

# **Analýza podnikatelských rizik v příspěvkové organizaci**

Roman Zúbek

---

Bakalářská práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta logistiky a krizového řízení

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Roman Zůbek**  
Osobní číslo: **L18369**  
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**  
Studijní obor: **Ovládání rizik**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Analýza podnikatelských rizik v příspěvkové organizaci**

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice zvoleného tématu bakalářské práce.
2. Analyzujte a vyhodnoťte podnikatelská rizika ve vybrané příspěvkové organizaci.
3. Vymeďte problematické oblasti a navrhnete opatření vedoucí k minimalizaci rizik.

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

1. GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 2. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.
2. HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERKOVSKÝ a Oldřich VYKYPEL. *Strategické řízení úspěšných firem*. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.
3. KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-835-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.**  
děkanka

---

**Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.**  
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

## **PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### **Prohlašuji,**

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- Že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 14. 05. 2021

Jméno a příjmení studenta: Roman Zůbek

.....  
podpis studenta

## ABSTRAKT

Účelem bakalářské práce bylo zpracovat analýzu podnikatelských rizik, která působí či mohou působit na příspěvkovou organizaci. Práce je rozdělena do dvou částí, na teoretickou část a praktickou část. V teoretické části práce definuje rizika a jejich klasifikaci, a dále se také věnuje metodám a postupům analýzy rizik, jako například SWOT či PEST nebo PESTLE. V praktické části pak bakalářská práce seznamuje s Nemocnicí Kyjov jako příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Jihomoravský kraj, a která byla podrobena vybraným analýzám. Dle výsledků vypracovaných analýz jsou stanoveny nejrizikovější oblasti a navržena možná řešení, která mají za úkol snížit vliv podnikatelských rizik na tuto konkrétní organizaci, například v oblasti financí, lidských zdrojů a konkurence.

Klíčová slova: riziko, analýza rizik, SWOT analýza, PESTLE analýza

## ABSTRACT

The purpose of the bachelor's thesis was to prepare an analysis of business risks that affect or may affect the contributory organization. The work is divided into two parts, a theoretical part and a practical part. In the theoretical part the thesis defines risks and their classification, and also deals with methods and procedures of risk analysis, such as SWOT or PEST or PESTLE. In the practical part, the bachelor's thesis introduces the Kyjov Hospital as a contributory organization, the founder of which is the South Moravian Region, and which was subjected to selected analyzes. According to the results of the analyzes, the high risk areas are identified and possible solutions are proposed, which aim to reduce the impact of business risks on this particular organization, for example in the field of finance, human resources and competition.

Keywords: risk, risk analysis, SWOT analysis, PESTLE analysis

Děkuji svému vedoucímu práce panu Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za odborné vedení, rady a věcné připomínky, které mi pomohly při zpracování této bakalářské práce. Děkuji své rodině, že mne po celou dobu studia trpělivě podporovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 PODNIK A PODNIKATELSKÁ RIZIKA</b> .....	<b>12</b>
1.1 PODNIK A PODNIKATELSKÁ ČINNOST .....	12
1.1.1 Podnik z pohledu Zákona o účetnictví .....	12
1.1.3 Vymezení cílů a poslání firmy .....	14
1.1.4 Strategické obchodní jednotky (SBU) .....	16
1.1.5 Konkurenční podstata.....	16
1.1.6 Vliv denního rozhodování.....	16
1.1.7 Příspěvková organizace – Non profit organization.....	17
1.2 RIZIKO.....	17
1.2.1 Definice rizika .....	18
1.2.2 Podnikatelská rizika .....	18
1.2.3 Klasifikace rizik .....	19
1.2.4 Charakteristika rizik .....	20
1.2.5 Rizika působící na podnik.....	21
1.2.6 Nežádoucí událost .....	21
1.2.7 Riziko a nejistota.....	22
1.2.8 Riziko jako příležitost .....	22
1.2.9 Podniková kultura .....	23
1.3 PRACTICAL ENTERPRISE RISK MANAGEMENT – EMR.....	23
<b>2 METODY ANALÝZY RIZIK</b> .....	<b>25</b>
2.1 METODY A POSTUPY ANALÝZY RIZIK .....	25
2.1.1 Kvalitativní metody.....	25
2.1.2 Kvantitativní metody.....	25
2.1.3 Strategická analýza.....	26
2.1.4 Analýza zainteresovaných stran.....	26
2.1.5 Analýza situace .....	26
2.2 SWOT ANALÝZA .....	27
2.2.1 Silné stránky.....	27
2.2.2 Slabé stránky .....	28
2.2.3 Příležitosti .....	28
2.2.4 Hrozby.....	28
2.2.5 Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy .....	28
2.3 PEST A PESTLE ANALÝZA .....	29
2.3.1 Politické faktory .....	30
2.3.2 Ekonomické faktory .....	31
2.3.3 Sociální faktory .....	31
2.3.4 Technologické faktory .....	32
2.3.5 Legislativní faktory .....	32
2.3.6 Ekologické (environmentální) faktory .....	32

<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>33</b>
<b>3 PŘEDSTAVENÍ A POPIS PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>34</b>
3.1 ZÍSKÁNÍ AKREDITACE.....	35
3.2 ÚDAJE O ORGANIZACI.....	37
3.3 HISTORIE ORGANIZACE .....	38
3.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
3.5 DRUH ČINNOSTI.....	43
3.6 ROZPOČET A VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE .....	44
3.7 KONTROLA ZE STRANY ZŘIZOVATELE .....	44
3.7.1 Finanční kontrola .....	45
3.7.2 Veřejnosprávní kontrola.....	47
3.8 POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE.....	48
<b>4 SWOT .....</b>	<b>49</b>
4.1 SILNÉ STRÁNKY .....	49
4.2 SLABÉ STRÁNKY .....	50
4.3 PŘÍLEŽITOSTI.....	50
4.4 HROZBY .....	51
<b>5 PESTLE.....</b>	<b>54</b>
5.1 POLITICKÝ FAKTOR – POLITIKA, KTEROU VEDE VLÁDA .....	54
5.1.1 Stabilita státu .....	54
5.1.2 Daně - DPH .....	55
5.1.3 Regulace zdravotnictví.....	55
5.1.4 Mezinárodní smlouvy a závazky .....	55
5.2 EKONOMICKÝ FAKTOR – EXCHANGE RATES .....	56
5.2.1 Ekonomický růst či pokles .....	56
5.2.2 Globalizace.....	56
5.2.3 Inflace.....	57
5.2.4 Úroky (interest rates).....	57
5.2.5 Životní náklady (costs of living) a mzdy .....	57
5.3 SOCIÁLNÍ FAKTOR – TRENDY ŽIVOTNÍHO STYLU .....	58
5.3.1 Sociální normy .....	58
5.3.2 Karierní požadavky .....	58
5.3.3 Demografie populace .....	58
5.4 TECHNOLOGICKÝ FAKTOR – DRŽET KROK S TECHNOLOGICKÝM POKROKEM .....	59
5.4.1 Stupeň zabezpečení (data a komunikace, social networks) .....	59
5.4.2 Automatizace, nové zdravotnické přístroje a technologie .....	60
5.5 LEGISLATIVNÍ FAKTOR – STÁLE SE MĚNÍ .....	60
5.5.1 Zákoník práce.....	60



5.5.2	BOZP.....	61
5.5.3	Příspěvková organizace a zákony ČR.....	61
5.6	ENVIRONMENTÁLNÍ FAKTOR – DOPAD OBORU PODNIKÁNÍ NA ŽIVOTNÍ PROSTŘEDÍ.....	61
5.6.1	Emisní normy a případné sankce .....	62
5.6.2	Čerpání z obnovitelných zdrojů (vítr, slunce, voda).....	62
5.6.3	Recyklace .....	62
5.6.4	CSR (Corporate social responsibility) .....	63
<b>6</b>	<b>VÝSLEDKY ANALÝZ A NÁVRH DOPORUČENÍ.....</b>	<b>64</b>
6.1	FINANCE.....	64
6.2	LIDSKÉ ZDROJE.....	64
6.3	KONKURENCE .....	65
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>67</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>69</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>71</b>

## ÚVOD

Tak jako existují rizika v každém druhu podnikání, ne jinak je tomu i v případě, kdy je subjektem podnikání příspěvková organizace. Není možné se všem rizikům vyhnout a nelze všechna rizika ani vyloučit. Rizika jako je konkurence, ať už stávající nebo nově vzniklá, neustálý vývoj trendů a technologií, neustálé změny cen produktů a materiálu, které potřebujeme a nelze je nahradit, změny úrokových sazeb bankovních ústavů, čerpáme-li finance od nich, tak rovněž vývoj ekonomické situace a v současné době i opatření, vzniklá s příchodem pandemie viru COVID 19, která rovněž přinesla spoustu nečekaných komplikací všem účastníkům v podnikatelské sféře. Některé organizace jsou založeny primárně za účelem produkovat zisk. Jsou však i takové organizace, které mají za úkol plnit potřeby obyvatel daného regionu, obce, kraje či státu. Jak je již zmíněno výše, rizikům se nelze zcela vyhnout, co však dělat lze, je tyto rizika identifikovat a analyzovat. Na základě analýzy pak posoudit a následně zvolit způsob, jak je minimalizovat a snížit jejich negativní vliv a následně zvolit vhodnou strategii k ovládnutí a řízení těchto definovaných rizik. Příspěvková organizace je právnická osoba veřejnoprávního charakteru, kterou její zřizovatel zřídil zřizovací listinou k plnění úkolů veřejného zájmu, v tomto případě zabezpečení kvalitní zdravotní péče a k převážně neziskovým činnostem, jejichž rozsah a struktura vyžaduje samostatnou právní subjektivitu. V případě nemocnice, jako příspěvkové organizace se jedná o činnosti k zajištění zdravotní péče pro obyvatele regionu a širokou veřejnost. V případě vyhlášení nouzového stavu, pak plní i úkoly k zajištění zdravotní péče v rámci celého státního zdravotního systému. Zřizovatel tuto organizaci nejen z části financuje, ale také zároveň kontroluje, jak je s jeho finančními prostředky nakládáno a zda je vše v souladu s jeho strategickým plánem a splněna podmínka funkce řádného hospodáře. Cílem této bakalářské práce je vypracování teoretické části, která rozebírá problematiku podnikatelských rizik, provedení identifikace a analýzy těchto rizik ve zvolené příspěvkové organizaci kraje, a na základě zpracovaných výsledků vybraných analýz navrhnout opatření, jak maximálně snížit tato rizika. Jako nástroj analýzy podnikatelských rizik byly zvoleny analýzy SWOT a PESTLE.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PODNIK A PODNIKATELSKÁ RIZIKA

V následujících kapitolách budou popsány základní pojmy, které jsou obsahem zadání této bakalářské práce a budou též představena související témata k těmto základním pojmům jako podnik, definice podniku, podnikatelská činnost, konkurence, vliv denního rozhodování, co je to příspěvková organizace, klasifikace a charakteristika rizik.

### 1.1 Podnik a podnikatelská činnost

„Podnikem se rozumí každý subjekt vykonávající hospodářskou činnost, bez ohledu na svoji právní formu. K těmto subjektům patří zejména osoby samostatně výdělečně činné a rodinné podniky vykonávající řemeslné či jiné činnosti a obchodní společnosti nebo sdružení, která pravidelně vykonávají hospodářskou činnost.“ (Ústřední věstník EU, 2014)

#### 1.1.1 Podnik z pohledu Zákona o účetnictví

Zákon o účetnictví v souladu s harmonizací našeho práva s právem Evropské unie vychází z evropských předpisů a upravuje rozsah vedení účetnictví, způsob jeho vedení, požadavky na jeho průkaznost, dále pak rozsah a způsob zveřejňování informací z účetnictví. V neposlední řadě zákon definuje podmínky předávání účetních záznamů pro potřeby státu. Vzhledem k tomu, že účetnictví není jen ekonomickou agendou zajišťující efektivní řízení účetní jednotky, ale plní také veřejnoprávní funkce, upravuje zákon o účetnictví též systém sankcí, jakožto prostředek vynutitelnosti práva.

Zákon stanovuje základní jednotku, která má zákonnou povinnost vést účetnictví, jako „účetní jednotku, přičemž se jedná o osoby fyzické i právnické i o subjekty, jež nenaplnují definici právnické osoby dle občanského práva, což znamená, že nemusí mít právní subjektivitu“.

Počínaje 1. lednem 2016 byla do zákona na základě směrnice 2013/34 EU implementována kategorizace účetních jednotek, odrážející jejich velikost na základě tří hodnotících kritérií. Zatřídění účetní jednotky do jedné ze čtyř kategorií má dopad do požadavků na rozsah vedení účetnictví a na rozsah sestavované účetní uzávěrky.

**Velká účetní jednotka je ta:**

- a) která překračuje alespoň dvě ze tří hraničních pravidel:
  - aktiva celkem 500 mil Kč,
  - roční úhrn čistého obrátu 1.000 mil Kč,

- počet zaměstnanců za účetní období ve výši 250 osob,
- b) Za velkou účetní jednotku se vždy považují vybrané účetní jednotky a subjekty veřejného zájmu.

**Střední účetní jednotka** je ta, která není velkou účetní jednotkou a překračuje alespoň dvě ze tří hraničních pravidel:

- aktiva celkem 100 mil Kč,
- roční úhrn čistého obratu 200 mil. Kč
- počet zaměstnanců za účetní období ve výši 50 osob.

**Malou účetní jednotkou** je ta, která není velkou či střední účetní jednotkou a překračuje alespoň dvě ze tří hraničních pravidel:

- aktiva celkem 9 mil Kč,
- roční úhrn čistého obratu 18 mil. Kč
- počet zaměstnanců za účetní období ve výši 10 osob.

**Mikro účetní jednotkou** je ta účetní jednotka, která nepřekračuje dvě ze tří hraničních pravidel:

- aktiva celkem 9 mil Kč,
- roční úhrn čistého obratu 18 mil. Kč,
- počet zaměstnanců za účetní období ve výši 10 osob.

Aktivy celkem se rozumí pro účely tohoto zákona jejich úhrn zjištěný z rozvahy, po snížení o korekce, tedy v hodnotě netto.

Ročním úhrnem čistého obratu se rozumí výše výnosů přepočtená na 12 měsíců v případě, kdy je účetní období kratší než delší než 12 měsíců.

Počtem zaměstnanců se rozumí průměrný přepočtený evidenční počet zaměstnanců, definovaný metodikou Českého statistického úřadu. (Zákon o účetnictví, 2020)

### 1.1.2 Bussiness definiton

Základem formulace bussiness strategie určité SBU by měl být rozbor formulace oblasti podnikání SBU (bussiness definition), tj. Základních komponent strategie – výrobků, trhů, funkcí.

Je známo více pojetí řešení tohoto problému. Například Porter (1993) v souvislosti s “bussiness definition” hovoří o nutnosti vymežit tzv. Konkurenční rozsah v následujících čtyřech dimenzích:

Odvětvový rozsah – odvětví, v nich podnik hodlá působit na základní koordinované strategie

Segmentový rozsah – kdy je třeba určit výrobky k výrobě a zákazníky k prodeji

Geografický rozsah – vymezení oblastí, zemí, jako na oblast trhu

Vertikální rozsah – do jaké míry bude podnik činnosti vykonávat sám a kdy subdodavateli. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

### 1.1.3 Vymezení cílů a poslání firmy

Správné vymezení cílů je pro firmu velmi důležité zejména z následujících důvodů:

Cíle vymezují postavení firmy vůči jejímu okolí, začleňují ji do jejího vnějšího prostředí, umožňují koordinovat činnost těch, kdo rozhodují a vytvářejí předpoklady pro zajištění konzistentnosti rozhodování na různých úrovních; správně vytyčené cíle vedou k žádoucímu standardu chování zaměstnanců (jestliže zaměstnanci znají cíle, potom se redukuje možné konflikty v rozhodování – cíle se stávají omezeními pro rozhodování).

Strategické cíle pomáhají při distribuci pravomoci a odpovědnosti v řídicí hierarchii.

Cíle představují jasný základ pro hodnocení svého úspěchu či neúspěchu.

Strategické cíle je vhodné definovat ve třech postupných krocích:

Formulace obecných cílů.

Formulace specifických cílů (cílů pro jednotlivé oblasti činnosti, případně úrovně řízení).

Stanovení priorit (vzájemné) významnosti cílů. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Poslání (mise) firmy, firemní principy a elementární hodnoty

Každá firma (organizace, instituce) existuje a byla založena proto, aby naplňovala svoje určité poslání – výrobu či poskytování služeb svým zákazníkům. Toto poslání (mise) firmy

koresponduje se základními představami (vizí) zakladatelů firmy o tom, co bude předmětem podnikání, jací budou zákazníci firmy, jaké potřeby a jakými výrobky a službami bude firma potřeby svých zákazníků uspokojovat. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Mise může být rozpracována formou firemních principů, resp. zásad, například:

**Naše podnikání musí vždy být:**

V souladu se zákony a etikou podnikání.

Ohleduplné k životnímu prostředí.

**Management je povinen:**

Zajistit svým zaměstnancům zdravé pracovní podmínky a mzdy, umožňující žít jim a jejich rodinám důstojným a zdravým životním stylem.

Řídit podnikání tak, aby pracovníci byli k firmě loajální, aby firma udržovala dobré vztahy se svým okolím a byla zisková i z dlouhodobého hlediska.

Dobrým příkladem firemních principů mohou být Baťovy zásady podnikání: “Cokoliv vyrobíme, musí sloužit zákazníkovi dobře, bez ohledu na cenu”, byla zásada vymezující ve firmě klíčovou roli zákazníka a vysoké jakosti výrobků. Roli pracovníků ve firmě vyjadřovala zásada: “Budovy – to jsou jen hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.” (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

Krédo ředitele firmy Hewlett-Packard ČR Pavla Kaláška

“Honím lidi, aby mi nenosili problémy, ale řešení. Ponoukám k vlastním myšlenkám a nápadům.”

Dále deklaroval následující elementární hodnoty své firmy:

Respekt k individu.

Integrita.

Týmová práce.

Inovace.

Pružnost. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

### 1.1.4 Strategické obchodní jednotky (SBU)

Strategická obchodní jednotka (Strategic Business Unit) je definována jako skupina zákazníků a jejich potřeb, které hodlá firma na určitém trhu uspokojovat k tomu používanými technologiemi výroby. SBU mají dle Kotlera relativně oddělené strategické plánování, jsou schopny čelit specifické konkurenci samostatně a mohou být i samostatně řízeny jako zisková střediska. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

### 1.1.5 Konkurenční podstata

V souvislosti s vymezením oblasti podnikání by dalším krokem mělo být stanovení základních prostředků a forem konkurenčního boje, které bude SBU při realizaci své business strategie využívat. V současnosti se většinou používá Porterova konceptu generických strategií (Porter 1993), kde podle celkového charakteru strategie a podle toho, jaké základní formy konkurenčního boje SBU používá, jsou rozlišovány základní typy strategií, a sice:

Nákladová strategie (Cost Leadership) a

Strategie odlišností (Differentiation), označována též jako diferenciatní strategie

U nákladové strategie jsou nejdůležitější konkurenční zbraní nízké ceny, které je možno dosáhnout díky nízkým nákladům. Strategie odlišnosti předpokládá, že SBU konkuruje především díky specifickému charakteru svých výrobků a služeb, za něž požaduje vyšší ceny (tzv. Premium price).

SBU se dále může zaměřovat buď na široký cíl (broad target), například na rozsáhlý trh či širokou skupinu zákazníků, široký rozsah výrobků, anebo na úzký cíl (focus), například na omezený trh, úzkou skupinu zákazníků, případně výrobků. Tím vznikají čtyři základní alternativy tzv. Generických strategií. (Hanzelková a Keřkovský, 2017)

### 1.1.6 Vliv denního rozhodování

Lidé, kteří jsou odpovědní řízení velkých podniků, musí rozhodovat denně mnoho věcí, z nichž některé jsou složité a mají zpravidla jen dvě možnosti rozhodnutí, ano nebo ne. Třetí možnost – přesunutí rozhodování na druhého – je zhoubná jak pro podnik, tak pro jejich osobnost. Americký prezident Harry Truman (1945-1951) si napsal na svůj pracovní stůl zásadu: "The buck passing stops here". V českém jazyce to znamená přibližně: "Přesouvání odpovědnosti končí zde".



Často se musí rozhodovat rychle, jak mohou vědět, které z jejich **ano** a **ne** vyústí v úspěch a který v porážku? První nutností je, rozhodnout se, co se dělat nesmí. Moudrost rozhodování je možno získat jen akcí, na pochodu k cíli a přizpůsobení se okolnostem dalšími rozhodnutími, z nichž některá musí být neobyčejná, je-li situace či poměry neobyčejné. Za největší nebezpečí pro život podniku v obtížných situacích považoval Baťa vyčkávání, odkládání a nečinnost. Akce chrání člověka před vznikem strachu, otupením schopností objevit východisko a oslabením vůle začít znovu. (Cekota, 2016)

### 1.1.7 Příspěvková organizace – Non profit organization

Většina zdravotnických zařízení, jako například nemocnice, jsou zřízena jako neziskové či příspěvkové organizace. Výkonnost těchto zařízení je tedy spíše měřena dle toho, do jaké míry a jak dobře plní zadané cíle, které jsou stanoveny nikoliv primárně za účelem zisku, ale spíše v tom, jak dobře slouží své komunitě, jaké poskytuje služby v oblasti zdravotní péče, kde je více než zisk očekávána zvyšující se kvalita poskytované péče. Tyto organizace mají ve výsledku za úkol zlepšit kvalitu života všech občanů. Tato zmíněná kritéria jsou tedy víceméně upřednostněna před ziskem, rychlou návratností investic či získaným podílem na trhu. (Langabeer, 2018)

## 1.2 Riziko

V každém podniku a organizaci existuje složitá, vnitřně provázaná síť potencionálních rizik, které mohou kdykoliv vyvolat nějakou nechtěnou neplánovanou událost. Jakýkoliv nedostatek, nedokonalost, slabé místo v podnikových procesech se může stát příčinou většího či menšího ohrožení procesů. Příčinou ohrožující jejich úspěšný a žádoucí požadovaný průběh. Mohou způsobit selhání lidského nebo technického činitele s následky nepříznivými pro organizaci a její zaměstnance. Mohou dočasně či dlouhodobě snižovat produktivitu, ale i bezpečnost realizačních procesů. Následkem mohou být ekonomické ztráty, nárůst nákladů, částečné nebo úplné výpadky jednotlivých procesů, ale i celých procesních systémů. Mohou být zdrojem časových ztrát, personálních problémů nebo nesplněných záměrů.

Efektivita včasného rozpoznání příčin a jejich odstranění, bezprostředně rozhoduje o tom, jak velké budou ztráty zapříčiněné sníženou výkonností pracovníků, selháními lidského činitele, odchodem schopných pracovníků, neefektivním průběhem realizačních procesů

nebo dokonce nežádoucími událostmi, poruchami či výpadky procesů, případně nehodami a haváriemi.

„Žijeme v prostředí plném rizik. Setkáváme se s nimi na každém kroku, ale zdaleka ne vždy si jich všímáme. Někdy o nich nevíme, jindy o nich vědět nechceme.“ (Kruliš, 2011)

### **Řízení rizik ve zdravotní péči**

Mezi běžným typem podniku a zdravotnickým zařízením však jisté rozdíly existují. Na rozdíl od průmyslu, kde je řízení rizik historicky zakotveno v systémech řízení kvality, ve zdravotnických zařízeních a české odborné literatuře se zmínky o řízení rizik objevují až koncem devadesátých let. Ve stejné době jsou také formulovány první jasné definice řízení rizik ve zdravotní péči. V dubnu 2005 vychází Lucemburská deklarace k bezpečí pacientů, vybízející členské státy EU ke zvýšení bezpečnosti zdravotní péče a o několik měsíců později SAK ČR nabízí zdravotnickým zařízením verzi Akreditačních standardů, do kterých je explicitně zabudována dimenze nejen kvality, ale také bezpečnosti péče. (Škrla a Škrlová, 2008)

#### **1.2.1 Definice rizika**

Riziko vzniká vzájemným působením hrozby a aktiva a vyjadřuje se kombinací (resp. součinem) pravděpodobnosti výskytu nežádoucí události a jejího dopadu na dané aktivum. Riziko tedy chápeme jako kvantifikaci působení hrozby na aktivum. Můžeme též konstatovat, že riziko je možnost, že při zajišťování činnosti organizace s určitou pravděpodobností nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady na plnění schválených záměrů a cílů této organizace. (Grasseová a Dubec, 2012)

#### **1.2.2 Podnikatelská rizika**

Podnikatelská rizika jsou souhrnným názvem pro všechna rizika, která zásadním způsobem ovlivňují podnikání, či která mají vliv na rozhodování podnikatele nebo vrcholového managementu organizace. Podnikání přináší řadu rizik. Prvním na řadě se je samotné rozhodnutí o podnikání (jak podnikat, v čem podnikat, kde podnikat), rozhodnutí o vzniku podniku (založení obchodní společnosti) a v průběhu podnikání celou řadu rozhodnutí o vývoji a zavedení nových výrobků nebo služeb na trh.

Podnikatelská rizika v praxi: Podnikání je vysoce rizikové. Největšími podnikatelskými riziky jsou rozhodnutí o podnikání a financování vývoje a zavádění nových výrobků. Při neúspěchu jsou vynaložené náklady ztracené (tzv. utopené náklady), při úspěchu zase může

mít podnik (podnikatel) velký zisk, což vyvažuje podstupené riziko. Podnikatelské riziko se zvyšuje o to více, čím je vyšší objem cizího kapitálu, použitého na rozvoj nového produktu (podnikatel podstupuje riziko zadlužení, které musí splácet).

Ke snížení podnikatelského rizika pomáhá dobře sestavený podnikatelský plán, dobré informace o stavu organizace a o situaci na trhu. Neméně důležitá je intuice podnikatele nebo manažera a další schopnosti a okolnosti v průběhu realizace podnikatelského záměru. V praxi se často pro snížení finančních dopadů podnikatelských rizik využívá pojištění těchto rizik. (Managementmania, 2015)

Pojem podnikatelská rizika se vyvinul z pojmu nebezpečí rizik a stal se normou pro podniky, neziskové organizace a státní instituce od roku 1990. Podnikatelská rizika nastávají, když reálné výsledky nejsou v souladu s výsledky předpokládanými a zamýšlenými. Tato rizika mohou představovat operativní, strategická a finanční rizika, na která je třeba soustředit zvýšený zájem. Z tohoto úhlu pohledu má toto riziko dvě charakteristiky:

- **Variabilitu.** Očekávané výsledky operací nebo rozhodnutí neodpovídají vypracované prognóze. Nyní přichází otázka, kde jsme se zmýlili? Kde se co událo špatně? Odpověď je pravděpodobně taková, že „nic“. Svět se prostě mění a je variabilní.

**Upside of Risk.** Když podnik začíná se svými aktivitami, musí akceptovat riziko. Výsledky pak mohou být lepší nebo horší než ty očekávané. Podnikové riziko explicitně zvažuje s oběma možnostmi. (Hampton, 2015)

### 1.2.3 Klasifikace rizik

Věcné členění rizik - klasifikace druhů rizik v organizaci

#### **Provozní rizika (Operational risks)**

- Technická (technologická) rizika
- Výrobní rizika

#### **Informační rizika - viz též informační bezpečnost**

#### **Kybernetická rizika (Cyber Risks)**

#### **Ekonomická a finanční rizika**

- Úvěrová rizika

- Riziko insolvence
- Investiční rizika - odhad ziskovosti a spolehlivosti investice
- Pojistná rizika - odhad velikosti rizika a pravděpodobnosti pojistné události
- Měnová rizika - rizika vyplývající ze změn kurzů v mezinárodním obchodě

Další možná rizika jsou: tržní rizika (Market Risks), marketingová rizika, sociální rizika, obchodní rizika, legislativní rizika (Legislative Risks), logistická rizika, politická rizika, podnikatelská rizika, projektová rizika, ekologická rizika (Environmental Risks), živelná a přírodní rizika (Elemental and Natural Risks), bezpečnostní rizika (Security Risks). (Managementmania, 2015)

#### 1.2.4 Charakteristika rizik

Nejdůležitějšími charakteristikami rizika jsou:

- **Míra pravděpodobnosti rizika** – pravděpodobnost, že riziko nastane
- **Úroveň rizika**
- **Dopady rizika** – důsledky, které se projeví, pokud nastane riziková situace
- **Předvídatelnost rizika** – šance, že riziko lze předem identifikovat a předvídat
- **Míra ovlivnitelnosti rizika** – ovlivnitelná, částečně ovlivnitelná, neovlivnitelná
- **Vztah k organizaci** - interní rizika - tyto druhy rizik může subjekt ovlivňovat a řídit, projevují se uvnitř organizace, externí rizika - tyto druhy rizik subjekt nemůže přímo ovlivňovat, jedná se o faktory prostředí
- **Pořadí působení** - vzniku a odstranitelnosti – primární, sekundární - tyto druhy rizik vznikají při eliminaci primárních rizik, zbytková (zůstatková, reziduální) - tento typ rizik zůstává po eliminaci rizika, jedná se o riziko, které je subjekt ochoten nést
- **Velikost rizika** – malá, střední, velká
- **Míra akceptovatelnosti** (přijatelnosti, únosnosti) - nezbytná (nutná), únosná (přijatelná), neúnosná (nepřijatelná)
- **Pravděpodobnost vzniku a působení** – nepravděpodobná, málo pravděpodobná, pravděpodobná, velmi pravděpodobná, téměř jistá

- **Rozsah působení** - systematická - tento typ rizika platí pro všechny podnikatelské subjekty, nesystematická - tento typ rizika platí pouze pro určitý obor podnikání (Managementmania, 2015)

### 1.2.5 Rizika působící na podnik

Jako na každý podnik, tak v tomto případě i na příspěvkovou organizaci, působí jistá rizika. Jejich přítomnost je jediná jistota, kterou máme. Co však jisté není je to, jaká rizika, jakého rozsahu a jakého druhu. V textu výše, tato práce představila základní charakteristiku a klasifikaci rizik. Nyní se tato práce zaměří na jeden druh těchto rizik a jejich vztahu k organizaci. A to jsou rizika vnitřní a vnější.

- o **Interní rizika** - tyto druhy rizik může subjekt ovlivňovat a řídit, projevují se uvnitř organizace
- o **Externí rizika** - tyto druhy rizik subjekt nemůže přímo ovlivňovat, jedná se o faktory prostředí (Kruliš, 2011)

**Další rizika**, která mohou působit na podnik, a která nelze opomíjet jsou:

Finanční problémy, cashflow a snižování rozpočtů, problémy se zásobováním, lidé, produktivita práce a plánování zdrojů, kyberbezpečnost, právní problémy, nepřipravenost na „nový normál“. (Pop, 2020)

### 1.2.6 Nežádoucí událost

Nežádoucí událostí se rozumí nezamýšlená (neplánovaná) a nepříznivá, příp. nebezpečná událost (situace, provozní stav), jenž je časově a prostorově ohraničená a částečně nebo zcela neovládaná a má nebo za určitých okolností může mít nežádoucí následky, zejména:

**Škody na zdraví nebo životech lidí,**

**Materiální ztráty** – škody na majetku, tech. Zařízení, produkci,

**Narušení průběhu procesů**, snížení jejich výkonnosti, spolehlivosti, bezpečnosti,

**Poškození životního prostředí,**

**Nezdar (neúspěch) při realizaci záměrů**, plnění cílů atd. (Kruliš, 2011)

### 1.2.7 Riziko a nejistota

Dialektický materialismus tvrdil, že vědeckými postupy lze popsat budoucnost. Ve skutečnosti však vše ovlivňuje „náhoda“. Vždy lze mluvit pouze o pravděpodobnosti očekávaných dějů. I u vědeckých předpovědí je nutné počítat s omyly způsobenými nemožností poznat a zohlednit všechny okolnosti. Lidé nemají rádi nejistotu, chtějí mít jistotu, a ne vždy jsou pak k různým „zaručeným“ předpovědím dostatečně ostražití.

To, že procesní nebo životní děje lze předpovídat jen ve velmi omezené míře. Neznamena to však, že by jakkoliv měla být popírána možnost a prospěšnost úspěšného předvídání mnohých příčinných sekvencí událostí. Stejně tak, jako popřením prostého determinismu není popřena platnost fyzikálních zákonitostí.“ (Kruliš, 2011)

### 1.2.8 Riziko jako příležitost

Přestože přítomnost rizika není věcí, která by byla vítána, a také děláme vše proto, aby bylo riziko odhaleno a identifikováno, aby mohla být dále podrobena procesu analýzy a do jisté možné míry řízeno, někdy se můžeme na riziko pohlédnout také jako na příležitost. Jednak nás nutí k ostražitosti a připravenosti na nastalé nenadále stavy, stejně tak nás též nutí činit opatření rychle, neodkladně a efektivně. Lidové rčení říká, že „všechno zlé, je k něčemu dobré“. Nelze než souhlasit. Z každé prodělané krizové situace vycházíme bohatší o získané zkušenosti a sebevědomější z pocitu, že byla krizová situace zvládnuta. V budoucnu při další podobné situaci to může sehrát velmi důležitou úlohu pro dosažení kýženého výsledku. (Kruliš, 2011)

Desatero – jak se bránit krizi a jak s ní bojovat:

1. Chápat krizi jako příležitost, nikoliv pouze jako hrozbu, hledat nové možnosti rozvoje a být připraven na nečekané změny
2. Stabilizovat firmu v době krize, mít k dispozici dostatečnou likviditu pro přečkání trvání krize. Využít chyb konkurence.
3. Řídit náklady, dát přednost strategickým řízením nákladů před jednorázovým snižováním.
4. Rozvíjet ofenzivní řízení firmy, být flexibilní, umět se rychle přizpůsobit situaci.
5. Minimalizovat pokles zakázek – i za cenu snížení marží neztratit klíčové zákazníky.

6. Udržet či získat nejlepší pracovníky. Kvalitní pracovníci mohou být v důsledku krize právě k dispozici na trhu práce.
7. Co nejtěsněji spolupracovat se zájmovými skupinami firmy (vládou, majiteli, regionální reprezentací) a využít protikrizových opatření z jejich strany.
8. Řídit investiční strategii firmy – aktualizovat plán investic.
9. Identifikovat klíčová rizika, vytvořit mapu rizik, vybrat metody k eliminaci rizika přiřadit zdroje (lidské, finanční, materiální a jiné).
10. Využít firemní krizovou komunikaci. Nutnost komunikace manažerů se zaměstnanci i s okolím firmy, informovat jasně a konkrétně o cílech firmy v době krize. Samozřejmostí je schválení těchto cílů majiteli či zájmovými skupinami. Vysvětlit nutnost snížení mezd jak zaměstnanců, tak manažerů a zdůraznit dočasnost tohoto řešení. (Kubičková, 2012)

### 1.2.9 Podniková kultura

Žádný podnik nesmí zapomínat na komplex faktorů nazývaný podniková kultura, který může zmařit mnohé z dobře naplánovaných záměrů. Pojem kultura je soubor hmotných a duchovních hodnot vytvářených lidskou činností. Podniková kultura je pro organizaci jako je pro jednotlivce osobnost. Ovlivňuje vnímání, myšlení, emoce (pocity), jednání zaměstnanců, má rozhodující vliv na to, co lidé akceptují, co odmítají, ignorují. Tím, že poskytuje významy a hodnoty, usnadňuje interpretaci událostí a tím zároveň snižuje nejistoty.

Podniková kultura je tedy na straně jedné určitou daností, se kterou management musí počítat a zahrnovat ji do svých úvah, a na straně druhé je velmi účinným nástrojem řízení. Kultura se v podniku vytváří dlouhodobě a vždy v souvislosti s vytvářením historie podniku s vývojem obecně akceptovatelných zvyklostí a se stabilizací psychosociálního klimatu. Proměny v čase probíhají velmi pomalu. (Kruliš, 2015)

## 1.3 Practical Enterprise Risk Management – EMR

Jeden z klíčových a velmi účinných nástrojů v boji při ovládní rizik je management podnikového řízení rizik. Aby byl co nejvíce tento systém efektivní, musí být zcela souvislý a spjatý s řádem organizace. Jednotná řeč musí být jasně definována a terminologie se musí stát universální a známá všem účastníkům procesu, jedině tak je možno nalézt společnou řeč

při řešení problémů. Je zapotřebí vytvořit strategický plán, který počítá se stále měnícím se prostředím, kde může nečekané riziko vzniknout. Tento systém by měl procházet napříč celou organizací, od nejvyšších příček v žebříčku organizace až po ty nejnižší. Bez relevantních dat, by nic z toho nebylo možné vytvořit. Je třeba vzít v úvahu nespočet možných problémů, aby bylo bezpečně dosaženo úspěchu při modelování vzniku rizik. Kdekoliv se v organizaci nachází klíčové riziko, stejně tak se zde musí nacházet klíč ke zvládnutí tohoto rizika, který má za úkol dvě funkce. Tou první kritickou funkcí je zmírnit, případně eliminovat jakékoliv nežádoucí podmínky vzniku této podmínky v organizaci, druhou kritickou funkcí je zajistit spuštění adekvátní reakce na tuto vzniklou nežádoucí situaci. (Duckert, 2011)



## 2 METODY ANALÝZY RIZIK

V následujících kapitolách budou podrobněji popsány a vysvětleny metody a postupy analýzy rizik, jejich základní rozdělení a systém postupu při zpracování těchto analýz.

### 2.1 Metody a postupy analýzy rizik

Kdykoliv, když přistoupíme k analýze rizik ve vybraném podniku, v tomto konkrétním případě se bude jednat o příspěvkovou organizaci kraje, je nutné zvážit, která z metod bude tou nejvhodnější a jejíž výsledek by byl ten, který nám nejlépe vykreslí obraz situace a ukáže zdroj rizik a tím zacílí na oblast, které je třeba dále věnovat zájem ve smyslu ošetření zjištěných rizik. K tomu, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků, které by byly relevantní pro řešení problému analýzy, je třeba zhodnotit, jaká data mám k dispozici a jak je nejlépe využít zamýšlenou metodou. Pro komplexní pohled na věc je dobré přistoupit k více než jedné metodě, aby bylo dosaženo vícero úhlů pohledu k přesnější identifikaci zdroje nebezpečí v podobě neošetřených rizik. V neposlední řadě je třeba se zamyslet nad vhodností, přijatelností a uskutečnitelností zvolené strategie.

#### 2.1.1 Kvalitativní metody

K dosažení přínosných a užitečných výsledků provedených analýz, je třeba udělat vše pro to, aby analýzy byly úplné a komplexní. Není jednoduché dosadit neznáme do vzorce kvantitativní metody. Stejný problém nastává při objasnění kvalitativní metody. Můžeme se však pokusit o kvalifikaci rizik. Využití kombinace těchto dvou způsobů pak dojdeme k synergii informací a ucelenějšímu výsledku k dalšímu hodnocení postupu řešení vzniku nežádoucích situací a hodnocení rizik. (Kruliš, 2015)

#### 2.1.2 Kvantitativní metody

Nejjednodušší znázornění pro kvantifikaci rizik je vzorec

$$\mathbf{R = p \times N,}$$

kde R znamená riziko, p je pravděpodobnost výskytu nebezpečné události a N vyjadřuje míru následků. Jedná se tedy o vzorec součinu pravděpodobnosti a vzniklé škody, ztráty či ohrožení. Metody kvantitativní analýzy se používají pro oblasti financí, technické bezpečnosti a bezpečnosti informačních systémů. Často však nastává problém zajištění přesných informací jako podkladů pro dosažení některých neznámých do vzorce. (Kruliš, 2015)

### 2.1.3 Strategická analýza

Strategická analýza – respektive analýza východisek, je základním vstupem do navazujících procesů souhrnně označovaných jako strategické plánování. Při strategické analýze identifikujeme a hodnotíme, které faktory vnějšího prostředí a vnitropodnikové (vnitřní) faktory, mají zásadní vliv na organizaci nebo její části, jaká je pozice organizace nebo její části vůči konkurentům a jaké jsou její strategické způsobilosti. Její důležitost a význam je v tom, aby si organizace mohla vyhodnotit své silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí.

Cílem strategické analýzy je identifikace a vyhodnocení fakt, která jsou relevantní z hlediska formulace strategie. Hlavním východiskem strategické analýzy je, že strukturu, obsah a její provedení formulujeme s ohledem na její účel. Strategickou analýzu je vhodné uskutečňovat společně se syntézou, tj. jasného vyjasnění toho, co má být na analýzu navazující činností a jejím výstupem. Strategická analýza se liší podle toho, jakou strategii formulujeme, jaký koncept strategického řízení využíváme. V tomto ohledu se odborníci většinou hodně liší, není tedy ani možno doporučovat obecně platné návody, týkající se struktury a provedení strategické analýzy.

Výsledek strategické analýzy nám ovšem musí odpovídat na dvě základní otázky: Kde se nacházíme? Kam můžeme směřovat? (Grasseová a Dubec, 2012)

### 2.1.4 Analýza zainteresovaných stran

Pojem zainteresovaná strana si obecně můžeme definovat jako „osobu se zájmem“. Podle ČSN ISO 9000:2006 je zainteresovaná strana osoba nebo skupina, která má zájem na výkonnosti nebo úspěchu organizace. EFQM (2004) jako příklady zainteresovaných stran (ZS) uvádí zákazníky, partnery, zaměstnance, podílníky, vlastníky, vládu a legislativní orgány i společnost. Zainteresovanou stranou může být také sama organizace nebo její dílčí části. Hlavní zainteresovanou stranou jsou pak externí zákazníci, kterým je primárně určen výrobek nebo poskytovaná služba stanovená v poslání organizace.

Cílem analýzy zainteresovaných stran je porozumět jejich potřebám a očekáváním. (Grasseová a Dubec, 2012)

### 2.1.5 Analýza situace

Zcela jistě prvním krokem v procesu modelování (plánované) změny je analýza situace ve firmě, která povede k závěrečným rozhodnutím provést či neprovést plánovanou změnu

(popřípadě provedení odložit). V této etapě uskutečníme analýzu sil, které působí proti změně či které změnu brzdí. Výsledkem analýzy sil je závěrečné rozhodnutí o provedení změny.

Tato relevantně jednoduchá metoda má však řadu nedostatků – například zejména záleží na subjektivním hodnocení jednotlivých sil, které působí pro a proti změně. Dalším nedostatkem je předpoklad, že se projekt uskutečňuje izolovaně, bez vlivu ostatních (drobných) sil, které se v době analýzy jeví jako nepodstatné, ale které se v průběhu procesu změny mohou stát zásadními – například legislativa. (Rais, 2013)

## 2.2 SWOT analýza

Tato analýza je zcela jistě jednou z nejčastěji používaných typů analýzy. Tuto analýzu vytvořil Albert Humphrey v 60. a 70. letech 20. století, při výzkumu na Stanfordské univerzitě, který financovalo 500 největších korporací v USA. Cílem bylo vytvořit takovou metodu analýzy, která dokáže identifikovat nedostatky v plánování a následně je odstranit. Analýza bere na vědomí a zvažuje silné a slabé stránky organizace, jako součást vnitřního prostředí, a příležitosti a hrozby, jako součást vnějšího prostředí. Získané informace jsou zpracovány do této strategické analýzy tak, aby následně pomocí maticového vyjádření identifikovaly oblast, vyžadující zásah v plánování k dosažení změny, který povede k vylepšení stávajícího systému, jenž byl odhalen, jako slabý článek řetězu.

Definice: SWOT analýza je jednou z metod strategické analýzy výchozího stavu organizace nebo její části (SBU, funkční nebo průřezové oblasti), kdy na základě vnitřní analýzy (silné a slabé stránky) a vnější analýzy (příležitosti a hrozby), jsou generovány alternativy strategií.

Komplexně pojatá SWOT analýza klade silné a slabé stránky organizace nebo její části proti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje. (Grasseová a Dubec, 2012)

### 2.2.1 Silné stránky

**S – Strengths:** silné stránky – přednosti, disponibilní kompetence a postoje potřebné k úspěšnému dosahování cílů (Kruliš, 2011)

### 2.2.2 Slabé stránky

**W – Weakness:** slabé stránky – kompetenční a postojové nedostatky, které mohou bránit plnění cílů (Kruliš, 2011)

### 2.2.3 Příležitosti

**O – Opportunities:** příležitosti – dané vnějšími podmínkami a okolnostmi, objektivními možnostmi, šancemi, které jsou příznivé pro plnění cílů a pro rozvoj dispozic (Kruliš, 2011)

### 2.2.4 Hrozby

**T – Threats:** hrozby – vnější překážky, rizika, problémy, které mohou ohrozit naplnění osobních a týmových cílů (Kruliš, 2011)

*„Hrozbou rozumíme sílu, událost, aktivitu nebo osobu, která má nežádoucí vliv na činnost organizace. Hrozba působí přímo na aktivum nebo protiopatření s cílem získat přístup k aktivu. Podstatou hrozby je tedy využití zranitelnosti, překonat protiopatření a působit na aktivum, kde způsobí škodu (dopad). Aby hrozba mohla působit, musí být nejprve aktivována, k čemuž slouží zdroj hrozby. Alternativním termínem zejména v oblasti technologických a zdravotních rizik je pojem nebezpečí.“* (Grasseová a Dubec, 2012)

#### **Zdroj hrozby – Threat Source**

*„Zdrojem hrozby je jakýkoliv faktor, který může ovlivnit cíle, procesy, nebo projekty organizace. Jedná se tedy o vnější činitele (např. vnější legislativní prostředí, vnější politické prostředí) nebo vnitřní prvky organizace (např. procesy, zaměstnanci, nemovitosti), které aktivují konkrétní hrozby a jejichž vývoj nebo činnost (případně nečinnost) jsou příčinami možných nežádoucích dopadů na aktiva organizace.“* (Grasseová a Dubec, 2012)

### 2.2.5 Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy

Harmonie souladu organizace s vnějším prostředím je vlastně podmíněna souladem mezi využíváním zdrojů organizace a realizací jejich procesů, projektů, akcí a podobně s vývojovými tendencemi prostředí. Závěry analýzy vnitřního prostředí slouží jako podklad pro formulování silných a slabých stránek organizace, které lze vztáhnout k vnějšímu prostředí a identifikovaným příležitostem a hrozbám, a dle kterých lze usuzovat na budoucí úspěšnost ve vzájemném vztahu, a to např. s využitím SWOT analýzy. Je ovšem nezbytné upozornit, že použití SWOT analýzy závisí na tom, za jakým účelem ji budeme používat. Jestli pro identifikaci kritických (klíčových) oblastí nebo jako podklad pro definování vize,

cílů nebo jako podklad pro stanovení alternativ strategií. Na účelu použití SWOT analýzy závisí, zda ji provedeme jako výchozí činnost procesu strategického plánování nebo později. (Grasseová a Dubec, 2012)

Na závěr předchozích analýz lze předložit shrnutí SWOT analýzu, na jejímž základě lze rozhodnout, zda je současný stav:

- **vyhovující**, kdy není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy či v jednotlivých subsystémech,
- **uspokojivý**, a tedy není nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy, dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy,
- **nevyhovující**, je tedy nutné uskutečnit proces řízené změny a odstranit tak nalezené slabiny firmy. (Rais, 2013)

### 2.3 PEST a PESTLE analýza

Účelem PEST analýzy je nalézt odpovědi na několik otázek: Které z faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti pro podnik nejdůležitější? Cílem a hodnotou pro Vás je přenesení makrookolí do Vašeho reálného každodenního praktického života a tyto informace maximálně využít pro růst Vaší organizace. Jak tuto „ekonomickou teorii“ prakticky využít?

V dnešní době nabývá velkého významu slovní spojení „strategické plánování“. PEST analýza je jednou z oblastí, které strategické plánování obsahuje. PEST je důležitá proto, že zde si odpovíte na otázky typu:

**Kde je moje místo na trhu?**

**Jaké konkrétní podmínky mám pro svoje podnikání?**

**Jak maximálně mohu využít potenciál daného trhu a země pro svoje podnikání?**

Důvodem proč se zabývat touto analýzou je to, že při tvorbě této analýzy popisují svoje vazby k makrookolí. Nikdo z nás nežije v uzavřené „bublině“, je třeba denně reagovat na podněty z okolí a PEST analýza Vám ukáže, co vše máte k dispozici a jak to co nejefektivněji využít. (Edolo, 2019)

Metoda PESTLE slouží ke strategické analýze faktorů vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocení organizací.

PESTLE analýza slouží jako metoda zkoumání různých vnějších faktorů působících na organizaci. Tuto metodu využíváme pro strategickou analýzu vnějšího prostředí na základě faktorů, u kterých je předpoklad, že mohou ovlivňovat organizaci a jako podklad pro vypracování prognóz o důsledcích pro další rozvoj. Účelem PESTLE analýzy je odpovědět na tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části (např. SBÚ)?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Termín PESTLE je užíván jednotně až v posledních deseti letech a předcházela mu určitý historický vývoj. První předchůdce PESTLE analýzy byl vytvořen v šedesátých letech Francísem J. Aguilarem, který se zabýval nástroji a technikami pro monitorování obchodního prostředí (Scanning the Business Environment, 1967).

Metodou PESTLE analyzujeme faktory vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci, přičemž vnější prostředí tvoří faktory:

- Politické, tj. existující a potenciální působení politických vlivů.
- Ekonomické, tj. působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky.
- Sociální, tj. působení sociálních a kulturních změn.
- Technologické, tj. dopady nových a vyspělých technologií.
- Legislativní, tj. vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.

Ekologické (environmentální), tj. místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. (Grasseová a Dubec, 2012)

### 2.3.1 Politické faktory

Jako politické faktory lze např. považovat hodnocení politické stability (forma a stabilita vlády, klíčové orgány a úřady, existence a vliv politických osobností, politická strana u moci apod.), politický postoj (postoj vůči privátním a zahraničním investicím, vztah ke státnímu průmyslu, postoj vůči privátnímu sektoru apod.), hodnocení externích vztahů (zahraniční konflikty, regionální nestabilita apod.) či politický vliv různých skupin. (Grasseová a Dubec, 2012)

### 2.3.2 Ekonomické faktory

Příkladem ekonomických faktorů může být základní hodnocení makroekonomické situace (míra inflace, úroková míra, obchodní deficit nebo přebytek, rozpočtový deficit nebo přebytek, výše hrubého domácího produktu, hrubý domácí produkt na jednoho obyvatele a jeho vývoj, měnová stabilita, stav směnného kurzu apod.), přístup k finančním zdrojům (náklady na místní půjčky, bankovní systém, dostupnost a formy úvěrů apod.) či daňové faktory (výše daňových sazeb, vývoj daňových sazeb, cla a daňového zatížení apod.). (Grasseová a Dubec, 2012)

Ekonomie krásná

„V době, kdy světová, ale i česká ekonomika oslnivě rostla, nebyl důvod o schopnostech ekonomické vědy pochybovat. Je ale zásluhou lékaře, že dítě roste? Jistě může přispět horším či lepšími radami, ale pokud je dítě v podstatě zdravé, rozdíl mezi dobrým a špatným doktorem nepoznáte.

O ekonomii se tak často tvrdilo, že je královnou věd. Byli jsme růstem světového hospodářství v minulých letech tak fascinováni, že jsme zcela zapomněli, jak je ekonomie bezradná v dobách krize. Modely přestávají fungovat. Joseph Schumpeter radí oprostít se od nich a čerpat z historické zkušenosti; v podobném kontextu říká český filosof Jan Patočka: „Karl Marx někde říká, že existuje vlastně jen jedna věda, totiž historie.“

V době krizí jsou změny příliš prudké a časté a standardní matematické modely používat. Je třeba se opřít o dostatečně dlouhou časovou řadu a obrátit se pro inspiraci do historie. Model je třeba doplnit intuicí. Známý český ekonom Pavel Kohout tvrdí: „Na empirické úrovni můžeme kategoricky prohlásit, že hypotéza efektivních trhů nefunguje, podobně, jako byla v minulosti empiricky vyvrácena hypotéza ploché země.“ (Sedláček, 2009)

### 2.3.3 Sociální faktory

Zcela jistě jako sociální faktory lze považovat demografické charakteristiky (velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické rozložení, etnické rozložení apod.), makroekonomické charakteristiky trhu práce (rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti apod.), sociálně kulturní aspekty (životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví, populační politika apod.) či dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklost (dostupnost potenciálních zaměstnanců s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, existence

vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání, diverzita pracovní síly apod.). (Grasseová a Dubec, 2012)

#### **2.3.4 Technologické faktory**

Podpora vlády v oblasti vědy a výzkumu, výše výdajů na výzkum (základní, aplikovaný), nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií, rychlost morálního zastarání, nové technologické aktivity či obecná technologická úroveň. (Grasseová a Dubec, 2012)

#### **2.3.5 Legislativní faktory**

Neméně důležitým faktorem je existence a funkčnost podstatných zákonných norem (obchodní právo, daňové zákony, deregulační opatření, legislativní omezení – distribuce a ekologická opatření, právní úprava pracovních podmínek apod.), chybějící legislativu či další faktory (funkčnost soudů, vymahatelnost práva, autorská práva apod.). (Grasseová a Dubec, 2012)

#### **2.3.6 Ekologické (environmentální) faktory**

Zde lze vzít v úvahu přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (čerpání neobnovitelných zdrojů energie, úbytek ozónové vrstvy, zvyšování emisí skleníkových plynů, globální oteplování, klimatické změny apod.) či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí. (Grasseová a Dubec, 2012)



## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

### 3 PŘEDSTAVENÍ A POPIS PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Již z názvu organizace Nemocnice Kyjov lze odvodit, že tato příspěvková organizace poskytuje obyvatelstvu základní a specializovanou diagnostickou a léčebnou zdravotní péči a výdej léků a zdravotnických prostředků ve svých lékárnách. Všechna pracoviště zajišťují odbornou praxi studentů lékařských a farmaceutických fakult včetně odborné praxe studentů středních zdravotnických škol. Nemocnice současně provádí klinické hodnocení léčiv a zdravotnických prostředků. V rozsahu potřebném pro zajištění výše uvedených činností zajišťuje činnost ekonomickou, technicko-provozní a administrativní včetně činnosti obslužných provozů. (Výroční zpráva, 2020)



Obrázek 1 Nemocnice Kyjov (vlastní zdroj)

Lidé se zdravotními problémy potřebují pomoc. Stejně tak, jejich rodiny a vedoucí místních komunit. Vláda potřebuje ukázat, že zdraví lidí je v jejím zájmu, investoři potřebují objekt trvalé perspektivy do budoucna a profesionálové potřebují místo, kde můžou pracovat. Ale proč nemocnice představují velké budovy s mnoha aktivitami pod jednou střechou s centrálním managementem? Proč nemůže být zdravotní péče organizována jako bazar, kde bude několik profesionálů představovat svou nabídku jako nezávislí operátoři a sdílet nezbytnou infrastrukturu? Laureáti Nobelovy ceny Ronald Coase a Oliver Williamson představili formu myšlení nazvanou teorie firmy. Klíčový koncept je integrace, koordinace, hierarchie, trh a transakce nákladů. Nemocnice jsou organizace existující pro svůj účel. V organizaci existuje koordinace aktivit klinických specializací, pro kterou je zde podpora

ve formě infrastruktury, budov, vybavení a zařízení, úsek údržby a systém dodávek potřebného zboží.

Ve zdravotnictví probíhá „výroba“ tak, že všechny získané informace o pacientovi jsou soustředěny do jedné množiny prvků, ze kterých vyplyne výsledná diagnóza a nastavený léčebný plán. Všechny tyto získané informace potřebují být jasně organizovány a zařazeny do procesu splnění úkolu, plánu rozvrhu, času splnění a kontroly. Toto je příklad požadované koordinace a administrativní funkce, aby správné věci byly vykonávány ve správný čas, správným způsobem a na správném místě. Výsledkem je tedy implementace léčebného plánu se všemi jeho aspekty. (Lillrank, 2018)

### 3.1 Získání akreditace

V průběhu roku 2020 jsme obdrželi akreditaci k uskutečňování vzdělávání dle nových vzdělávacích programů lékařů ve vlastním specializovaném výcviku oboru Dermatovenerologie, Gynekologie a porodnictví, Chirurgie, Oftalmologie, Ortopedie a traumatologie pohybového ústrojí, Pediatrie, Pneumologie a ftizeologie, Radiologie a zobrazovací metody, Vnitřní lékařství.

#### Certifikace – zajištění bezpečnosti a kvality péče

Nemocnice Kyjov má nastaven systém bezpečnosti a kvality v souladu s resortními bezpečnostními cíli MZ ČR. Jedná se především o:

- a) Vstupní a periodické hodnocení rizika pádu, malnutrice a dekubitů – včasná detekce ohrožených pacientů.
- b) Provádění opatření v prevenci pádů, malnutrice a dekubitů – vše dle platných vnitřních norem.
- c) Provádění předoperační bezpečnostní procedury – prevence záměny strany, pacienta nebo výkonu a eliminace dalších perioperačních rizik.
- d) Dodržování pravidel identifikace pacientů.
- e) Dodržování pravidel bezpečného nakládání s léčivými přípravky.
- f) Systém nemocniční hygieny – provádění dezinfekce rukou, sterilizace, úklid a dezinfekce prostředí, nakládání s odpady a prádlem atd.

Všechna výše uvedená opatření jsou součástí platné řízené dokumentace. Účinnost a dodržování nastavených pravidel je pravidelně ověřována interními auditory a dále také externím hodnocením – viz přehled níže.

Na systém nemocniční hygieny byly v roce 2020 v souvislosti v probíhající pandemii onemocnění COVID-19 kladeny extrémní nároky, především na postupy použití ochranných pomůcek personálem, organizaci práce na oddělení z hlediska křížení čistého a špinavého provozu, a dále na epidemiologická šetření a dohled nad karanténními a izolačními opatřeními.

Nemocnice Kyjov je držitelem platného Certifikátu kvality a bezpečí, který jí byl udělen Českou společností pro akreditaci ve zdravotnictví podle ustanovení § 5 odst. 2 písm. f) až h) zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování a ustanovení vyhlášky č. 102/2012 Sb., o hodnocení kvality a bezpečí lůžkové zdravotní péče. Nemocnice Kyjov úspěšným splněním požadavků prokázala, že poskytuje kvalitní a bezpečnou zdravotní péči. V lednu 2020 Nemocnice Kyjov úspěšně absolvovala dozorový audit v oblasti bezpečí a kvality zdravotní péče, který provedla Česká společnost pro akreditaci ve zdravotnictví. Termín následující reakreditace je předběžně stanoven na květen 2021.

Oddělení klinické biochemie, oddělení klinické mikrobiologie, hematologicko-transfúzní oddělení a patologické oddělení jsou držiteli certifikátu Audit II dle Národního autorizačního střediska pro klinické laboratoře (NASKL). Na období duben – květen 2021 je v plánu externí audit NASKL na pracovištích HTO, OKM, OKB. Na Patologickém oddělení proběhne externí audit NASKL v prosinci 2021.

Nemocnice Kyjov je držitelem certifikátu systému managementu dle ČSN EN ISO 9001:2015 a nově také ČSN EN ISO 13 485:2012 v oblasti zabezpečení kvality procesu sterilizace na centrální sterilizaci a operačních sálech, což nemocnice prokázala dne 11.9.2020 při 2. dozorovém auditu společnosti TAYLLOR & COX medical, s.r.o. Recertifikace je v plánu v září 2021.

Nemocnice Kyjov je také držitelem certifikátu z externího hodnocení kvality v oblasti lékařského ozáření (RDG oddělení a oddělení nukleární medicíny). V roce 2020 nebyl vyžadován žádný dozorový ani certifikační audit. Provedení externího auditu lékařského ozáření na obou pracovištích je plánováno na rok 2021. (Výroční zpráva, 2020)



Obrázek 2 Mapa nemocnice Kyjov, (Webové stránky Nemocnice Kyjov)

### 3.2 Údaje o organizaci

Adresa: Strážovská 1247/22, 697 01 Kyjov

IČ: 00226912

DIČ: CZ00226912

Telefon: +420518 601111

Fax: +420518 614176

E-mail: [sekretariat@nemkyj.cz](mailto:sekretariat@nemkyj.cz)

Webové stránky: <http://www.nemkyj.cz>

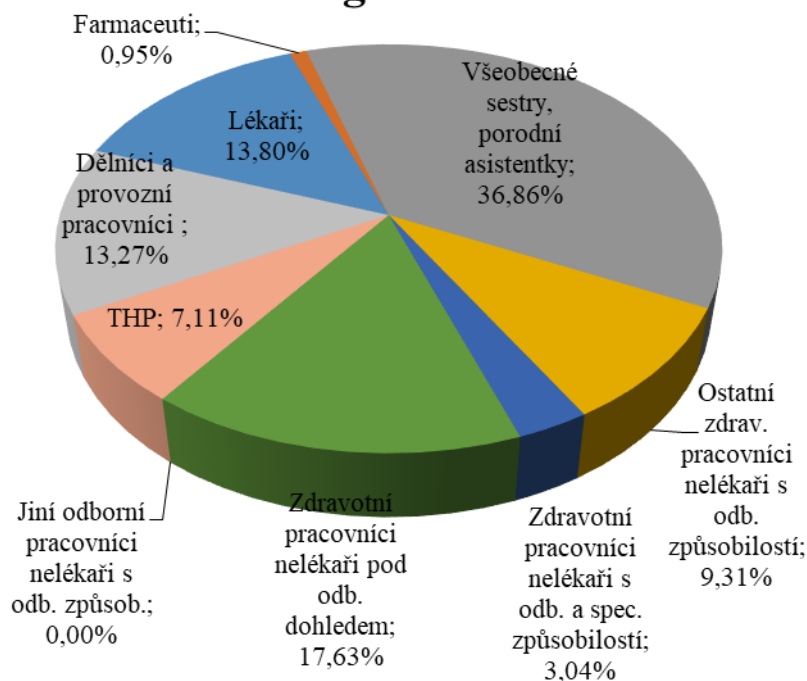
Zřizovatel: Jihomoravský kraj

Ředitel: Ing. Mgr. Lubomír Wenzl

Právní forma: příspěvková organizace

Počet zaměstnanců: 1180 (k 31. 12. 2020)

### Struktura zaměstnanců dle kategorií v %



Obrázek 3 Struktura zaměstnanců (Výroční zpráva, 2020, str. 63)

### 3.3 Historie organizace

Historie zdravotnictví nejen v Kyjově, ale vlastně na celém Kyjovsku je zahalena hustou mlhou, z níž se sem tam vynořují ojedinělé informace, a bude třeba ještě hodně času a úsilí, než se podaří vypátrat ucelenější pohled na vývoj zdravotnictví v našem mikroregionu.

Již před první světovou válkou pocíťovalo město Kyjov i jeho okolí nedostatek dostupné nemocniční péče. Na oslavu 60. jubilea vladaření císaře Františka Josefa I. usneslo se obecní zastupitelstvo, že se založí fond s finančním základem 20 000 korun na zřízení okresní nemocnice. Úroky se měly připisovat ke kapitálu, až by dostupil takové výše, že by stačil na zřízení nemocnice. Za vládního komisaře dr. Pánka za 1. světové války byla koupena z těchto peněz budova v Čelakovského ulici, používaná za války jako nemocnice.

Snaha o zřízení nemocnice v Kyjově neutuchala ani v následujících letech. Městská rada zařadila na rok 1926 do obecního rozpočtu částku 100 000 Kč na postavení nemocnice.

Zemský výbor uznal, že nemocnice je na kyjovském okrese třeba, ale subvenci na výstavbu v následujících 5-6 letech zamítl s odůvodněním, že přednější je vybudování nemocnic v Dačicích, Českém Těšíně, Břeclavi, pak ve Žďáře, nebo v Novém Městě, a v Boskovicích. Pokud by chtěl Kyjov stavbu nemocnice přece jen prosadit, musí se tak stát na vlastní náklady. Za tím účelem 12. dubna 1930 zřídilo okresní zastupitelstvo Fond k vybudování okresní nemocnice v Kyjově, jehož přispívajícími členy se stala Občanská záložna v Kyjově (1000 Kč ročně), Spořitelni a záloženský spolek v Želeticích (100 Kč), Spořitelni a záloženský spolek v Šardicích (100 Kč), Firma Thonet-Mundus Koryčany (100 Kč), obce Újezdec, Nětčice, Bukovany, Spořitelna města Kyjova, Zemědělská záložna v Jestřabicích, Občanská záložna v Osvětimanech, raifaisenka Vacenovice, Správa velkostatku Ludvíka Wittgensteina v Koryčanech a Bedřich Makeš, správce velkostatku. 1. česká sklárna v Kyjově a obec Vracov odmítly přispět.

Finance fondu zřejmě na vybudování nemocnice nestačily a celá záležitost na několik let usnula. Až 21. dubna 1938 oznámil obci okresní úřad, že v rámci doplnění sítě dosavadních nemocnic má být také v Kyjově zřízena okresní nemocnice vzhledem k centrální poloze, výhodným komunikačním spojům, značným vzdálenostem nejbližších nemocnic, jejich přeplněnost a špatné zdravotně-sociální poměry v okrese. Městská správa se věci hned chopila, ač stavba takového ústavu i s chorobincem vyžadovala značného nákladu. Okresní úřad si představoval příspěvek města tak, že by město poskytlo zdarma vhodný stavební pozemek a že by kromě toho přispělo na vlastní stavební náklad značnějším obnosem. Již tentýž den zastupitelstvo rozhodlo, že na stavbu věnuje stavební pozemek a příspěvek 1 milion korun, splatný do 15 let v ročních splátkách.

Okresní zastupitelstvo se usneslo, že při nemocnici bude i okresní chorobinec. Stanovilo počet nemocničních lůžek na 130, a to 50 chirurgických, 40 interních, 12 dětských a 28 pro izolační pavilon. Okresní chorobinec se 60 lůžky se měl vystavět až v další etapě. Součástí nemocničního areálu měl být navíc pavilon pro byty lékařů a sester, hospodářská část (kotelna, prádelna, kuchyň), místnosti prosekturní a patříčné zařízení desinfekční. Podmínkou pro stavbu nemocnice byla také vyhovující kanalizace, elektrické osvětlení a přívod hygienicky bezvadné vody. Poslední podmínky byly splněny téměř okamžitě. Pro nemocnici bylo zřízeno vodovodní potrubí o průměru 60 mm nákladem asi 18 000 Kč a schváleno také zřízení přípojky elektrického proudu asi za 30 000 Kč.

Vypracováním projektu nemocnice byl pověřen ing. arch. Bedřich Rozehnal z Brna. Jednoznačně byl vybrán proto, že už před kyjovskou nemocnicí zdařile projektoval nemocnice v jiných městech.

Ještě v roce 1938 se začalo stavět. Nejdříve spatřila světlo světa hlavní vrátnice (1 710 000 Kč), obytná budova ředitele, správce a operačního zřízence (2 582 000 Kč). V následujícím roce byl postaven chirurgický pavilon nákladem 19 000 410 Kč, interní pavilon za 7 250 000 Kč, izolační pavilon za 3 226 000 Kč, prosektura za 859 000 Kč a budova řádových sester za 4 429 000 Kč. Pro odpadové vody z nemocnice musel okres zřídit samostatný odpad podél dráhy nákladem 73 000 korun nebo se připojit na městskou kanalizaci.

15. března 1939 obsadili území bývalého Československa Němci. Do Kyjova přibily jednotky německé okupační armády již odpoledne téhož dne. Němci se usídlili v našem městě na celou dobu války a jejich pozornosti neušla ani rozestavěná nemocnice. Od července r. 1943 zde byl zřízen lazaret SS, který nemocnici okupoval až do dubna 1945. Pod tlakem blížící se fronty začali Němci pod bedlivým dozorem správce Hauptsturmführera Otta lazaret ve dnech 3 - 5. dubna stěhovat.

*Bylo jistě také zásluhou Otta a Irmlehra, že německé velitelství nařídilo krásný bílý nátěr všech nemocničních budov, z dálky velmi pěkně viditelný, nahradit nátěrem barvy hnědozelené, což bylo provedeno už v posledních dnech září a v prvních dnech října 1944.*

*Tehdy nastávala doba častých spojeneckých náletů na naše území, takže hned v krátké době nato Voskovec a Werich ve své zahraniční relaci z Ameriky humorně se zmínili, že v Kyjově máme nemocnici na černo.“*

V polovině dubna 1945 se fronta přiblížila bezprostředně ke Kyjovu. 15. dubna se začalo bojovat o Místřín, který byl ze středy 18. na čtvrtek 19. dubna osvobozen. 19. dubna před 13. hodinou začalo ostřelování Kyjova. Poněvadž nemocnice byla důležitým strategickým bodem, odkud mohli Němci kontrolovat silnici vedoucí od Svatobořic, vybudovali si zde opevněné dělostřelecké hnízdo, kam se ponejvíce soustřeďovala dělostřelecká palba útočících sovětských vojsk. Ač palba poškodila v Kyjově mnoho domů, nemocnice byla zasažena nejvíce. K dalšímu dělostřeleckému souboji došlo ještě v pondělí 23. dubna, kdy dělostřelecké granáty zapálily v nemocnici ještě skladiště materiálu, náradí a náčiní.

Výsledky válečného „hospodaření“ Němců byly zničující: nemocnice dostala celkem 33 přímých dělostřeleckých zásahů, které nejvíce poškodily hlavní nemocniční budovu. Výbuchy a tlak vzduchu vyrazily všechna okna, poškodily venkovní i vnitřní omítku, zničily

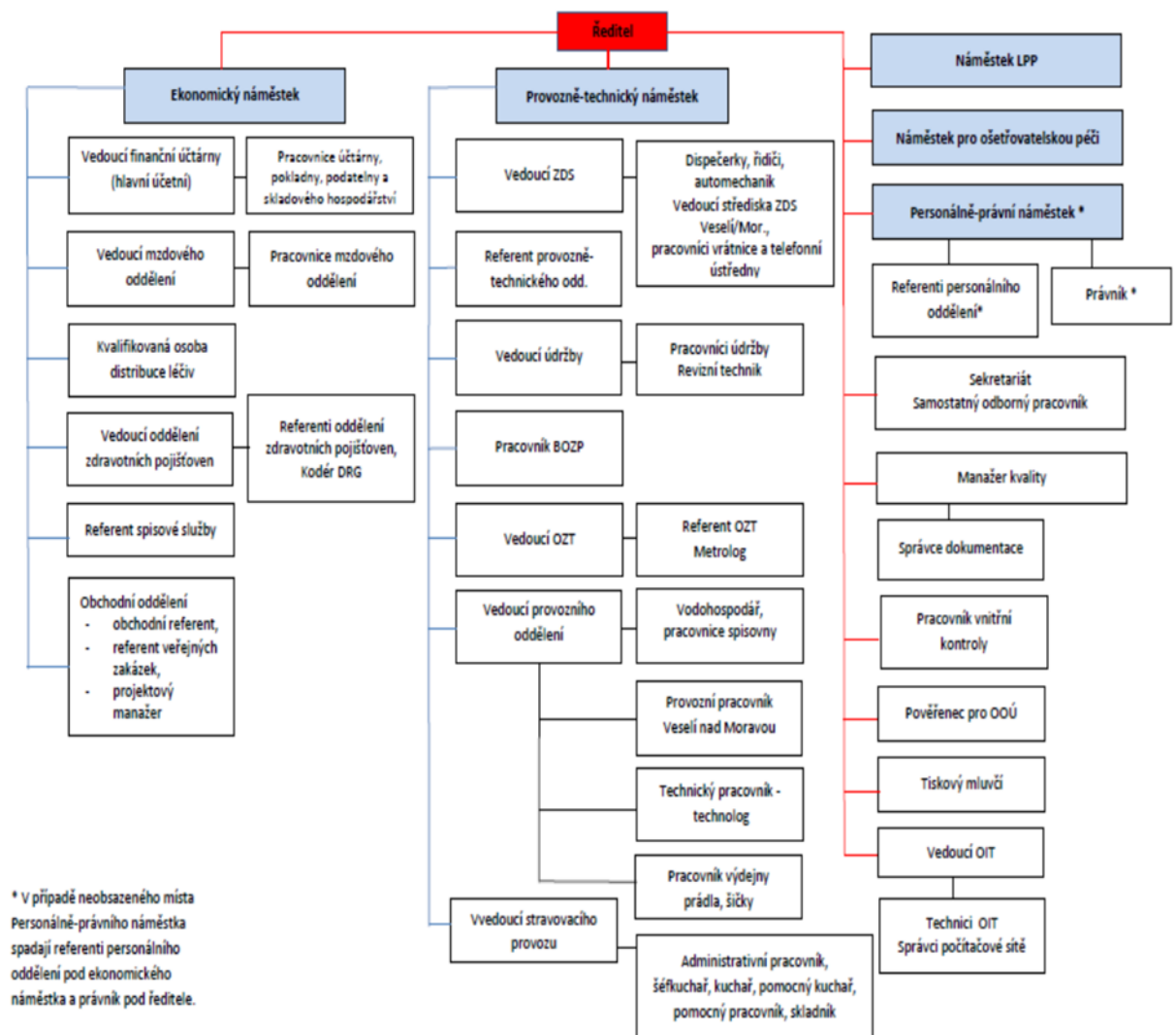


dveře, nábytkové, strojní a rovněž lékařské zařízení. Když k tomu připočteme ještě drancování nemocničního zařízení počátkem dubna 1945, dosáhla škoda celkové výše 15 milionů korun. Teprve za 11 měsíců se podařilo nemocnici upravit tak, že v ní mohl začít provoz.

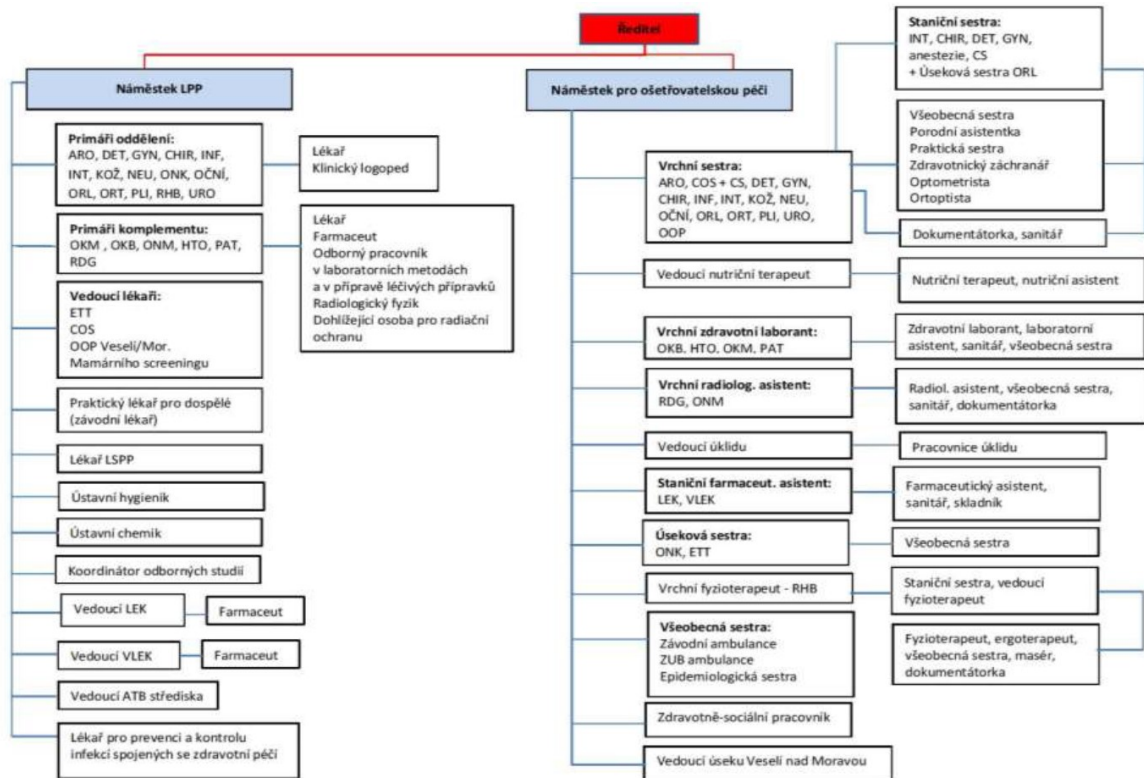
Na začátku 1946 byl areál nemocnice oplocen drátěným plotem. 1. dubna bylo otevřeno interní a chirurgické oddělení s 294 lůžky. Stále byl nedostatek zkušeného ošetřujícího personálu, nástrojů, vozidel, lůžkovin, čímž se provoz značně komplikoval. Koncem roku 1946 bylo v nemocnici již 6 sekundárních lékařů, ústavní lékařka a doplněn kancelářský a pomocný personál. Nemocnice denně ošetřila průměrně 20 osob. Za tento rok bylo 299 porodů, skoro denně se rodilo dítě. Těhotné ženy stále více a více vyhledávaly porodnici. Všichni žáci opouštějící školu prošli rentgenologickým vyšetřením. MUDr. V. Pacasová se pečlivě věnovala zubnímu ošetření školní mládeže. (Pokorná, 2006)

### 3.4 Organizační struktura

Na následujícím obrázku je zobrazeno schéma organizační struktury v naší příspěvkové organizaci, kde můžeme jasně a přehledně vidět, kdo je komu podřízen a rovněž podrobné rozdělení pracovišť na úseky dle odbornosti. Nejvyšším orgánem managementu a zároveň statutárním orgánem, který zastupuje organizaci je ředitel, který je dosazen jmenovacím dekretem na základě veřejného výběrového řízení a následně zvolen do této funkce radou jihomoravského kraje. Jeho přímými podřízenými jsou jednotliví náměstci, které si volí do funkce vedení nemocnice, rovněž na základě veřejného výběrového řízení. Jejich podřízenými jsou pak vedoucí jednotlivých úseků, pod které organizačně spadají všichni ostatní řadoví pracovníci.



Obrázek 4 Organizační struktura – I. část (Výroční zpráva, 2020, str. 9)



Obrázek 5 Organizační struktura – II. část (Výroční zpráva, 2020, str. 9)

### 3.5 Druh činnosti

Funkce zdravotnického systému je specifická v tom, že je velmi obtížné zvládnout tenzi mezi armádou úředníků a odborným lékařským personálem, mezi kterými se nachází vrstva zdravotnického personálu v podobě sester, a tito všichni účastníci jsou při zajišťování zdravotní péče pod drobnohledem svého vlastníka, příslušného ministerstva a místní komunitou. (Sibbet, 2013)

Nemocnice Kyjov je komplexním zařízením poskytujícím ambulantní i lůžkovou péči obyvatelům okresu Hodonín.

V oborech interna, chirurgie, dětské, gynekologie-porodnictví a ARO poskytuje péči o 162 tisíc obyvatel okresu spolu s nemocnicí v Hodoníně, v dalších lůžkových oborech, kterými jsou neurologie, ortopedie, urologie, kožní, oční, rehabilitace, ušní-nosní-krční, plicní a infekční zajišťuje ústavní péči samostatně. Mimo to provozuje i lůžka následné péče v počtu 38, a to na detašovaném lůžkovém pracovišti ve Veselí nad Moravou. Nemocnice zajišťuje i organizuje dětskou, všeobecnou a stomatologickou lékařskou službu první pomoci. V

areálu nemocnice působí celkem 47 odborných ambulancí, několik dalších je umístěno na poliklinice ve Veselí nad Moravou i Hodoníně. (Webové stránky Nemocnice Kyjov, 2021)

V současné době pandemie způsobené virem COVID19 má Nemocnice Kyjov také plně v kompetenci očkovací centrum, které bylo zbudováno v prostorách kulturního domu v Kyjově. Toto centrum má kapacitu pro naočkování vakcínou proti nemoci COVID 19 až 600 zájemců denně. (Výroční zpráva, 2020)

### **3.6 Rozpočet a výsledek hospodaření organizace**

Nemocnice Kyjov hospodařila v roce 2020 s celkovým obratem 1,2 mld. Kč. Hospodaření vykázalo za rok 2020 zisk ve výši 1.457 tis. Kč. Z pohledu ekonomického nemocnice hospodařila kladně, tedy úspěšně. (Výroční zpráva, 2020)

Je však třeba zdůraznit, že měření efektivnosti hospodaření pomocí zisku je zvlášť u zdravotnického zařízení velmi problematické. Nemocnice poskytuje především lékařskou péči. Poskytuje vzdělávání zdravotnického personálu, participuje na výzkumu a vývoji. Z celého spektra činností, které musí primárně zajistit je zřejmé, že hlavním úkolem není tvorba zisku, ale do popředí vstupuje především etika a prioritním cílem je poskytnout pacientům co nejlepší lékařskou péči. (Výroční zpráva, 2020)

Výskyt zcela nového onemocnění způsobený koronavirem SARS-CoV-2 znamenal přijmout urychleně změnu ekonomického, roky prověřeného a do značné míry predikovatelného vývoje. Dosavadní styl řízení směřující k vyrovnanému hospodaření se změnil na řízení krizové. Bylo nutné investovat nemalé finanční prostředky do boje s virovým onemocněním, a to bez ohledu na jejich návratnost. V nemocnici Kyjov se projevil výrazně vyšší náklady s Covid-19 ve druhé půli roku 2020, tedy v tzv. druhé vlně epidemie. Byly vyčísleny v objemu 57 mil. Kč. (Výroční zpráva, 2020)

Je třeba ocenit snahu většiny zdravotních pojišťoven udržet ekonomiku nemocnic částečným navýšením měsíčních zálohových plateb. Nicméně do dalších let je velice obtížné predikovat vývoj úhrad od zdravotních pojišťoven, stejně jako vývoj dalšího šíření epidemie. (Výroční zpráva, 2020)

### **3.7 Kontrola ze strany zřizovatele**

Jihomoravský kraj zřídil zřizovací listinou příspěvkovou organizaci Nemocnici Kyjov, která je tím pádem majetkem kraje. Kraj jako zřizovatel v této zřizovací listině v bodu 7. uvádí:

**Obecná ustanovení**, kde ředitel organizace odpovídá za vytvoření, funkčnost a účinnost systému vnitřní kontroly organizace. Ředitel organizace je povinen vytvořit interní směrnici Kontrolní systém.

Zprávy o plnění ročních plánů kontrol musí být součástí zprávy o činnosti organizace.

Z jednotlivých kontrol provedených či nařízených ředitelem organizace se doporučuje vyhotovit protokol dle připojeného vzoru. (Zásady JMK, 2017)

### 3.7.1 Finanční kontrola

Ředitel organizace je povinen zavést v organizaci systém finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole a prováděcí vyhlášky Ministerstva financí č. 416/2004 Sb., v platném znění a současně zajistit prověřování přiměřenosti a účinnosti tohoto systému a pravidelně nejméně jednou ročně, jeho hodnocení. Výsledek tohoto prověření se uvede do Zprávy o činnosti organizace. Finanční kontrola je součástí systému finančního řízení zabezpečujícího hospodaření s veřejnými prostředky při realizaci stanovených záměrů a cílů a při plnění úkolů s nimi spojených.

Hlavní cíle finanční kontroly:

- prověřovat dodržování obecně závazných právních předpisů a předpisů vydaných krajem, resp. jeho orgány při hospodaření s veřejnými prostředky,
- zajistit ochranu veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům způsobeným zejména porušením právních předpisů, nevhodným, neúčelným a neefektivním nakládáním s veřejnými prostředky nebo trestnou činností,
- zajistit včasné a spolehlivé informování vedoucích zaměstnanců o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích a o jejich průkazném účetním zpracování tak, aby vedoucí zaměstnanci mohli svoji činnost směřovat ke splnění stanovených úkolů s omezením příp. vyloučením výše uvedených rizik,
- zajistit hospodárné, účelné a efektivní vynakládání veřejných prostředků při zajištění a provádění stanovené činnosti.

Systém finanční kontroly u organizací bude zabezpečen zavedením veřejnosprávní kontroly a vnitřního kontrolního systému organizace, který zahrnuje:

- řídicí kontrolu,

- interní audit.

**Řídící kontrola** - finanční kontrola zajišťovaná odpovědnými vedoucími zaměstnanci jako součást vnitřního řízení organizace při přípravě operací před jejich schválením při průběžném sledování uskutečňovaných operací, až do jejich konečného vypořádání a vyúčtování sledování uskutečňovaných operací a následném prověření vybraných operací v rámci hodnocení dosažených výsledků a správnosti hospodaření. Kontrolní činnost vykonávaná vedoucími zaměstnanci na všech stupních řízení je nedílnou součástí jejich řídicí funkce a vyplývá z obecně závazných předpisů, zejména ze zákoníku práce, z pracovního a organizačního řádu organizace. Ředitel organizace je povinen zajistit organizaci funkční předběžnou, průběžnou a následnou řídicí kontrolu v souladu s ustanovením § 26 a § 27 zákona o finanční kontrole a § 10 - § 24 prováděcí vyhlášky č. 416/2004 Sb. K naplnění podmínek § 4 odst. 2 zákona o finanční kontrole je organizace povinna nastavit kritéria pro hodnocení hledisek hospodárného, efektivního a účelného výkonu veřejné správy v oblastech, kde nejsou stanovena právními předpisy, technickými nebo jinými normami.

**Interní audit** - organizačně oddělené, funkčně nezávislé a objektivní přezkoumávání a vyhodnocování přiměřenosti a účinnosti řídicí kontroly, včetně prověřování správnosti vybraných operací. Interní audit lze u organizací nahradit veřejnosprávní kontrolou (§ 29 odst. 5 zákona o finanční kontrole).

K zajištění fungování vnitřního kontrolního systému stanoví vedoucí organizace postupy a pravidla pro včasné podávání informací vedoucím zaměstnancům o výskytu závažných nedostatků a o přijatých opatřeních k nápravě a jejich plnění. K tomu je nezbytné, aby vedoucí organizace stanovil rozsah odpovídajících pravomocí a odpovědností vedoucích a ostatních zaměstnanců tak, aby bylo zabezpečeno:

- hospodárné, efektivní a účelné nakládání s veřejnými prostředky,
- kontrola veřejných výdajů,
- oddělení pravomocí a odpovědnosti při přípravě, schvalování, provádění a kontrole operací,
- zejména ve vztahu k výběrovým řízením, uzavíráním smluv, vzniku závazků, platbám a vymáhání pohledávek,

- jasné definování pracovních postupů a náplní činností ve vztahu k hospodaření s veřejnými
- prostředky,
- zabudování kontrolních mechanismů do vnitřních předpisů organizace s tím, že o všech operacích a kontrolách bude proveden záznam a vedena příslušná dokumentace,
- vyhodnocování přijatých opatření,

zjišťování, vyhodnocování a minimalizování rizik vznikajících v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy. (Zásady JMK, 2017)

### 3.7.2 Veřejnosprávní kontrola

V souladu s ustanovením § 9 odst. 1 zákona o finanční kontrole kraj kontroluje hospodaření organizací ve své působnosti. Veřejnosprávní kontrola zahrnuje finanční kontrolu skutečností rozhodných pro hospodaření s veřejnými prostředky zejména při vynakládání veřejných výdajů – především hospodárnost, efektivnost, účelnost, kontrolu dodržování právních předpisů a dále hodnotí přiměřenost a účinnost vnitřního kontrolního systému organizace.

Veřejnosprávní kontrola je prováděna:

- předběžně – kontrola podkladů pro připravované operace před jejich uskutečněním, před přidělením finančních prostředků,
- průběžně – při čerpání finančních prostředků, jedná se o ověření, zda jsou dodržovány stanovené podmínky a postupy,
- následně – po vyúčtování operací a prověřuje se, zda údaje o hospodaření s veřejnými prostředky jsou věrně zobrazeny a podchyceny, zda provedené operace jsou v souladu s právními předpisy, schválenými rozpočty atp. a zda splňují kritéria hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti.

Veřejnosprávní kontrola je prováděna pověřenými zaměstnanci kraje podle pravidel stanovených obecně závaznými právními předpisy a vnitřními předpisy orgánů kraje.

### Stanovení povinnosti zavedení interního auditu

V souladu se zákonem o finanční kontrole je ředitel organizace povinen posoudit pravděpodobnost výskytu nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky, a to zejména v návaznosti na povahu zajišťovaných úkolů, strukturu a stupeň obtížnosti vnitřního řízení organizace. V případě malé pravděpodobnosti výskytu nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky je možno nahradit funkci interního auditu u zřizované organizace výkonem veřejnosprávní kontroly podle pravidel stanovených obecně závaznými právními předpisy, vnitřními předpisy orgánů JMK a těmito Zásadami. Ředitel organizace je dále povinen sledovat a vyhodnocovat výsledky finanční kontroly a při zjištění nedostatků neprodleně přijímat konkrétní opatření k nápravě, jakož i systémová opatření, která mají za cíl předcházet a včas odhalovat nesprávné operace a jejich příčiny. Při zjištění, že pravděpodobnost výskytu nepřiměřených rizik při hospodaření s veřejnými prostředky v organizaci je větší nežli malá, je ředitel povinen zavést jako součást vnitřního kontrolního systému interní audit.

Organizace jsou v souladu se zákonem o finanční kontrole a prováděcí vyhláškou č. 416/2004 Sb., v platném znění, povinny zpracovat roční zprávu o finanční kontrole a tuto zprávu předat dle pokynů KrÚ v elektronické (příp. listinné) podobě nejpozději do 15. února následujícího roku na odvětvový odbor. (Zásady JMK, 2017)

### **3.8 Poslání a vize organizace**

Vize Nemocnice Kyjov: Chceme poskytovat vysoce kvalitní péči, která povede k vyléčení či alespoň ke zlepšení zdravotního stavu našich pacientů.



## 4 SWOT

V teoretické části již byla tato strategická analýza obecně rozvedena a popsána. Jedná se tedy o pohledy jak zevnitř, tak i z vnějška organizace, kdy jsou uvedeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Pro lepší orientaci a přehled jsou tyto posuzované oblasti graficky zobrazeny do čtyř kvadrantů.



Obrázek 6 SWOT analýza (sun.cz, 2020)

### 4.1 Silné stránky

- Akreditace specializovaných pracovišť
- Obdržení Certifikátu kvality a bezpečí (Česká společnost pro akreditaci ve zdravotnictví)
- Oddělení biochemie, klinické mikrobiologie, hematologicko-transfúzní a patologie jsou držiteli certifikátu Audit II dle NASKL

- Široké spektrum odborností a komplementu
- Vysoká úroveň přístrojového vybavení pracovišť (SPEC/CT kamera, NMR, RDG...)
- Tradice
- Stabilní zaměstnavatel (pozitivum pro získání kvalifikovaného personálu)
- Vlastní síť lékáren (finanční přínos a služba veřejnosti)
- Flexibilita v rámci reorganizace z důvodu pandemie COVID 19 (triáže, očkovací centra, covidové odd.)
- Areál parkového typu s dostatkem zeleně

#### 4.2 Slabé stránky

- Některé budovy čekají na celkové zateplení a rekonstrukce
- Rozvody vody a kanalizace v havarijním stavu
- Převozy pacientů mezi pavilony přes venkovní areál
- Stárnoucí personál, chybí personál středního věku
- Vysoká fluktuace zaměstnanců
- Nedostatečný motivační systém
- Na některá vyšetření dlouhé čekací doby
- Nefunkční komunikace mezi přednosty jednotlivých oddělení
- Psychická a fyzická vyčerpanost personálu (COVID19)
- Nedostatek parkovacích míst a nekvalitní pozemní komunikace

#### 4.3 Příležitosti

- Využit dobrého jména nemocnice
- Široká spádová oblast obyvatel
- Náklonnost sponzorů
- Spolupráce s okolními městy a obcemi (čestná rada nemocnice)
- SZŠ v místě

- Dostupnost LF MU Brno
- PR pro širokou veřejnost (FB, webové stránky, apod.)
- Projektová připravenost na realizace čerpání z dotačních programů
- Blízkost mezinárodních hranic (Slovensko, Rakousko)
- Závodní ambulance nemocnice jako závodní ambulance podniků v okolí

#### 4.4 Hrozby

- Úhradová vyhláška, zvýhodňující státní nemocnice
- Smlouvy se zdravotními pojišťovnami
- Opožděné platby
- Vysoké náklady na péči (zrušený poplatek za pobyt v nemocnici chybí)
- Právní žaloby (rozmáhající se trend)
- Narůstající administrativa
- Častá výměna vedení
- Konkurence v okolí (Nemocnice Hodonín, Uherské Hradiště, Hustopeče)
- Odložená péče z důvodu pandemie COVID 19
- Nedostatek kvalifikovaného personálu
- Zvýšení nákladů na energie a za vodné a stočné

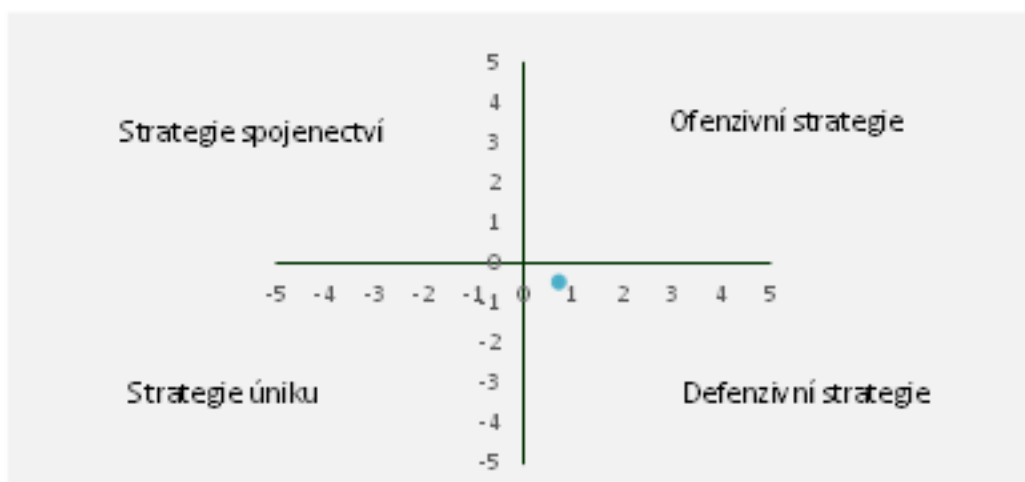
### SWOT Analýza

Téma: Analýza podnikatelských rizik  
 Datum: 24.04.2021

Autor: Roman Zúbek

		Pozitivní		Negativní				
		Silné stránky		Slabé stránky				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
INTERNÍ	1	Akreditace specializovaných pracovišť	0,1	3	1	Některé budovy potřebují zateplení	0,05	-3
	2	Certifikát kvality a bezpečí	0,05	2	2	Rozvody vody a kanalizace v havarijním stavu	0,1	-5
	3	Certifikace Audit II. Dle NASKL	0,05	3	3	Převoz pacientů přes venkovní areál	0,05	-3
	4	Široké spektrum odbornosti	0,1	3	4	Stárnoucí personál	0,1	-4
	5	Vysoká úroveň přístrojového vybavení	0,15	4	5	Vysoká fluktuace zaměstnanců	0,1	-4
	6	Tradice	0,05	2	6	Nedostatečný motivační systém	0,1	-5
	7	Stabilní zaměstnavatel	0,1	5	7	Dlouhé čekací doby na vyšetření	0,1	-4
	8	Vlastní síť lékáren	0,1	2	8	Nefungující komunikace mezi přednosty oddělen	0,1	-4
	9	Flexibilita v rámci opatření COVID 19	0,2	5	9	Psychická i fyzická vyčerpanost personálu(COVID19)	0,2	-5
	10	Areál parkového typu, dostatek zeleně	0,1	4	10	Nedostatek parkovacích míst a nekvalitní pozemní komunikace	0,1	-2
		<b>Součet</b>	<b>3,65</b>				<b>-4,1</b>	
		Příležitosti		Hrozby				
		důležitost	hodnocení	důležitost	hodnocení			
EXTERNÍ	1	Využití dobrého jména nemocnice	0,05	3	1	Úhradová vyhláška, nerovné podmínky	0,15	-4
	2	Široká spádová oblast obyvatel	0,1	4	2	Smlouvy se zdravotními pojišťovnami	0,1	-1
	3	Náklonnost sponzorů	0,05	3	3	Vysoké náklady na péči	0,1	-1
	4	Spolupráce s okolními městy a obcemi	0,1	3	4	Právní žaloby	0,05	-2
	5	SZŠ v místě	0,15	5	5	Narůstající admini strativa	0,05	-3
	6	Dostupnost LF MU	0,1	3	6	Častá výměna vedení	0,05	-1
	7	PR pro širokou veřejnost	0,05	3	7	Konkurence v okolí	0,1	-2
	8	Projektová připravenost k čerpání dotačních programů	0,2	5	8	Odložená operativa z důvodu COVID 19	0,15	-5
	9	Blizkost mezinárodních hranic(SR a Rakousko)	0,1	3	9	Nedostatek kvalifikovaného personálu	0,2	-5
	10	Závodní ambulance pro podniky v okolí	0,1	4	10	Zvýšení nákladů za energie a za vodu	0,05	-3
		<b>Součet</b>	<b>3,9</b>				<b>-3,2</b>	

Obrázek 7 SWOT analýza, vlastní zpracování



Obrázek 8 Graf výsledku SWOT analýzy, vlastní zpracování

Stupnice důležitosti, kde součet jednotlivých položek musí vždy být 1.

Stupnice hodnocení byla zvolena 1 – 5, kde 1 je minimum a 5 je maximum.

Výsledkem SWOT analýzy je tedy stav organizace, který je shledán **uspokojivý**, a není tedy nutné provádět zásadní změny v systému řízení firmy, analyzované dílčí problémy lze řešit drobnými operativními zásahy.

Výsledná strategie, kterou by měl podnik zvolit k odvrácení možného rizika je strategie **defenzivní**, což znamená, za pomoci silných stránek eliminovat hrozby.

K tomuto hodnocení byl použit brainstorming se členy top managementu, s vedoucími pracovníky jednotlivých úseků i řadovými pracovníky nemocnice.

Silnou stránkou organizace, bylo rychlé přizpůsobení se krizové situaci v souvislosti s COVID 19 a tím plnit svoji funkci zdravotnického zařízení pro ty, kteří tuto péči zoufale potřebovali.

Slabou stránkou je chronická únava veškerého personálu po více než rok trvajícím maximálním nasazení všech fyzických i psychických sil.

Hrozbou je nedostatek kvalifikovaného personálu jakožto zdravotních sester. Tato hrozba trvá již několik let, současná situace více ukázala na důležitost hledání řešení k odvrácení rizika, že budeme mít nemocnice, ale nebude, kdo by v nich sloužil.

Příležitostí se jeví maximální připravenost na čerpání financí z dotačních programů a tím šetřit vlastní provozní peníze, určené pro chod nemocnice a její rozvoj, a zároveň zlepšit podmínky pro poskytování zdravotní péče a učinit současné prostředí atraktivnější pro pacienty i personál.

## 5 PESTLE

Další analýzou, která je obsahem této práce, je analýza PESTLE, která navazuje a doplňuje SWOT analýzu na straně příležitostí - oportunities a hrozeb - threats. Jedná se o externí pohled z vnější strany organizace, který organizace nemůže ovlivnit žádným způsobem. Je to pohled z vnějšího prostředí, ve kterém se organizace nachází, a i když tato rizika nemají zdroj uvnitř organizace, přesto mají významný dopad na chod organizace. V některých případech mohou mít vliv zcela zásadní, který by mohl mít závažný dopad na organizaci samotnou a ohrozit její fungování. SWOT a PESTLE analýzy spolu úzce souvisí a jsou v mnoha aspektech blízce propojeny. Podobně jako jsou propojeny navzájem vybrané analýzy, podobně jsou propojeny i jednotlivé složky PESTLE analýzy. POLITICKÝ vliv totiž může být bez pochyby zároveň EKONOMICKÝM a také ENVIRONMENTÁLNÍM. Přesto všechno je třeba přistoupit k jednotlivému kategorickému zařazení a následně sledovat propojenost jednotlivých frakcí.

Očekávaným výsledkem je odpověď na tyto základní otázky:

Kde se nacházíme?

Kam směřujeme?

### 5.1 POLITICKÝ faktor – politika, kterou vede vláda

V následujících odstavcích budou představeny politické faktory, působící na organizaci, kterými jsou stabilita státu, daně, regulace zdravotnictví a mezinárodní smlouvy a závazky.

#### 5.1.1 Stabilita státu

Žádný podnikatelský subjekt, který se nachází uvnitř státu, nemůže říci, že by se politická situace nijak nedotýkala oboru, ve kterém je podnikatelsky činný. Vliv politické situace může být více či méně významný, dle druhu a dalších specifík podniku. Ani soukromé podnikatelské subjekty nejsou ušetřeny tohoto vlivu. Pokud se tato práce zabývá podnikem, kterým je příspěvková organizace kraje, tím výrazněji se každá změna politické situace ve státě odráží na chodu této konkrétní organizace. Tato práce není prací politického pohledu na věc, nicméně každý laik si může všimnout, že politická situace není zrovna z nejstabilnějších. Politická hra jednotlivých stran, ať už se jedná o politický boj mezi vládnoucími stranami a opozicí, či mezi stranami navzájem, nic z tohoto nepřispívá k politické stabilitě a tím spojené jistotě sociální a ekonomické. Vše souvisí se vším, obzvláště

v dnešním, globalizací tak úzce, propojeném světě. Ani resort zdravotnictví není ušetřen těmto pŕůtkám a v situaci, která nastala vlivem pandemie koronavirem COVID19 od jara 2020, došlo k výměně ministra zdravotnictví hned několikrát. Několikrát byl vyhlášen nouzový stav, ale ani to nedonutilo politické představitele k tomu, aby šli ostatním lidem příkladem. Naopak, neustálým porušováním protiepidemických opatření ztratili u lidí autoritu a to bylo dalším z důvodů, proč došlo ke zkomplikování, již tak dosti komplikovaného stavu. Vliv médií hrál také svoji roli, a ne vždy byli médii poskytovány informace objektivní a jasné, často docházelo k tomu, že populace byla zmatena tím, co vlastně platí a co již platnosti pozbylo, či teprve nabyde.

### 5.1.2 Daně - DPH

Jedno z ožehavých, avšak velmi důležitých témat, kterými se zabývá každá vláda, jsou daně. DPH je zásadním zdrojem příjmů státního rozpočtu. Nikdo není oproštěn od povinnosti platit daně. V ČR je tato daň zavedena od 1. ledna 1993, spolu se vznikem ČR. V průběhu let došlo ke změnám v sazbách při placení DPH. K dnešnímu dni, platí v ČR dle § 47 Zákona č. 235/2004 Sb. základní sazba ve výši 21% snížené sazby ve výši 15% a 10%. (Zákony pro lidi, 2021)

### 5.1.3 Regulace zdravotnictví

Jedná se o regulaci ve smyslu tom, že na jedné straně je zakotveno v Ústavě naší republiky, že má být zajištěna kvalitní a bezpečná zdravotní péče každému, kdo ji potřebuje a na straně druhé, kdy zdravotní pojišťovny určují, kolik a komu za poskytnutí zdravotní péče zaplatí. Snaha o nalezení kompromisu v této věci odsouvá pozici pacienta, jakožto lidskou bytost, do pozice anonymního „pojištěnce“. Lékař je vázán etikou k tomu, aby co nejlépe léčil, stále však musí myslet na to, aby on, či zdravotnické zařízení, pro které pracuje, dostali za výkon zaplacen. Je zjevné, že není možné zajistit tu nejlepší = nejdražší lékařskou péči všem. Problém není ani tak v tom, že by ve zdravotnictví bylo málo finančních prostředků, ale spíše jde o to, že část těchto finančních prostředků není efektivně využita a další část se v systému ztratí a do koncového zařízení, které péči poskytuje, již doputuje jen část těchto prostředků.

### 5.1.4 Mezinárodní smlouvy a závazky

Česká republika, jako členská země EU, zavázala se, že bude dodržovat smlouvy a závazky, které jsou platné v ostatních členských zemích EU. Při nákupech zdravotnických prostředků

a materiálů, je nezbytné, aby obsahovaly dokumentaci o shodě a další potřebné certifikáty výrobce, které potvrzují jisté úrovně kvality a bezpečnosti zboží. Zde nutno podotknout, že pod vlivem současné výjimečné situace spojené s COVID19, tato dokumentace a certifikáty chybí, přesto jsou využívány (termokamerové brány, plicní ventilátory, kyslíkové láhve, roušky a respirátory, ochranné obleky aj.).

Dalším aspektem mezinárodních ujednání je dohoda se zeměmi mimo EU, kde je občanům těchto zemí zajištěno poskytnutí lékařské péče na základě dvoustranné mezinárodní smlouvy o sociálním zabezpečení a ostatním zemím, kdy ČR není smluvně vázána a těmto občanům bude poskytnuta péče na základě komerčního pojištění. (mzcr.cz, 2021)

## **5.2 EKONOMICKÝ faktor – exchange rates**

V této kapitole budou uvedeny ekonomické faktory působící na organizace, jako ekonomický růst či pokles, globalizace, inflace, úroky, životní náklady a mzdy.

### **5.2.1 Ekonomický růst či pokles**

Záměrem každého podniku je ekonomický růst čili zisk. I když se jedná o zdravotnické zařízení a zároveň příspěvkovou organizaci kraje, neznámá to, že by cílem nebylo dosažení kladného ekonomického výsledku. Management nemocnice každý den zvažuje svými rozhodnutími, jak a kam směřovat oblasti podnikání, aby zisky byly vyšší nežli výdaje. Když podnik ekonomicky roste, více také investuje a také odvádí více peněz v podobě daní do státního rozpočtu. Je tedy v zájmu státu, aby vytvářel podmínky podporující ekonomický růst jednotlivých podniků, protože při ekonomickém růstu rovněž klesá nezaměstnanost a s tím spojené výdaje státu na mandatorní výdaje v podobě podpory v nezaměstnanosti a sociálních dávek.

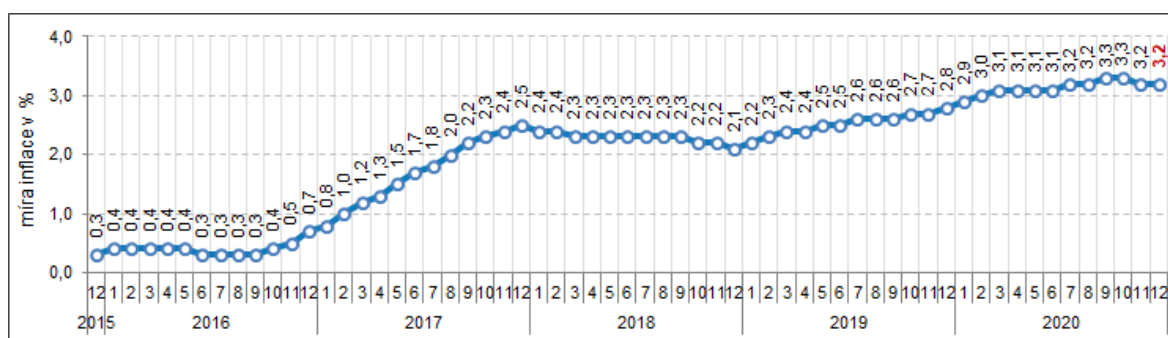
### **5.2.2 Globalizace**

Mezinárodní propojenost dnešního světa propojuje i všechny podniky. Díky propojenosti trhů, můžeme nakupovat a prodávat na všech světových trzích. V případě naší organizace, kterou je nemocnice, se jedná spíše o nákupy než prodej. Globalizace má své výhody i nevýhody. Zásadní nevýhodou je, že s uvolněním hranic trhu práce a umožněním práce v zahraničí, dochází ke značnému odlivu kvalifikovaného personálu jakožto lékařů a zdravotních sester, kteří v české republice vystudovali, získali potřebnou odbornost a praxi, ale svou práci jsou pak podporou zdravotního systému v zahraničí, nikoliv u nás.



### 5.2.3 Inflace

Inflace, jiným slovem snížení hodnoty neboli kupní síly peněz, je jev, kdy v porovnání s minulým rokem, klesla hodnota peněz a stoupla hladina cen. Tato skutečnost má významný vliv na chod každého podniku, protože za stejný objem financí, v důsledku inflace, pořídíme méně zboží. Při finančních operacích je třeba počítat s trendem vývoje inflace, která může klesat i stoupat. V posledních letech má vlivem ekonomických krizí rostoucí tendenci.



Obrázek 9 Vývoj inflace od roku 2015 (czso.cz, 2021)

### 5.2.4 Úroky (interest rates)

Nutným zlem, kterému se nevyhne žádný podnik, protože až na výjimky, nemá dost vlastního kapitálu pro podnikání, je půjčka v podobě úvěru. Zde je klíčovým faktorem úrok, při kterém je dluh splácen. Nutno vzít v úvahu, nejen v jakém finančním objemu úvěr bude, ale rovněž za jakých podmínek bude splácen a také počítat dobu návratnosti investice.

### 5.2.5 Životní náklady (costs of living) a mzdy

Životní náklady neustále rostou. Pokud chceme udržet pracovní sílu v oboru, jako je zdravotnictví, je třeba dorovnat zvýšení těchto nákladů růstem mezd. Jinak by totiž došlo k tomu, že kvalifikovaná sestra by šla pracovat například do strojírenství či jiného podniku, protože by ji ekonomická situace nutila vzdát se svého vzdělání a vzít lukrativnější nabídku.

V posledních pěti letech došlo k několika zvýšením mezd ve státním zdravotnictví. Stále to nedosahuje výše mezd v soukromém sektoru, což je pochopitelné. Na druhou stranu, státní zdravotnictví, jako zaměstnavatel poskytuje mnoho sociálních výhod a benefitů spolu se zárukou jistého zaměstnání, a i s touto výhodou lze počítat při kalkulaci vlastních životních nákladů.

### 5.3 SOCIÁLNÍ faktor – trendy životního stylu

V této části analýzy bude popsán sociální faktor působící na organizace, kterými jsou sociální normy, kariérní požadavky, a demografie populace.

#### 5.3.1 Sociální normy

Česká republika patří mezi země s velmi vysokou sociální úrovní. To značí, že její sociální hodnoty mají v žebříčku ostatních hodnot velmi významné místo. Sociální normy představují hodnoty, kterým odpovídá úroveň chování jednotlivých subjektů obsažených ve společnosti. Žádná společnost není ideální, a proto jsou i v naší společnosti těm, kdo by se provinili proti všeobecně užívanému modelu, vyměřeny odpovídající sankce.

#### 5.3.2 Kariérní požadavky

Trendem posledních let je stále zvyšování požadavků na kvalifikaci. U managementu je to požadavek obsahující poslední trendy uplatňované při aplikaci nových způsobů řízení a kontroly v podnicích, rozšiřování přehledu o nově se rozvíjejících oblastech managementu a přímo či nepřímo souvisejících oborech, které je třeba znát při aplikaci do praxe. U lékařského personálu je zřejmý pokrok při léčebných postupech medicíny, ať už se jedná o technické vybavení, zdravotnické přístroje, postupy a aplikace medikace či návrh na postup léčby samotný. Toto vše je důvodem neustálého vzdělávání a dá se říci, že medicína je jedním oborů, kde je pokrok vpřed možný pozorovat téměř každým dnem. Nejpočetnější skupinou, zastoupenou v oboru zdravotnictví, jsou zdravotní sestry. Na ty je neustále kladen požadavek na zvýšení kvalifikace odbornosti. V minulosti dosažené úplné střední vzdělání s maturitou je dnes již shledáno jako nedostačující. Je požadováno vysokoškolské vzdělání a další specializované odbornosti. V současné době se dá říci, že zdravotnictví trpí vážným nedostatkem personálu a situace zatím není zcela řešena žádnou ucelenou koncepcí žádného ministerstva, jak tuto situaci do budoucna řešit.

Opět nutno zmínit, že v zahraničí jsou lékařům a sestřím často poskytovány mnohem lepší podmínky pro odborný kariérní růst.

#### 5.3.3 Demografie populace

Evidentním demografickým trendem je bezesporu s menší porodností také stárnutí populace. Na nižší porodnost posledních desetiletí navazuje nedostatek žáků středních škol a zejména středních zdravotnických škol, kde by se žáci připravovali na kariéru ve zdravotnictví. Lidé

se dožívají vyššího věku než v minulém století. Otázkou je, zdali s tímto prodloužením života drží krok lidské tělo jako takové. Když se lidé dožívají vyššího věku, dostávají se nemoci s vyšším věkem související. Ne vždy dokáže být jejich léčba účinná. Náš zdravotní systém je nastaven tak, aby poskytl stejnou, mnohdy z pohledu ostatních zemí, nadstandardní zdravotní péči všem. Dost často, ale není možné, aby vzhledem k věku pacienta, byla tato léčba měla odpovídající význam v podobě očekávaných výsledků. Zhoršující se životní prostředí a civilizační choroby hrají rovněž důležitou roli na zdravotním stavu populace. Jedním ze způsobů, jak omladit populaci, je legální migrace. Tento způsob, ale v praxi ukázal, že má i svá úskalí. Daleko lepším krokem by bylo podpořit mladou generaci k zakládání rodin a umožnit jim podmínky pro rodinný život včetně řešení otázky bydlení. Významným trendem posledních desetiletí je rovněž odliv obyvatel v mladém a produktivním věku z venkova směrem do měst. Tato skutečnost má vliv na mírném snížení počtu obyvatel v Kyjově a okolních obcích.

## **5.4 TECHNOLOGICKÝ faktor – držet krok s technologickým pokrokem**

Technologický faktor je dalším z faktorů analýzy PESTLE. Jedná se o stupeň zabezpečení dat a komunikace, automatizace a nových technologií.

### TICs inMedicine

Informační a komunikační technologie prošly revoluční cestou vývoje, kdy stranou nezůstala ani oblast poskytování zdravotní péče a tento přínos se jeví jako zásadní na cestě ke zlepšení tohoto procesu. Mezi největší přínosy užívání moderních technologií se řadí zlepšení kvality, větší efektivita a snížení nákladů. Systém komunikačního propojení různých typů zařízení pomáhá při konzultacích a aktualizaci medicínských záznamů kdekoliv, a tím poskytuje přístup k informacím pro okamžitou odezvu nebo provedení rozhodnutí v jednotlivých případech léčby.

TIC jsou: klinické laboratoře, nemocniční informační systém, zdravotní záznamy, operativa, fotodokumentace a snímky, digitální obrazy, výzkumy v medicíně a další. (Howlett, 2017)

### **5.4.1 Stupeň zabezpečení (data a komunikace, social networks)**

Bez použití informačních technologií a informační techniky by fungování podniku, kterým je příspěvková Nemocnice Kyjov, ani nebylo možné. IT je nenahraditelná při komunikaci uvnitř nemocnice i při komunikaci s okolním světem. Tato technika usnadňuje a urychluje

proces komunikace, přenosu a sdílení dat, práci jednotlivých zdravotnických prostředků i fungování veškeré moderní techniky. Osobní data jsou dle zákona o GDPR chráněna před zneužitím, jelikož se jedná o citlivá data o pacientech samých, jejich zdravotním stavu a dalších doplňujících informacích. Další skupinou dat, která vyžadují zvýšenou pozornost data jsou chráněna z důvodu zajištění bezpečného přenosu, integrity a zabezpečení těchto dat. Propojenost IT systémů je ovšem problémem, když zejména v posledních letech dochází každoročně ke kybernetickým útokům, které se snaží narušit informační systém nemocnic a mnohdy k tomuto prolomení také dojde. Finanční prostředky vynaložené na náhradu škod jsou značné, mnohdy je nutné pořídit celý systém nový. Další objem musí být vynaložen pro investici do nového zabezpečení, které nikdy není stoprocentní. Hackeři stále útočí novými typy kybernetických hrozeb a toto ohrožení již zřejmě do budoucna zůstane trvalým.

#### **5.4.2 Automatizace, nové zdravotnické přístroje a technologie**

S nástupem nových technologií došlo ke značnému rozvoji automatizace a tím k vyšší efektivitě jednotlivých procesů. Zejména se jedná o laboratorní techniku jako jsou analyzátory, které díky automatizaci dokáží analyzovat několika násobně více vzorků, než by bylo provedeno pouze lidskou silou. To přispívá ke zrychlení obdržení laboratorních výsledků jako podkladů pro poskytnutí další zdravotní péče. U RDG šel proces ještě dále, kdy nedošlo pouze ke zrychlení procesů, ale díky generaci nových přístrojů, je vyšetření nejen šetrnější, přesnější a rychlejší, ale vzhledem k digitalizaci i šetrnější vůči životnímu prostředí kdy dochází k úspoře spotřeby papíru a nulové produkci nebezpečných látek, které v minulosti vznikaly, při vyvíjení RDG snímků. Vše je zpracováno digitálně nebo použitím termoprintu. Informační technika hraje též nezastupitelnou roli při monitoringu zdravotního stavu pacienta a naprogramování dávkování léčiva, dýchacích a srdečních funkcí, jeli pacient ve vážnějším stavu, který vyžaduje hospitalizaci na oddělení s intenzívní léčbou.

### **5.5 LEGISLATIVNÍ faktor – stále se mění**

Legislativní faktor působí na organizace cestou právních norem, které jsou pro organizaci závazné ve formě zákoníku práce, požadavků BOZP a zákonů ČR.

#### **5.5.1 Zákoník práce**

Dle zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, má nemocnice jakožto zaměstnavatel povinnost zaměstnavatele, která musí dle tohoto zákona dodržet ve vztahu k zaměstnanci. Tento zákon rovněž jasně definuje nejen povinnosti zaměstnance, ale i jeho práva vůči zaměstnavateli.

Nedílnou součástí zmiňovaného zákona je oblast způsobu odměňování zaměstnanců, v případě příspěvkové organizace, dle tarifů platových tříd. V nemocnici existuje základní rozdělení na zdravotnický a nezdravotnický personál. Zdravotnickým personálem se rozumí lékaři, sestry a ZPNO (zdravotnický personál nelékařských oborů), nezdravotnickým personálem jsou technicko-hospodářští pracovníci a ostatní.

### **5.5.2 BOZP**

Povinnost zaměstnavatele zajišťovat BOZP se vztahuje na všechny fyzické osoby, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích. V zákonu č. 262/2006 Sb., §101-108, jsou zakotveny podmínky a požadavky k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vzhledem k rizikům možného ohrožení zdraví. Jednou s důležitých povinností zaměstnavatele je poskytnutí osobních ochranných pracovních prostředků a povinností zaměstnance je tyto ochranné prostředky používat. V nemocničním prostředí se kromě fyzikálního a chemického nebezpečí vyskytují i rizika biologická, čemuž odpovídá druh zvolených OOPP. V důsledku současné pandemické situace je třeba dbát na zvýšenou ochranu před infekčním agens, zejména chránit dýchací cesty před vniknutím viru do organismu. Tato opatření, nutná k ochraně zdraví, se projevila značným zvýšením finančních prostředků, což mělo vliv na hospodářský výsledek příspěvkové organizace.

### **5.5.3 Příspěvková organizace a zákony ČR**

Na příspěvkovou organizaci se vztahují právní normy dané zákonem, stejně jako na každý jiný podnik. Nemocnice se musí při zpracování účetnictví řídit zákonem č. 563/1991 Sb., při výběrových řízeních se musí řídit zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, svou daňovou povinnost plní dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. (zakonyprolidi.cz, 2021)

## **5.6 ENVIRONMENTÁLNÍ faktor – dopad oboru podnikání na životní prostředí**

Environmentální faktor je s problémem neustále se zhoršujícího životního prostředí, aby provoz organizace co nejméně zatěžoval životní prostředí a vzal v potaz emisní normy a případné sankce, čerpání z obnovitelných zdrojů, využíval recyklace a odpovědnosti vůči společnosti.

### 5.6.1 Emisní normy a případné sankce

Emisní normy jsou nastavené povolené normy znečištění, které každý podnik vyprodukuje. Smyslem je snížit produkci skleníkových plynů a tím přispět ke zpomalení procesu globálního oteplování Země. Kjótský protokol, který vstoupil v platnost v roce 2005 byl později v roce 2015 nahrazen Pařížskou smlouvou, v jejímž ustanovení je dlouhodobý cíl ochrany klimatu tak, aby se dále nezvyšovala globální teplota. Významným zdrojem znečištění jsou látky, které vznikají spalováním fosilních paliv sloužící k výrobě energie či vytváření zdroje tepla. Naše organizace využívá primárně ohřev přes výměňkovou stanici, kde dochází k využití dodané páry od místní sklárny. Dalšími zdroji možných emisí jsou dva dieselové agregáty jako záložní zdroje pro výrobu elektrické energie a plynové velkokapacitní kotle jako záloha topení a ohřevu TUV, pokud by selhala dodávka páry. V případě nedodržení emisních limitů, platných pro naši organizaci, hrozila by sankce od orgánu na ochranu životního prostředí. Tyto kontrolní orgány jsou uvedeny v zákoně o ovzduší č. 201/2012, § 27, odst. 5. Jsou to převážně Česká inspekce životního prostředí, odbor životního prostředí příslušného krajského úřadu, odbor životního prostředí ORP a jiné.

### 5.6.2 Čerpání z obnovitelných zdrojů (vítr, slunce, voda)

Tato oblast stále čeká, aby jí bylo věnováno v naší nemocnici více pozornosti. Nemocnice je pavilonového typu a tyto pavilony mají vesměs rovné střechy, které přímo vybízejí k instalaci ať už fotovoltaických panelů pro výrobu elektřiny nebo solárních kolektorů pro ohřev TUV. Povrch jihomoravského kraje patří k těm, kterému se v rámci celé ČR dostává nejvíce slunečního záření. Jelikož se město Kyjov nachází v kotlině, tento typologický ráz krajiny není vhodný pro využití větru jako zdroje energie. Ani vodní toky v okolí, nemají potřebnou kapacitu a objem, aby došlo k jeho využití pro výrobu energie.

### 5.6.3 Recyklace

Česká republika, jakožto členská země EU, se zavázala ke způsobu, jak bude nakládat se svou produkcí odpadů, která se zvyšuje spolu s rozvojem populace, průmyslu, zemědělství a dopravy. Jedním ze způsobů snížení výsledného množství vyprodukovaného odpadu je jeho opětovné využití po jeho rozřídění na recyklovatelný a nerecyklovatelný. Recyklace odpadu je významnou alternativou ke skládkování odpadu, která není nejvhodnější variantou ekologické likvidace. Jedná se vlastně jen o odsunutí problému k řešení příštím generacím.

V současnosti je očekávána novelizace zákona o odpadech.

#### 5.6.4 CSR (Corporate social responsibility)

Pojem společenská odpovědnost firem je českým překladem anglického výrazu **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená strategický způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku, stejně jako jeho profitability.

Business Leaders Forum a jeho členské firmy vymezují společenskou odpovědnost jako nutný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.

##### **Charakteristické rysy CSR:**

tři roviny aktivit – ekonomická činnost firmy, sociální rozvoj a ochrana životního prostředí  
dialog se stakeholdery – zapojení zainteresovaných stran, které firmu výrazně ovlivňují a firma ovlivňuje je dlouhodobý charakter – aktivity CSR jsou realizovány dlouhodobě, aby docílily co největších ekonomických i sociálních dopadů

důvěryhodnost – CSR přispívá k posílení důvěry ve firmu; činnosti však musí být transparentní, trvalé a nezveličované.

profitabilita – strategické CSR pomáhá firmě růst a být dlouhodobě úspěšná. (CSR-online.cz, 1992)

## 6 VÝSLEDKY ANALÝZ A NÁVRH DOPORUČENÍ

Výsledkem vyhotovených analýz, kterým byla organizace podrobena, je potvrzení jednoho nepopíratelného faktu. I přes všechn přínos moderní techniky a informačních technologií, přes všechn pokrok v léčebných metodách a postupech, přes všechny poznatky získané vědeckým výzkumem, přesto všechno, jedna věc je zřejmá. Nic nemůže nahradit ve zdravotnictví lidskou činnost. Není myšleno, jen lidskou ruku, jako nástroj, ale i lidský přístup, jako nedílnou součást přístupu při léčbě. Vědecký pokrok v medicíně by měl jít ruku v ruce s poskytnutou péčí, kterou lze velmi těžko nějakým způsobem exaktně změřit.

### 6.1 Finance

Bez financí nelze provoz organizace zajistit. Finanční stránka věci je velký problém, obzvláště v dnešní době, ovlivněné pandemií viru COVID 19, kdy nemocnice nemohla přistoupit k plánované operativě a následné péči, která hraje zcela zásadní a nezastupitelnou úlohu na straně příjmů organizace. Tato provedená operativa, spolu s následnou péčí pacientů, měla být bodově ohodnocena a následně proplacena zdravotními pojišťovny. Zdlouhavá jednání na nejvyšších místech byla zdrojem nejistoty a dala podnět ke kladení otázek další existence a vlastnímu fungování organizace. Nyní se zdá, že vše je na dobré cestě, pojišťovny část nasmlouvané péče proplatí, i přesto, že nebyla vykonána a jako referenční rok bude považován rok před příchodem pandemie. Další světlou stránkou je, že právě v těchto dnech přichází na světlo dotační program REACT, který naše organizace hodlá čerpat až do plné výše 150 milionů korun. Finanční prostředky budou použity v souvislosti s rozvojem infektologie a vším, co může přispět k rozvoji technické stránky zabezpečení v oblasti přístrojového vybavení a zdravotnický prostředků a zařízení, a rovněž k vybudování zázemí v podobě stavebních úprav, rekonstrukcí a přestaveb zmíněných dotčených oddělení. Peníze tedy problémem vždy byly, jsou, a nejspíše také vždy budou. Budou však problémem řešitelným.

### 6.2 Lidské zdroje

Dalším problémem, na který analýzy poukázaly, je nedostatek lidských zdrojů v podobě kvalifikovaného personálu a v nedostatku nové příchozí generace odborných i neobdobných pracovníků, kteří by zastoupily stávající generaci a při zařazení do praxe a pracovního procesu by došlo k plynulé a přirozené obměně. Zároveň by nová generace mohla čerpat ze zkušeností a nabytých poznatků generace odcházející. Jak SWOT, tak PESTLE analýza



poukázala na současný neutěšený stav. Již po mnoho let trpí zdravotnictví nedostatkem pracovníků. Příčin je vícero, od početně slabší generace vlivem demografického vývoje, přes nedostatečný zájem pracovního uplatnění v oboru zdravotnictví, neustále se zvyšující požadavky na výši dosaženého vzdělání a kvalifikaci až po odliv pracovní síly do zahraničí.

Současná situace přinutila naše nejvyšší politické představitele se skutečně zamyslet, jak učinit obor zdravotnictví atraktivnějším pro potenciální zájemce. Dochází k finančnímu ohodnocení za vynaložené pracovní úsilí v době mimořádné situace. Jistě, nenahradí to čas, který by zdravotníci věnovali svým rodinám a blízkým, ale o malou náplast na bolest se jistě jedná. Současná situace rekrutovala nespočet dobrovolníků z řad široké veřejnosti a doufejme, že mnoho těchto dobrovolníků již ve zdravotnictví zůstane natrvalo.

Aktuální skvělá a optimistická zpráva z posledních dnů je, že místní SZŠ má rekordní počet uchazečů o studium a uvažuje a rozšíření studijního ročníku o další třídu.

### **6.3 Konkurence**

Nemocnice Kyjov jde s dobou ve vybavenosti zdravotními přístroji. Provedené výkony na těchto přístrojích poskytnou moderní zdravotní péči spádovému obyvatelstvu z okolí. To by mohlo být velkým přínosem a učinit tak náskok před konkurencí. V souvislosti s předešlým odstavcem však musí být k dispozici odborníci, kteří by moderní zařízení dokázali používat.

Nedílnou součástí je poskytnout kvalitní léčbu, ale i stejně tak i léčbu od hospitalizace na odděleních až po následnou rehabilitaci. To vše souvisí s léčbou a finančním efektem v podobě proplacení výkonu od zdravotních pojišťoven. Díky získanému finančnímu příjmu lze poté investovat do zlepšení atraktivity prostředí či k náborem personálu, aby byl pracovníků dostatek, na rozdíl od stávající situace, kdy je personál přetěžován. Toto vše by mohlo zajistit příjemný a pozitivní přístup k pacientovi, který je současně naším klientem, a který dá pak přednost našemu zdravotnickému zařízení před jiným.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce si dala za cíl představit problematiku některých podnikatelských rizik, jejich identifikaci a analýzu pro konkrétní organizaci. Je zde blíže představena Nemocnice Kyjov, příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Jihomoravský kraj. Přesto, že tato nemocnice působí na poli poskytování zdravotní péče již více než sedmdesát let, nedá se ani v nejmenším prohlásit, že by se dokázala, díky časem získaným zkušenostem, se všemi riziky vypořádat. Tak jako se mění vše kolem nás, stejně tak je třeba být neustále „v obraze“ a s riziky, spojenými s tímto oborem podnikání, počítat. V práci byly popsány vybrané analýzy rizik, které mají za úkol nás připravit na možnou nežádoucí situaci a mít připravenou odpovídající reakci na tuto vzniklou skutečnost. Pro vytvoření relevantní a účelné analýzy, je třeba čerpat z aktuálních a co možná nejpřesnějších informací jakožto zdroje nutných podkladů. Nestačí jen pohled interní, ale neméně důležitý je také externí pohled na danou situaci. Je nutné získat názor jak zainteresovaných, tak nezávislých a nezaujatých osob. V rámci bakalářské práce byly zvoleny analýza SWOT, jako druh strategické analýzy, která slouží ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace, a doplněna byla o analýzu PESTLE, která se více zaměřila na jednotlivé otázky z politického, ekonomického, sociálního, technologického, legislativního a environmentálního hlediska, která patří do příležitostí a hrozeb. Provedení analýz posloužilo jako vhodný nástroj kontroly a řízení, jejich kombinace nám poskytla kompletní obraz situace a ukázala směr, kterým je třeba jít, na co se zaměřit a kde řešit největší vzniklé riziko.

Přínosem, který tato bakalářská práce poskytla, je podrobná analýza a přehled rizik, která existovala a nebyla rozpoznána, existují a jsou brány v potaz, a rizika, která by mohla nastat a třeba začít s přípravou scénáře na případné řešení nově vzniklé krizové situace a udělat maximum pro jejich snížení. Práce specifikovala rizikové oblasti a nastolila oblast zájmu, která bude vyžadovat uskutečnění kroků vedoucích ke kýženému výsledku tak, aby byla ochráněna organizace, která není jen největším zaměstnavatelem ve městě Kyjově a okolí, ale také součástí života těchto obyvatel, nedílnou součástí komunitního života a symbolem jistoty a zabezpečení zdravotní péče od narození, přes celý lidský život až po jeho konec.

Mám za to, že cíle bakalářské práce stanovené v úvodu byly naplněny.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

CEKOTA, Antonín, 2016. Geniální podnikatel Tomáš Baťa. Vydání: třetí. Zlín: Nadace Tomáše Bati. ISBN 9788090589650.

CSR-ONLINE, 1992. Business Leaders Forum: Co je CSR? Www.csr-online.cz [online]. Praha [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://www.csr-online.cz/co-je-csr>

DUCKERT, Gregory H., c2011. Practical enterprise risk management: a business process approach. Hoboken, N.J.: Wiley. ISBN 9781118269060. Dostupné z: doi:9781118269060

EDOLO, 2019. PEST analýza [online]. Praha [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://edolo.cz/clanky/pest-analyza/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2012. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 9788026500322.

HAMPTON, John J., 2015. Fundamentals of enterprise risk management: how top companies assess risk, manage exposure, and seize opportunity. Second edition. New York: Amacom. ISBN 9780814449035.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074006371.

HOWLETT, Robert James, Lakhmi C. JAIN, Yen-Wei CHEN a Satoshi TANAKA, 2018. Innovation in Medicine and Healthcare 2017, Smart Innovation Systems > and Technologies, Volume 71 [online]. Switzerland: International [cit. 2021-5-2]. ISBN 978-3-319-59396-8.

KRÁLOVÁ, Magdalena a Miloslav HEJRET, 2020. Zákon o účetnictví. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-1479-5.

KR-JIHOMORAVSKY.CZ, 2017. Zásady vztahů orgánů Jihomoravského kraje k řízení příspěvkových organizací. Www.kr-jihomoravsky.cz [online]. Brno [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.kr-jihomoravsky.cz/Default.aspx?ID=1178&TypeID=1>

KRULIŠ, Jiří, 2011. Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik - nástroj řízení úspěšných firem. Praha: Linde. ISBN 9788072018352.

MANAGEMENTMANIA, 2015. Podnikatelská rizika. Managementmania.com [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnikatelska-rizika>

- NEMOCNICE KYJOV, 2021. Výroční zpráva Nemocnice Kyjov 2020. Kyjov
- MGR. POKORNÁ, Blanka, 2006. Jak to všechno začalo... Kyjov: Vlastivědné muzeum Kyjov, 2006
- POP, Jan, 2020. 6-byznysovyh-hrozeb-v-roce-2020-a-jak-jim-celit. Www.easyproject.cz [online]. Praha [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: (<https://www.easyproject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/998-6-byznysovyh-hrozeb-v-roce-2020-a-jak-jim-celit->, 2021)
- R. LANGABEER II, James, 2018. Performance Improvement in Hospitals and Health Systems : Managing Analytics and Quality in Healthcare. 2nd edition. HiMSS: CRC Press Taylor & Francis Group. ISBN 978131510050.
- SIBBET, David, 2013. Visual Leaders: New Tools for Visioning, Management, and Organization Change [online]. New Jersey: Wiley [cit. 2021-5-2]. ISBN 978-1-118-47165-4.
- SEDLÁČEK, Tomáš, 2009. Ekonomie dobra a zla: Po stopách lidského tázání od Gilgameše po finanční krizi [online]. Praha: 65. pole [cit. 2021-5-2].
- SINGH, Vijai Kumar a Paul LILLRANK, 2017. Planning and Designing Healthcare Facilities: A Lean, Innovative, and Evidence-Based Approach [online]. Broken: Taylor and Francis Group [cit. 2021-5-2]. ISBN 978-1-138-03226-2.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS, 2013. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.
- ŠKRLA, Petr a Magda ŠKRLOVÁ, 2008. Řízení rizik ve zdravotnických zařízeních. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2616-8.
- ústřední věstník evropské unie 2014
- MZCR.CZ, 2021. Www.mzcr.cz [online]. Praha [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.mzcr.cz/mezinarodni-smlouvy/>
- Zakonyprolidi.cz: Zákon o účetnictví, zákon o veřejných zakázkách, 2021. Www.zakonyprolidi.cz [online]. Zlín: AION CS [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/hledani?text=>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ARO	anesteziologické a resuscitační oddělení
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
COVID19	Corona Virus Disease, virové onemocnění
CSR	Corporate social responsibility, odpovědnost podniku vůči společnosti
ČR	Česká republika
ČSN ISO	Česká státní norma, International organization for standartization
DPH	daň z přidané hodnoty
EFQM	European foundation of quality management, standart kvality, přístup měření kvality podniku
EMR	Enterprise Risk Management, rizikový management podniku
EU	European union, Evropská unie
FB	face book, internetový portál
GDPR	general data protection regulation, ochrana osobních údajů
HTO	Hematologicko trnsfúzní oddělení
INA	interní normativní akt
IT	informační technologie
JMK	Jihomoravský kraj
Kč	Koruna česká
KrÚ	Krajský úřad
LF MU	Lékařská fakulta Masarykovy univerzity
MZ ČR	Ministerstvo zdravotnictví České republiky
NASKL	Národní autorizační středisko pro klinické laboratoře
NK	Nemocnice Kyjov
OKB	Oddělení klinické biochemie
OKM	Oddělení klinické mikrobiologie

---

OOPP	osobní ochranné pracovní prostředky
ORP	obec s rozšířenou působností
PESTLE	political, ekonomical, social, technological, legal, environmental, druh analýzy
PR	public relations, veřejné vztahy
RDG	Radiodiagnostické (oddělení, přístroj)
REACT	dotační program na podporu infektologie
SAK ČR	Spojená akreditační komise ČR
SBU	strategic business unit, strategické obchodní jednotky
SWOT	strong weak opportunities threats, druh strategické analýzy
SZŠ	Střední zdravotnická škola
TIC	Technology Innovation Center, digitální propojení informačních a komunikačních technologií ve zdravotnictví
TUV	teplá užitková voda
tzv.	tak zvaně
USA	United states of America, Spojené státy americké
VOK	volených orgánů kraje
ZPNO	zdravotnický personál nelékařských oborů

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Nemocnice Kyjov (vlastní zdroj) .....	34
Obrázek 2 Mapa nemocnice Kyjov, (Webové stránky Nemocnice Kyjov) .....	37
Obrázek 3 Struktura zaměstnanců (Výroční zpráva, 2020, str. 63) .....	38
Obrázek 4 Organizační struktura – I. část (Výroční zpráva, 2020, str. 9) .....	42
Obrázek 5 Organizační struktura – II. část (Výroční zpráva, 2020, str. 9) .....	43
Obrázek 6 SWOT analýza (sun.cz, 2020) .....	49
Obrázek 7 SWOT analýza, vlastní zpracování .....	52
Obrázek 8 Graf výsledku SWOT analýzy, vlastní zpracování .....	52
Obrázek 9 Vývoj inflace od roku 2015 (czso.cz, 2021) .....	57

