter (pochvala od nadřízeného, vzdělání, kariérní a osobnostní růst, zlepšení pracovního prostředí). (Urban 2013)

Zaměstnance můžeme odměňovat různými způsoby a to hlavně **základní** nebo **pevnou mzdou**, která může být buďto tarifní nebo smluvní – týdenní, hodinová, měsíční, práce přes čas a zahrnuje v sobě zaručenou část mzdy každého zaměstnance. Dále mzda obsahuje vázanou složku, která je závislá na individuálním hodnocení zaměstnance. Tato část je vyplácena např. ve formě osobního ohodnocení nebo nadtarifní složky a je závislá na dlouhodobém hodnocení výsledků práce daného pracovníka, jeho kvalifikaci a schopností. Z tohoto důvodu je přiznána na delší časové období, ale také může být z platu kdykoliv odebrána. Cílem této složky je motivace pracovníků k lepšímu výkonu. Dalším typem odměňování jsou mzdové příplatky, které jsou závislé na mimořádných výsledcích a nárocích na dané pracovní místo, jsou vypláceny nepravidelně. Poslední složkou jsou zaměstnanecké výhody, které jsou vázané na vztah zaměstnance ke společnosti nebo na jeho postavení v hierarchii společnosti. Jedná se o finanční příspěvky, služby nebo různá cenová zvýhodnění. (Urban 2013, Armstrong 2009)

Zaměstnanec za svou vykonanou práci obdrží mzdu, plat nebo odměnu z dohody za podmíněk, které jsou stanoveny v zákoně. Zaměstnanec, který je, v pracovním poměru má nárok na mzdu. Zaměstnanec, který má sepsanou dohodu o provedení práce nebo dohodu o pracovní činnosti má nárok na odměnu z této dohody plynoucí. Kromě výše uvedeného může zaměstnanec dostat od zaměstnavatele odměny, které nijak nesouvisí s pracovním výkonem, které pak můžeme zařadit do zaměstnaneckých výhod, jinak řečeno zaměstnaneckých benefitů. (Němec 2008, Kocianová 2010)

Plat je odměnou pro zaměstnance ve státní správě a veřejných službách, zde je tato činnost financována z veřejných zdrojů. Přesná pravidla a financování je přesně stanoveno v Zákoníku práce. Tito zaměstnavatelé jsou:

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

Mzdu vyplácí svým zaměstnancům všichni ostatní zaměstnavatelé. Zde jsou zákoníkem práce stanovena pouze všeobecná pravidla odměňování. (Šikýř 2012, Dvořáková 2012)

### **3.4.3. Benefity pro zaměstnance**

Tyto benefity jsou další formou odměny pro pracovníky. Jedná se o nepřímé formy odměňování hmotné povahy, které společnosti využívají. Základem je odměnit pracovníky za svou oddanost a dobře odvedenou práci pro danou společnost. Je to rovněž motivační složka odměňování. Tyto benefity jsou ze strany zaměstnavatele poskytovány zcela dobrovolně. (Kocianová 2010)

Benefity mohou obsahovat široké spektrum výhod, služeb, požitků nebo zboží, které by jinak pracovník musel zaplatit. Zaměstnavatel jim tedy poskytuje tyto benefity buďto zcela zdarma nebo formou příspěvku na ně. Je důležité, aby byli pracovníci dostatečně informováni o způsobu využití benefitů. Důležité benefity pro zaměstnance jsou zejména ty, které jsou osvobozeny od daně z příjmu ze závislé činnosti, ty se totiž nepočítají do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Naopak společnost nejčastěji poskytuje benefity, které snižují základ daně z příjmu, jsou tedy účinným výdajem nebo nákladem. (Macháček 2010, Armstrong 2015)

Benefity lze poskytovat **fixně nebo flexibilně**. **Fixní** benefity musí být upraveny v kolektivní smlouvě nebo vnitřní legislativě společnosti. Znamená to, že jsou pevně dány a je na zaměstnancích, zda je budou využívat nebo ne. Je důležité, aby zaměstnavatel nastavil tyto benefity tak, aby o ně měli zaměstnanci zájem a on za ně neplatil zbytečně. Mezi fixní benefity můžeme řadit např. mobilní telefon, stravenky, služební vůz, více dnů dovolené, příspěvek na životní pojištění nebo penzijní připojištění, atd.

**Flexibilní** systém benefitů můžeme také nazvat jako „cafeterie“. Tento systém spočívá v tom, že zaměstnanec sbírá nějaké body, které může průběžně v tomto systému uplatňovat, pak je na něm, za co a kolik bodů uplatní. Tyto body je pak možné částečně směnit za hotovost. Je tedy na nich, zda bohy uplatní za nějakou službu nebo zážitek nebo si body smění za peníze. Tyto benefity jsou pro zaměstnance výhodnější v tom, že se jejich potřeby mohou měnit a v závislosti na tom si mohou i oni flexibilně vybírat své odměny. Pro zaměstnavatele je to výhodné v tom, že poskytuje jen ty benefity o které pracovníci stojí a nevynakládá tak zbytečně finance na věci, o které není zájem. (Armstrong 2015, Koubek 2011)

Armstrong (2015) rozděluje zaměstnanecké benefity takto:

- penzijní systém – hlavní zaměstnanecká výhoda;
- osobní jistoty – různá pojištění (úrazové, zdravotní, nemocenské), která dodávají zaměstnanci jistotu zajištění v osobním životě;
- finanční pomoc – zaměstnanecké půjčky, různé zlevněné služby, které poskytuje nebo vyrábí sám zaměstnavatel;
- osobní potřeby – dovolená, rekreace, péče o děti, finanční poradenství, služby psychologa, atd.;
- služební vůz – jedna z nejvíce žádaných odměn, i přes vyšší zdanění;
- další výhody – benefity zvyšující životní úroveň zaměstnanců, jedná se o příplatky na stravování, ošacení, telefon, atd.;
- nehmotné výhody – sem lze zařadit profil společnosti, zaměstnanec pocítuje sílu a jistotu v silné společnosti a je zde rád zaměstnán. (Armstrong 2015)

Koubek (2011) benefity třídí takto:

- pracovní benefity – produkty firmy za výhodnější ceny, dotovaná doprava, strava, více dnů dovolené, různé poukázky, stravenky;
- sociální benefity – příspěvky na penzijní pojištění, životní pojištění, zdravotní péči, zvýhodněné půjčky, atd.;

- benefity v závislosti na postavení ve společnosti – služební vůz, telefon, využití rekreačních zařízení dané společnosti. (Koubek 2011)

#### **3.4.4. Vzdělávání a osobní rozvoj**

V dnešní době se vše neustále a velmi rychle vyvíjí, z toho důvodu je důležité, aby se i pracovníci neustále vzdělávali, rozvíjeli a zdokonalovali svoje znalosti, schopnosti a dovednosti. Bartoňková (2010) vzdělávání popisuje jako proces, který probíhá jak v podniku, tak i mimo něj. V podniku se jedná o interní vzdělávání, které organizuje podnik ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti. Oproti tomu vzdělávání mimo podnik probíhá ve specializovaném prostředí mimo podnik a je většinou na objednávku. (Bartoňková 2010)

Vzdělávání se dá rozdělit na dvě části. Vzdělávání zaměstnance nebo vzdělávání člověka, které zajišťuje stát. Toto vzdělávání je buď všeobecné, nebo odborné. Člověk si při všeobecném vzdělávání osvojuje základní schopnosti, aby uspěl ve společnosti, kdežto při odborném pak konkrétní schopnosti pro vstup na trh práce. Zaměstnavatel tento způsob vzdělávání nazývá zaškolení, prohlubování kvalifikace nebo rekvalifikace. U státu se jedná o základní vzdělávání. V zákoníku práce se oblast vzdělávání pracovníků definuje v § 227. V § 228 se konkretizuje zaškolení nebo zaučení zaměstnance, který nově nastupuje nebo mění pracovní pozici. Pokud se jedná o absolventy škol bez praxe, která nepřesáhla po ukončení studia 2 roky, zaměstnavatel je povinen zabezpečit potřebnou praxi pro tuto pozici, s přiměřenou dobou trvání dle § 229. Pokud pracovník prohlubuje nebo průběžně doplňuje svou kvalifikaci, činí tak dle § 230, naopak pokud svou kvalifikaci zvyšuje např. studiem nebo jiným vzděláváním, jedná dle § 231. (Bartoňková 2010, Zákoník práce)

Vzdělávání pracovníků můžeme podle Koubka (2007) rozdělit na dvě skupiny. Vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Mezi metody vzdělávání na pracovišti Koubek (2007) řadí instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Naopak do vzdělávání mimo pracoviště zahrnuje přednášku, demonstrování, případové studie, workshop, brainstorming, hraní rolí, assessment centre a outdoor training. Do 3 skupin rozlišuje metody vzdělávání Dvořáková (2007), která navíc ještě doplňuje Koubkovy dvě metody o třetí a to o metodu vzdělávání na rozhraní mezi pracovištěm a mimo pracoviště, kam zařazuje poradenství, samostudium, e-learning nebo trainee program. (Koubek 2007, Dvořáková 2007)

### **3.4.5. Péče o pracovníky**

Podmínky pro práci jsou specifikovány řadou faktorů. Tyto faktory působí nejen na zaměstnance, ale také na další části pracovního procesu. Obsahují několik oblastí, jedná se o:

- organizaci pracovní doby a dobu pro odpočinek;
- péči o pracovníky;
- pracovní prostředí;
- psychologicko-sociální podmínky práce;
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Zaměstnavatel je ze zákona povinný o své zaměstnance pečovat. Tato povinnost je zakotvena v zákoníku práce, konkrétně v § 224 až 247, kde jsou upraveny pracovní podmínky zaměstnanců, stravování, odborný rozvoj a jiné zvláštní podmínky práce. V § 78 až 100 zákoníku práce se dále upravuje pracovní doba a doba odpočinku. Během pracovní doby je pracovník na pracovišti a vykonává přidělenou práci. Doba odpočinku je zákonem definovaný čas, kdy má pracovník přestávku v práci. Základní požadavky na pracovní prostředí jsou uvedeny v zákoně č. 309/2006 Sb.. V zákoníku práce § 101 až 108 a v zákoně č. 309/2006 Sb. je popsána bezpečnost a ochrana zdraví při práci. (Dvořáková 2007, Šikýř 2012, Zákoník práce)

### **3.4.6. Informační systém pro personalisty**

K tomu, aby organizace po personální stránce náležitě fungovala, je zapotřebí, aby i její informační systém byl na dobré úrovni. Do systému se ukládají různé analýzy pracovní síly, výsledky práce, potřeby a poznatky k novým pracovním pozicím. Je velice důležité, aby byl tento systém neustále rozvíjen a zdokonalován. Aby byl systém maximálně využit, je rozdělen do 4 oddílů, kde jsou informace o:

- zaměstnancích;
- pracovních pozicích;
- personálních činnostech;
- vnějších podmínkách.

Každá organizace má svůj specifický systém, ale všechny systémy by měly být z velké části podobné a měly by obsahovat výše uvedené informace. Informace týkající se zaměstnanců by měly obsahovat např. nacionále pracovníka, popis vykonávané práce, pracovní poměr, kvalifikaci, praxi a vzdělání, odměňování a pracovní dobu. Pracovní

pozice by měly obsahovat kategorii pracovní pozice, místo výkonu práce, požadavky na pracovníka. Personální činnost zahrnuje použité metody pro vytvoření a analýzu pracovní pozice, systém odměňování, vzdělávání nebo disciplinární řád společnosti. Informace o trhu práce, konkurenčních nabídkách, právní předpisy atd. jsou zahrnuty ve vnějších podmínkách. (Koubek 2007)

Personální systémy jsou většinou nastaveny tak, že statistické údaje jsou k dispozici všem vedoucím pracovníkům a všem institucím, ale k osobním údajům zaměstnanců, popisu pracovních pozic a k personálním činnostem je přístup omezen. Tento systém je tedy kompletní evidencí, kterou dnešní organizace vyžadují, což jim do značné míry usnadňuje jejich chod, ať už se jedná o snížení nákladů na personální práci nebo administrativu. Z těchto informací lze snadno provádět různé analýzy nebo dohledávat informace k zefektivnění chodu organizace. (Koubek 2007)

## **4. Vlastní práce**

### **4.1. Charakteristika a historie vybrané zdravotnické instituce**

Fakultní nemocnice Plzeň je největší a nejmodernější zdravotnické zařízení v Plzeňském kraji. Řadí se rovněž mezi jedny z největších zaměstnavatelů. Díky své propojenosti s Lékařskou fakultou Univerzity Karlovy v Plzni může svým pacientům nabídnout moderní léčebné a diagnostické metody na světové úrovni.

Historie FN Plzeň sahá až do roku 1322. V tomto roce začal v Plzni fungovat první špitál sv. Máří Magdalény, který měl zvlášť místnost pro 16 žen a zvlášť pro 8 mužů. V 16. století nejprve vznikl městský špitál sv. Martina a dále v roce 1540 lazaret sv. Jiří, kde biskup Václav založil klášter Kostelec, což byla kolébka medicíny v Plzeňském kraji. Roku 1809 byla založena vojenská nemocnice, která se nacházela v městské části Bory. Tato nemocnice byla primárně určena pro 35. pěší pluk. V roce 1833 byla vystavěna veřejná nemocnice i s operačním sálem a prvním lůžkovým psychiatrickým oddělením v Čechách.

Díky stavebnímu a průmyslovému rozvoji na přelomu 19. a 20. století bylo zapotřebí vybudování nové nemocnice. V průběhu let, konkrétně během 4 etap vznikla Městská všeobecná nemocnice císaře a krále Františka Josefa I. Tato nemocnice sídlila v areálu dnešní nemocnice na Borech. Nejprve bylo otevřeno oddělení nakažlivých chorob a administrativní budova. V druhé etapě byly vystavěny lůžkové pavilony a hospodářská budova. Díky světové válce probíhala třetí etapa od roku 1915 do roku 1921, během tohoto období vzniklo, kožní oddělení, dětské oddělení, pohlavní oddělení, plicní oddělení a nové kotelny a prádelny. Vzhledem k nízké kapacitě nemocnice bylo během čtvrté etapy v letech 1931-1942 přistavěno druhé poschodí, interní oddělení, chirurgický pavilon a bylo odděleno plicní oddělení. Roku 1952 byla nemocnice přejmenována na Fakultní nemocnice krajského ústavu národního zdraví. Roku 2005 vojenská nemocnice na Borech zanikla a byla sloučena pod Fakultní nemocnici Plzeň. Veškerá zdravotnická péče zde funguje dále.

Nemocniční areál na Lochotíně začal s výstavbou v roce 1979 a byl dokončen v roce 2002. Jednotlivé části areálu byly v provozu postupně, od roku 1989 fungoval pavilon s interními obory, v 2000 byla zprovozněna chirurgická klinika, ortopedie, neurologie a anesteziologicko-resuscitační klinika. Kardiochirurgie, dětská klinika, oční

a stomatologie jsou v provozu od roku 2002. Po tomto roce byla vystavěna další specializovaná pracoviště, konkrétně neonatologie a gynekologicko-porodnické oddělení, která byla uvedena do provozu v roce 2007 a nová budova onkologie, která je v provozu od roku 2011.

FN Plzeň je v současné době zdravotnické zařízení na špičkové úrovni, které poskytuje specializovanou zdravotní péči v mnoha zdravotnických oborech. Velikou roli hrají zejména specializovaná pracoviště a centra, která nabízejí komplexní péči, kterou jiné nemocnice nabídnout nemohou. Význam FN Plzeň je nejen pro Plzeňský kraj, ale také kraj Karlovarský a ostatní regiony v okolí. ([www.fnplzen.cz](http://www.fnplzen.cz))

## **4.2. Vnitřní struktura společnosti**

FN Plzeň spadá pod přímou řídicí působnost Ministerstva zdravotnictví České republiky a je samostatnou příspěvkovou organizací.

Fakultní nemocnice Plzeň, DIČ: 00669806, IČO: 00669806

Edvarda Beneše 1128/13

305 99 Plzeň – Bory

Tel.: 377 401 111

Alej Svobody 80

304 60 Plzeň – Lochotín

Tel.: 377 103 111

FN Plzeň se člení na dva areály, areál Lochotín a areál Bory. Oba areály dohromady nabízí 1739 lůžek, 4662 zaměstnanců, 21 klinik, 19 oddělení a 6 ústavů. Ke konci roku 2018 bylo ve FN Plzeň hospitalizováno 70 331 pacientů, provedeno 3 460 porodů a 1 014 642 ambulantně vyšetřených.

Hlavní poslání Fakultní nemocnice Plzeň je základní, specializovaná a zvláště specializovaná diagnostická a léčebná péče, ať už lůžková nebo ambulantní, zejména pro Plzeňský, částečně Karlovarský, Ústecký a Jihočeský kraj. Dále pak výuka nových lékařů a nelékařských pracovníků, základní a klinický výzkum.

Díky tomu, že se FN Plzeň snaží neustále zlepšovat své služby a kvalitu poskytované péče a její úroveň je dlouhodobě na velmi vysoké úrovni byl jí v roce 2007 udělen certifikát

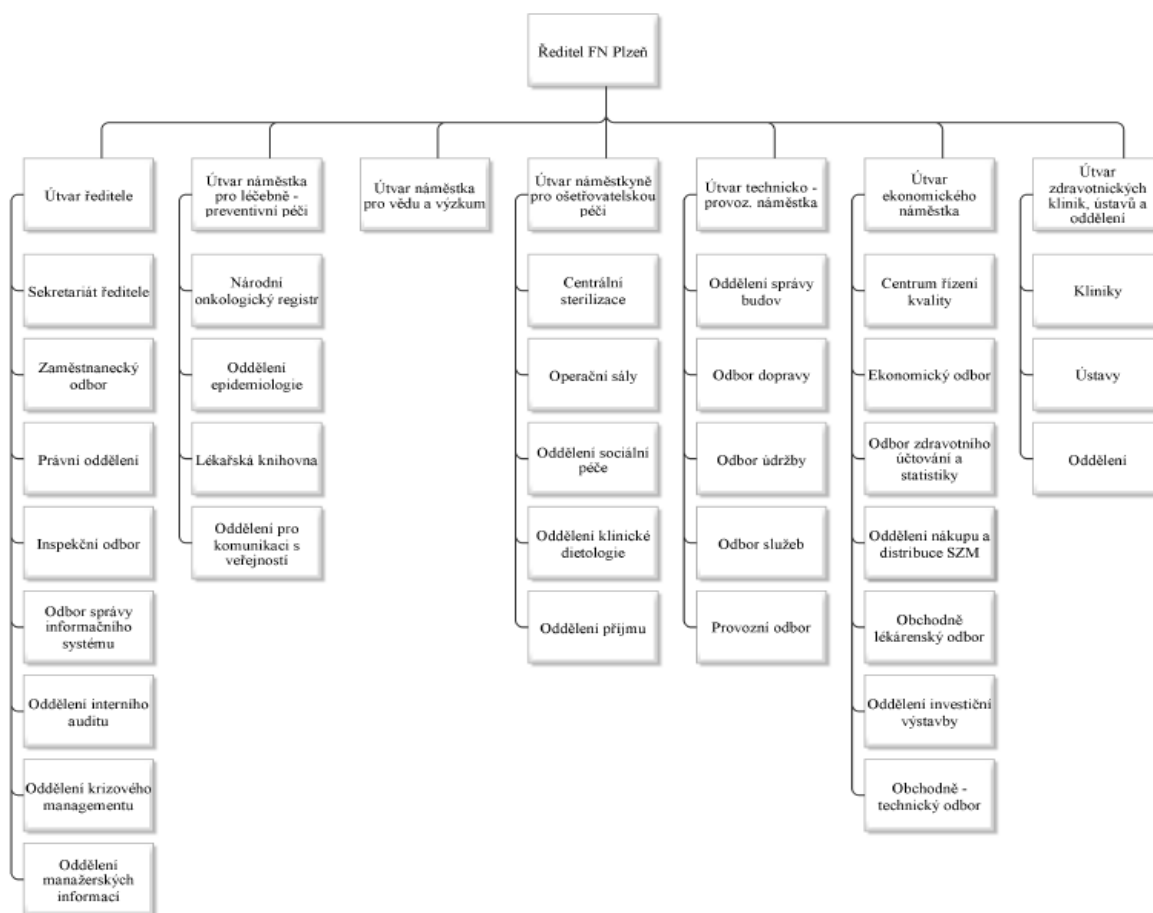


ISO 9001:2000 a v roce 2010 certifikát ISO 9001:2008, což je známka vysoké kvality poskytovaných služeb. Při každé certifikaci FN Plzeň tyto certifikáty s úspěchem obhájí, jakožto i akreditaci dle vyhlášky č. 102/2012 Sb. o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče. Pracoviště genetické laboratoře rovněž disponuje certifikátem kvality ISO 15 189:2007 a to od roku 2012.

FN Plzeň je ekonomicky stabilní a investuje nemalé prostředky do rozvoje a nákupu zdravotnického zařízení a specializovaných přístrojů, aby svým pacientům zajistila co nejlepší péči. Nabízí například špičkovou diagnostiku pomocí počítačového tomografu, magnetickou rezonanci nebo vyšetření pomocí PET/CT. Díky této metodě je možné odhalit nádorové onemocnění v době, kdy pacient ještě ani nezaregistroval nějaké obtíže s tím spojené. Dále dokáže odhalit nádorová onemocnění krevetvorby, nádory plic nebo nádory tlustého střeva a prsu. ([www.fnplzen.cz](http://www.fnplzen.cz))

Struktura Fakultní nemocnice Plzeň má přesně definované vztahy nadřízenosti a podřízenosti, lze ji také označit jako funkcionální, protože se každý útvar specializuje na své odborné zaměření. Je zde přesně definovaná odpovědnost a pravomoci vedoucích pracovníků.

Obr.č. 4: Struktura FN Plzeň



Zdroj: Vlastní zpracování 2018, dle interních materiálů FN Plzeň

Ve FN Plzeň je na pozici ředitele MUDr. Václav Šimánek, Ph.D., který svou funkci vykonává osobně. FN Plzeň se dále dělí na útvary a každý útvar má svého náměstka nebo náměstkyni se svou osobní asistentkou. Ekonomickým náměstkem je pan Ing. Viktor Wendler, MBA, náměstkem pro investice a centrální nákup pan Ing. Libor Svoboda, náměstkyní pro ošetrovatelskou péči Ing. Bc. Andrea Mašínová, MBA, náměstkem útvaru léčebně – preventivní péče je doc. MUDr. Eduard Kasal, CSc., technicko – provozní náměstek Bc. Milan Topinka, MBA a náměstkem pro vědu a výzkum prof. MUDr. Ondřej Topolčan, CSc..

Péče o pracovníky FN Plzeň spadá pod zaměstnanecký odbor, který tuto péči zastřešuje. Tento odbor se stará o nábor, přijetí, mzdové zařazení a zpracování platů, až do ukončení pracovního poměru. Dále má na starost zaměstnanecké benefity, poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) a vzdělávání všech zaměstnanců.

Pod zaměstnanecký odbor dále spadají konkrétní oddělení. Do kompetencí **oddělení personálního řízení a organizace (OPŘO)** spadá nábor a výběr uchazečů o práci,

plánování a analýza pracovních pozic, péče o pracovníky, vytváření a aktualizace pracovního a organizačního řádu, kolektivní smlouvy. Na **Oddělení personální práce a mezd** (OPPM) se zajišťují platové a personální informace spojené s nástupem pracovníka do pracovního poměru, sepsání pracovní smlouvy a dále se zde zajišťuje každý měsíc zpracování platu, mimotarifní složky platu, nemocenské dávky a dovolená. Toto oddělení je oprávněno měnit pracovní dobu a ostatní personální změny, je oprávněno schvalovat žádosti o pružnou pracovní dobu a jiné dohody mimo pracovní poměr. Mimo jiné také řeší porušení kázně, mateřské a rodičovské dovolené a cestovní náhrady. **Oddělení dalšího vzdělávání** (ODV) zajišťuje akreditaci pro zdravotnické vzdělávací programy, semináře, konference, opakující se kurzy první pomoci, přípravu a realizaci akreditovaných a specializačních kurzů a mnoho dalšího v rámci jejich zaměření. Dalším oddělením je **Zaměstnanecká komise** (ZK), které svou činností projednává a případně zajišťuje přijetí a nástup nových pracovníků, jejich přesunutí v rámci FN Plzeň, návraty a odchod z/na mateřskou dovolenou, detaily pracovního poměru a systemizaci pracovních míst. Tato komise má pravidelné schůze 1x za 14 dní a členy jsou zástupci zaměstnaneckého odboru a náměstci.

#### 4.2.1. Struktura rozdělení zaměstnanců

Ve FN Plzeň bylo k 31.12.2017 zaměstnáno 4 555 pracovníků, z toho je více než 75 % žen a z tohoto počtu je více než 78 % žen ve věku od 31 do 60 let. Zbylou část zaměstnanců tvoří muži.

Tab. č. 1: Rozdělení zaměstnanců podle věku a pohlaví

Věková kategorie	Muži	Ženy	Celkem
do 20 let	2	6	8
21 - 30 let	172	569	741
31 - 40 let	298	818	1 116
41 - 50 let	281	1 027	1 308
51 - 60 let	219	817	1 036
nad 60 let	135	211	346
<b>Celkem</b>	<b>1 107</b>	<b>3 448</b>	<b>4 555</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2019, dle interních materiálů FN Plzeň z roku 2017

Následující tabulka dělí zaměstnance podle dosaženého vzdělání a pohlaví. Nejvíce zaměstnanců je s vysokoškolským vzděláním. Tato skupina tvoří přibližně 45 % všech

zaměstnanců FN Plzeň. Pokud bychom brali v úvahu kategorii mužů, tak tu rovněž z více jak 50 % tvoří vysokoškolsky vzdělaní. U žen je nejvíce pracovníků s úplným středním vzděláním s maturitou, což tvoří 42 % všech žen, následuje skupina s vysokoškolským vzděláním se 36 %.

Tab. č. 2: Rozdělení zaměstnanců podle vzdělání a pohlaví

Dosažené vzdělání	Muži	Ženy	Celkem
Základní	44	113	157
Vyučen	206	311	517
Střední odborné	32	13	45
Úplné střední s maturitou	171	1 345	1 516
Vyšší odborné	30	272	302
Vysokoškolské	624	1 394	2 018
<b>Celkem</b>	<b>1 107</b>	<b>3 448</b>	<b>4 555</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2019, dle interních materiálů FN Plzeň z roku 2017

V tabulce číslo 3 je uvedena struktura zaměstnanců podle délky trvání pracovního poměru. Vyplývá z ní, že nejvíce zaměstnanců je ve skupině do 5 let. Jedná se přibližně o 30 % zaměstnanců.

Tab. č. 3: Rozdělení zaměstnanců podle doby trvání pracovního poměru

Doba trvání pracovního poměru	Počet zaměstnanců
do 5 let	1 474
do 10 let	815
do 15 let	650
do 20 let	598
nad 20 let	1 018
<b>Celkem</b>	<b>4 555</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2019, dle interních materiálů FN Plzeň z roku 2017

Během roku 2017 ukončilo pracovní poměr celkem 424 pracovníků, naopak bylo přijato 455 nových.

### **4.3. Rozbor personálních činností ve vybrané zdravotnické instituci**

V této části provedeme rozbor personálních činností ve Fakultní nemocnici Plzeň, konkrétně u lékařů, sester, sanitářů a zdravotnického personálu.

#### **4.3.1. Plánování a třídění pracovních míst**

Na základě vytvořené celkové strategie FN Plzeň jsou pracovní místa plánována zaměstnaneckým odborem, na oddělení personální řízení a organizace. Díky této strategii jsou dále rozpracovány dílčí personální strategie pro konkrétní obory a oddělení nemocnice. Důležitým faktorem při plánování pracovních míst je sazebník zdravotních výkonů, který stanovují pojišťovny. Tento sazebník udává minimální počty pracovníků na konkrétních odděleních nebo klinikách, aby byly následně jejich úkony a zdravotní péče pojišťovnou proplaceny. Mimo jiné jsou následně pracovní místa plánována podle interních potřeb FN Plzeň.

Ať už jsou pracovní místa plánována na základě uvedeného sazebníku nebo potřeb nemocnice, je toto řešeno systemizací. Díky systemizaci je přesně vytvořena struktura pracovních míst, kde jsou definovány vztahy mezi nadřizenými a podřizenými pracovními místy. Tato systemizace je vytvořena za účelem efektivního ekonomického a hospodárného využití pracovní síly a podílí se na ní náměstci, přednostové, primáři, vrchní sestry a zaměstnanecký odbor.

Pokud vznikne požadavek na změnu, zánik nebo vznik systematizovaného pracovního místa, tak vedoucí konkrétního oddělení musí podat na zaměstnanecký odbor formulář „Žádost o změnu plánovaného stavu zaměstnanců (konečného přepočteného)“. Zaměstnanecká komise následně formulář schválí nebo neschválí. Pokud je požadavek neschválen, je vedoucí oddělení vyrozuměn referentkou OPŘO, v případě schválení zaměstnaneckou komisí, je požadavek dále postoupen ke schválení řediteli FN Plzeň. Pokud je ředitelem neschválen, je opět vedoucí oddělení vyrozuměn referentkou OPŘO. V případě schválení ředitelem, je referentkou OPŘO vyhotoven formulář „Dohodnutý plánovaný stav zaměstnanců (konečný přepočtený)“, který je předán vedoucímu oddělení, který požadavek vznesl. Tato změna je následně zanesena do organizačního řádu FN Plzeň, společně se změnou personálního plánu.

Pracovní místa jsou zpracována do katalogu prací, kde jsou popsány a dále jsou zde uvedeny i konkrétní platové třídy. Tyto údaje určují, na jaké místo je zapotřebí konkrétní

kvalifikace, čímž se následně FN Plzeň musí řídit. U všeobecné zdravotní sestry jsou uvedeny tyto informace:

- pracovní funkce;
- způsobilost k výkonu;
- náplň práce dle pracovního katalogu, platová třída;
- funkční vztahy s ostatními zaměstnanci;
- profesní charakteristika;
- odpovědnosti a jejich vymezení;
- pravomoci a jejich vymezení;
- povinné funkční vazby;
- všeobecné povinnosti zaměstnance.

Každý z výše uvedených bodů, poskytuje doplňující informace. Pracovní funkce je specifikována jako všeobecná sestra se způsobilostí vykonávat tuto funkci pod odhledem nebo bez odborného dohledu. Všeobecná sestra má pracovní označení 2.19.13 a je zařazena do platové třídy 10. Hlavní pracovní náplní je ošetrovatelská péče bez odborného dohledu, společně s lékařem se podílí na léčebné, preventivní, diagnostické, rehabilitační a neodkladné či dispenzární péči. Je zde uvedena konkrétní nadřízenost a podřízenost, kdy je přímo podřízena staniční sestře. Přímé podřízení pod touto pozicí nejsou. V případě potřeby je jejím úkolem koordinace nelékařského zdravotnického personálu. Dále pak na základě svých zkušeností poskytnutí rad a dohledu nad méně zkušenými kolegy nebo praktikanty ze zdravotnických škol. Sestra je dále povinna dodržovat pracovní řád a interní předpisy FN Plzeň.

U každého pracovního místa jsou dále požadovány potřebné informace o kvalifikace, v tomto konkrétním případě se jedná následující informace:

- požadovaná kvalifikace;
- požadované specializace;
- požadovaná registrace.

Pro práci všeobecné zdravotní sestry, zařazené do 10. platové třídy je nutné vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborná škola v daném oboru. Specializace zde není podmínkou, registrace závisí na oboru konkrétní práce.

#### 4.3.2. Proces získávání pracovníků

V interních směrnících FN Plzeň je přesně definováno, jak získávání a výběr kvalifikovaných pracovníků probíhá. Pokud je tedy zapotřebí obsadit volné pracovní místo, ať už plánovaně, nově vzniklé nebo neočekávatelně uvolněné, postup vychází z uvedených směrníc. Právo řešit tuto situaci náleží primáři, vrchní sestře nebo vedoucímu konkrétního oddělení, který dá požadavek na Oddělení personálního řízení a organizace, kde referentka OPŘO tyto požadavky zanesne do programu zasedání zaměstnanecké komise. Žádost by měla obsahovat popis a specifikaci pracovního místa a požadavky na kvalifikaci, praxi a schopnosti nového pracovníka. Příklady popisu a požadavků jsou uvedeny výše, tyto specifikace by měly uchazeči poskytnout co nejvíce informací, aby si udělal realistický obraz dané pracovní pozice. Výňatek popisu lékařské pozice zní takto: „Lékař je zaměstnancem zodpovědným za bezprostřední poskytování léčebné péče. Provádí běžnou preventivní péči, připravuje výkazy o poskytnuté péči, zpracovává zdravotnickou dokumentaci, je účastníkem pravidelných vizit, a podobně.“ Na základě uvedené žádosti zaměstnanecká komise rozhodne o tom, zda je zapotřebí pracovní místo obsadit a v jakém časovém horizontu, výsledky jednání komise jsou vždy zaneseny do záznamu z jednání.

Po schválení zaměstnaneckou komisí přichází na řadu identifikace potencionálních zdrojů pracovní síly. FN Plzeň dává přednost uchazečům z vlastních zdrojů, případně pak z lékařských fakult, jelikož zde řada absolventů vykonává během studia povinné praxe, tudíž znají poměry a prostředí nemocnice. Pokud mezi těmito zdroji nenajde vhodného uchazeče, přichází na řadu uchazeči z vnějších zdrojů. Uchazeči o pracovní pozici z vlastních zdrojů se o nabízené pozici dozvědí z prostředí intranetu, studenti případně od svých nadřízených. Z vnějších zdrojů je to pak zejména z internetových stránek FN Plzeň, případně z tištěných médií, úřadu práce či jiným prostřednictvím. U nabízené pozice jsou vždy uvedeny přesné informace a soupis požadovaných dokumentů a kvalifikace. Zpravidla se jedná o životopis, případně výpis z Rejstříku trestů. Další dokumenty uchazeč dodává referentce OPPM v případě přijetí na danou pozici. V případě přijetí rozhodne vedoucí konkrétního oddělení o zařazení nového pracovníka, dále navrhuje platové a pracovní zařazení, termín nástupu, rozvržení pracovní doby a výši pracovního úvazku a v neposlední řadě dobu trvání pracovního poměru.

Pokud se jedná o nabídku volné pracovní pozice pro všeobecnou zdravotní sestru, jsou zde následující požadavky a informace k této pracovní pozici:

- místo výkonu práce (úsek, pracoviště, oddělení);

- vykonávaná práce a její kategorie;
- druh provozu;
- délka směn;
- může obsahovat i termín nástupu.

Pokud se jedná o nabídku volné pracovní pozice pro lékaře, konkrétně na chirurgickou kliniku, jsou zde následující požadavky a informace k této pracovní pozici:

- úspěšné absolvování lékařské fakulty;
- úspěšně ukončený základní chirurgický kmen výhodou;
- praxe výhodou;
- vhodné i pro absolventy.

U nabízeného pracovního místa jsou velmi důležité kontaktní údaje na personalistu, dále pak zaměstnanecké benefity, které daná pozice nabízí. Zájemce o danou pozici zašle referentce OPŘO požadované dokumenty, které ona následně roztřídí dle potřeby a posléze individuálně komunikuje s uchazečem, případně si od něho vyžádá doplnění. Po obdržení všech životopisů a dokumentů, referentka tyto roztřídí a vybere jen ty, které se na danou pozici hodí a splňují požadavky. Vyhovující životopisy jsou předány kompetentní osobě, primáři, vrchní sestře, vedoucímu oddělení, kteří si z nich vyberou ty pravděpodobně nejvhodnější uchazeče. Na pozici všeobecné zdravotní sestry je musí uchazeč/ka mít minimálně dokončené středoškolské vzdělání s maturitou a dále splňovat kvalifikaci všeobecné zdravotní sestry. Pokud má uchazeč/ka další vzdělání, praxi či jiné zkušenosti, je to výhodou. Pokud se jedná o pozici lékaře, FN Plzeň nabízí dva druhy volných pracovních míst. Buďto hledají lékaře s praxí a všemi potřebnými atestacemi nebo lékaře absolventa s úspěšně zakončenou lékařskou fakultou. U lékaře s praxí je požadována konkrétní specializace nebo ukončený základní kmen konkrétního oboru. V případě pozice sanitáře, nejsou požadavky skoro žádné, jedinou výhodou je splněný sanitářský kurz. Počet vybraných uchazečů je individuální, tito uchazeči jsou dále pozváni k výběrovému řízení.

Samotné **výběrové řízení** se koná na oddělení, kam se uchazeč o místo hlásí. Toto je plně v režii přímého nadřízeného, tedy primáře, vrchní sestry nebo vedoucího daného oddělení. Díky selekci životopisů byli již přizváni pravděpodobně nejvhodnější uchazeči. Samotné výběrové řízení probíhá mezi 4 očima, uchazečem a přímým nadřízeným, během kterého se hodnotí odborné předpoklady, osobnost a profesní zkušenosti uchazeče a jsou zde zodpovězeny otázky ohledně ohodnocení, benefitů, pracovní doby atd.. Podle počtu uchazečů výběrové řízení trvá zpravidla jeden den až týden. Následně přímý nadřízený



vybere nejvhodnějšího uchazeče, jehož podklady předá referentce OPPM, která uchazeče osloví s nabídkou práce. Pokud má uchazeč stále zájem, je mu nabídnuta pracovní smlouva. V případě nezájmu je takto postupováno u dalšího v pořadí.

#### **4.3.3. Výběr a adaptace zaměstnanců**

Před samotným podpisem smlouvy je nový pracovník povinen podrobit se pracovně lékařské prohlídce, řidiči a sanitáři se navíc musí podrobit psychologickým testům. Pokud jsou tyto testy bez komplikací, dojde k uzavření pracovního poměru. Poté je na referentce OPPM, aby od nového pracovníka zajistila potřebné dokumenty, jako například zápočtový list, přiznání starobního důvodu či u studentů potvrzení o studiu. Ze zákona č. 95/2004 Sb. a 96/2004 Sb. jsou uchazeči o zdravotnické povolání povinni předložit i tyto dokumenty:

- aktuální výpis z Rejstříku trestů, ne starší než 3 měsíce;
- lékařský posudek o zdravotní způsobilosti;
- dokumenty o dosažené specializované a odborné způsobilosti.

Než vznikne pracovní poměr, je důležité, aby byly podepsány ještě další důležité dokumenty a zaměstnanec byl seznámen s jejich náležitostmi. Jedná se o:

- prohlášení o zpracování osobních údajů;
- doklad o převzetí jmenovky;
- instrukce k používání jmenovky;
- souhlas se zveřejněním fotografie (nepovinné);
- instrukce k používání informačních technologií (pouze osoby s ní pracující);
- dohody o srážkách z platu (za závodní stravování, za ochranné pomůcky);
- pracovní smlouva.

Po podpisu pracovní smlouvy a všech dalších dokumentů, je zaměstnanci založen osobní spis a je zařazen do personální evidence FN Plzeň. Spis obsahuje například osobní číslo, jméno, příjmení, titul, narození, státní příslušnost, zdravotní pojišťovnu, atd.. Poté je dohodnut termín vstupního školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kde obdrží zápisník BOZP, kam se následně zaznamenají všechna další školení. Když je ukončena veškerá administrativa spojená s přijetím, je nový pracovník představen svému přímému nadřízenému a odveden na pracoviště, kde je seznámen s právy a povinnostmi, které ze smlouvy vyplývají a také s náplní práce. Platové podmínky rovněž obdrží v den nástupu v písemné podobě, což musí obsahovat informace o platové třídě a platovém stupni.

Výměr musí také obsahovat přesnou výši platového tarifu, ostatních příplatků a termínu výplaty. Nadřízený pracovník dále sdělí, v kolik hodin je nástup na pracoviště a předá čipovou kartu pro vstup do budovy a k otevírání dveří na oddělení.

V pracovní smlouvě je uveden den, kdy vzniká pracovní poměr, což je i den nástupu. Pracovní smlouvy jsou ve FN Plzeň sjednávány na dobu určitou 1 rok, ale v 99 % případů jsou následně prodlouženy na dobu neurčitou, což je závislé i na posouzení vedoucího pracovníka. Další možností vzniku pracovního poměru je jmenování do funkce, což může učinit pouze ředitel nemocnice na základě dohod mezi nemocnicemi a interními podmínkami FN Plzeň. Volné pracovní místo může být obsazeno také přesunem kmenového pracovníka FN Plzeň z jiného pracoviště na základě své žádosti, tzv. Překladového listu, který musí schválit opět nejprve vedoucí pracovník a následně celou situaci dořeší referentka OPŘO.

Po samotném nástupu je před novým pracovníkem proces adaptace, který probíhá tak, že vedoucí pracovník pracovníka seznámí s prostředím a dále určí zkušenějšího kolegu, který je s procesem adaptace nápomocný. Pomáhá mu buď radou, nebo konkrétní praktickou ukázkou, dále jej seznámí s chodem oddělení a způsobu práce na něm.

**Proces adaptace** se skládá z 3 částí. První část je stejná pro všechny pracovníky bez ohledu na druhu práce a spočívá v seznámení s prostředím, spolupracovníky, absolvování základních školení a interních předpisů. Druhou částí je část speciální pro nelékařské pracovníky, která je závislá na konkrétním zařazení, pracovišti a povinnostech. Tato část a její rozsah je na vedoucím pracovníkovi. Třetí část je v režii školicího pracovník, který hodnotí odbornou a pracovní kvalitu daného zaměstnance a zda jeho adaptace probíhá úspěšně. V této části by měl zaměstnanec vyplnit tzv. Dotazník spokojenosti nového pracovníka s průběhem adaptace.

U nových pracovníků ve vedoucích funkcích je adaptační proces jiný, zde se školitel zaměřuje zejména na získání důležitých manažerských znalostí. Důraz je kladen zejména na komunikaci mezi vertikální a horizontální strukturou FN Plzeň, účtování a vykazování služeb, zásobování, nákup, financování, sledování a hodnocení personální práce a hodnocení pracovníků. Délka adaptace u těchto pracovníků je závislá na pracovní pozici, praxi, dosaženém vzdělání a samotném pracovníkovi a jeho přístupu k adaptaci. Adaptační proces může být:

- vedoucí pracovníci – 1 až 3 měsíce;

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

Pokud pracovník mění pracovní pozici v rámci FN Plzeň nebo se vrací po více než 6 měsících dlouhé době, ale zároveň době kratší než 2 roky, adaptační proces má zkrácenou formu dle interních směrnic. Samotná adaptace je vedena v informačním systému VEMA, který obsahuje i formuláře, jako např. „Plán adaptačního procesu nového pracovníka“, kam je zaznamenáván průběh adaptace. Průběžné hodnocení je zaznamenáno školícím pracovníkem do formuláře „Záznam hodnocení adaptačního procesu“. Všechny záznamy do těchto formulářů jsou dále zpracovány referentkou OPPM a mohou být podnětem například pro zvýšení pohyblivé složky platu.

**Vedoucí pracovník** má v procesu adaptace nového zaměstnance zejména provést vstupní pohovor, při kterém ho seznámí např. s náplní práce, povinnostmi na pracovišti, BOZP, hygienickými předpisy, formou odměňování a s intranetem FN Plzeň. Dalšími povinnostmi jsou sestavení plánu adaptace, stanovení termínu ukončení adaptace, průběžné a závěrečné hodnocení a po ukončení adaptace vyhotovení nové pracovní náplně pro zaměstnance.

**Školící pracovník** má za povinnost seznámení s pracovištěm a kolektivem na něm, dále pak individuálně s chodem oddělení. Zaznamenávat a provádět průběžné hodnocení a s vedoucím pracovníkem společně provést závěrečné hodnocení.

**Nový zaměstnanec** má za povinnost plnit konkrétní body adaptačního plánu a efektivně spolupracovat se školícím pracovníkem. Pokud to vyžádá vedoucí pracovník, tak po skončení adaptace splnit písemný test. A v neposlední řadě vyplnit „Dotazník spokojenosti nového pracovníka s procesem adaptace“ a to nejpozději do 14 dnů od ukončení adaptace.

#### **4.3.4. Odměňování zaměstnanců**

Ve FN Plzeň je odměňování zakotveno do kolektivní smlouvy, která je přesně formulována na základě:

- zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce v platném znění;
- nařízení vlády č. 222/2010 Sb.;
- nařízení vlády č. 546/2006 Sb.;

- nařízení vlády č. 567/2006 Sb.;
- nařízení vlády č. 590/2006 Sb.;
- platového předpisu pro odměňování pracovníků ve FN Plzeň;
- prováděcích předpisů.

Za odvedenou práci náleží zaměstnancům FN Plzeň plat, který je závislý na pracovním zařazení. Toto zařazení navrhuje nadřízený pracovník na základě pracovní náplně dle katalogu prací a dále schvaluje vedoucí oddělení. O konečném přiznání rozhoduje ředitel FN Plzeň nebo jím pověřená osoba. Plat je dále určen dle platného předpisu uvedeného v kolektivní smlouvě. Plat vedoucích pracovníků určuje orgán, který je na pozici ustanovil, neboť se jedná o statutární orgán nemocnice.

Všichni zaměstnanci FN Plzeň jsou zařazeni do **platového stupně** a **platové třídy**, která je určena nejnáročnější prací, kterou může zaměstnanec vykonávat. Dalším kritériem u zařazení do konkrétní třídy je vzdělání. Ve FN Plzeň jsou platové třídy rozděleny do 16 stupňů. Pokud uchazeč o pracovní pozici v konkrétní platové třídě nespĺňuje podmínku dosaženého vzdělání, je možné, aby ho nadřízený pracovník na tuto pozici dosadil podmíněčně až na dobu 4 let nebo déle, pokud nejsou stanoveny jiné podmínky dle zvláštního právního předpisu.

Tab. č. 4: Platové třídy na základě vzdělání

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

*Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě interních zdrojů FN Plzeň*

V případě, že má zaměstnanec praxi, její doba se zohledňuje v **platovém stupni**, a to buď v plném, nebo zkráceném rozsahu. Doba započítaná do plného rozsahu je zejména ta praxe, která je ve stejném oboru vykonávané práce, případně doba na mateřské a rodičovské dovolené nebo péče o osobu závislou na péči jiné osoby, zde je horní limit 6 let. Započítání zkrácené doby praxe je závislé na míře shody dosud vykonávané práce a její uplatnění v současné pozici. Platové stupně jsou rozděleny na 12 úrovní, viz tab. č. 5.

Tab. č. 5: Platový tarif FN Plzeň, zdravotnický personál

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída						
		2	3	4	5	6	7	8
1	do 1 roku	11 920	12 930	14 010	15 210	16 470	17 860	19 390
2	do 2 let	12 400	13 410	14 560	15 810	17 100	18 550	20 120
3	do 4 let	12 870	13 930	15 100	16 400	17 750	19 240	20 900
4	do 6 let	13 340	14 470	15 660	17 020	18 430	19 980	21 690
5	do 9 let	13 840	15 020	16 270	17 650	19 130	20 750	22 520
6	do 12 let	14 350	15 580	16 870	18 330	19 840	21 520	23 370
7	do 15 let	14 930	16 170	17 530	19 010	20 590	22 310	24 270
8	do 19 let	15 490	16 780	18 170	19 750	21 360	23 150	25 180
9	do 23 let	16 050	17 410	18 870	20 480	22 190	24 040	26 110
10	do 27 let	16 690	18 090	19 590	21 280	23 020	24 930	27 120
11	do 32 let	17 300	18 760	20 320	22 090	23 890	25 890	28 160
12	nad 32 let	17 960	19 490	21 070	22 920	24 800	26 860	29 230

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída						
		9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	21 040	22 800	24 790	26 840	29 100	31 590	34 280
2	do 2 let	21 830	23 650	25 710	27 850	30 220	32 770	35 580
3	do 4 let	22 660	24 570	26 710	28 930	31 370	34 020	36 930
4	do 6 let	23 510	25 500	27 700	29 990	32 530	35 290	38 310
5	do 9 let	24 400	26 470	28 750	31 130	33 760	36 630	39 760
6	do 12 let	25 300	27 450	29 840	32 310	35 030	37 990	41 250
7	do 15 let	26 280	28 490	30 950	33 530	36 350	39 470	42 800
8	do 19 let	27 280	29 570	32 140	34 790	37 730	40 920	44 440
9	do 23 let	28 290	30 680	33 340	36 110	39 130	42 470	46 120
10	do 27 let	29 370	31 850	34 600	37 480	40 630	44 090	47 860
11	do 32 let	30 490	33 060	35 870	38 890	42 140	45 760	49 650
12	nad 32 let	31 630	34 320	37 250	40 350	43 750	47 480	51 510

Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě interních zdrojů FN Plzeň

Uvedeno na příkladu, zdravotní sestra s absolvovanou vyšší odbornou zdravotnickou školou, která má praxi 6 let má nárok na 9. nebo 10. platovou třídu a 4. nebo 5. platový stupeň platového tarifu. Pokud by tedy byla v 9. platové třídě a 5. platovém stupni, její tarif by činil 24 400,-Kč. V případě zařazení do 10. platové třídy by se musela praxe ponížít o 1 rok, v závislosti na dosaženém vzdělání, tudíž by spadala do 4. platového stupně a náležel by jí tarif 25 500,-Kč. Pokud by byl do 10. platové třídy zařazen někdo podmíněně, s nižším vzděláním, byla by mu doba praxe krácena následovně:

- se středoškolským vzděláním a maturitní zkouškou o 3 roky;
- se středoškolským vzděláním s výučním listem o 4 roky;
- se středoškolským vzděláním o 5 let;
- se základním vzděláním o 7 let.

Platové tarify u lékařů jsou určeny stejným způsobem, viz tabulka č. 6.

Tab. č. 6: Platový tarif FN Plzeň, lékař

Platový stupeň	Počet let započítané praxe	Platová třída					
		11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	31 920	33 980	38 400	41 010	43 560	46 340
2	do 2 let	32 830	34 990	39 500	42 130	44 800	47 680
3	do 4 let	33 850	36 060	40 640	43 310	46 090	49 070
4	do 6 let	34 830	37 120	41 810	44 530	47 400	50 520
5	do 9 let	35 870	38 260	43 040	45 800	48 790	51 990
6	do 12 let	36 960	39 430	44 310	47 100	50 210	53 520
7	do 15 let	38 110	40 660	45 630	48 510	51 690	55 140
8	do 19 let	39 270	41 940	47 000	49 900	53 250	56 820
9	do 23 let	40 460	43 240	48 410	51 380	54 850	58 530
10	do 27 let	41 730	44 600	49 900	52 910	56 500	60 320
11	do 32 let	43 030	46 030	51 440	54 500	58 220	62 190
12	nad 32 let	44 400	47 490	53 020	56 150	59 990	64 130

Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě interních zdrojů FN Plzeň

Další složkou platu jsou příplatky a odměny. Příplatky je možné dále rozdělit do několika skupin a je předem jasně definováno, kdo a v jaké výši má na konkrétní příplatek nárok.

Příplatky jsou:

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

**Příplatek za vedení** je stanoven na základě náročnosti řídicí pozice, je určen procentuálně z platového tarifu a je členěn do 5 stupňů:

- stupeň 0 činí 5 – 15 % z platového tarifu, zaměstnanci organizující práci ostatních zaměstnanců;
- stupeň 1 činí 5 – 30 % z platového tarifu, vedoucí oddělení, staniční sestry, zástupci přednostů
- stupeň 2 činí 15 – 40 % z platového tarifu, vedoucí zaměstnanci řídicí zaměstnance z 1. stupně



- stupeň 3 činí 20 – 50 % z platového tarifu, vedoucí zaměstnanci řídící zaměstnance z 2. stupně
- stupeň 4 činí 30 – 60 % z platového tarifu, ředitel FN Plzeň.

**Příplatek za noční směnu** ve výši 20 % průměrné hodinové mzdy za práci vykonanou v době od 22 – 6 hodin.

**Příplatek za práci vykonanou o víkendu** činí 25 % průměrné hodinové mzdy.

**Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí** náleží těm, kteří při práci podstupují určité riziko, což je definováno v § 6 nařízení vlády č. 567/2006 Sb. a jeho výše je od 450,-Kč do 700,-Kč. Jeho výše je určována na základě konkrétních oddělení a druhu práce.

**Zvláštní příplatek** se poskytuje v případě, že je vykonávána práce s rizikem ohrožení života nebo zdraví, neuropsychickou zátěží nebo jinými režimy práce. Výše příplatku má 3 kategorie. První kategorie určuje příspěvek na základě směnnosti, zde se příplatek pohybuje od 400,- Kč do 1 000,-Kč v závislosti na pracovní pozici a dané směnnosti. Do druhé kategorie řadíme pracovníky, kteří práci vykonávají nepřetržitě např. na operačním sále. Jedná se např. o anesteziology, onkologické pracovníky atd. Zde je výše příplatku od 600,-Kč do 1 300,-Kč. Do třetí kategorie patří zaměstnanci na psychiatrické klinice nebo gerontologii, kde je příspěvek 700,-Kč.

**Příplatek za rozdělenou směnu** obdrží ti zaměstnanci, jejich směny jsou rozděleny na 2 a více částí (přerušeni práce je v délce minimálně 2 hodiny nepřetržitě) a jeho výše je 30 % průměrné hodinové mzdy.

**Osobní příplatek** je poskytován těm zaměstnancům, kteří dosahují velmi dobrých pracovních výsledků a pracují i nad rámec svých povinností. Výše osobního příplatku je do výše 50 % jejich platového tarifu, u vynikajících pracovníků nebo uznávaných odborníků, jejichž práce je v 10. – 16. platové třídě může být tento příspěvek až 100 % jejich platového tarifu.

Uvedené příplatky jsou vypláceny pravidelně každý měsíc. Další složkou platu mohou tvořit odměny:

- mimořádné;
- cílové;
- za pracovní pohotovost.

**Mimořádná odměna** může být poskytnuta za splnění zvlášť významného nebo mimořádného úkolu. Jedním z příkladů může být odměna za odběr lidských tkání nebo

orgánů a to až do 50 % zisku, po odečtení DPH ze sumy, kterou zaplatila pojišťovna nebo pacient. Dále pak za bezpříspěvkové darování krve, v případě, že byla dárci udělena některá z Jánského plaket nebo zlatý kříž ČČK. Zde se jedná o odměnu ve výši 2 000,-Kč až 10 000,-Kč. Další podmínky pro získání mimořádné odměny jsou např. vypracování znaleckých posudků pro soud či pomoc při předcházení nebo likvidaci požáru.

**Cílovou odměnu** obdrží zaměstnanec v případě, že je splněn předem stanovený náročný úkol, jehož splnění je zvlášť významné.

**Odměna za pracovní pohotovost** je rozdělena následovně. Pokud je pohotovost mimo pracovní dobu pracovníka, náleží mu odměna ve výši 50 % platového tarifu. V případě, že se jedná o dny pracovního klidu, je výše odměny 100 % z platového tarifu. Pokud se předpokládá, že bude výkon práce vykonáván jen v některých dnech z určené pohotovosti, je výše odměny 15 % z platového tarifu a ve dnech pracovního klidu pak 25 %.

Na následující tabulce si znázorníme výpočet čisté mzdy lékaře. Jedná se o lékaře se specializací, který je na základě vzdělání a praxe zařazen do 14. platové třídy a 8. platového stupně, jeho tarif je tedy 49 900,-Kč. Tabulka dále zahrnuje veškeré příplatky, odměny a zvýhodnění, které v měsíci lednu lékař měl. Nečerpal žádnou dovolenou ani pracovní neschopnost.

Tab. č. 7: Výpočet čisté mzdy lékaře FN Plzeň

Položka	Počet odpracovaných hodin	Částka v Kč
<b>Platový tarif</b>	164	49 900
<b>Osobní příplatek</b>	164	19 550
<b>Zvláštní příplatek - JIP, onkologie</b>	164	1 300
<b>Zvláštní příplatek - směnnost</b>	164	1 000
<b>Pohotovost všední den (50 %)</b>	11	2 406
<b>Pohotovost so-ne (100 %)</b>	8	3 500
<b>Pohotovost všední den - výkon (100%)</b>	17	7 438
<b>Pohotovost so-ne (100 %)</b>	16	7 000
<b>Příplatek - poh.výkon (25 %)</b>	17	1 859
<b>Příplatek - poh.výkon (50 %)</b>	16	3 500
<b>Příplatek so-ne (25 %)</b>	43	4 703
<b>Noční práce (20 %)</b>	31	2 713
<b>Hrubá mzda</b>		104 869
<b>Superhrubá mzda (1,34)</b>		140524
<b>Základ pro výpočet zálohy na daň</b>		130700
<b>Daň před slevami (15 %)</b>		19605
<b>Slevy na dani za poplatníka</b>		2070
<b>Daňové zvýhodnění na děti (2)</b>		2534
<b>Daň po slevě</b>		15001
<b>Zdravotní pojištění (4,5 %)</b>		4719
<b>Sociální pojištění (6,5 %)</b>		6816
<b>Čistá mzda k výplatě</b>		<b>78332</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě interních zdrojů FN Plzeň*

Ve shora uvedené tabulce je uveden platový tarif a dále pak zohledněny veškeré příplatky (osobní, zvláštní, rizikový) a částky za odslouženou pohotovost, sleva poplatníka, konkrétně za 2 děti a veškeré poplatky za pojištění a daně. Z tohoto vyplývá, že lékař se specializací za měsíc leden obdržel čistou mzdu ve výši 78 332,-Kč.

Pro srovnání je v následující tabulce vypočítána čistá mzda za měsíc leden 2019 všeobecné sestry. Tato všeobecná sestra je zařazena do 10. platové třídy 10. platového stupně. Její tarif je tedy 31 850,-Kč. V lednu nebyla čerpána dovolená, ani pracovní neschopnost, všeobecná sestra má jedno dítě.

Tab. č. 8: Výpočet čisté mzdy všeobecné sestry ve FN Plzeň

Položka	Počet odpracovaných hodin	Částka v Kč
<b>Platový tarif</b>	159	31 850
<b>Osobní příplatek</b>	159	2 200
<b>Zvláštní příplatek - JIP, onkologie</b>	159	1 300
<b>Zvláštní příplatek - směnnost</b>	159	750
<b>Přesčas (25 %)</b>	23	1 306
<b>Přesčas příplatek (25 %)</b>	23	1 306
<b>Příplatek so-ne (25 %)</b>	57,5	3 264
<b>Noční práce (20 %)</b>	52,5	2 384
<b>Hrubá mzda</b>		44 359
<b>Superhrubá mzda (1,34)</b>		59 441
<b>Základ pro výpočet zálohy na daň</b>		56 300
<b>Daň před slevami (15 %)</b>		8 445
<b>Slevy na dani za poplatníka</b>		2 070
<b>Daňové zvýhodnění na dítě (1)</b>		1 117
<b>Daň po slevě</b>		5 258
<b>Zdravotní pojištění (4,5 %)</b>		1 996
<b>Sociální pojištění (6,5 %)</b>		2 883
<b>Čistá mzda k výplatě</b>		<b>34 221</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě interních zdrojů FN Plzeň*

Postup pro výpočet je stejný, jako u specializovaného lékaře. Všeobecná sestra se všemi příplatky a odpracovanými hodinami obdrží na svůj účet čistou mzdu ve výši 34 221,-Kč.

#### 4.3.4.1. Benefity

V Kolektivní smlouvě jsou jasně definovány zaměstnanecké benefity, které FN Plzeň ve spolupráci s odborovými organizacemi svým zaměstnancům nabízí. Všechny benefity i jejich čerpání se řídí vyhláškou č. 114/2002 Sb. o Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Jde o tyto zaměstnanecké benefity:

- příspěvek na stravování;
- příspěvek na rekreaci;
- příspěvek na kulturní, sportovní a sociální rozvoj;
- příspěvek na penzijní pojištění;
- příspěvek na životní pojištění;

- sociální půjčka;
- sociální výpomoc;
- dar;
- příspěvek odborovým organizacím.

Pokud zaměstnanec odpracuje alespoň 3 hodiny ve směně, má nárok na **příspěvek na stravování** ve výši 10,-Kč na jeden pokrm za směnu. S tímto příspěvkem vyjde jídlo na 29,-Kč, bez příspěvku na 39,-Kč.

**Příspěvek na rekreaci** je rozdělen dle toho, kdo poukaz na rekreaci vystavil. Zda cestovní kancelář, hotel nebo penzion. Dále pak podle toho, kdo rekreaci pořádá, jestli zaměstnavatel nebo odborová organizace a také zda se jedná o dětskou rekreaci nebo rehabilitační a rekondiční pobyt. U všech typů příspěvků záleží na době působení žadajícího pracovníka ve FN Plzeň, kdy by doba působení neměla být kratší než 2 roky, poté je možné o příspěvek žádat 1x za rok. Výše příspěvků se liší v závislosti na finančních prostředcích FN Plzeň a typu a délce rekreace. Maximální výše příspěvku činí 10 000,-Kč a její výši stanovuje příspěvková komise.

Do 4 částí je rozdělen příspěvek na **kulturní, sportovní a sociální rozvoj**. Tento příspěvek je poskytován na masáže, individuální sportovní činnost, na využívání sportovních prostor FN Plzeň, vitamínové doplňky, jako částečná úhrada vstupného na sportovní nebo kulturní akce, či dopravu na tyto akce. Výše těchto příspěvků je rovněž závislá na délce pracovního poměru ve FN Plzeň, minimální odpracovaná doba je 3 měsíce, po této době má zaměstnanec nárok na příspěvek na vitamínové doplňky do výše 500,-Kč. Po odpracovaných 6 měsících má nárok na příspěvek do výše 2 000,-Kč na sportovní činnost. Tyto příspěvky jsou poskytovány jednorázově a pouze 1x ročně. Příspěvek na kulturní nebo sportovní akce se poskytuje do výše 75% z ceny vstupného a vztahuje se pouze na akce, které jsou pořádané FN Plzeň. Pokud je akce mimo Plzeň, je rovněž přispíván příspěvek na autobusovou dopravu na tuto akci, a to ve výši 100,-Kč na jednoho zaměstnance a ve stejné výši i na jednoho rodinného příslušníka.

**Příspěvek na penzijní pojištění** je FN Plzeň přispíván v případě, že zaměstnanec nečerpá příspěvek na soukromé životní pojištění nebo příspěvek na rekreaci. Tento příspěvek je do výše 350,-Kč měsíčně za předpokladu, že si zaměstnanec sám platí minimálně 400,-Kč na toto penzijní pojištění a ve FN Plzeň pracuje déle než 2 roky.

**Příspěvek na životní pojištění** se řídí obdobnými pravidly jako příspěvek na penzijní pojištění. Rovněž musí být splněna podmínka odpracovaných 2 let ve FN Plzeň, výše

platby za životní pojištění musí být vyšší než 700,-Kč za měsíc a nesmí být zaměstnanci přispíváno na penzijní pojištění nebo rekreaci. Za těchto podmínek je výše příspěvku 350,- Kč měsíčně, kdy celou částku pojišťovně uhradí FN Plzeň a prostřednictvím srážek z platu si rozdílnou částku strhne od daného zaměstnance.

O **sociální půjčku** může žádat zaměstnanec, který zde pracuje minimálně 1 rok a čistý příjem jeho rodiny je nižší než trojnásobek životního minima pro rodinu. Tato půjčka je návratná, bezúročná do výše 20 000,-Kč a je poskytnuta v těžké životní situaci, jako např. při živelné pohromě, vykradení bytu, poškození vybavení domácnosti nebo na náklady zdravotních pomůcek, které nejsou hrazeny zdravotními pojišťovnami.

Tab. č. 9: Výše životního minima za měsíc

Výše životního minima v Kč za měsíc	
<b>pro jednotlivce</b>	3 410,- Kč
<b>pro první osobu v domácnosti</b>	3 140,- Kč
<b>pro druhou a další osobu v domácnosti, která není nezaopatřeným dítětem</b>	2 830,- Kč
<b>pro nezaopatřené dítě ve věku do 6 let</b>	1 740,- Kč
<b>pro nezaopatřené dítě ve věku od 6 do 15 let</b>	2 140,- Kč
<b>pro nezaopatřené dítě ve věku od 15 do 26 let</b>	2 450,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě [www.mpsv.cz](http://www.mpsv.cz)

**Sociální výpomoc** je poskytována zaměstnancům, jejichž čistý příjem rodiny rovněž nedosahuje trojnásobku životního minima na rodinu a kteří se ocitnou v těžké životní situaci, jako např. při úmrtí partnera, při živelné pohromě, ztrátě zaměstnání partnera atd. Tato výpomoc je zpravidla 15 000,-Kč, ale může být až do výše 30 000,-Kč. Jedná se o jednorázovou nenávratnou finanční pomoc, která je poskytována ze strany FN Plzeň svým zaměstnancům, kteří zde pracují rovněž minimálně 1 rok.

Dalším benefitem jsou **darů**, které jsou poskytovány zaměstnancům, kteří ve FN Plzeň pracují nepřetržitě minimálně 3 roky. Přesné podmínky jsou stanoveny v kolektivní smlouvě. Výše darů a podmínky jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. č. 10: Výše poskytovaných darů

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

*Zdroj: Vlastní zpracování 2019, na základě interních zdrojů FN Plzeň*

Posledním z benefitů jsou **příspěvky odborovým organizacím**, které jsou poskytovány zejména na jejich chod a administrativní činnost s tím spojenou. Z těchto příspěvků jsou hrazeny náklady vzniklé např. při tvorbě nové kolektivní smlouvy, vyjednávání nových platových podmínek, pronájem místností na různá jednání a další činnosti.

#### 4.3.4.2. Spokojenost pracovníků s aktuálními benefity

Ve FN Plzeň byl proveden průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Průzkum byl proveden formou dotazníkového šetření v době od 1.9.2018 do 31.10.2018. Vyplnění dotazníku bylo zcela anonymní a z toho důvodu byl připraven box u vrátnice v jednotlivých budovách, kam jej mohli zaměstnanci po vyplnění vhadzovat. Dotazník byl šířen i ze strany vedoucích pracovníků, kteří jej dále šířili mezi své podřízené. Z celkového počtu 4 555 zaměstnanců dotazník vyplnilo celkem 251 respondentů, což je **5.51% návratnost**.

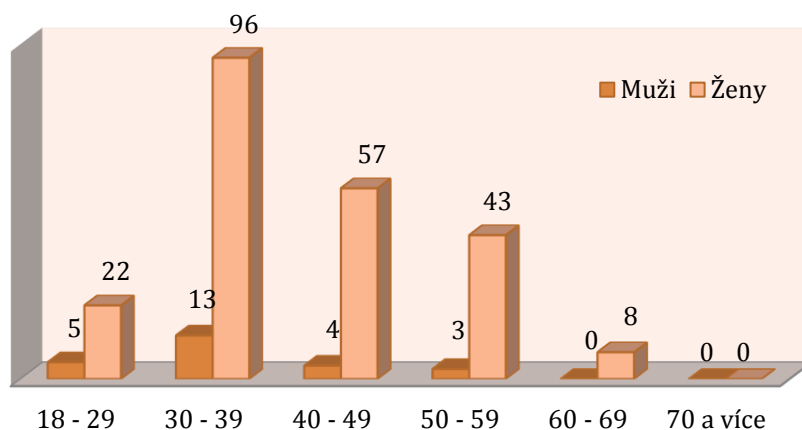
Hlavním cílem dotazníku bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni s nabízenými benefity, případně jaké benefity by z nabídky vypustily nebo naopak do nabídky doplnili. Dotazník je složen z 12 otázek, kdy 9 z nich je uzavřených, 1 polouzavřená a 2 otevřená. Dotazníky byly zohledněny i v případě, že respondent neodpověděl na všechny dotazované otázky. Výsledky byly zpracovány v programu MS Excel, kde byly rovněž převedeny do grafické podoby.

## Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: „Vaše pohlaví?“ rozdělovala respondenty podle **pohlaví**, z celkového počtu dotazovaných bylo 226 žen (90,04 %) a 25 mužů (9,96 %).

Otázka č. 2: „Vaše věková kategorie?“ byla zaměřena na věkové kategorie podle pohlaví, což je znázorněno na obrázku č. 5. Muži jsou nejvíce zastoupeni v kategorii 30-39 let s počtem 13 dotazovaných (52 %) naopak v kategoriích 60-69 let a 70 a více let bylo zastoupení 0. U žen je nejvyšší zastoupení rovněž v kategorii 30-39 let, a to s počtem 96 dotazovaných (42,48 %), naopak u žen je v kategorii 60-69 let zastoupení s 8 dotazovanými (3,54 %). Kategorie 18-29 let je zastoupena 22 dotazovanými (9,73 %), 40-49 let s 57 dotazovanými (25,22 %), kategorie 50-59 let s 43 dotazovanými (19,02 %) a kategorie 70 a více let s 0 dotazovanými.

Obr. č. 5: Rozdělení dle pohlaví a věku

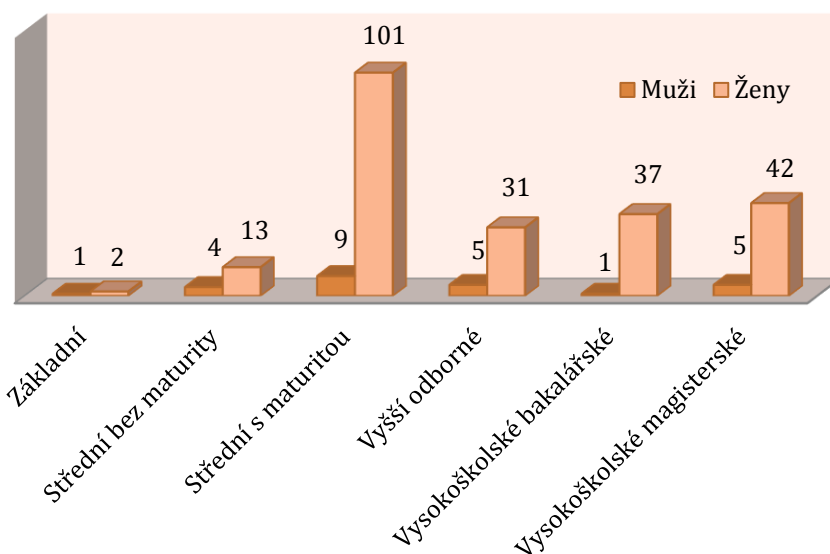


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Otázka č. 3: „Vaše dosažené vzdělání?“ byla zaměřena na dosažené **vzdělání**, viz obr. č. 6. Zde jak muži, tak i ženy nejčastěji označili střední vzdělání s maturitou. U mužů to bylo 9 dotazovaných (36 %) a u žen 101 dotazovaných (44,69 %), nejméně zastoupené bylo základní vzdělání. U mužů s 1 dotazovaným (4 %) a u žen se 2 dotazovanými (0,88 %). Středoškolské vzdělání bez maturity označili 4 muži (16 %) a 13 žen (5,75 %), vyšší odborné vzdělání uvedlo 5 dotazovaných mužů (20 %) a 31 dotazovaných žen (13,72 %). Bakalářské vzdělání má 1 dotazovaný muž (4 %) a 37 dotazovaných žen (16,37 %) a odpověď s magisterským vzděláním označilo 5 dotazovaných mužů (20 %) a 42 dotazovaných žen (18,58 %).



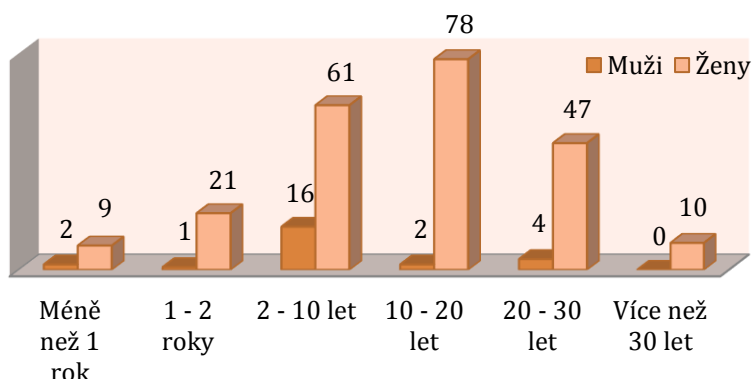
Obr. č. 6: Rozdělení dle pohlaví a vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Z otázky č. 4 : „Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve FN Plzeň?“, jak je zobrazeno na obr. č. 7, lze zjistit rozdělení zaměstnanců podle délky práce ve FN Plzeň. Méně než jeden rok jsou zaměstnáni 2 dotazovaní muži (8 %) a 9 dotazovaných žen (3,98 %), 1-2 roky zde pracuje 1 dotazovaný muž (4 %) a 21 dotazovaných žen (9,29 %). 16 mužských respondentů (64 %) a 61 ženských respondentek (26,99 %) zde působí od 2-10 let. Odpověď s 10-20 lety praxe ve FN Plzeň označili 2 dotazovaní muži (8 %) a 78 dotazovaných žen (34,51 %). Další 4 dotazovaní muži (16 %) a 47 dotázaných žen (20,80 %) označili odpověď s 20-30 lety praxe. A žádný dotázaný muž a 10 dotázaných žen (4,42 %) označilo dobu praxe ve FN plzeň jako 30 a více let.

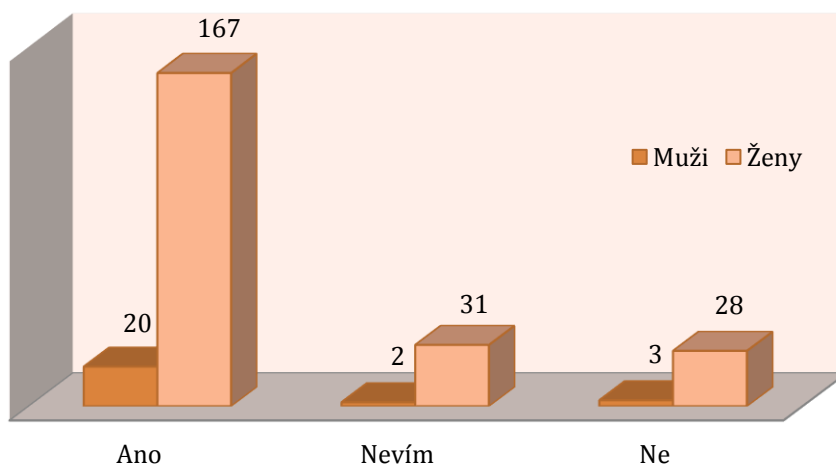
Obr. č. 7: Rozdělení dle pohlaví a doby působení ve FN Plzeň



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Otázkou č. 5: „Jste informován(a) o nabízených zaměstnaneckých benefitech ve FN?“, je zjišťována informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech ve FN Plzeň, viz. obr. č. 8. Celkem 20 mužů (80 %) a 167 žen (73,89 %) odpovědělo, že o benefitech mají přehled. Celkem 5 mužů (20 %) a 59 žen (26 %) označilo odpověď „ne“ nebo „nevím“. Z toho vyplývá, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni o zaměstnaneckých benefitech, které mohou využívat.

Obr. č. 8: Rozdělení dle informovanosti o benefitech ve FN Plzeň

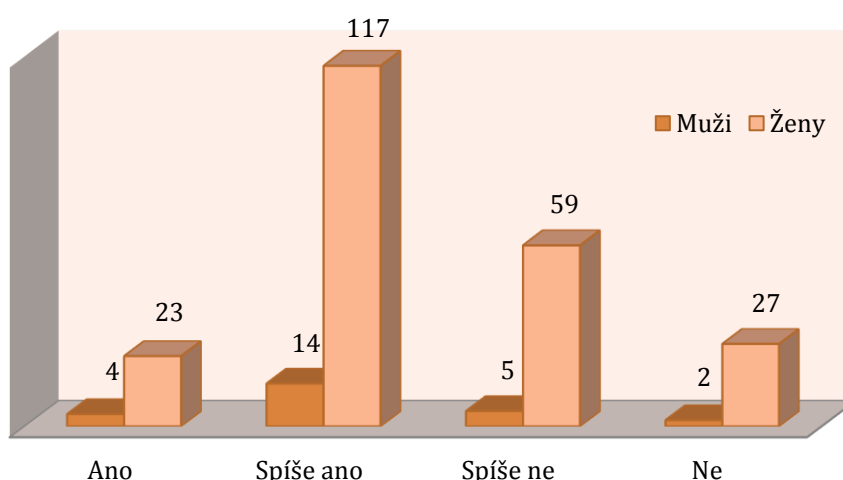


Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Otázka č. 6: „Využíváte všech zaměstnaneckých benefitů?“, obr. č. 9, byla zaměřena na využívání všech benefitů. Nejvíce respondentů odpovědělo „spíše ano“ a to 14 mužů (56 %) a 117 žen (51,77 %). Odpověď „ano“ označilo 23 žen (10,18 %) a 4 muži (16 %).

Benefity „spíše nevyužívá“ 5 dotazovaných mužů (20 %) a 59 dotazovaných žen (26,11 %) a benefity vůbec nevyužívají 2 dotazovaní muži (8 %) a 27 dotazovaných žen (11,95 %). Z těchto odpovědí lze usuzovat, že 2 dotazovaní muži nevyužívají benefity z toho důvodu, že jsou zde zaměstnaní kratší dobu než 1 rok, což je podmínkou pro získání většiny benefitů. U dotazovaných s odpovědí „spíše ne“ lze předpokládat, že benefity nevyužívají vůbec nebo ne v celé jejich nabídce.

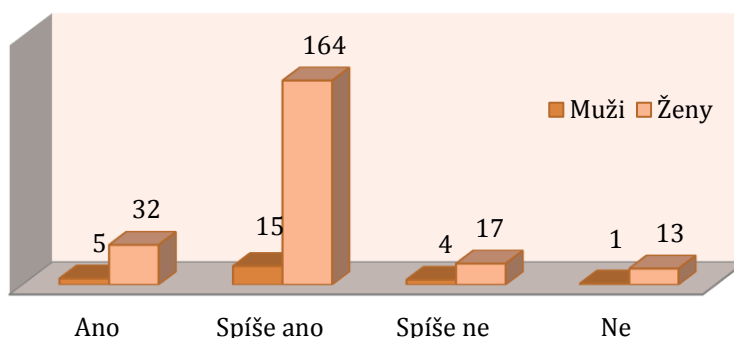
Obr. č. 9: Rozdělení dle pohlaví a využívání zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Z otázky č. 7: „Jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?“, obr. č. 10, lze vyčíst spokojenost s nabízenými benefity. Muži jsou v 5 případech (20 %) s nabídkou spokojeni, v 15 případech spíše spokojeni (60 %), ve 4 případech jsou muži spíše nespokojeni (16 %) a celkově nespokojen je 1 dotazovaný muž (4 %). U žen je situace obdobná. S nabídkou benefitů je spokojeno 32 dotázaných žen (14,16 %), spíše spokojeno je 164 žen (72,57 %), spíše nespokojeno je 17 dotázaných žen (7,52 %) a 13 dotázaných respondentek (5,75 %) je s nabídkou benefitů nespokojeno. Z této otázky a otázky č. 6 vyplývá, že i když někteří zaměstnanci z nějakých důvodů benefity nevyužívají, nemusí to vždy znamenat to, že jsou s nabídkou benefitů nespokojeni.

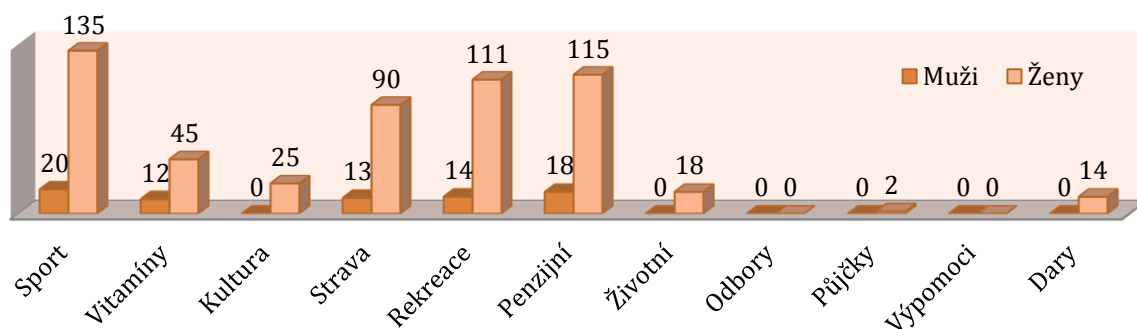
Obr. č. 10: Rozdělení dle pohlaví a spokojenosti s nabízenými zaměstnaneckými benefity



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Otázka č. 8: „Který benefit je pro Vás nejvíce přínosný?“, zobrazena v obr. č. 11, se dotazuje na to, jaké konkrétní benefity jsou pro zaměstnance nejvíce přínosné. U této otázky bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Z výsledků vyplynulo, že u mužů je nejvíce žádaný benefit příspěvek na sportovní činnost, rehabilitaci nebo masáž a to celkem u 20 dotazovaných (80 %), dále pak o příspěvek na penzijní pojištění u 18 dotazovaných (72 %), na rekreaci s počtem 14 dotazovaných mužů (56 %). Dále pak příspěvek na stravu u 13 respondentů (52 %) a s 12 dotazovanými muži (48 %) je příspěvek na vitaminové doplňky. Naopak nikdo z respondentů neoznačil benefity příspěvek na kulturní činnost, na soukromé životní pojištění, příspěvek na zaměstnanecké odbory, zvýhodněné sociální půjčky, sociální výpomoc či poskytované dary. U žen jsou výsledky obdobné, avšak ženy vidí přínosnost více benefitů než muži. Nejpřínosnější je podle 135 respondentek příspěvek na sportovní činnost, masáž nebo rehabilitaci (59,73 %), dále pak u 115 dotázaných žen příspěvek na penzijní pojištění (50,88 %) a podle 111 z nich příspěvek na soukromou rekreaci (49,11 %). U 90 dotázaných žen je přínosný i příspěvek na stravování (39,82 %) a 45 žen považuje příspěvek na vitaminové doplňky (19,91 %) rovněž za důležitý. 25 respondentek označilo příspěvek na kulturní akce (11,06 %), příspěvek na soukromé životní pojištění pak označilo 18 žen (7,96 %). Pro 14 dotazovaných žen je důležité poskytování darů (6,19 %) a pro 2 ženy zvýhodněné sociální půjčky (0,88 %). Příspěvek na zaměstnanecké odbory a sociální výpomoc neoznačila žádná, z dotazovaných žen.

Obr. č. 11: Rozdělení dle pohlaví a přínosu nabízených zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

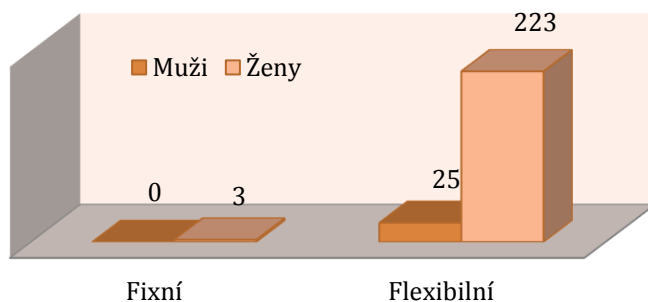
Otázka č. 9: „Jaký benefit Vám v nabídce chybí?“, byla otevřená a respondenti mohli vepsat, jaký benefit v nabídce postrádají. Ze všech dotazovaných neodpovědělo 72 lidí, tedy 28,69 %. Avšak ze všech ostatních odpovědí bylo nečastějším chybějícím benefitem zavedení stravenek namísto příspěvku na stravování. Tento benefit by uvítalo 55 % dotazovaných. Dalším vítaným benefitem by bylo zavedení tzv. „sick days“ o který by stálo 45 % respondentů nebo příspěvek na parkování v celém areálu FN Plzeň, což by uvítalo 36 % respondentů a příspěvek na dopravu zvítězil u 14 % dotazovaných. Spíše úpravu v benefitech ve formě možnosti současného čerpání příspěvku na penzijní pojištění a rekreaci by uvítalo 22 % respondentů. 12 % dotazovaných by rádo dostávalo poukázky Flexi Pass a 9 % by bylo pro změnu, aby se daly benefity čerpat dříve, než po 1-2 odpracovaných letech. V neposlední řadě by byl zájem o 13. a 14. plat, převod dovolené do dalšího roku, pitný režim v areálu FN a další spíše ojedinělé náměty na rozšíření benefitů.

V otázce č. 10: „Jaký benefit je podle Vás přebytný?“, byla naopak možnost vyjádřit se k benefitům, které by zaměstnanci naopak vůbec nepostrádali. I v této otázce bylo poměrně dost nevyplněných odpovědí, celkem u 75 respondentů (29,88 %). 37% dotazovaných uvedlo, že všechny benefity jsou na místě a záleží na životní situaci a důvodu jejich čerpání. Jako nejvíce zbytečný benefit označilo 45 respondentů příspěvek na zaměstnanecké odbory, dále pak 31 dotazovaných označilo příspěvek na sociální výpomoc, poskytování darů je nepotřebných pro 21 dotazovaných a 13 respondentů odpovědělo, že je zbytečný příspěvek na soukromé životní pojištění.

V otázce č. 11: „Jaký systém zaměstnaneckých benefitů je podle Vás efektivnější?“, bylo zjišťováno, zda zaměstnanci preferují fixní nebo flexibilní systém odměňování, viz. obr. č. 12. Všichni dotazovaní muži jsou pro flexibilní způsob odměňování a i u žen je 99 % pro tuto možnost, tedy 223 dotazovaných, zbylé 1 % žen, 3 respondentky, jsou pro fixní

odměňování. Flexibilní systém by byl vhodnější z toho důvodu, že by si zaměstnanci mohli vybrat jen ty benefity, které skutečně využijí a ocení, jejich nákup a výběr by hradili prostřednictvím bodů, které by dostávali na svůj účet.

Obr. č. 12: Rozdělení dle pohlaví a systému odměňování zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: Vlastní zpracování z dotazníkového šetření 2019

Poslední otázka č. 12: „Co je pro Vás největší motivací k lepšímu pracovnímu výkonu?“, byla zaměřena na motivaci k práci a následnou odměnu za vykonanou práci. Muži ve všech případech, tedy ve 100 % odpovědí uvedli, že k lepší práci motivuje finanční odměna. Ženy odpověděly v 220 případech stejně, tedy v 97 %, zbylých 6 žen odpovědělo formou otevřené odpovědi. Část žen odpověděla, že je pro ně forma odměny i uznání a pochvala od přímého nadřízeného, případně pak pochvala například od pacientů, o které se starají. Jednou z dalších motivací je pak zdokonalování sebe sama a dobrý pracovní kolektiv.

Z toho vyplývá, že k motivaci zaměstnanců v první řadě slouží finanční prostředky, ale nesmí být opomíjeno i slovní uznání a pochvala od přímých nadřízených nebo dobrý pracovní kolektiv.

### Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 251 respondentů, v zastoupení 226 žen a 25 mužů. Největší zastoupení měla věková skupina od 30 - 39 let a to jak u žen, tak i u mužů. Naopak věková skupina 70 a více let neměla žádné zastoupení u obou pohlaví. Ve věkové skupině 60 – 69 let bylo 8 dotazovaných žen a žádný muž. Z výsledků šetření vyplývá, že dotazovaní zaměstnanci mají z velké části dobrý přehled a dobrou celkovou informovanost o nabízených benefitech. Toto je způsobeno nejspíše tím, že je dobře přístupný interní dokument „Zásady čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb ve FN

Plzeň dle vyhlášky o FKSP č. 114/2002 Sb.“ Z průzkumu dále vyplývá, že zhruba 6 z 10 dotazovaných zaměstnanecké benefity využívá, 3 z 10 dotazovaných zaměstnanecké benefity spíše nevyužívá a 1 z 10 dotazovaných je nevyužívá vůbec, což je ale z toho důvodu, že ve FN Plzeň neodpracoval dostatečný počet let, aby na ně měl nárok. Většina dotazovaných je s nabídkou benefitů spokojena, jen malá část respondentů s nabídkou spokojena není. Nejvíce oblíbeným a žádaným benefitem je příspěvek na sportovní činnost a masáže, příspěvek na soukromou rekreaci nebo penzijní pojištění. Naopak nejmenší zájem je mezi respondenty o příspěvek zaměstnaneckým odborům nebo o sociální výpomoc. I přes celkovou spokojenost s nabízenými benefity by bylo mezi zaměstnanci přivítáno rozšíření jejich nabídky. Zejména pak o tzv. sick days, stravenky, příspěvek na parkování či dopravu nebo příspěvek na sportovní činnost pro děti. Vzhledem k tomu, že takřka všichni respondenti považují za výhodnější flexibilní způsob odměňování, bylo by na místě, aby FN Plzeň rozšíření nabídky těchto benefitů minimálně zvažila, případně upravila stávající nabídku dle zájmu svých pracovníků. Další bodem, kterým by se vedení FN Plzeň mělo zabývat je motivace zaměstnanců, jelikož správnou motivaci nezpůsobuje jen finanční ohodnocení, ale také slovní uznání a pochvala, případně snaha o perfektní pracovní podmínky pro své zaměstnance.

Na základě dotazníkového šetření a výstupu z něj je na místě se soustředit na zavedení nových benefitů jako jsou sick days, stravenky, příspěvek na parkování a dopravu. Případně zrušení benefitů příspěvek na zaměstnanecké odbory a sociální výpomoc.

#### **4.3.5. Vzdělávání pracovníků**

Ve FN Plzeň jsou interní směrnici definovány základní pojmy týkající vzdělávání zaměstnanců, konkrétně jde o:

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

Každá aktivita zaměstnance FN Plzeň, která má za cíl zvýšení jeho kvalifikace je **vzdělávací akcí**.

Absolventi lékařských fakult jsou povinni po svém nástupu vyplnit a podat „Žádost o zařazení do základního oboru **specializačního vzdělávání lékařů**“, ve kterém se budou dále vzdělávat a ze kterého následně vykonají atestační zkoušku. Tuto žádost musí nejprve schválit vedoucí pracovník oddělení, kde lékař pracuje a následně mu určí i konkrétního školitele, který na jeho praxi dohlíží. K uvedené žádosti je zapotřebí mimo jiné doložit fotokopie diplomu a vysvědčení o státní závěrečné zkoušce a doklad o zaplacení logbooku, do kterého se následně zaznamenávají a uchovávají všechny vykonané úkony a operace a jejich plnění. Výše poplatku za logbook je 200,-Kč, které připadají Univerzitě Karlově, která jej zřídila a která je garantem specializačního vzdělávání lékařů. Lékař si sám musí hlídat splnění všech předepsaných úkonů, po jejichž splnění je dále připuštěn k atestaci. ([www.lfp.cuni.cz](http://www.lfp.cuni.cz))

Náměstkyně pro ošetrovatelskou péči každý rok schvaluje žádosti o **specializační vzdělávání nelékařských zaměstnanců**, které slouží k rozšíření a získání nových informací.

Podle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce je **prohlubování kvalifikace** povinné pro všechny pracovníky. Je to průběžné doplňování a získávání nových informací k tomu, aby mohl pracovník dobře vykonávat svou práci, za kterou mu náleží plat. Náklady spojené s tímto prohlubováním znalostí plně hradí zaměstnavatel.

**Zvýšení kvalifikace** je upraveno rovněž ve výše uvedeném zákoně. Jedná se o studium, vzdělávání, školení či jiné formy studia za účelem dosažení vyššího stupně vzdělání. Přihlášku ke studiu si pracovník podává sám a po přijetí ke studiu si může požádat o pracovní úlevy v podobě studijní volna, které je časově omezené. Povolení studijního volna je závislé především na vedoucím pracovníkovi, který toto schvaluje. Po dobu studia a čerpání studijního volna náleží pracovníkovi plat.

Pokud dochází k prohlubování či zvyšování kvalifikace pracovníka, je možnost uzavření tzv. **kvalifikační dohody** mezi pracovníkem a nemocnicí, jejíž součástí jsou i podmínky o setrvání ve FN Plzeň po ukončení studia po předem sjednanou dobu. Maximální doba setrvání nesmí být delší než 5 let. Pokud by zaměstnanec tuto dohodu porušil, je povinen uhradit FN Plzeň veškeré náklady spojené s jeho studiem. Tyto náklady je povinen uhradit i v případě, že vzdělání nedokončil nebo rozvázal pracovní poměr před ukončením studia.

**Celoživotní vzdělávání** je ve FN Plzeň postaveno na neustálém zdokonalování a rozšiřování znalostí, vědomostí a schopností zdravotnických pracovníků.



#### 4.3.6. Podmínky práce a péče o zaměstnance

K tomu, aby byli zaměstnanci spokojeni je rovněž zapotřebí pozitivní pracovní prostředí a takové podmínky, které zaměstnance motivují k lepším výkonům a nižší fluktuaci.

Ve FN Plzeň je stanovena týdenní pracovní doba takto:

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

Jednosměnný režim je od 7:00 – 15:30 hodin a týká se zejména nelékařských pracovníků. Dvousměnný režim se skládá z ranní a odpolední směny. Ranní směna je v době 6:00 – 14:30 hodin a odpolední směna v čase 14:00 – 22:30 hodin. Třisměnný provoz je oproti dvousměnnému doplněn o noční směnu, která je v době od 22:00 – 6:30 hodin. Nepřetržitý režim je takový, kdy zaměstnanci vykonávají svou práci ve směně trvajících nepřetržitě 24 hodin. Na oddělení Ambulance jsou obsaženy všechny druhy uvedených režimů, stejně tak jako v laboratořích. Na lůžkové části jsou pouze režimy s nepřetržitým provozem. Pracovní doba se zaznamenává do docházkové knihy.

**Bezpečnost a ochrana zdraví při práci** (dále jen BOZP) má jako hlavní úkol zajišťování pravidelných lékařských prohlídek a školení na BOZP. Lékařskou prohlídku musí mít každý zaměstnanec při svém přijetí ve FN Plzeň, stejně tak, jako školení na BOZP, kde obdrží „Zápisník bezpečnosti práce“ (dále jen ZBP), do kterého jsou následně zaznamenávány účasti na jednotlivých školeních a výsledky lékařských prohlídek. Díky těmto školením jsou doplňovány nové informace týkající se pracovního prostředí a podmínek práce v něm. FN Plzeň aktuálně vyžaduje tato školení BOZP:

- vstupní školení na pracovišti;
- obecné školení;
- periodické školení;
- školení pro vedoucí pracovníky;
- mimořádné školení;
- profesní odborná školení.

**Vstupní školení na pracovišti** je povinné pro nově přijaté zaměstnance, kteří již ve FN Plzeň působí, ale jsou z nějakých důvodů přeřazeni na jiné pracoviště, kde toto školení zajišťuje vedoucí pracovník.

Pověřená a způsobilá osoba v prevenci rizik provádí **obecné školení** dle zákona č. 309/2006 Sb. Toto školení se týká nové příchodích pracovníků a jde v něm o seznámení se všemi předpisy BOZP a možnými riziky spojenými s výkonem práce ve FN Plzeň.

**Periodické školení** je povinné 1x za dva roky pro všechny zaměstnance, pokud není vyhláškou či normami stanoveno jinak. Tato školení jsou prováděna vedoucími pracovníky.

Školení pro vedoucí pracovníky probíhá formou E-learning a je rovněž zajištěno odborně způsobilou osobou. Tohoto školení se musí zúčastnit všichni nově jmenovaní vedoucí pracovníci a to maximálně do 3 měsíců, od jejich jmenování do funkce. Všichni ostatní vedoucí pracovníci mají toto školení povinné 1x za 3 roky.

Pro všechny zaměstnance, kteří z nějakých důvodů nevykonávali práci déle než 60 kalendářních dnů, byli přeřazeni na jiné pracoviště nebo u nich byl změněn způsob výkonu práce, je povinné **mimořádné školení BOZP**.

Pro zvýšení kvalifikace pracovníků v radiační ochraně slouží **profesní odborné školení**, které je zajištěno rovněž vedoucím pracovníkem. Toto školení nenahrazuje povinné školení BOZP.

Po absolvování výše uvedených školení následuje přezkoušení, které provádí vedoucí pracovník formou pohovoru, testu či komisionální zkoušky. Pokud pracovník neuspěje, je povinen se znovu podrobit ověření získaných znalostí ze školení, nejdéle do 30 dnů od ukončení školení. Výsledek školení je zaznamenán do ZBP i s hodnocením.

#### 4.3.7. Informační systém pro personalisty

Personalisté ve FN Plzeň pro svou činnost využívají systém VEMA s aplikací Hospital Planning Resources (dále jen HOPR).

Personalisté **systém VEMA** využívají zejména pro zpracovávání mezd a otázek týkajících se personalistiky. Veškeré činnosti jsou zpracovávány v tomto programu společně s aplikací HOPR. Tento systém je v plném rozsahu přístupný pro pracovníky zaměstnaneckého odboru, kteří mají náhled do všech složek a ke všem informacím. Ostatní zaměstnanci mají přístupy omezené a mohou nahlížet jen do vybraných částí a složek tohoto systému.

Systém VEMA obsahuje 3 základní produkty:

- mzdy;
- personální systém;
- komplexní řízení HR.

V části Mzdy jsou vytvářeny a zpracovávány pouze mzdy pro zaměstnance FN Plzeň. Jsou zde vytvářeny výplatní listky, potvrzení o zdanitelných příjmech a evidenční listy důchodového pojištění. Produkt Personální systém zpracovává mzdy a personalistiku. Zde tedy dochází k vytváření dokumentů z uvedeného produktu Mzdy a také k tvorbě zaměstnaneckých karet, pracovních smluv a neustálé kontrole personálních činností a událostí. Poslední produkt v systému VEMA je Komplexní řízení HR, což je veškerá evidence a zpracování personálních procesů ve FN Plzeň, počínaje výběrovým řízením, evidencí a hodnocením zaměstnanců, až po zpracování mezd.

K evidenci a rozvržení pracovní doby u všech zaměstnanců slouží aplikace **Hospital Planning Resources**, do které vedoucí pracovník na základě docházkové knihy zadává hodnoty odpracované doby pracovníků. Společně s tímto je do aplikace zadávána i práce přesčas, dovolená nebo pracovní neschopnost a to vždy za kalendářní měsíc. Po zadání hodnot do aplikace jsou vždy 1. den v měsíci v této aplikaci hodnoty předány na oddělení práce a mezd, kde je tento výkaz dále zpracován referentkou OPPM.

## **5. Vyhodnocení a doporučení k zefektivnění konkrétních personálních činností**

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením a doporučením k zefektivnění personálních činností ve FN Plzeň. Jedná se zejména o proces výběru nového pracovníka, adaptace nových pracovníků a odměňování zaměstnanců.

### **5.1. Proces výběru pracovníka – editace důležitých informací z pohovoru**

V procesu získávání a výběru nových pracovníků by bylo vhodné se zaměřit na uchovávání důležitých informací, které v průběhu pohovoru vyvstanou. K tomuto by mohl sloužit nově vytvořený formulář „Informace z pohovoru“, do kterého by vedoucí pracovník, který pohovor s uchazečem o zaměstnání vede, zaznamenával důležité informace, které by následně sloužily k lepší přehlednosti a následnému rozhodování mezi jednotlivými uchazeči. Jedním z hlavních důvodů vzniku tohoto formuláře by bylo zaznamenání těch informací, které jsou důležité pro konkrétní pracovní pozici. Tyto informace by byly zaznamenány u všech uchazečů a na jejich základě by mohl být snadněji vybrán nejvhodnější uchazeč.

Uvedený formulář „Informace z pohovoru“ by obsahoval:

- jméno, příjmení, věk uchazeče;
- pracovní pozici, o kterou má uchazeč zájem;
- praxi uchazeče;
- předpoklady pro pracovní pozici;
- klady a zápory uchazeče;
- termín možného nástupu;
- celkové zhodnocení uchazeče;
- jméno a příjmení vedoucího pracovníka, který pohovor vedl, datum a podpis.

Takto vyplněný formulář by byl následně přiložen k profesnímu životopisu a vedoucí pracovník by poté měl větší přehled a snazší rozhodování mezi jednotlivými uchazeči.

## **5.2. Proces adaptace pracovníka – vytvoření manuálu pro nového pracovníka**

Pokud do FN Plzeň nastoupí nový pracovník, jeho adaptace, uvedení a seznámení s pracovištěm probíhá pouze ústně, což může vést k tomu, že některé důležité informace během tohoto seznamování zaniknou. Pro nově přijatého zaměstnance by tedy bylo mnohem výhodnější, kdyby byla vytvořena informační brožura „Průvodce FN Plzeň“, ve které by byly uvedeny veškeré potřebné informace, struktura nemocnice, pracovní řád, způsoby odměňování, nabízené pracovní benefity, důležité kontakty a čísla, která jsou pro nového pracovníka důležitá a v neposlední řadě vzory různých žádostí a vyplněných formulářů. Průvodce by dále obsahoval grafický plánec areálu s podrobnými popisky, jelikož oba areály FN Plzeň jsou dosti rozlehlé a prvotní orientace v nich je poměrně složitá. Tento průvodce by byl vytvořen v elektronické podobě a byl k dispozici na intranetu nemocnice, odkud by bylo možné si jej buďto stáhnout do chytrého telefonu nebo vytisknout. Náklady na takto vytvořenou brožuru by byly takřka nulové.

## **5.3. Odměňování zaměstnanců – nové benefity**

V rámci optimalizace je důležité se rovněž zaměřit na výsledky dotazníkového šetření. Zejména na doplnění zaměstnaneckých benefitů, které by většina dotazovaných respondentů uvítala v rámci rozšíření stávající nabídky benefitů. Jedná se hlavně o tyto nové benefity:

- sick days;
- stravenky;
- příspěvek na dopravu.

### **5.3.1. Sick days**

Další benefit, který by zaměstnanci na základě výsledků z dotazníkového šetření přivítali, je zavedení tzv. sick days. Což jsou dny volna, které slouží k tomu, aby se zaměstnanci dali zdravotně do pořádku například v případě virózy, či drobné zdravotní komplikace.

V současné době je v České republice zaměstnanci v době pracovní neschopnosti poskytován příjem až od 4. dne pracovní neschopnosti, to znamená, že první 3 dny jsou zaměstnanci doma zadarmo. Toto vede dost často k tomu, že jsou nachlazení a virózy

přecházeny a zaměstnanci chodí do práce nemocní. Zavedení sick days v rozsahu 3 dny za rok by sloužilo k tomu, aby k tomuto přecházení nemocí nedocházelo. Mnohdy postačí si na den nebo dva lehnout a viróza odezní než být týden nebo dva na pracovní neschopnosti. Tento benefit by byl tedy výhodný nejen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele. Podmínky využívání sick days by byly zakotveny v kolektivní smlouvě FN Plzeň.

### **5.3.2. Stravenky**

Dalším vítaným benefitem by bylo zavedení stravenek, namísto příspěvku na stravování. V současné době nemocnice přispívá na stravování 10,-Kč na jedno jídlo, avšak toto lze uplatnit pouze v závodní jídelně FN Plzeň. Zavedení stravenek by zaměstnanci uvítali i z toho důvodu, že jimi lze platit i mimo areál nemocnice.

V případě, že by FN Plzeň přistoupila na zavedení stravenek Sodexo ve výši 90,- Kč na jedno jídlo, může být zaměstnanci poskytován příspěvek až do výše 55 % z ceny stravenky, což znamená, že by nemocnice přispívala zaměstnanci 49,50,-Kč, zbytek částky by si platili sami, což činí 40,50,- Kč.

V následující tabulce je znázorněn rozdíl v čisté mzdě v případě, že je poskytován 10,- Kč příspěvek na stravování nebo 90,- Kč stravenky. Pokud se zaměstnanec stravuje v závodní jídelně FN Plzeň, vychází ho jedno jídlo po odečtení uvedeného příspěvku na 29,- Kč. Pokud tedy zaměstnanec v lednu navštívil závodní jídelnu každý pracovní den, zaplatil za své obědy celkem 638,- Kč a nemocnice mu přispěla částkou 220,- Kč. Jeho čistá mzda byla tedy ve výši 33 584,- Kč. Pokud by zaměstnavatel poskytoval zaměstnanci stravenky ve výši 90,-Kč, za měsíc leden by obdržel 22 ks stravenek, FN Plzeň by tedy za svého zaměstnance uhradila 1 089,-Kč a zaměstnanec by sám uhradil částku 891,- Kč, jeho čistá mzda by tedy byla 33 331,-Kč a k tomu ještě 22 ks stravenek v hodnotě 1980,- Kč.

Tab. č. 11: Vzorová modelace čisté mzdy se stravenkami

<b>Čistá mzda se započítáním stravenek</b>	<b>Částka v Kč</b>	
<b>Hrubá mzda</b>	44 360	44 360
<b>Superhrubá mzda (1,34)</b>	59 442	59 442
<b>Základ pro výpočet zálohy na daň</b>	56 300	56 300
<b>Daň před slevami (15 %)</b>	8 445	8 445
<b>Slevy na dani za poplatníka</b>	2 070	2 070
<b>Daňové zvýhodnění na dítě (1)</b>	1 117	1 117
<b>Daň po slevě</b>	5 258	5 258
<b>Zdravotní pojištění (4,5 %)</b>	1 996	1 996
<b>Sociální pojištění (6,5 %)</b>	2 883	2 883
<b>Stravování</b>	638	---
<b>Stravenky</b>	---	891
<b>Čistá mzda k výplatě</b>	<b>33 584</b>	<b>33 331</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2019

V případě, že by FN Plzeň na zavedení stravenek jako nového benefitu přistoupila, zvýšily by se její náklady o 869,- Kč na jednoho zaměstnance. V tomto případě by částka za stravenky ve výši 1 089,-Kč byla daňově uznatelná a snižovala by základ daně a tedy i daňovou povinnost, viz. následující tabulka.

Tab. č. 12: Náklady FN Plzeň při poskytování stravenek

<b>Náklady zaměstnavatele</b>	<b>Částka v Kč</b>	
<b>Hrubá mzda</b>	44 360	44 360
<b>Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)</b>	3 992	3 992
<b>Sociální pojištění zaměstnavatele (25 %)</b>	11 090	11 090
<b>Stravování</b>	220	---
<b>Stravenky</b>	---	1 089
<b>Celkem</b>	<b>59 662</b>	<b>60 531</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2019

### 5.3.3. Příspěvek na dopravu

Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že by zaměstnanci FN Plzeň měli zájem o nový benefit v podobě příspěvku na dopravu do zaměstnání. Tento příspěvek a jeho výši by FN Plzeň určila na základě svých finančních možností a mohli by ho využívat například všichni zaměstnanci, kteří do zaměstnání dojíždí ze vzdálenosti 15 a více kilometrů. Pokud by FN Plzeň zavedla příspěvek na dopravu ve výši 500,- Kč/měsíc o tuto hodnotu by se navýšil vyměřovací základ pro výpočet zálohy na daň, zdravotního a sociálního pojištění.

Z tohoto důvodu by zaměstnanec neobdržel příspěvek v plné výši, ale v čistém by to znamenalo 385,- Kč, jak je znázorněno v následující tabulce.

Tab. č. 13: Vzorová modelace čisté mzdy s příspěvkem na dopravu

Čistá mzda se započítáním příspěvku na dopravu	Částka v Kč	
	<b>Hrubá mzda</b>	44 360
<b>Příspěvek na dopravu</b>	0	500
<b>Superhrubá mzda (1,34)</b>	59 442	60 112
<b>Základ pro výpočet zálohy na daň</b>	56 300	56 700
<b>Daň před slevami (15 %)</b>	8 445	8 505
<b>Slevy na dani za poplatníka</b>	2 070	2 070
<b>Daňové zvýhodnění na dítě (1)</b>	1 117	1 117
<b>Daň po slevě</b>	5 258	5 318
<b>Zdravotní pojištění (4,5 %)</b>	1 996	2 019
<b>Sociální pojištění (6,5 %)</b>	2 883	2 916
<b>Čistá mzda k výplatě</b>	<b>34 222</b>	<b>34 607</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování 2019*

Do následující tabulky byly zpracovány náklady FN Plzeň na jednoho zaměstnance za předpokladu zavedení příspěvku na dopravu a výše povinných pojištění. Zavedení tohoto příspěvku je daňově uznatelným nákladem a tato částka tedy snižuje základ daně a poté i výslednou daňovou povinnost, stejně tak, jako u zavedení stravenek.

Tab. č. 14: Náklady FN Plzeň při poskytování příspěvku na dopravu

Náklady zaměstnavatele	Částka v Kč	
	<b>Hrubá mzda</b>	44 360
<b>Příspěvek na dopravu</b>	0	500
<b>Zdravotní pojištění zaměstnavatele (9 %)</b>	3 992	4 037
<b>Sociální pojištění zaměstnavatele(25 %)</b>	11 090	11 215
<b>Celkem</b>	<b>59 442</b>	<b>60 112</b>

*Zdroj: Vlastní zpracování 2019*

## 5.4. Hodnocení a motivace zaměstnanců

Ve FN Plzeň je v současné době nastaven princip hodnocení zaměstnanců 1x ročně, což může mít za následek, že zaměstnanci mohou svou práci v průběhu roku neplnit na 100 % a v období, kdy se blíží hodnocení, se naopak snaží, aby byli ohodnoceni co nejlépe a případně obdrželi např. finanční odměnu. Zavedením pravidelného čtvrtletního nebo



pololetního průběžného hodnocení by vedení FN Plzeň mohlo docílit toho, že vykonávaná práce bude prováděna v konstantní kvalitě. Případné výstupy z těchto pravidelných hodnocení by sloužili při závěrečném ročním hodnocení jako podklady pro vedoucího pracovníka, který toto hodnocení zpracovává.

### **5.5. Informační systém pro personalisty – elektronická docházková kniha**

Posledním návrhem na zlepšení a zefektivnění pracoviště ve FN Plzeň by bylo zavedení elektronické docházkové knihy. Nyní se docházka ve FN Plzeň zaznamenává do docházkové knihy, ze které musí tyto časové údaje na konci každého měsíce vedoucí pracovník přepsat do elektronického systému. Na základě tohoto přepisu jsou následně generovány a počítány výplaty zaměstnanců. Zavedení elektronické docházkové knihy by bylo propojeno se systémem VEMA, který je ve FN Plzeň využíván a ušetřil by se tímto drahocenný čas vedoucím pracovníkům, kteří by jej mohli efektivně využít jinde. Evidence příchodů a odchodů z a na pracoviště by se prováděl pomocí čipových karet, které již zaměstnanci mají a slouží jim k otevírání dveří v areálu nemocnice.

V případě, že by se vedení FN Plzeň rozhodlo pro zavedení elektronické docházkové knihy v systému VEMA, stačilo by pouze rozšíření tohoto systému o modul Docházka a zakoupení čtecích zařízení do jednotlivých budov. Celkové náklady na elektronickou docházkovou knihu by FN Plzeň vyšlo na zhruba 6800,- Kč za jedno čtecí zařízení. Pokud by bylo tímto zařízením vybaveno všech 24 budov, celkové náklady by byly ve výši 163 200,- Kč.

## 6. Závěr

Jako cíle této diplomové práce byly stanoveny analýzy jednotlivých personálních činností ve Fakultní nemocnici Plzeň, dále vyhodnocení dotazníkového šetření mezi zaměstnanci nemocnice, které bylo zaměřeno na nabízené zaměstnanecké benefity a formulace závěrečných doporučení k zefektivnění jednotlivých činností ve FN Plzeň.

Diplomová práce je z velké části tvořena analýzou personálních činností. Tyto personální činnosti jsou základem a tvoří hlavní úlohu v řízení lidských zdrojů v této zdravotnické instituci. Úvodní část této diplomové práce je tvořena teoretickými poznatky o personálních činnostech, které jsou následně porovnány s reálným stavem těchto činností ve FN Plzeň. Na základě tohoto porovnání je formulováno závěrečné doporučení pro zefektivnění jednotlivých činností.

Dotazníkové šetření, které bylo provedeno v této zdravotnické instituci, bylo zaměřeno na aktuální nabídku zaměstnaneckých benefitů a následnou spokojenost zaměstnanců s touto nabídkou. Z výsledků tohoto šetření lze přijmout závěr, že celková informovanost zaměstnanců o nabízených benefitech je na dobré úrovni a více, jak polovina dotazovaných využívá tyto benefity a je spokojena s aktuální nabídkou. Mezi dotazovanými respondenty je nejvíce žádaným benefitem příspěvek na sportovní aktivitu, masáž nebo rehabilitaci. Poskytování sociálních výpomocí nebo půjček je naopak nejméně žádaným benefitem vůbec. Jeden ze závěrů, které by FN Plzeň měla vzít v úvahu je to, že flexibilní systém odměňování by preferovala většina dotazovaných respondentů, společně se zavedením nových benefitů v podobě sick days, stravenek, příspěvku na dopravu nebo parkování.

Jednotlivá doporučení k zefektivnění činností v oblasti získávání a výběru zaměstnanců, adaptace, odměňování, hodnocení pracovníků a informačního systému pro personalisty byla zpracována. K objektivnímu srovnání všech uchazečů o volnou pracovní pozici by sloužil nově vytvořený formulář „Informace z pohovoru“, ve kterém by byly zaznamenány nejdůležitější informace o jednotlivých uchazečích. Vznik manuálu „Průvodce FN Plzeň“ by pomohl nově přijatým pracovníkům ke snadnější orientaci v areálech FN Plzeň a také by obsahoval veškeré důležité prvotní informace. Zavedením nových benefitů v podobě stravenek, sick days, příspěvků na dopravu či parkování by FN Plzeň jasně demonstrovala, že spokojenost svých zaměstnanců je pro ni velice důležitá a jejich názory jejímu vedení nejsou lhostejné. Pokud by došlo k zavedení elektronické docházkové knihy, mělo by to za následek nejen úsporu času a starostí vedoucích pracovníků, ale rovněž přehlednost pro

zaměstnanecký odbor o odpracovaných hodinách jednotlivých zaměstnanců. V případě posledního doporučení a to, zavedení častějšího hodnocení práce zaměstnanců by FN Plzeň docílila toho, že zaměstnanci budou pracovat konstantně a co nejlépe, neboť by byly motivovány např. finanční odměnou, či jiným způsobem.

Takto doporučené návrhy k zefektivnění jednotlivých činností vedou hlavně k dosažení cílů Fakultní nemocnice Plzeň. V současné době je FN Plzeň jedním z největších zaměstnavatelů v Plzeňském kraji a tato doporučení by mohla vést k vyšší atraktivitě a lepší pověsti dobrého zaměstnavatele ve vztahu ke svým zaměstnancům. Jelikož každý zaměstnanec, který je spokojený se svým zaměstnavatelem, je dobrý a spolehlivý pracovník, což je základ každé úspěšné organizace.

## 7. Seznam použitých zdrojů

### Tištěné zdroje

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

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

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

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

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

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

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

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

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

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-468-6.

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

HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.

- HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.
- KAVANAGH, Michael J., THITE, Mohan, D. JOHNSON, Richard. *Human resource information systems: basics, applications, and future directions*. 3rd ed. ISBN 978-14-8330-693-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.
- KOUBEK, Josef. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-726-1080-5.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LUDLOW, Ron, PANTON, Fergus. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. Praha: Grada, 1995. ISBN 80-7169-252-2.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. V Praze: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
- MAYEROVÁ, Marie, RAISOVÁ, Jaroslava, RŮŽIČKA, Jiří. *Personální management*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1998. ISBN 80-7082-394-1.
- MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.
- MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- NĚMEC, Otakar, BUCMAN, Petr, ŠIKÝŘ, Martin. *Personální management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-31-8.
- PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SODOMKA, Petr; KLČOVÁ, Hana. *Informační systémy v podnikové praxi*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2878-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

### **Elektronické zdroje**

*Fakultní nemocnice Plzeň* [online]. Plzeň, 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.fnplzen.cz/>

*Katalog prací* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog\\_praci\\_UZ\\_1\\_10\\_2010.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf)

*Oborový portál pro BOZP* [online]. Praha, 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.bozpinfo.cz/>

*Personální informační systém Vema* [online]. 2019 [cit. 2019-03-08]. Dostupné z: <https://www.vema.cz/cs/personalni-system>

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály FN Plzeň

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce

## 8. Přílohy

### Příloha A: Dotazníkové šetření – nabídka zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň



### Dotazníkové šetření – nabídka zaměstnaneckých benefitů ve FN Plzeň

Vážené respondentky, vážení respondenti,

tímto bych Vás chtěl požádat o vyplnění následujícího dotazníku, který bude podkladem pro mou diplomovou práci na téma „*Personální činnost ve vybrané zdravotnické instituci*“. Prosím o jeho vyplnění nejpozději do 31. 10. 2018. Dotazník byl vytvořen ve spolupráci se zaměstnaneckým odborem, je anonymní a dobrovolný. Své odpovědi prosím označte křížkem u jednotlivých otázek, či písemně doplňte.

Děkuji za Vaši ochotu a čas strávený vyplněním tohoto dotazníku.

Bc. David Rezek

---

1. Vaše pohlaví?

Žena

Muž

2. Vaše věková kategorie?

18 - 29

30 - 39

40 - 49

50 - 59

60 - 69

70 a více

3. Vaše dosažené vzdělání?

Základní

SŠ bez maturity

SŠ s maturitou

VOŠ

VŠ bakalářské

VŠ magisterské

4. Jak dlouho jste zaměstnán(a) ve FN Plzeň?

Méně než 1 rok

Do 2 let

Do 10 let

Do 20 let

Do 30 let

Více než 30 let

5. Jste informován(a) o nabízených zaměstnaneckých benefitech ve FN?

- Ano, jsem       Nevím       Ne, nejsem

6. Využíváte všech nabízených benefitů?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

7. Jste spokojen(a) s nabídkou zaměstnaneckých benefitů?

- Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

8. Který benefit je pro Vás nejvíce přínosný?

- Příspěvek na individuální sportovní činnost, rehabilitaci, masáž nebo využívání tělocvičny  
 Příspěvek na vitamínové prostředky  
 Příspěvek na část vstupného při hromadně organizovaných kulturních a sportovních akcích  
 Příspěvek na stravování  
 Příspěvek na individuální rekreaci  
 Příspěvek na penzijní připojištění  
 Příspěvek na soukromé životní pojištění  
 Příspěvek na odborové organizace  
 Poskytování zvýhodněných sociálních půjček  
 Poskytování sociálních výpomocí  
 Poskytování darů

9. Jaký benefit Vám v nabídce chybí?

---

10. Jaký benefit je podle Vás přebytečný?

---

11. Jaký systém zaměstnaneckých benefitů je podle Vás efektivnější?

- Fixní (zaměstnavatel Vám stanoví jen pevnou nabídku benefitů)  
 Flexibilní (vybíráte si z určitého balíčku benefitů jen ty, které Vás zajímají)



12. Co je pro Vás největší motivací k lepšímu pracovnímu výkonu?

Finanční odměna

Zaměstnanecké benefity

Jiná forma ohodnocení, uveďte jaká: \_\_\_\_\_

**Vyplněné dotazníky prosím vhod'te do boxu u vrátnice.**