

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.

Bc. Jaroslav Brózda

Diplomová práce
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jaroslav Brózda**
Osobní číslo: **M13645**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, zvláště se zaměřením na poskytování zaměstnaneckých výhod.

II. Praktická část

- Zhodnoťte současný stav poskytování zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.
- Zpracujte projekt zlepšení současného systému poskytování zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

FALLON, L. a Charles R. MCCONNELL. Human resource management in health care: principles and practice. 2nd ed. Burlington, Massachusetts: Jones and Bartlett Learning, 2014, 440 s. ISBN 978-1-4496-8883-7.

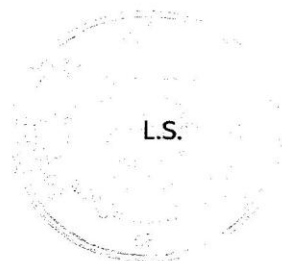
KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2013, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **16. února 2015**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 16. února 2015


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

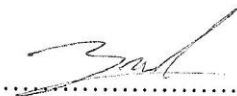
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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,

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

Ve Zlíně 27. 4. 2015


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s., které jsou velmi důležitou součástí systému odměňování pracovníků. Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti. V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, zaměstnaneckých výhod a systému kafeteria. Úvod praktické části byl věnován představení společnosti Vítkovická nemocnice a.s., dále byla provedena analýza současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti a dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců s tímto systémem. Na základě zjištěných výsledků byl zpracován projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s. Projekt byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, zaměstnanecké výhody, benefity, péče o zaměstnance, kafeteria systém

ABSTRACT

Diploma thesis deals with issues of staff benefits in Vítkovická nemocnice a.s. These benefits are very important part of workers reward system. The target of the thesis was to create a project for the improvement of the employee benefits system in the company. Theoretic part describes basic terms from the human resources management, employee benefits and cafeteria system. There is an introduction of the company Vítkovická nemocnice a.s. at the beginning of the practical part. Analysis of the current state of the employee benefits and the survey of the workers satisfaction with it follows. The project for the improvement of the employee benefits system in the company Vítkovická nemocnice a.s. was formed on the base of gathered data. The project underwent costs, time and risk analysis.

Keywords: human resources management, employee benefits, rewards, care for employees, cafeteria system

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucímu mé diplomové práce doc. Ing. Josefu Kacroví, CSc. za odborné vedení, cenné rady a doporučení ke zpracování Diplomové práce.

Dále bych rád poděkoval vedení Vítkovické nemocnice a.s., zvláště personálnímu oddělení, za ochotu a vstřícnost při poskytování potřebných informací.

Motto

„Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte nejdříve sebe“

TOMÁŠ BAŤA

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	13
1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů	13
1.1.2 Personální útvar	14
1.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů	15
1.1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů	16
1.2 PÉČE O PRACOVNÍKY A HODNOCENÍ JEJICH VÝKONU	17
1.2.1 Péče o pracovníky	17
1.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	18
1.3.1 Neformální hodnocení	18
1.3.2 Formální hodnocení	19
1.3.3 Zásady organizace systému hodnocení pracovníků	20
1.3.4 Metody hodnocení pracovníků	20
1.3.5 Chyby při pracovním hodnocení (Gregar, 2010, s. 61):.....	21
2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)	22
2.1 DEFINICE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	22
2.2 DŮVODY EXISTENCE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	22
2.3 CÍLE POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	23
2.4 STRATEGIE A POLITIKA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	24
2.5 SPRÁVA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	24
2.6 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD Z POHLEDU ZAMĚSTNANCE	24
2.7 DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	25
2.8 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	25
2.9 PLOŠNÝ A VOLITELNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	27
2.10 KAFETERIA SYSTÉM	27
2.10.1 Výhody kafeteria systému	28
2.10.2 Nevýhody kafeteria systému	29
2.10.3 Implementace kafeteria systému	29
2.10.4 Outsourcing kafeteria systému	29
2.11 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ČR.....	30
ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÍTKOVICKÉ NEMOCNICE A.S.	35
3.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	35
3.2 PROFIL SPOLEČNOSTI DNES.....	36
3.3 ZÁKLADNÍ ÚDAJE	37
3.4 PŘEDMĚT ČINNOSTI	38
3.4.1 Obor, forma, druh zdravotní péče	39

3.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	39
3.5.1	Horizontální a vertikální vztahy a komunikace	39
3.5.2	Organizační jednotky	40
3.5.3	Orgány společnosti	40
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE VÍTKOVICKÉ NEMOCNICI A.S.....	42
4.1	KONKRÉTNÍ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY POSKYTOVÁNY VE VÍTKOVICKÉ NEMOCNICI A.S.:	42
4.1.1	Mateřská škola AGEL s.r.o.	43
4.1.2	Jazykový kurz.....	44
4.1.3	Jubilejní (výroční) odměny	44
4.1.4	Placení členských příspěvků zdravotnickým zaměstnancům lékařských a nelékařských oborů	44
4.1.5	Program zvýhodněných účtů pro zaměstnance	45
4.1.6	Příspěvek na dětský tábor.....	45
4.1.7	Příspěvek na stravování.....	45
4.1.8	Příspěvek na ubytování a nájem.....	45
4.1.9	Příspěvek na životní pojištění	46
4.1.10	Rekondice – léčebné pobyty s ČPZP	46
4.1.11	Sociální půjčka	47
4.1.12	Společensko-kulturní akce	47
4.1.13	Stabilizační odměny	47
4.1.14	Týden dovolené navíc	48
4.1.15	Výhodné nabídky mobilního operátora.....	48
4.1.16	Využití nadstandardního pokoje během hospitalizace	48
4.1.17	Vzdělávání zaměstnanců	48
4.1.18	Zkrácený pracovní úvazek	48
5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	49
5.1	POČET RESPONDENTŮ	49
5.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	49
5.3	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	61
5.4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	62
6	PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE VÍTKOVICKÉ NEMOCNICI A.S.	64
6.1	CÍL PROJEKTOVÉ ČÁSTI	64
6.2	VÝCHOZÍ STAV PROJEKTU	64
6.3	NÁVRH ZMĚN VE STÁVAJÍCÍM SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD	65
6.3.1	Doplnění zaměstnaneckých výhod o 13. plat.....	66
6.3.2	Doplnění zaměstnaneckých výhod o příspěvek na stravenky.....	66
6.3.3	Doplnění zaměstnaneckých výhod o příspěvek na relaxaci.....	67
6.4	VÝBĚR DODAVATELE	67
6.4.1	Nabídka poukázek pro volný čas společnosti Sodexo Pass ČR a.s.....	69

6.5	ODPOVĚDNOST ZA REALIZACI PROJEKTU	75
6.6	INFORMAČNÍ KAMPAŇ O SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	75
6.7	KONTROLNÍ ŠETŘENÍ PRO ZHODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ	76
6.8	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	76
6.9	ČASOVÁ ANALÝZA	77
6.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA	78
6.11	CELKOVÝ PŘÍNOS PROJEKTU	80
ZÁVĚR		82
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		83
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		86
SEZNAM OBRÁZKŮ		87
SEZNAM TABULEK.....		88
SEZNAM PŘÍLOH.....		89

ÚVOD

Lidské zdroje představují nejdůležitější a nejcennější část strategického řízení každé společnosti. Je proto nezbytné, aby si podnik udržel své schopné a loajální pracovníky a dokázal je efektivně motivovat k vyššímu výkonu. Jinak tomu není ani ve zdravotnictví. Práce zdravotnického personálu je psychicky i fyzicky velmi náročná, ale zároveň finančně nedocenená. Finanční situace ve zdravotnictví je špatná, proto je důležité hledat nefinanční prostředky k motivování zaměstnanců. Jedním z nástrojů, jak tohoto docílit jsou zaměstnanecké výhody. Zaměstnavatelé mají k dispozici širokou škálu benefitů, které mohou svým zaměstnancům nabídnout. Samotný výběr benefitů však nestačí. Je nezbytné zvolit správný způsob v poskytování výhod tak, aby byly výhodné pro zaměstnavatele i motivující pro zaměstnance.

Cílem diplomové práce je, na základě využití teoretických poznatků a analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti, navrhnout projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod, dle aktuálních preferencí zaměstnanců Vítkovické nemocnice a.s.

Diplomová práce je rozdělená na část teoretickou a praktickou. Teoretická část zahrnuje základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, informace týkající se péče o pracovníky, hodnocení jejich výkonu a možností poskytování zaměstnaneckých výhod.

V praktické části je představená Vítkovická nemocnice a.s. a provedená analýza současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s aktuální nabídkou benefitů je použito dotazníkového šetření.

Na základě získaných poznatků je sestaven projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na poskytování zaměstnaneckých výhod. Cílem praktické části je analyzovat současný systém poskytování zaměstnaneckých výhod a analyzovat míru spokojení zaměstnanců s tímto systémem. Na základě těchto analýz navrhnout projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.

Ke splnění cíle teoretické části diplomové práce bylo čerpáno z české i zahraniční odborné literatury, zabývající se problematikou řízení lidských zdrojů a poskytováním zaměstnaneckých výhod.

Ke zhodnocení aktuálního systému zaměstnaneckých výhod bylo využito analýzy písemných dokumentů poskytnutých Vítkovickou nemocnicí a.s. K analýze míry spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem bylo využito kvantitativního dotazování pomocí vlastního dotazníku. Výzkumný soubor se skládal z lékařů a nelékařských zdravotnických pracovníků. Dotazníkové šetření proběhlo během měsíce února 2015, za použití tištěné formy dotazníků.

Součástí analytických postupů bylo také zodpovězení tří základních výzkumných otázek.(VO1, VO2, VO3).

VO1 Získávají zaměstnanci informace o systému benefitů z větší části od svých nadřízených, nežli z ostatních zdrojů (informační brožury, intranet)?

VO2 Preferují zaměstnanci poskytování zaměstnaneckých výhod plošně pro všechny, před možností poskytování benefitů dle odpracovaných let ve společnosti či pracovní pozice?

VO3 Je pro zaměstnance důležitější zvýšení mzdy, před poskytnutím libovolné zaměstnanecké výhody?

Dále byly v diplomové práci využity logické metody, zvláště abstrakce, dedukce, indukce a komparace.

Projektová část byla zpracována na základě výsledků dotazníkového šetření a požadavků útvaru řízení lidských zdrojů Vítkovické nemocnice a.s. Projekt byl podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PODSTATA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Podstatou řízení lidských zdrojů je řídit lidi takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti organizace. Jako takové je záležitostí všech vedoucích týmů a manažerů. Personalisté musejí podstatnou měrou k tomuto procesu přispívat tím, že tento proces rozvíjejí, zdokonalují, poskytují rady, pomoc a služby. (Armstrong, 1996, s. 43)

Jakákoliv organizace může fungovat jen tehdy, podaří-li se ji shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat: (Koubek, 2001, s. 13 - 14)

- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- informační zdroje;
- lidské zdroje.

Neustálé shromažďování, propojování a využívání těchto čtyř zdrojů je stěžejním úkolem řízení podniku.

Řízení lidských zdrojů tvoří tu část řízení organizace, která se zabývá vším, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidé uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože zároveň představují pro organizaci ten nejcennější a zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o konkurenceschopnosti a prosperitě organizace, je personální práce jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení.

První podmínkou úspěchu organizace je tedy uvědomění si hodnoty lidských zdrojů a skutečnosti, že lidé představují největší bohatství organizace. (Koubek, 2001, s. 13 - 14)

1.1 Vymezení základních pojmů

1.1.1 Vývoj řízení lidských zdrojů

„Přístup organizace k řízení a vedení lidí souvisí se zvolenou koncepcí personální práce. Současnou koncepcí personální práce je řízení lidských zdrojů, které zároveň představuje jednu z vývojových etap personální práce“ (Šikýř, 2014, s. 32).

Odborná literatura uvádí rozdílné koncepce personální práce, které současně představují rozdílné vývojové etapy personální práce. Obvykle jsou to následující koncepce a vývojové etapy personální práce:

- personální administrativa;
- personální řízení;
- řízení lidských zdrojů.

Jednotlivé koncepce a vývojové etapy personální práce vyjadřují postupně se měnící pohled teorie i praxe řízení organizace na význam lidí a personální práce pro dosažení úspěchu organizace, a to v souvislosti s neustále se měnícími podmínkami podnikání a hospodaření na světových trzích. Hlavními činiteli změn, které mají vliv na vývoj personální práce, je zosťující se konkurence a měnící se požadavky zákazníků v důsledku postupující globalizace, podpořené rozvojem informačních a komunikačních technologií a odstraňováním bariér volného obchodu. Přestože jednotlivé koncepce personální práce (personální administrativa, personální řízení, řízení lidských zdrojů) souvisí s určitým historickým obdobím, uplatňují se v různých podobách v různých organizacích dodnes. Volba určité koncepce personální práce závisí na velikosti organizace, činnosti organizace, strategii organizace, struktuře organizace, pojetí řízení organizace, technické vyspělosti organizace a kvalifikační úrovni lidí v organizaci. (Šikýř, 2014, s. 32)

	Personální administrativa	Personální řízení	Řízení lidských zdrojů
Období	Od desátých až dvacátých let 20. století	Od čtyřicátých až padesátých let 20. století	Od osmdesátých až devadesátých let 20. století
Lidé	pracovní síla	konkurenční výhoda	unikátní bohatství
Personální práce	Jak zaměstnávat?	Jak využívat?	Jak rozvíjet?

Obr. 1 Koncepce a vývojové etapy personální práce (Šikýř, 2014, s. 32)

1.1.2 Personální útvar

Personální útvar je specializované pracoviště zaměřené na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje koncepční, metodologickou, poradenskou, organizační a kontrolní stránku personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům všech úrovní i jednotlivým pracovníkům. Zpravidla spolupracuje i s vnějšími institucemi – trh práce, státní statistika, regionální, či ústřední správa.

Personální útvar musí plnit i některé specifické úkoly (Koubek, 2001, s. 29):

- Navrhuje a prosazuje personální strategii a personální politiku organizace.
- Radí vedoucím pracovníkům při plnění úkolů.
- Vyjadřuje se k záměrům organizace z hlediska jejich dopadu na oblast práce a zaměstnanosti v podniku.
- Zajišťuje existenci a správné fungování personálních činností.

Moderní personalista musí mít nejen důkladné teoretické znalosti, ale i praktické dovednosti v oblasti personální práce. Musí znát i ostatní problémy organizace, jejichž důsledky promítne do oblasti řízení lidských zdrojů. Velmi důležité pro kvalitního personalistu jsou znalosti z oboru práva, psychologie, musí být empatický, mít velmi dobré komunikační schopnosti a neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti. (Koubek, 2001, s. 32)

1.1.3 Činnosti řízení lidských zdrojů

„Naplňování úkolů řízení lidských zdrojů slouží jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů, které organizaci umožňují systematicky získávat, využívat a rozvíjet odpovídající počet schopných a motivovaných lidí a jejich pomocí dosahovat strategických cílů organizace“ (Šikýř, 2014, s. 22).

Odborná literatura uvádí různý počet s různým pojetím personálních činností. Nejčastěji se uvádí (Koubek, 2001, s. 21):

- Vytváření a analýza pracovních míst, tj. definování pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti, vytváření popisu a specifikace pracovních míst.
- Personální plánování, to znamená plánování personálního rozvoje pracovníků.
- Získávání, výběr a přijímání pracovníků, tj. příprava a zveřejňování informací o volných pracovních místech, organizace pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci a jeho uvedení na pracoviště.
- Hodnocení pracovního výkonu pracovníků, tj. příprava potřebných formulářů, časového plánu, obsahu a metody hodnocení, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, navrhování a kontrola stanovených opatření.

- Zařazování pracovníků a ukončování pracovního poměru, to znamená zařazování pracovníků na konkrétní pracovní místo, přeřazování na jinou práci, jejich povyšování, penzionování, či propouštění.
- Odměňování spolu s dalšími nástroji ovlivňování pracovního výkonu a motivování pracovníků, včetně poskytování zaměstnaneckých výhod.
- Vzdělávání pracovníků.
- Pracovní vztahy, především organizace jednání mezi vedením a zaměstnanci, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky komunikace a mezilidských vztahů v organizaci.
- Péče o pracovníky, která zahrnuje pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, otázky pracovní doby a pracovního režimu, sociálních služeb, aktivit volného času, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků a služeb poskytovaných rodinným příslušníkům.
- Personální informační systém, tj. zajišťování, uchovávání a analýza informací týkajících se pracovních míst, pracovníků, jejich práce, mezd a sociálních záležitostí.

V poslední době můžeme sledovat, že mezi činnostmi řízení lidských zdrojů bývají zařazovány rovněž (Koubek, 2001, s. 22):

- Průzkum trhu práce.
- Zdravotní péče o pracovníky.
- Činnosti zaměřené na metodiku průzkumu, zjišťování a zpracování informací.

1.1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Nejdůležitějším úkolem řízení každé firmy je, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovala žádoucího zisku a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Pro splnění tohoto úkolu slouží i personální práce tím, že (Koubek, 2007, s. 15 - 17):

- Hledá a neustále vyladňuje spojení člověka s pracovními úkoly. Nejde přitom pouze o to, nalézt pro určitou práci vhodného člověka, ale také nalézt pro konkrétního člověka takové pracovní úkoly, které by jeho pracovní schopnosti optimálně využívaly, přinášely mu uspokojení z vykonané práce a pozitivně ovlivňovaly jeho výkon. Velmi důležitá je i snaha o to, aby tento člověk byl schopen přizpůsobovat se měnícím se požadavkům pracovního místa.

- Usiluje o optimální využívání pracovníků v organizaci, zejména v oblasti fondu pracovní doby a oblasti kvalifikace pracovníků.
- Formuje pracovní týmy (skupiny), usiluje o efektivní způsob vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy. Pracovní skupiny by měly být vytvářeny s ohledem na osobnost a charakterové vlastnosti jednotlivých pracovníků. Vztahy v pracovní skupině mají veliký vliv na výkon skupiny i jejich členů. Efektivní způsob vedení lidí a vytvoření zdravých mezilidských vztahů je pak mimořádně významným předpokladem pro dosažení a udržení soudržnosti lidí, jejich spokojenosti a loajality k firmě.
- Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků, protože péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží v jejich výkonu a vztahu k zaměstnavateli, dochází ke sblížení individuálních zájmů pracovníků se zájmy a cíli firmy. Bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly personální práce.
- Dbá o to, aby byly dodržovány všechny zákony týkající se oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv. Dodržování zákona a pravidel slušnosti by mělo být vždy v centru pozornosti personální práce. Dobrá pověst vytvářená důsledným dodržováním zákonů a budováním zdravých vztahů na pracovišti zvyšuje spokojenost i výkon pracovníků, snižuje fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu firmy a usnadňuje tak získávání nových a stabilizaci dosavadních pracovníků.

1.2 Péče o pracovníky a hodnocení jejich výkonu

1.2.1 Péče o pracovníky

Péče o pracovníky je poslední dobou stále více aktuální problematikou všech podniků. Společnosti si začínají uvědomovat, že bez spokojených zaměstnanců nemůže být podnik z dlouhodobého hlediska úspěšný.

Společnosti, které se orientují na tuto problematiku, dosahují zlepšení pověsti firmy, jako dobrého zaměstnavatele a snadněji tak získávají nové pracovníky. Péče o pracovníky možná nebude mít přímý vliv na růst individuální produktivity, ale může zvýšit oddanost a loajalitu zaměstnanců vůči podniku. (Armstrong, 2007, s. 686)

1.3 Hodnocení pracovníků

Každý zaměstnavatel potřebuje vědět, jak jeho zaměstnanci pracují a přispívají k hospodářským výsledkům a dobré pověsti firmy. Na druhé straně také zaměstnanec potřebuje vědět, jak jej zaměstnavatel hodnotí a jak je spokojen s jeho prací. (Koubek, 2011, s. 124)

Při tvorbě postupu pro pracovní hodnocení je třeba se zaměřit na tyto základní otázky (Gregar, 2010, s. 59):

- proč se bude hodnotit;
- co se bude hodnotit;
- jak se bude hodnotit;
- kdo bude hodnotit;
- kdy se bude hodnotit;
- jak budou sdělovány výsledky hodnocení;
- jak budou využívány výsledky hodnocení;
- jak bude zabezpečen soulad se zákonnými opatřeními a předpisy.

Hodnocení pracovníků má dvě podoby:

- Neformální hodnocení.
- Formální hodnocení.

1.3.1 Neformální hodnocení

Neformální hodnocení je průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a je spíše výsledkem daného okamžiku, pocitem hodnotícího, jeho dojmem i momentální náladou, než faktickou jistotou výsledku nebo úrovně práce pracovníka. Jde o součást každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást průběžné kontroly plnění pracovních úkolů, pracovního chování a poskytování okamžité zpětné vazby. Neformální hodnocení má hlavní význam pro usměrňování práce zaměstnance, jeho povzbuzování a oceňování jeho dobré práce. Proto by v něm neměla chybět pochvala za dobrou práci, což je věc, na kterou mnoho vedoucích pracovníků zapomíná. (Koubek, 2011, s. 124)

Neformální hodnocení má tyto charakteristiky (Gregar, 2010, s. 58):

- příležitostné;

- průběžné;
- součást každodenního vedení lidí;
- nebývá zaznamenáváno;
- má významnou motivační hodnotu.

1.3.2 Formální hodnocení

Formální hodnocení je většinou standardizované, periodické, systematické a plánované. Pořizují se z něj záznamy, které se zařazují do osobních materiálů pracovníků. Záznamy slouží jako podklady pro další personální činnosti, které se týkají jednotlivců i skupin pracovníků. Neformální hodnocení je důležitým nástrojem kontroly a usměrňování pracovníků, také operativním nástrojem při řešení problémů a ocenění pracovníků. Personální rozhodnutí by měla být založena především na formálním hodnocení, které odstraňuje faktor subjektivity a náhody. (Koubek, 2011, s. 124 - 125)

Formální hodnocení má tyto charakteristiky (Gregar, 2010, s. 59):

- periodické;
- standardizované;
- plánované;
- systematické;
- zdokumentované;
- podklad pro další personální činnost.

Mezi nejdůležitější požadavky na systém hodnocení pracovníků patří (Dvořáková et al., 2007, s. 257 - 258):

- určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce;
- rozpoznat silné a slabé stránky pracovníků;
- umožnit pracovníkům zlepšení pracovního výkonu;
- stanovit konkrétní požadavky pro zlepšení jednotlivých stránek pracovního výkonů;
- získat informace pro odměňování podle individuálního pracovního výkonu zaměstnance;
- rozpoznat potřeby zvyšování kvalifikace a možnosti dalšího postupu;
- zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k zaměstnavateli;

- získat informace o názorech zaměstnanců.

1.3.3 Zásady organizace systému hodnocení pracovníků

Účinnost systému hodnocení pracovníků je ovlivněna dodržováním zásad organizace hodnocení pracovníků a kvalitou procesu jeho přípravy a realizace. Nedodržování některé ze zásad nebo chyby v implementaci systému způsobuje, že není dosaženo žádoucích změn v pracovním výkonu a jednání, zlepšení pracovní motivace a stabilizace pracovníků.

Obsah zásad organizace systému hodnocení pracovníka možno shrnout do následujících bodů (Dvořáková et al., 2007, s. 259 - 260):

- Hodnocení pracovníka provádí přímý nadřízený.
- Hodnocení je výsledkem průběžného sledování pracovního výkonu během hodnoceného období.
- Hodnocení pracovníka je realizováno podle jednotlivých metodických zásad.
- Zvolená metoda hodnocení má odpovídat podmínkám organizace, zvolená kritéria struktury pracovní činnosti a celý systém by měl odpovídat možnostem jeho zvládnutí s přijatelnými nároky na náklady.
- Hodnocení se nejčastěji provádí formou hodnotícího pohovoru na základě předcházející přípravy hodnotitele. V posledním období se ukázalo, že dobře zvládnutý pohovor přináší řadu výhod jak pro hodnotitele, tak i pro hodnoceného. Hodnocený může bezprostředně reagovat na hodnocení, či doplnit své stanovisko k návrhu hodnotitele. Pro hodnotitele je však tato metoda náročnější, protože by se měl pokusit navodit příznivou a otevřenou atmosféru, snížit obavy a stres, ale přitom musí uplatnit celou strukturu kritérií hodnocení a formulovat konečné závěry. Závěry hodnocení musí být vždy zpracovány v písemné podobě a jsou součástí osobní dokumentace pracovníka.
- Po skončení hodnotícího cyklu hodnotitel projedná závěry z hodnocení podřízených pracovníků se svým nadřízeným.
- U opakovaných cyklů hodnocení je součástí hodnocení stanovisko hodnotitele i hodnoceného k doporučením z předchozího hodnocení.

1.3.4 Metody hodnocení pracovníků

Metody plní podpůrnou funkci při hodnocení zaměstnanců. Pomáhají sledovat a plnit standardy pracovního výkonu. Snaha o nalezení optimálního způsobu hodnocení pracovníků

vedla k vytvoření mnoha metod. Metody jsou nejčastěji rozdělovány do dvou skupin, a to zda posuzují vykonanou práci, tj. jsou zaměřené na minulost, nebo zda identifikují rozvojový potenciál pracovníků, tj. jsou orientované do budoucnosti. (Sakslová a Šimková, 2013, s. 138)

Metody hodnocení pracovníka orientované na minulost (Dvořáková et al., 2007, s. 263 - 268):

- Řízení podle stanovených cílů.
- Srovnání se standardním pracovním výkonem.
- Testování a pozorování pracovního výkonu.
- Hodnotící dotazník.
- Hodnotící stupnice.
- Metoda kritických případů.
- Hodnotitelské zprávy.
- Srovnání pracovníků.

Metody hodnocení pracovníka orientované na budoucnost (Dvořáková et al., 2007, s. 269 - 270):

- Sebehodnocení.
- Assessment centre.
- 360° zpětná vazba.

1.3.5 Chyby při pracovním hodnocení (Gregar, 2010, s. 61):

- špatný výběr kritérií hodnocení;
- přílišná shovívavost;
- přílišná přísnost;
- haló efekt;
- tendence hodnotit podle subjektivních měřítek;
- osobní sympatie a antipatie;
- nedodržení metodického postupu ze strany hodnotitele.

K vyloučení chyb při hodnocení pracovníků vedou tyto přístupy (Gregar, 2010, s. 61):

- dobrá metodická příprava hodnocení;
- proškolení hodnotitelů o metodice pracovního hodnocení;
- dobrá informovanost zaměstnanců.

2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY)

Pojem zaměstnanecké výhody je odvozen z latinského slova „beneficium“, kterým se vyjadřovala práva vyplývající ze zastávaného úřadu. Stalo se i základem světově užívaného pojmu „employee benefits“. (Pelc, 2009, s. 11 - 12)

2.1 Definice zaměstnaneckých výhod

„Jde o výhody, které zaměstnanec získává z titulu zaměstnaneckého poměru k zaměstnavateli, z větší části bez souvislosti s pracovním výkonem, zčásti pak v souvislosti s pracovním zařazením, popř. délkou pracovního poměru“ (Pelc, 2011, s. 11).

Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou škálu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péče, za které by zaměstnanec jinak musel platit. Mají peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění pro zaměstnance. (Dvořáková et al., 2007, s. 338)

Nabídka zaměstnaneckých výhod je v současné době čím dál tím rozšířenější a je nezbytnou součástí motivace zaměstnanců. Důvodem je rovněž rostoucí nedostatek kvalifikovaných a kvalitních zaměstnanců, proto se podniky snaží tyto zaměstnance získat a udržet poskytováním různých zaměstnaneckých výhod, poskytovaných vedle mzdy. Zaměstnanecké benefity jsou často zaměstnanci hodnoceny více než mzdová motivace. Nabídka poskytovaných zaměstnaneckých benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří zvažují více pracovních nabídek. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod zvýší konkurenceschopnost firmy na trhu práce, zvýší motivaci, spokojenost a výkonnost zaměstnanců, snižuje pracovní neschopnost a pozitivně ovlivňuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivováni zaměstnanci jsou více produktivní a dělají své firmě vhodnou reklamu mezi svými přáteli, čímž se rovněž posiluje budování dobré image firmy. (Macháček, 2013, s. 15)

2.2 Důvody existence zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity slouží k osobním potřebám zaměstnanců, jsou nástrojem oddanosti podniku a demonstrují to, že zaměstnavatel pečuje o blahobyt a pohodu svých pracovníků. Všem zaměstnavatelům nemusí jít o blahobyt a péči svých zaměstnanců, ale i tito zaměstnavatelé nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého

celého souboru hmotných odměn. Některé zaměstnanecké výhody musí být zabezpečeny ze zákona. (Koubek, 2007, s. 382)

2.3 Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod

Cíle poskytování zaměstnaneckých výhod organizace jsou (Armstrong, 2002, s. 637):

- poskytovat atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, který umožňuje získat i udržet kvalitní pracovníky;
- uspokojit osobní potřeby pracovníků;
- posílit oddanost a vědomí závazků zaměstnanců vůči organizaci;
- poskytnout některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Stojí za pozornost, že tyto cíle neobsahují „motivování pracovníků“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají jen zřídka přímý vliv na výkon. Mohou však vytvářet pozitivnější postoje zaměstnanců k podniku, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. (Armstrong, 2003, s. 727 - 728)

Typické pro zaměstnanecké výhody jsou tyto znaky (Dvořáková et al., 2007, s. 339):

- nebývají závislé na zásluhách, to znamená, že jejich rozsah a struktura se často zlepšuje postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému pracovnímu výkonu;
- všichni zaměstnanci je nemusí vnímat jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péči;
- často nejsou podloženy racionální analýzou a jsou poskytovány pouze proto, že kopírují trend nebo morální závazky;
- velké a bohaté organizace poskytují širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí pouze omezený počet;
- jakmile jsou zavedeny, zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní péči a je velmi obtížné je zrušit;
- je pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr. Nelze však předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují zájemce o zaměstnání;
- mohou pozitivně působit na pracovní spokojenost, ale pokud je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyle, vždy podněcují nespokojenost, vyvolávají pocity nespravedlivosti, obviňování z nadržování nebo favorizování;

- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, jiné smlouvy, či vnitřního předpisu.

2.4 Strategie a politika zaměstnaneckých výhod

Strategie zaměstnaneckých výhod se týká směrů, jimiž se chce organizace ubírat, co se týče rozsahu a škály zaměstnaneckých výhod, které chce poskytovat a o náklady, které je ochotná na to vynaložit. Strategie je základ pro formulování politiky zaměstnaneckých výhod.

Politika zaměstnaneckých výhod se týká (Armstrong, 2007, s. 382 - 383):

- typu zaměstnaneckých výhod, které mají být poskytovány a to s ohledem na jejich hodnotu pro zaměstnance, na jejich náklady a na potřebu konkurenceschopnosti zaměstnaneckých výhod;
- velikosti, škály a rozsahu zaměstnaneckých výhod;
- potřeby harmonizace zaměstnaneckých výhod;
- poměru celkových nákladů poskytování zaměstnaneckých výhod k nákladům na základní mzdy a platy;
- uplatnění flexibilních zaměstnaneckých výhod.

2.5 Správa zaměstnaneckých výhod

„Zaměstnanecké výhody mohou být drahé a je nezbytné sledovat náklady jejich poskytování a míru, v jaké porovnání nákladů a užitku z nich vůbec ospravedlňuje v jejich poskytování v současném rozsahu. Měl by existovat nějaký rozpočet nákladů na zaměstnanecké výhody a výdaje na ně by měly být s tímto rozpočtem porovnávány. Měla by se provádět pravidelná šetření názorů pracovníků na soubor zaměstnaneckých výhod. Tato šetření mohou ukázat, kde lze výdaje na zaměstnanecké výhody přeorientovat na oblasti, které by pracovníci více oceňovali“ (Armstrong, 2007, s. 386).

2.6 Význam zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance

Při volbě zaměstnání se uchazeč v první řadě zajímá o mzdu, poté o zaměstnanecké výhody, které jsou v organizaci nabízeny. Zaměstnanecké výhody mohou určitým způsobem kompenzovat nedostatky ve finanční odměně. Zaměstnanec, který je spokojený s odměnou za vykonanou práci si chce práci udržet, je produktivní, snaží se dosáhnout lepších výsledků a snižuje se jeho absence. (Macháček, 2008, s. 3)

2.7 Druhy zaměstnaneckých výhod

V České republice se na předních místech poskytovaných zaměstnaneckých benefitů umisťují především benefity zaměřené krátkodobě, tj. na okamžitý efekt – příspěvek na stravování, delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti kultury, sportu, rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytování služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení a kurzy. V současné době využívá řada společností možnost zajištění programu zaměstnaneckých výhod formou komplexního outsourcingu benefitů.

Velice důležitým faktorem poskytování zaměstnaneckých benefitů je to, v jaké míře jsou podle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele, daňového režimu účinného pro zaměstnance a režimu (pojistného) zvýhodněny. Do skupiny mimořádně zvýhodněných benefitů pro zaměstnance i zaměstnavatele patří příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, školení, doškolování, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci. Do skupiny benefitů s dílčí daňovou a pojistnou (odvodovou) výhodou patří doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená, zdravotní dny volna, věrnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu a používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely. Do poslední skupiny benefitů, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem a jsou daňově a odvodově zvýhodněné pro zaměstnance, patří sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, sport, kultura, rekreace, dary, půjčky a sociální výpomoci zaměstnancům. (Kociánová, 2010, s. 165 - 166)

2.8 Základní členění zaměstnaneckých výhod

Některé zaměstnanecké výhody konzumují zaměstnanci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé výhody zaměstnanci automaticky připlácejí, aniž o ně mají zájem, jiné jsou zcela bezplatné. Zkušenosti ukazují, že přes značné množství zaměstnaneckých výhod v podniku má průměrný pracovník často jen malou představu o tom, co může obdržet. Podniky obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovali. V první řadě by informace měly být pro pracovníky srozumitelné a jasné. Informovanost se zvýší, když je písemná informace adresně zaslána každému pracovníkovi. Vhodné je také využívat schůzí, vhodně rozmístěných plakátů, intranetu či podnikového rozhlasu. (Koubek, 2001, s. 298 - 299)

Odborná literatura uvádí různé členění zaměstnaneckých výhod. Dle Fleminga a McConnella (2014, s. 143) spadají zaměstnanecké výhody do dvou základních skupin - ty, které jsou poskytovány ze zákona a ty, které poskytuje zaměstnavatel dobrovolně.

Dle Šikýře (2014, s. 123) členíme zaměstnanecké výhody takto:

- a) **Obligatorní výhody** – poskytovány ze zákona, například sociální a zdravotní pojištění placené zaměstnavatelem.
- b) **Smluvní výhody** – tyto výhody dále dělíme na tři skupiny:
 - **Výhody sociální povahy** (dovolená, sport, kultura, rekreace, pojištění, půjčky).
 - **Výhody související s prací** (doprava, ubytování, vzdělání, stravování, nápoje).
 - **Výhody spojené s postavením v organizaci** (nadstandardní vybavení kanceláře, služební automobil, podnikový byt, příspěvek na reprezentaci, mobilní telefon, notebook).

Armstrong (2007, s. 595 - 596) používá toto členění zaměstnaneckých výhod:

- a) **Zaměstnanecké výhody zaměřené na osobní bezpečnost:**
 - zdravotní péče;
 - pojištění;
 - nemocenské dávky;
 - dodatečné odstupné;
 - poradenství týkající se kariéry.
- b) **Zaměstnanecké výhody peněžní pomoci:**
 - podnikové půjčky;
 - půjčky na permanentky – (bezúročné půjčky na kulturní či sportovní události);
 - pomoc při splácení hypoték;
 - příspěvky na stěhování;
 - členské příspěvky v profesních organizacích;
- c) **Zaměstnanecké výhody osobní potřeby:**
 - mateřská a otcovská dovolená a dávky během ní, poskytované nad zákonné minimum;

- péče o děti v podnikových zařízeních;
- poradenské služby před odchodem do důchodu;
- osobní poradenské služby prostřednictvím programů pomoci pracovníkům;
- sportovní a společenská zařízení;
- nižší ceny podnikových výrobků a služeb pro zaměstnance;
- maloobchodní poukázky na nákup v obchodních řetězcích.

d) Zaměstnanecké výhody související s dovolenou

e) Podnikové automobily

f) Další zaměstnanecké výhody:

- vánoční večírky;
- parkování zdarma;
- nápoje na pracovišti zdarma.

2.9 Plošný a volitelný systém zaměstnaneckých výhod

Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody pozitivní účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Organizace často nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem či vedením společnosti. Jen málokdy je tato záležitost konzultována s pracovníky. Zaměstnanci netvoří homogenní soubor. Jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich věkem, pohlavím, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, povahou vykonávané práce, dobou zaměstnání a mnoha dalšími faktory. Protože existují značné rozdíly v preferencích pracovníků, organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod (tzv. kafeteria systém). Pracovník má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod, které jsou pro něj právě nejzajímavější. Předmětem výběru je jen část nabízených zaměstnaneckých výhod, ostatní jsou nabízeny plošně. (Koubek, 2001, s. 299 - 300)

2.10 Kafeteria systém

Kafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. Základní princip systému spočívá v tom, že každý zaměstnanec si může vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení, ale v rámci daného rozpočtového omezení. Příмым důsledkem využívání kafeteria systému je zvýšení loajality a spokojenosti zaměstnanců a vliv na úspěšnost tvorby firemní kultury. Benefity jsou také

nástrojem ke zvyšování pracovní motivace a potenciálu zaměstnanců. Navíc podporují dlouhodobé zlepšování rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem jedince. Zaměstnanecké benefity jsou také nástrojem ke snižování fluktuace a nákladů, které s sebou tento jev nese. Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na poli trhu práce. (Cafeteriasystems, ©2015)

Benefity se dají využít např. v těchto oblastech (Absolut in, ©2013):

- sport;
- vzdělávání;
- kultura;
- zdravotní péče;
- nakupování ve vybraných obchodních řetězcích;
- cestování.

2.10.1 Výhody kafeteria systému

Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění můžeme chápat jako vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhody je možnost daňového uplatnění benefitů na straně firmy nebo jeho charakter nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance. Mnohé benefity jsou tedy levnější alternativou navyšování platu zaměstnanců a v případě outsourcingu efektivního kafeteria systému navíc společností odpadají náklady spojené s tvorbou a správou interního systému, ke kterým se váží poměrně náročné administrativní a organizační úkony. (Cafeteriasystems, ©2015)

Výhody pro zaměstnavatele (Absolut in, ©2013):

- Zaměstnavatel neodvádí zdravotní a sociální pojištění.
- Kumulace finančních prostředků k další motivaci zaměstnanců.
- Optimální využití – využívají se jen benefity, po kterých je poptávka.
- Administrativní nenáročnost, průběžný přehled o čerpání.
- Flexibilita systému.
- Motivující prvek pro zaměstnance.

Výhody pro zaměstnance (Absolut in, ©2013):

- Daňové výhody, zaměstnanec neodvádí zdravotní a sociální pojištění.
- Možnost vlastní volby benefitu.

- Možnosti čerpání kdekoliv, není nutné využívání u smluvních partnerů.
- Jednoduché a pohodlné čerpání, a to pro všechny typy podniků.

2.10.2 Nevýhody kafeteria systému

Velkou nevýhodou kafeteria systému je vysoká administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance si totiž v mnoha firmách vyžádaly výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. Pro jiné firmy byla právě uvedená nevýhoda důvodem pro zamítnutí tohoto volitelného konceptu. (Kurel, ©2005)

Další nevýhoda je, že pracovníci nemusí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby. Vyberou si nevhodně, a protože nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Většinou nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich výběru. (Koubek, 2001, s. 300)

2.10.3 Implementace kafeteria systému

Implementace kafeteria systému ve firmě se skládá ze tří kroků. Tím prvním, nejzásadnějším, je nastavení systému přidělování bodů a případně i slev na výrobky. Podobně jako ve věrnostních programech bank či operátorů je i u kafeteria systému velice populární možnost kombinace bodů a peněz pro nákup jednotlivých odměn. Zaměstnanec tak de facto získá místo bezplatné odměny jen slevu na nákup, což nijak nesnižuje motivační složku systému, pakliže je ovšem tato cena postavená na reálném základu a snížená cena je znatelně nižší než cena za obdobné zboží v internetových obchodech.

Druhým krokem je výběr odměn, které budou do systému zahrnuty. V této fázi se vyplatí udělat si průzkum mezi zaměstnanci a hlavně být připraven složení odměn měnit podle jejich aktuálních potřeb.

Posledním krokem je pak realizace samotného podpůrného IT systému. Problém je ovšem v tom, že je do systému nutné nějakým způsobem doimplementovat systém správy a přidělování bodů, za které budou zaměstnanci moci nakupovat, i systém dvojích cen – zcela za body a částečně za body. (Zikmund, ©2010 - 2011)

2.10.4 Outsourcing kafeteria systému

S tvorbou a správou interního systému se váží poměrně náročné administrativní a organizační úkony. To je také jeden z důvodů, proč firmy často přistupují v této oblasti

k outsourcingu. Outsourcing je dle Fleminga a McConella (2014, s. 33) definován jako externí poskytování služeb, které jsou za jiných okolností poskytovány organizací samotnou.

V současné době existuje v České republice několik firem, které se specializují na outsourcing kafeateria systémů. Nabízí papírové poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace. Výhodou poukázkového systému je jeho jednoduchost, je všem srozumitelný, technicky nenáročný a existuje široká síť smluvních partnerů. Na trhu se objevil i systém předplacených platebních karet, kterými lze platit ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízení. V rámci internetové aplikace si každá firma může sama navolit jednotlivé skupiny benefitů, které chce svým zaměstnancům poskytovat. Pokud by se firma rozhodovala, zda chce správu kafeateria systému převést na externího dodavatele, měla by si nejprve stanovit cíle takové spolupráce a spočítat si náklady na vývoj a provoz interního řešení. Zejména pro firmy do 100 zaměstnanců nejsou externí aplikace nákladově efektivní a vyplatí se jim spíše vývoj vlastního systému nebo nákup univerzálních dárkových poukázek. Každá firma si tedy musí nejprve sama určit, jak velkou roli by měly hrát zaměstnanecké výhody v jejich systému odměňování. V souladu se svojí firemní kulturou a celkovou personální strategií by si měla stanovit takové podmínky, jež budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance. Stávající trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé. (Kurel, ©2005)

2.11 Zaměstnanecké výhody v ČR

Ekonomická situace se ve společnostech zlepšuje a pozitivní nálada zaměstnavatelů znamená nejen ochotu zvyšovat mzdy a nabírat nové pracovníky, ale začínají být zase šetřivější v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Pravidelný průzkum ING Pojišťovny a Svazu průmyslu a dopravy ČR ukázal, že firmy, jejichž ekonomická situace se zlepšuje, sází na dlouhodobé benefity, především na příspěvky na penzi a životní pojištění. Na penzi svým pracovníkům přispívá přes dvě třetiny společností a téměř polovina na životní pojištění.

Firmy také investují do zdraví svých zaměstnanců, zejména do pravidelných lékařských prohlídek, přispívají na vitaminy a rehabilitace. Podporují také sportovní aktivity. (finance.idnes, ©2014)

Zaměstnanecké benefity	Procento poskytujících firem				
	2010	2011	2012	2013	2014
Mobilní telefon	80	84	75	87	89
Vzdělávání	70	78	82	85	81
Lékařské prohlídky	-	-	-	75	78
Pitný režim	71	79	71	82	75
Stravenky	75	68	81	82	74
Služební automobil	75	80	75	76	74
Věcné dary/jednorázové odměny	57	64	64	71	68
Příspěvek na penzijní připojištění	60	71	74	68	68
Příspěvek na životní pojištění	39	54	43	53	49
Sport	33	32	39	40	42
13. plat	32	37	37	39	39
Zdraví (vitamíny, rehabilitace atd.)	24	31	35	36	39
Kultura	29	28	33	41	35
Zaměstnanecké půjčky	31	32	36	38	34
Očkování proti chřipce	24	28	25	35	27
Příspěvek na dovolenou	20	24	28	32	27
Dny volna (Sick day)	-	-	-	30	25
Flexi – poukázky	14	13	12	24	26
Příspěvek na cestování do zaměstnání	14	20	15	22	20

Tab. 1 Zaměstnanecké benefity: vývoj 2010 až 2014 (finance.idnes, ©2014)

Dále je z průzkumu patrné, že ze strany zaměstnavatelů roste zájem o podporu vzdělávání pracovníků formou benefitů. Průměrně firmy dávají na vzdělávání zaměstnanců dvě (%) ze svého obratu. Nějakou formu vzdělávání dnes poskytuje 81 (%) firem, nicméně vzdělávání není určeno všem zaměstnancům. V průměru jej může využívat třetina zaměstnanců firmy. Zajímavý je také přístup firem k výuce jazyků. Řada firem ji poskytuje i zaměstnancům, kteří cizí jazyky ve své práci nevyužijí.

Rozdílné jsou i investice do pracovníků dle jejich pozice ve společnosti. Na řadového zaměstnance připadá přibližně 3,5 tisíc korun ročně, na člena nižšího managementu necelých šest tisíc, na člena vyššího managementu kolem 10 tisíc a na top manažera 16 tisíc korun.

Z meziročního srovnání je patrné, že v oblíbenosti u zaměstnavatelů nejvíce posílily jednorázové odměny a vzdělání, shodně o 11 % a příspěvek na životní pojištění o 10 %. Naopak meziročně mezi zaměstnavateli nejvíce poklesl zájem o stravenky. V roce 2013 je poskytovalo 82 %, v roce 2014 už jen 74 % společností. (finance.idnes, ©2014)

ZÁVĚRY TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části diplomové práce je zpracována literární rešerše na téma řízení lidských zdrojů, se zaměřením na poskytování zaměstnaneckých výhod.

V úvodu teoretické části byly popsány základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů, informace týkající se péče o pracovníky a hodnocení jejich výkonu. Následující části se konkrétněji zaměřují na zaměstnanecké výhody.

Dostupnost literárních zdrojů vztahujících se k tématu řízení lidských zdrojů je dostatečná. Ke zpracování teoretické části bylo čerpáno jak z české, tak i zahraniční odborné literatury. Nejvíce byla využívána zahraniční literatura od Michaela Armstronga, který je světově uznávaným autorem v oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi významné české autory zabývající se touto problematikou patří Josef Koubek, Zuzana Dvořáková, Renata Kocianová, Martin Šikýř a Ivan Macháček.

Celkově je možné říci, že literatury týkající se problematiky řízení lidských zdrojů je dostatečné množství a jsou aktuální, nicméně literatury specializující se výhradně na problematiku poskytování zaměstnaneckých výhod už tolik není.

Teoretické poznatky jsou podkladem pro zpracování analytické a praktické části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA VÍTKOVICKÉ NEMOCNICE A.S.

Tato kapitola se zabývá představením společnosti Vítkovická nemocnice a.s. Součástí bude také dotazníkové šetření, které bude sloužit jako podklad pro návržení projektu.



Obr. 2 Pavilon Gastroenterologie a Vaskulární centrum (msstavby, ©2012)

3.1 Historie společnosti

Počátky nemocnice je možno datovat od roku 1853, kdy tehdejší majitel Vítkovických železáren baron Rothschild inicioval založení závodní nemocnice, která se tak stala první závodní nemocnicí v rakousko-uherském mocnářství a zřejmě i v Evropě. Do čela této nemocnice byl v roce 1878 povolán z Vídně vysokoškolsky vzdělaný lékař Dr. Maxmilián Munk, který v jejím čele působil 41 let. Po svém příchodu do Vítkovic začal prosazovat výstavbu nové, větší, závodní nemocnice. Její výstavba byla zahájena v roce 1888 a již v roce 1890 v ní byl zahájen provoz. Po deseti letech od zahájení provozu měla závodní nemocnice již 233 lůžek. Mezi roky 1894 a 1907 se počet ročně ošetřovaných pacientů pohyboval od 3100 do 4700. Postupně byla také budována poliklinická část nemocnice.

V období první republiky zaznamenala nemocnice mohutný rozvoj na všech úsecích léčebné a ošetrovatelské péče. Dokladem její vysoké úrovně byla v roce 1923 účast nemocnice na Mezinárodní výstavě zdravotnických zařízení ve Štrasburku. Zde získala nemocnice zlatou medaili a čestný diplom za vysokou odbornou úroveň poskytované zdravotní péče.

Po druhé světové válce došlo k dalšímu rozvoji. Byly vybudovány nové pavilóny zubního oddělení, urologického oddělení, interního oddělení a oddělení porodnicko-gynekologického. Zásadním způsobem byly rekonstruovány pavilóny chirurgického, plicního, radiodiagnostického a neurologického oddělení. Zároveň proběhla rozsáhlá obnova léčebných zařízení a přístrojové techniky.

V devadesátých letech dvacátého století došlo k významným změnám ve funkci zřizovatele nemocnice. 1. dubna 1993 se stalo zřizovatelem této nemocnice Statutární město Ostrava a bylo jím až do 29. února 2000.

Na základě rozhodnutí Zastupitelství města Ostravy se 1. března 2000 stala majitelem a zřizovatelem této nemocnice akciová společnost Vítkovická nemocnice Blahoslavené Marie Antoníny. (Vítkovická nemocnice, ©2011 - 2015)

3.2 Profil společnosti dnes

V roce 2005 se Vítkovická nemocnice stala součástí sítě zdravotnických zařízení AGEL a vrátila se k původnímu názvu Vítkovická nemocnice a.s. Zároveň se spojila s Nemocnicí Ostrava - Jih, Centrem péče o zažívací trakt, které se z Ostravy – Zábřehu přestěhovalo do Vítkovic.

Vítkovická nemocnice je dnes všeobecnou nemocnicí s rozsáhlou lůžkovou i ambulantní složkou, poskytující komplexní péči především v oblasti Ostravy - Vítkovic a Zábřehu. Většina oddělení má nadregionální působnost, a to především - Vaskulární centrum, které se zaměřuje na cévní onemocnění, dále Centrum péče o zažívací trakt, porodnice a služby radiologického oddělení. Nemocnice má 12 lůžkových oddělení a 25 ambulancí, disponuje moderní léčebně – diagnostickou technikou a zkušenými týmy zdravotnických pracovníků. Společnost buduje prosperující organizaci s vysokou firemní kulturou. Úspěch chce postavit na profesionálních zaměstnancích řešících problémy pacientů s vysokou odborností a maximálním zájmem o jejich spokojenost. Chce být nejlepší ve zdravotní péči zažívacího traktu, cévního systému a porodnictví. (Vítkovická nemocnice, ©2011 - 2015)

3.3 Základní údaje

Vítkovická nemocnice a.s. vznikla ke dni 5. června 1995 na základě zápisu v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 1050 a je od 29. února 2000 provozovatelem Nestátního zdravotnického zařízení Vítkovické nemocnice.

Jediným akcionářem společnosti Vítkovické nemocnice a.s. je společnost AGEL a.s.

Vítkovická nemocnice a.s. přímo poskytuje preventivní, diagnostické, léčebné, ošetrovatelské, rehabilitační a zdravotní dopravní činnosti v rozsahu daném registrací nestátního lůžkového zařízení, pro spádovou oblast města Ostravy a okolí. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 3)

Logo společnosti



Obr. 3 Logo společnosti (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 3)

Vize nemocnice

- budeme prosperující organizací s vysokou firemní kulturou;
- úspěch chceme postavit na profesionálních zaměstnancích řešících problémy pacientů s vysokou odborností a maximálním zájmem o jejich spokojenost;
- budeme nejlepší ve zdravotní péči zaživacího traktu, cévního systému, dýchacího ústrojí a porodnictví. (Vítkovická nemocnice, 2012, s. 2)

Poslání nemocnice

- Profesionální ostravská nemocnice. (Vítkovická nemocnice, ©2011 - 2015)

Strategie společnosti

- spokojenost klientů – dobro pacienta;
- výkonná ekonomika – spokojenost majitelů;
- strategické a etické řízení lidských zdrojů – spokojenost zaměstnanců;

- kvalita řízení – akreditace. (Vítkovická nemocnice, 2012, s. 2)

Znaky firemní kultury

- profesionalita;
- prosperita;
- partnerství;
- motivovaný zaměstnanec. (Vítkovická nemocnice, ©2011 - 2015)

Nosné programy

- Vaskulární centrum.
- Centrum péče o zažívací trakt.
- Centrum péče o matku a dítě.
- Iktové centrum. (Vítkovická nemocnice, ©2011 - 2015)

Počet zaměstnanců k 31. 12. 2014

- Lékaři – 132
- Zdravotní sestry – 304 (všeobecné sestry, porodní asistentky, dětské sestry, staniční sestry)
- Jiné odborné profese – 114 (laboranti, radiologičtí asistenti, fyzioterapeuti, nutriční terapeuti, aj.)
- Nižší a pomocný zdravotní personál – 145 (sanitář, ošetřovatel, řidič)
- THP – 36
- Dělníci – 20
- Celkem – 750

3.4 Předmět činnosti

Předmětem podnikání společnosti je (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 4 - 5):

- činnosti účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- masérské, rekondiční a regenerační služby;
- ostraha majetku a osob;
- hostinská činnost;
- péče o dítě do tří let v denním režimu;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

3.4.1 Obor, forma, druh zdravotní péče

a) **Lůžková péče poskytována lékaři a nelékařskými zdravotnickými pracovníky s odbornou a specializovanou způsobilostí v oborech** (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 4 - 5):

- Vnitřní lékařství, angiologie, diabetologie a endokrinologie, gastroenterologie, kardiologie, pneumologie a ftizeologie, neurologie, dětské lékařství, neonatologie, chirurgie, traumatologie, cévní chirurgie, gynekologie a porodnictví, anesteziologie a intenzivní medicína, fyzioterapeut, ergoterapeut.

b) **Ambulantní péče poskytována lékaři a nelékařskými zdravotnickými pracovníky s odbornou a specializovanou způsobilostí v oborech** (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 4 - 5):

- Všeobecné praktické lékařství, praktické lékařství pro děti a dorost, vnitřní lékařství, angiologie, diabetologie a endokrinologie, gastroenterologie, kardiologie, rehabilitační a fyzikální medicína, pneumologie a ftizeologie, alergologie a klinická imunologie, neurologie, psychiatrie, klinická onkologie, dermatovenerologie, chirurgie, traumatologie, cévní chirurgie, gynekologie a porodnictví, ortopedie a traumatologie pohybového ústrojí, otorinolaryngologie a chirurgie hlavy a krku, urologie, anestezie a intenzivní medicína, revmatologie, klinický logoped, klinický psycholog, fyzioterapeut, ergoterapeut, nutriční terapeut, hematologie a transfúzní lékařství, klinická biochemie, radiologie a zobrazovací metody.

c) **Zdravotnická dopravní služba**

3.5 Organizační struktura

3.5.1 Horizontální a vertikální vztahy a komunikace

Zabezpečení horizontálních a vertikálních vazeb vyplývá z charakteristiky činností jednotlivých pracovních funkcí podle Organizačního řádu. Vedoucí zaměstnanci jsou povinni vzájemně spolupracovat a poskytovat si vzájemně informace z problematiky svých činností, potřebné doklady v rámci přístupových práv a služby. Rozpory se předkládají k rozhodnutí předsedovi představenstva za předpokladu, že byly projednány na nižším stupni řízení a nebylo dosaženo vzájemné dohody o způsobu řešení. Všichni zaměstnanci

jsou povinni se ve své činnosti řídit zákonnými normami a ustanoveními. Základní formou komunikace ve Vítkovické nemocnici jsou porady vedoucích zaměstnanců a provozní porady oddělení, dále písemné interní dokumenty. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 8)

3.5.2 Organizační jednotky

Základní organizační a funkční jednotkou Vítkovické nemocnice je oddělení vedené přímárem či vedoucím zaměstnancem, které může být dle funkčních a prostorových dispozic dále členěno i na více úseků, jejichž vedoucí zaměstnanci provádějí a koordinují odborné činnosti v souladu s předmětem činnosti společnosti. Pro zajištění činností společnosti a poskytování zdravotnických služeb je vytvořena organizační struktura následovně (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 9):

Oddělení: je označení organizační jednotky uvnitř struktury společnosti, bez ohledu na rozsah a předmět jeho činnosti,

Úsek: označení organizační jednotky, na něž se dělí některá větší oddělení a které jsou jeho součástí nebo malé organizační jednotky spadající přímo pod statutární zástupce společnosti,

Pracovní funkce: umístění jednotlivého zaměstnance v organizační struktuře.

3.5.3 Orgány společnosti

Valná hromada

Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti Vítkovická nemocnice a.s. Její pravomoci vyplývají ze Zákona o obchodních korporacích a družstvech v platném znění a dále jsou upraveny ve stanovách společnosti. Valná hromada se koná minimálně 1x za kalendářní rok. (Vítkovická nemocnice, 2015, s. 9)

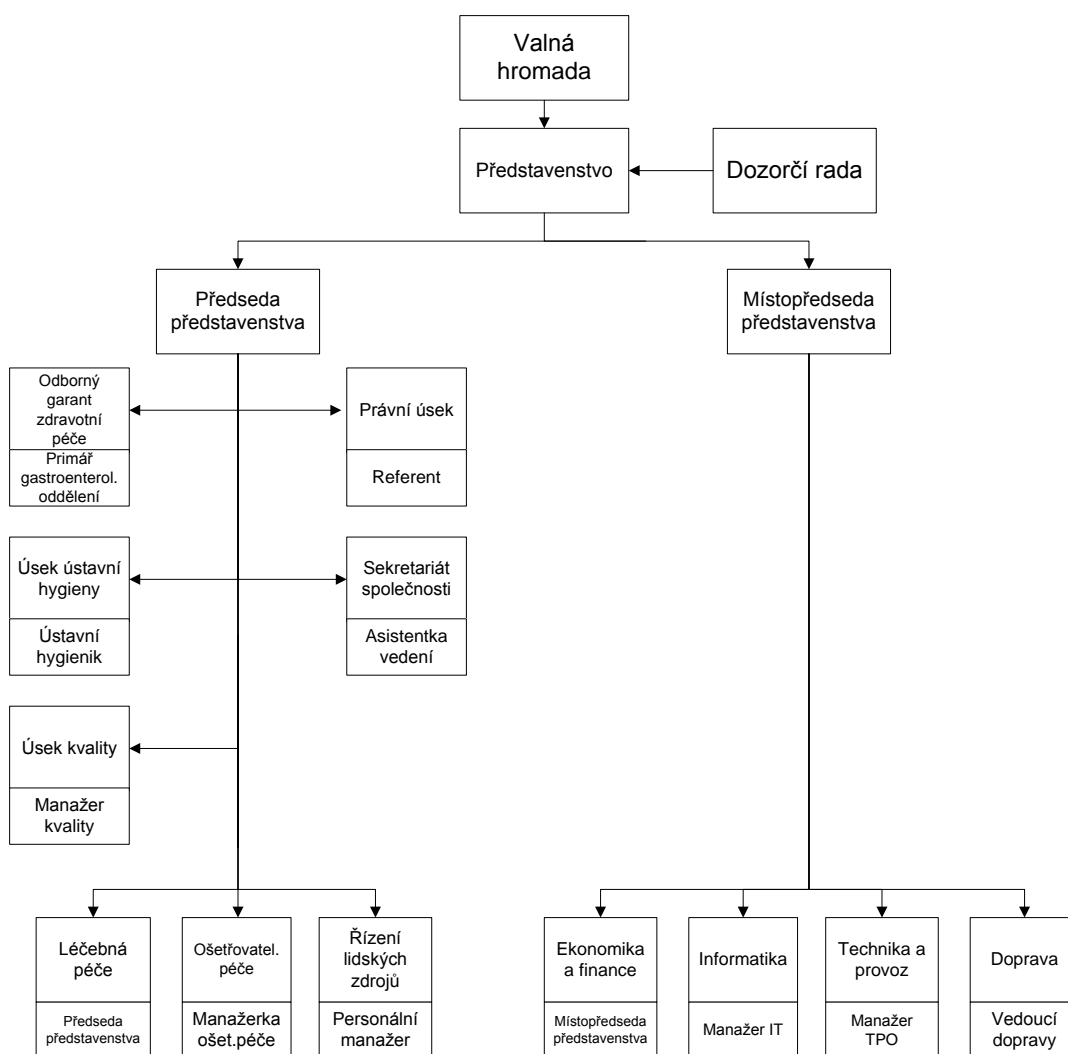
Představenstvo

Představenstvo rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou zákonem nebo stanovami vyhrazeny do působnosti valné hromady nebo dozorčí rady. Členové představenstva jsou voleni valnou hromadou na funkční období pěti let a valnou hromadou jsou i odvoláváni. Opětovná volba členů představenstva je možná. Počet členů představenstva je určen stanovami společnosti. Ve své činnosti je vázáno aktuálními právními předpisy a stanovami společnosti. Pokud s tím budou souhlasit všichni členové, může představenstvo přijímat rozhodnutí i mimo zasedání, a to písemným hlasováním nebo hlasováním

pomocí prostředků sdělovací techniky. Za představenstvo jednájí vždy dva členové představenstva společně. (Vítkovická nemocnice, 2015, s. 9)

Dozorčí rada

Dozorčí rada má ve společnosti tři členy, které volí a odvolává valná hromada, a kteří ze svého středu volí předsedu dozorčí rady. Funkční období člena dozorčí rady je pětileté. Zasedání dozorčí rady se konají podle potřeby společnosti, nejméně však čtyřikrát za kalendářní rok. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 9)



Obr. 4 Organizační schéma (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 13)

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE VÍTKOVICKÉ NEMOCNICI A.S.

Chod žádné společnosti se neobejde bez lidských zdrojů. Zdravotnictví není výjimkou, a proto je velmi důležité vytvořit pracovní podmínky zaměstnancům tak, aby byli maximálně spokojeni. Vedení každé společnosti si musí uvědomit, jak je práce zdravotnického personálu náročná a jak je důležitá motivace nejen finanční, ale rovněž nefinanční formou, prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů tak, aby si své zaměstnance dokázali udržet. Bohužel v České republice je práce zdravotnického personálu, především práce středního a nižšího zdravotnického personálu velmi nedocenená. A proto je do budoucna nezbytné zlepšit pracovní podmínky zdravotnických pracovníků, třeba právě poskytováním zaměstnaneckých benefitů, podle zájmu o konkrétní výhody.

Většina zaměstnanců preferuje finanční ohodnocení a zaměstnanecké benefity považují za samozřejmost ze strany zaměstnavatele. Je nezbytné si uvědomit, že zaměstnanecké benefity jsou poskytovány jako něco navíc k finančnímu ohodnocení a záleží na každém zaměstnavateli, jaké podmínky svým zaměstnancům nastaví.

Hlavní důvod poskytování zaměstnaneckých výhod je zvyšování motivace a výkonnosti zaměstnanců. Pro splnění tohoto kritéria by mohl sloužit volitelný systém zaměstnaneckých výhod, kdy si zaměstnanec sám zvolí benefity, které bude čerpat dle svých preferencí. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, pro zaměstnavatele je však tento systém administrativně velmi náročný.

V současnosti je nabídka zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici celkem pestrá, otázkou však zůstává, zda je zvolena vhodná skladba benefitů, dle požadavků zaměstnanců.

4.1 Konkrétní zaměstnanecké výhody poskytovány ve Vítkovické nemocnici a.s.:

- firemní mateřská škola;
- jazykový kurz;
- jubilejní (výroční) odměny;
- placení členských příspěvků zaměstnancům;
- program zvýhodněných účtů pro zaměstnance;

- příspěvek na dětský tábor;
- příspěvek na stravování;
- příspěvek na ubytování a nájem;
- příspěvek na životní pojištění;
- rekondice – léčebné pobyty s ČPZP;
- sociální půjčka;
- společensko-kulturní akce;
- stabilizační odměny;
- týden dovolené navíc;
- výhodné nabídky mobilního operátora;
- využití nadstandardního pokoje během hospitalizace;
- vzdělávací kurzy;
- zkrácený pracovní úvazek.

4.1.1 Mateřská škola AGEL s.r.o.

Vítkovická nemocnice a.s. nabízí možnost využití firemní mateřské školy, která se nachází přímo v areálu nemocnice. Její provoz byl zahájen 1. 7. 2011 a kapacita školky je určena pro 24 dětí. Své služby nabízí především zaměstnancům Vítkovické nemocnice a.s., ale také zájemcům široké veřejnosti. Mateřská škola má určitá specifika, díky kterým je dětem nabízena kvalitní péče a vzdělávání.

Mezi hlavní specifika tohoto zařízení patří:

- nové moderně vybavené prostory;
- možnost umístit dítě do školky i během školního roku;
- školka přímo v areálu nemocnice;
- zařízení pro děti již od 2 let věku;
- prodloužená provozní doba školky od 6 do 19 hodin;
- prázdninový provoz – možnost umístění dítěte jen po dobu letních prázdnin;
- možnost vidět své dítě i během pracovní doby;
- možnost volby pobytu dítěte ve školce dle směn a délky úvazku rodiče;
- malé zařízení – individuální přístup k dětem i jejich rodičům;
- individuální příprava předškolních dětí pro vstup do základního vzdělávání;
- široká nabídka vzdělávacích, zájmových i nadstandardních aktivit;
- společné akce pro rodiče s dětmi;

- odborný personál. (Vítkovická nemocnice, ©2011 - 2015)

4.1.2 Jazykový kurz

Společnost nabízí svým zaměstnancům kurzy anglického nebo ruského jazyka. Kurzy jsou určeny jen pro vybrané zaměstnance a probíhají jednou týdně v délce 1,5 hodiny. Výuka je plně hrazena zaměstnavatelem.

4.1.3 Jubilejní (výroční) odměny

Jako ocenění pracovních zásluh zaměstnance, poskytuje zaměstnavatel tomuto zaměstnanci při dovršení 50 ti let jeho věku odměnu (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 10):

- 3 000,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 5 let;
- 5 000,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 10 let;
- 7 500,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 15 let;
- 10 000,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 20 a více let.

V souvislosti s přiznáním 3. stupně invalidního nebo starobního důchodu poskytne zaměstnavatel zaměstnanci, který pracoval u zaměstnavatele nepřetržitě po dobu uvedenou níže odměnu (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 10 - 11):

- 5 000,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 5 let;
- 6 500,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 10 let;
- 8 000,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 15 let;
- 10 000,- Kč, pracoval-li u zaměstnavatele nepřetržitě nejméně 20 a více let.

Poskytnutí odměn schvaluje ředitel a ekonom společnosti na návrh zaměstnancova přímého nadřízeného.

4.1.4 Placení členských příspěvků zdravotnickým zaměstnancům lékařských a nelékařských oborů

Zaměstnavatel hradí formou odměny členské příspěvky lékaři, který pracuje ve Vítkovické nemocnici a.s. na úvazek 0,8 a vyšší, neprovozuje soukromou zdravotnickou praxi a není ve zkušební nebo výpovědní lhůtě. Za stejných podmínek a stejnou formou uhradí zdravotnickým zaměstnancům nelékařských profesí stanovený poplatek nutný pro získání osvědčení o odborné způsobilosti (registraci). Odměna je vyplácená na základě doložení dokladů o zaplacení, u zdravotnických zaměstnanců nelékařských profesí je nutno doložit osvědčení o odborné způsobilosti. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 14)

4.1.5 Program zvýhodněných účtů pro zaměstnance

Od 1. 11. 2013 byl ve spolupráci s Raiffeisenbank a ČSOB zahájen program zvýhodněných účtů pro zaměstnance společností skupiny AGEL. Program je určen pro všechny zaměstnance skupiny AGEL, kteří si v případě zájmu mohou vybrat mezi nabídkou Raiffeisenbank nebo ČSOB. Zaměstnanci skupiny AGEL díky tomuto novému benefitu získají mimo dalších výhod balíček eKonto KOMPLET u Raiffeisenbank nebo ČSOB Aktivní konto (nebo osobní účet Era) zcela zdarma. Od 10. 2. 2014 byla zapojena do programu zvýhodněných účtů pro zaměstnance společností skupiny AGEL další banka, a to UniCredit Bank a.s. K uplatnění výhody stačí předložit zaměstnanecký průkaz společnosti ze skupiny AGEL na kterékoliv pobočce těchto bank. Jedinou podmínkou je směřování výplaty na účet.

4.1.6 Příspěvek na dětský tábor

Zaměstnavatel ve spolupráci s odborovou organizací může organizovat pro děti zaměstnanců pobyty s příspěvkem maximálně 50 % ceny tábora, nejvýše však 2 500,- Kč na každý tábor. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 13)

4.1.7 Příspěvek na stravování

Zaměstnanci dle zákona náleží za odpracovanou směnu příspěvek zaměstnavatele na stravování. Vítkovická nemocnice a.s. nemá své vlastní stravovací zařízení, proto jsou obědy zaměstnancům dováženy jinou společností a vydávány v místní jídelně, popřípadě v podobě chlazené stravy na jednotlivé oddělení. Zaměstnanci mají možnost výběru z pěti jídel, v celkové hodnotě ceny jídla od 52,- Kč – 71,- Kč, na které jim zaměstnavatel přispívá jednotnou částkou 25,- Kč na každé jídlo. Zbylá částka z ceny oběda je zaměstnanci strhávána ze mzdy. Náklady společnosti na stravování v roce 2014 činily 1 085 208,- Kč.

4.1.8 Příspěvek na ubytování a nájem

Příspěvek na ubytování a nájem je schvalován ředitelem společnosti a poskytován nejdéle po dobu šesti měsíců od vzniku zaměstnaneckého poměru vybraným zaměstnancům, jako peněžní plnění při přechodném ubytování zaměstnance mimo obec, kde má trvalé bydliště:

- ve výši 700,- Kč/měsíc při ceně ubytování nebo nájmu v rozmezí od 1 500,- Kč do 2 000,- Kč/měsíc;

- ve výši 1 000,- Kč/ měsíc při ceně ubytování nebo nájmu nad 2 000,- Kč/měsíc. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 10)

4.1.9 Příspěvek na životní pojištění

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na životní pojištění měsíční příspěvek ve výši 500,- Kč, a to za daných podmínek (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 13):

- a) Příspěvek je uhrazen zaměstnancům v evidenčním poměru, tzn. mimo zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené.
- b) Výše příspěvku je vázaná na délku sjednaného úvazku.
- c) Výplata příspěvku je podmíněná dobou trvání pracovního poměru zaměstnance.
- d) Příspěvek bude zaměstnanci poskytnut pouze v případě, že má uzavřené životní pojištění u České podnikatelské pojišťovny a.s.
- e) Zaměstnavatel přispívá zaměstnanci pouze za předpokladu, že pojistná smlouva bude uzavřena od 01. 01. do 31. 03. kalendářního roku.
- f) V případě sjednání životního pojištění u jiného pojistitele nárok na příspěvek zaniká.
- g) Pokud zaměstnanec poruší povinnosti vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jim vykonávané práci, může být vyplácení příspěvků zrušeno.
- h) V případě dlouhodobé pracovní neschopnosti trvající déle než dva měsíce nebo čerpání mateřské nebo rodičovské dovolené zaměstnavatel na životní pojištění nepřispívá.
- i) Příspěvek bude poskytnut na základě žádosti zaměstnance a doložení sjednané smlouvy o životním pojištění.

4.1.10 Rekondice – léčebné pobyty s ČPZP

Společnost AGEL a.s. ve spolupráci s ČPZP nabízí rekondičně relaxační pobyty pro zaměstnance skupiny AGEL a.s., kteří jsou pojištěnci ČPZP a to za účelem eliminace rizik nemocí z povolání, zvýšených zátěží na lidský organizmus v podmínkách větší fyzické a duševní námahy vedoucí k celkové regeneraci organismu.

Místa rekondičních pobytů:

- Hotel Niva, Luhačovice
- Hotel ODRA, Ostravice
- Lázně Teplice nad Bečvou

- Slovenské léčebné koupele Rajecké Teplice

4.1.11 Sociální půjčka

Zaměstnavatel může poskytnout zaměstnancům ze Sociálního fondu bezúročnou návratnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace, až do výše 20 000,- Kč. O důvodnosti, výši a podmínkách splacení poskytnuté půjčky bude zaměstnavatel rozhodovat s odborovými organizacemi. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 10)

4.1.12 Společensko-kulturní akce

Zaměstnavatel také přispívá na nejrůznější společensko-kulturní akce zaměstnanců, např. mikulášská besídka pro děti zaměstnanců, den dětí, ples AGEL, vánoční večírek či startovní soutěže "Do práce na kole".

4.1.13 Stabilizační odměny

Společnost poskytuje zaměstnancům stabilizační odměnu, a to jedenkrát za každých pět let trvání pracovního poměru.

Stabilizační odměna je poskytována zaměstnancům vykonávající práci zdravotnického pracovníka v následující výši (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 11):

- 4 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 5 let;
- 8 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 10 let;
- 12 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 15 let;
- 16 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 20 let;
- 20 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 25 let;
- 25 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 30, 35, 40 let.

Stabilizační odměna je poskytována ostatním zaměstnancům v následující výši (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 11):

- 1 500,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 5 let;
- 3 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 10 let;
- 4 500,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 15 let;
- 6 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 20 let;
- 7 500,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 25 let;
- 10 000,- Kč, pracuje-li u zaměstnavatele nepřetržitě 30, 35, 40 let.

Stabilizační odměny jsou poskytovány při splnění dalších podmínek, které upravuje kolektivní smlouva Vítkovické nemocnice a.s.

4.1.14 Týden dovolené navíc

Tento benefit je poskytován všem zaměstnancům společnosti bez rozdílu. Dle zákoníku práce je základní výměra dovolené 20 dnů, benefitem je týden dovolené navíc tzn. celkově 25 dnů dovolené pro všechny zaměstnance.

4.1.15 Výhodné nabídky mobilního operátora

Jedná se o zlevněné volání, které mohou využívat i rodinní příslušníci.

4.1.16 Využití nadstandardního pokoje během hospitalizace

Při hospitalizaci zaměstnance, může být tomuto zaměstnanci přednostně umožněno ubytování na nadstandardně vybaveném pokoji za předpokladu, že o umístění na takovém pokoji v té době nejví žádají z klientů nemocnice zájem, ani nepožádal o rezervaci ubytování na takovém pokoji. Ubytování na nadstandardním pokoji je zaměstnanci umožněno bez poplatku. (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 13)

4.1.17 Vzdělávání zaměstnanců

Organizace a evidence vzdělávání zaměstnanců, podmínky pro uzavírání dohod o zvyšování kvalifikace a poskytování pracovních úlev je upraven platnou směrnicí Vítkovické nemocnice a.s.

Zaměstnavatel zajišťuje dle Plánu vzdělávání zaměstnanců zejména následující aktivity (Vítkovická nemocnice, 2014, s. 9):

- vzdělávání neatestovaných lékařů;
- vzdělávání lékařů s atestací;
- vzdělání zdravotnických pracovníků;
- proškolení všech zaměstnanců v oblasti BOZP.

4.1.18 Zkrácený pracovní úvazek

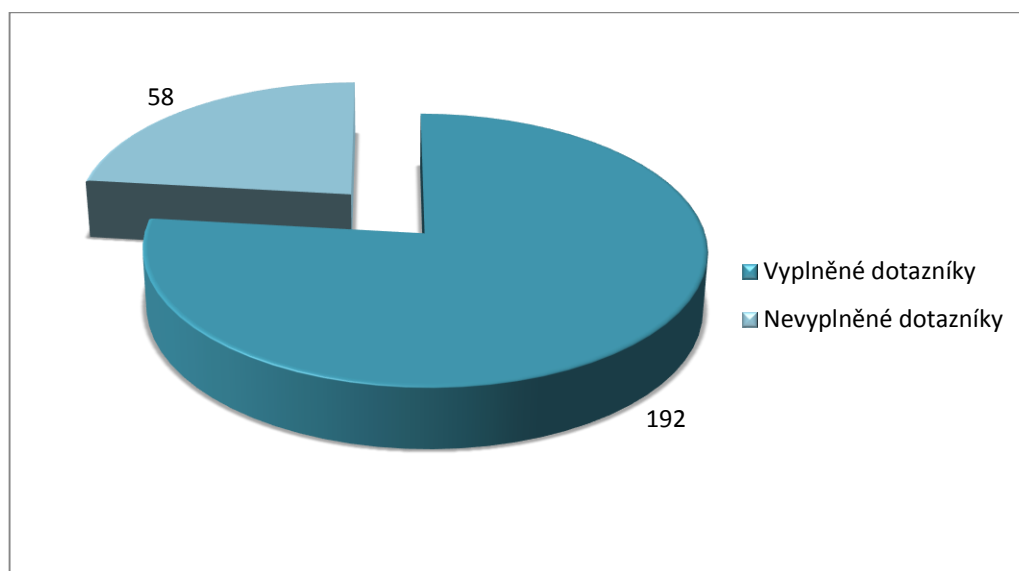
Zkrácený pracovní úvazek není zaměstnaneckým benefitem v pravém slova smyslu. Může být využíván např. u zaměstnanců na rodičovské dovolené, jedná se však spíše o projev dobré vůle ze strany společnosti.

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Na základě analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s. bylo použito dotazníkového šetření pro zjištění spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem. Výsledky šetření budou podkladem pro vytvoření projektu.

5.1 Počet respondentů

Dotazníkové šetření proběhlo po předchozí konzultaci s personálním manažerem a souhlasem vedení společnosti. Dotazníky byly osobně distribuovány na různá oddělení v celkovém počtu 250 dotazníků, s návratností 192 dotazníků, což představuje 76,8 %. Sběr dotazníků probíhal osobně a zaměstnanci měli na vyplnění dotazníků 14 dnů.

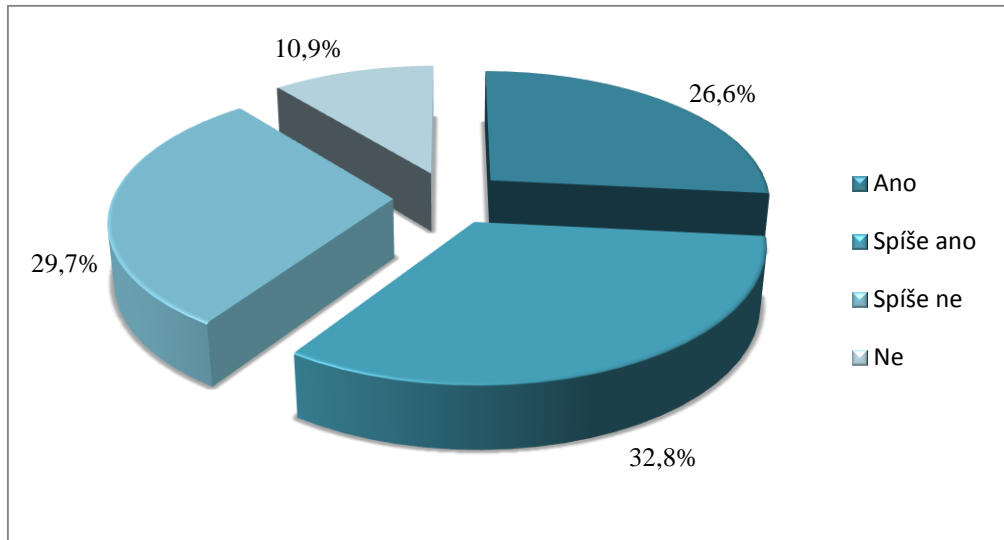


Obr. 5 Návratnost dotazníků (vlastní zpracování)

5.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jste dostatečně informován/a o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti?

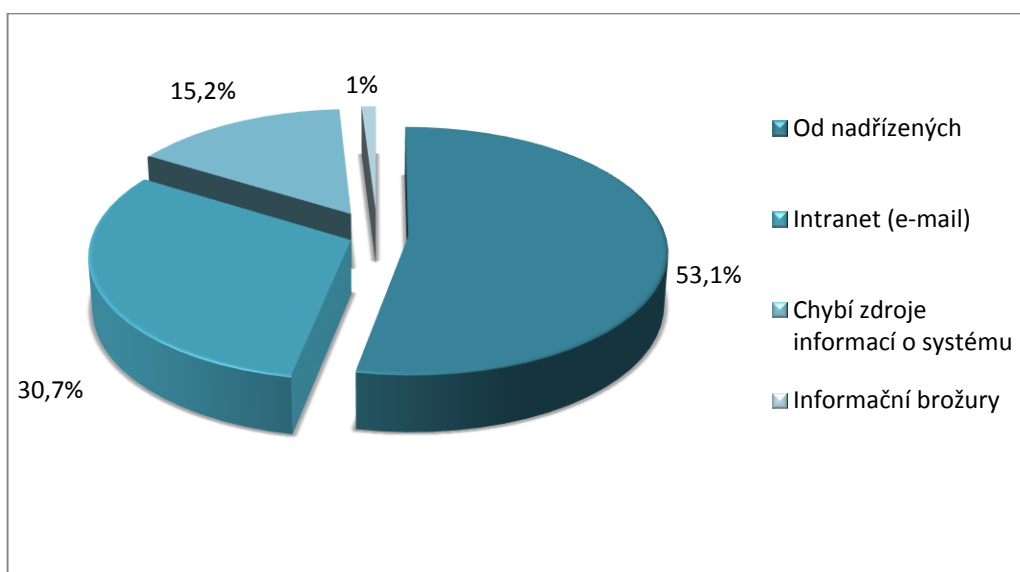
Informovanost zaměstnanců je základním předpokladem pro efektivní čerpání nebo poskytování zaměstnaneckých výhod. Odpověď ano uvedlo 51 (26,6 %) respondentů, spíše ano 63 (32,8 %), spíše ne 57 (29,7 %) a odpověď ne 21 (10,9 %) respondentů. Tento výsledek lze považovat za spíše negativní, jelikož v součtu 40,6 % respondentů zná poskytované výhody jen částečně nebo je nezná vůbec.



Obr. 6 Informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách (vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jakým způsobem získáváte informace o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách?

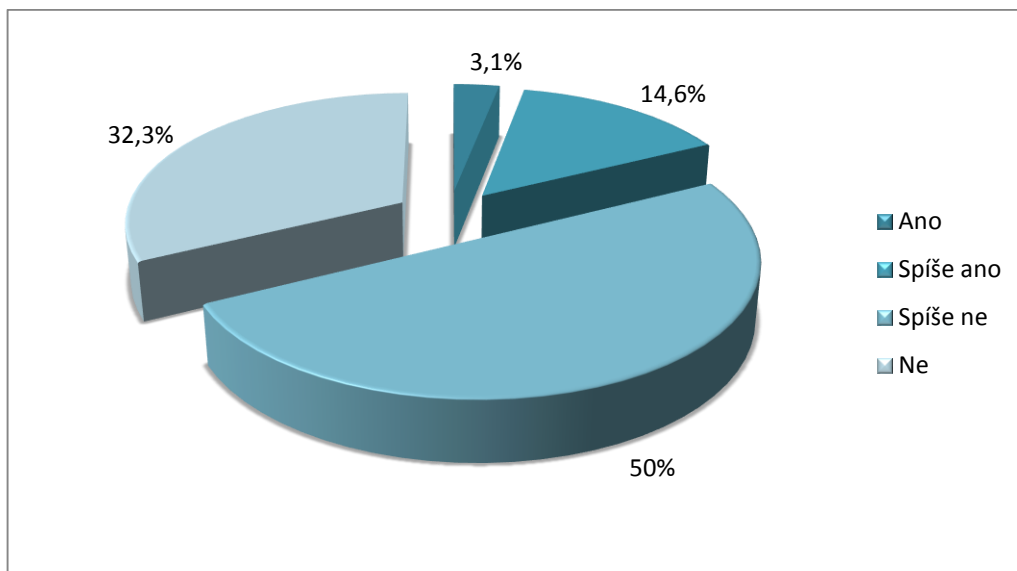
Největší část respondentů získává informace od svých nadřízených, formou nemocničního intranetu či služebním e-mailem. Pouze dva respondenti uvedli, že jsou informováni z informačních brožur, z čehož lze usuzovat, že těchto brožur je v nemocnici minimum. Jak již bylo zmíněno v předchozí otázce, 40 % respondentů zná nabídku benefitů pouze částečně. Z tohoto důvodu je nezbytné posílit informovanost zaměstnanců. Konkrétní odpovědi respondentů jsou uvedené níže v grafu.



Obr. 7 Způsob získávání informací o nabídce benefitů (vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jste spokojeni s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti?

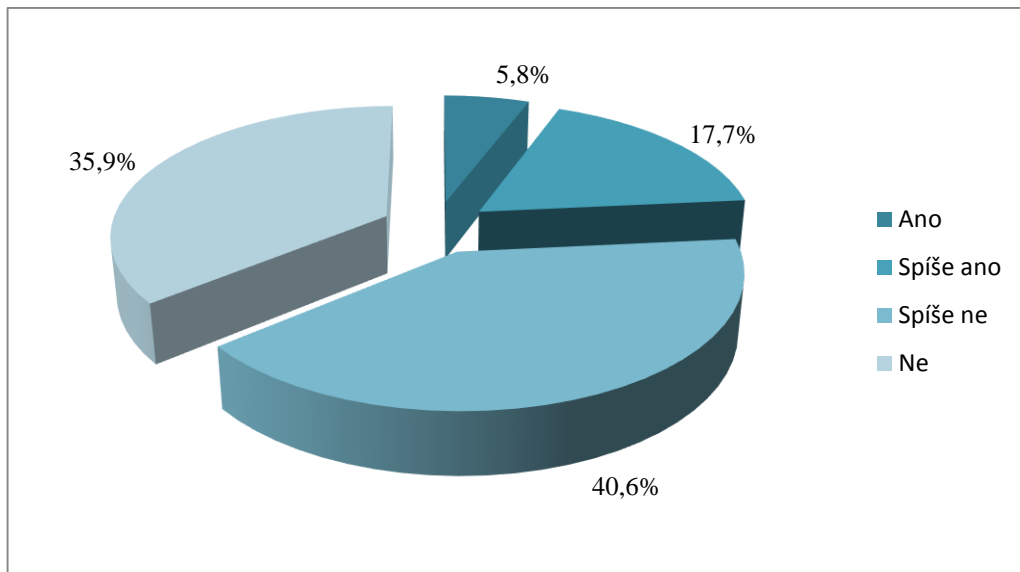
Z odpovědí na tuto otázku je jasně patrné, že zaměstnanci nejsou spokojeni se stávajícím systémem benefitů. Konkrétní odpověď ne nebo spíše ne uvedlo celkem 158 osob (82,3 %) a pouhých 34 osob (17 %) je částečně či úplně spokojených s tímto systémem.



Obr. 8 Spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu výkonu?

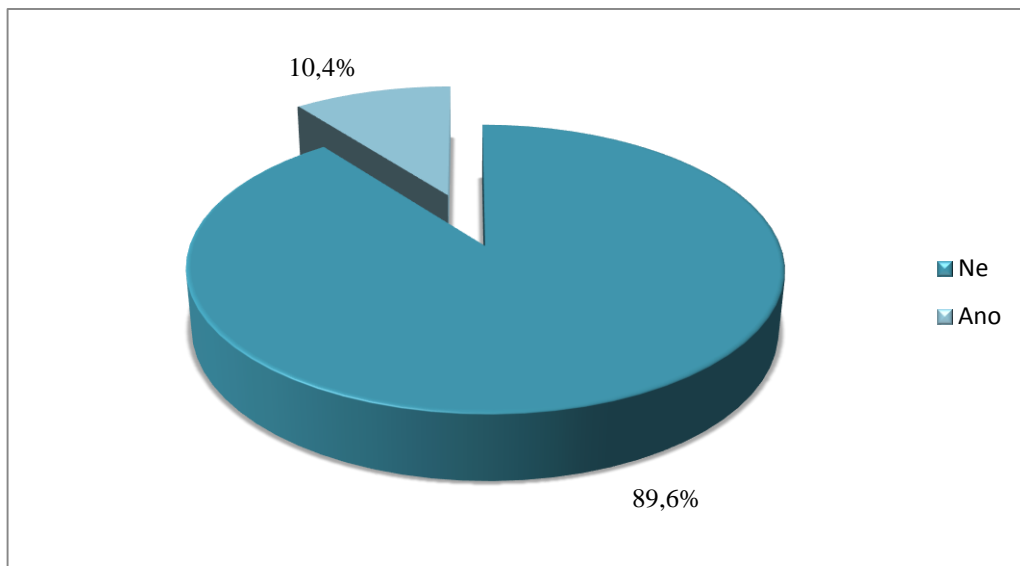
Jak je vidět z následujícího grafu, většina zaměstnanců není benefity motivována k lepšímu výkonu (76,5 %). Jednoznačnou odpověď ano uvedlo pouze 11 osob (5,8 %), odpověď spíše ano 34 zaměstnanců (17,7 %). Tento negativní výsledek může souviset s nízkou informovaností zaměstnanců, která byla zjištěná v první otázce.



Obr. 9 Motivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Otázka č. 5: Bral/a jste při výběru svého současného zaměstnání v potaz systém zaměstnaneckých výhod?

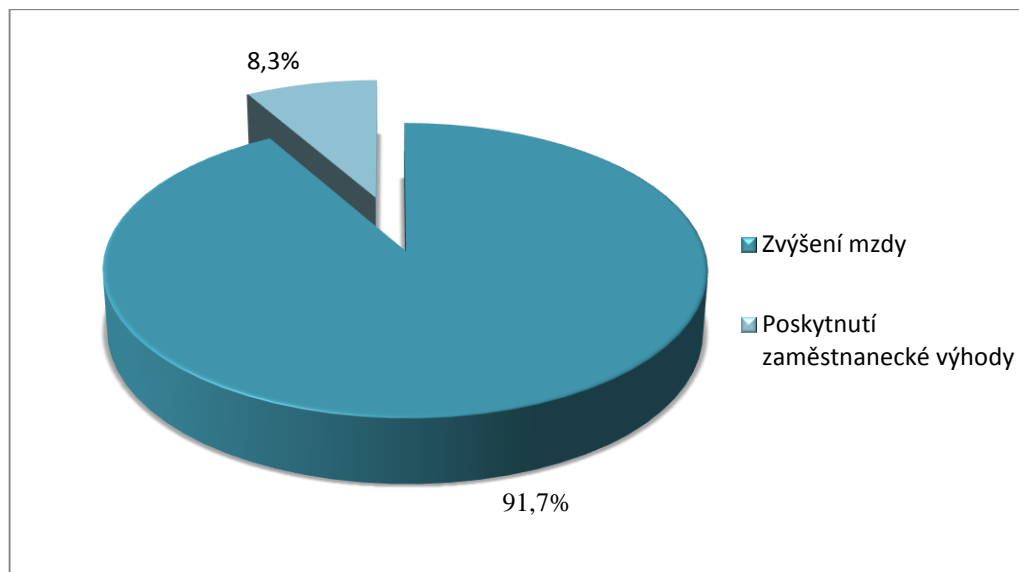
V tomto případě byly odpovědi respondentů jednoznačné. Většina respondentů (89,6 %) uvádí, že nebrala v potaz nabídku zaměstnaneckých výhod při výběru svého zaměstnání. Pouze 20 osob (10,4 %) uvedlo, že se rozhodovali podle benefitů, které jim společnost nabízí.



Obr. 10 Důležitost zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání (vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Upřednostnil/a byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody?

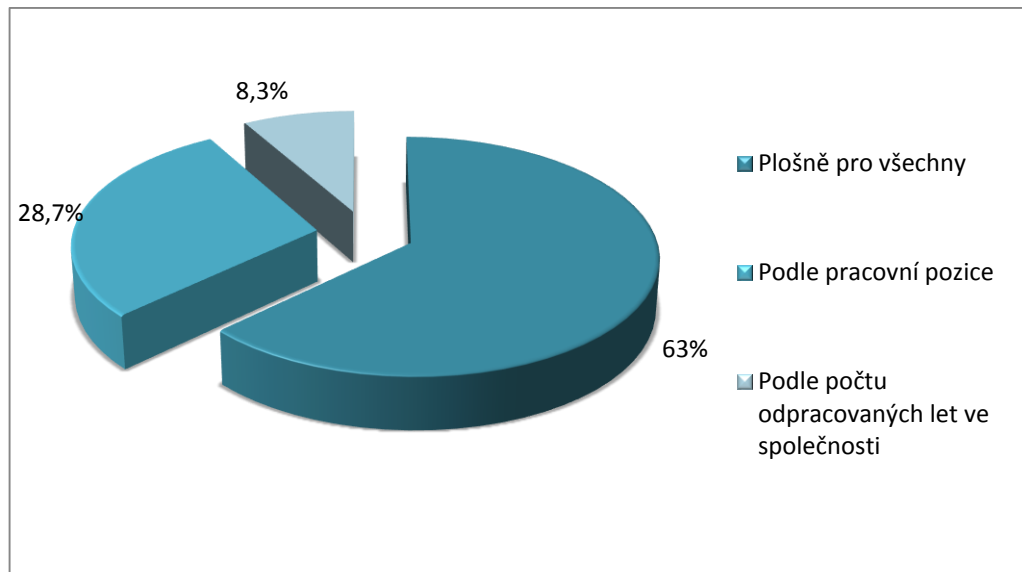
Z následujícího grafu je patrné, že zaměstnanci upřednostňují zvýšení mzdy (91,7 %) před poskytnutím libovolné zaměstnanecké výhody (8,3 %). Jak již bylo uvedeno v teoretické části diplomové práce, zvýšení mzdy z dlouhodobého hlediska nemá výraznější vliv na motivaci zaměstnanců.



Obr. 11 Upřednostnění mzdy či poskytnutí libovolné výhody (vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Jak by dle Vašeho názoru měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?

Nejvíce respondentů preferuje možnost poskytování zaměstnaneckých benefitů plošně pro všechny (63 %). Možnost poskytování benefitů podle počtu odpracovaných let volili spíše zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují minimálně 6 - 10 let (28,7 %). Další možností je poskytování benefitů podle pracovní pozice, kterou preferují spíše lékaři (8,3 %).



Obr. 12 Způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Otázky číslo 8, 9, a 10 hodnotili zaměstnanci podle škály od 1 do 4, dle důležitostí jakou přikládají níže uvedeným hodnotám.

1 – velmi důležité

2 – spíše důležité

3 – spíše nedůležité

4 – zcela nedůležité

Ze získaných hodnot byla vypočítaná průměrná hodnota pomocí váženého aritmetického průměru.

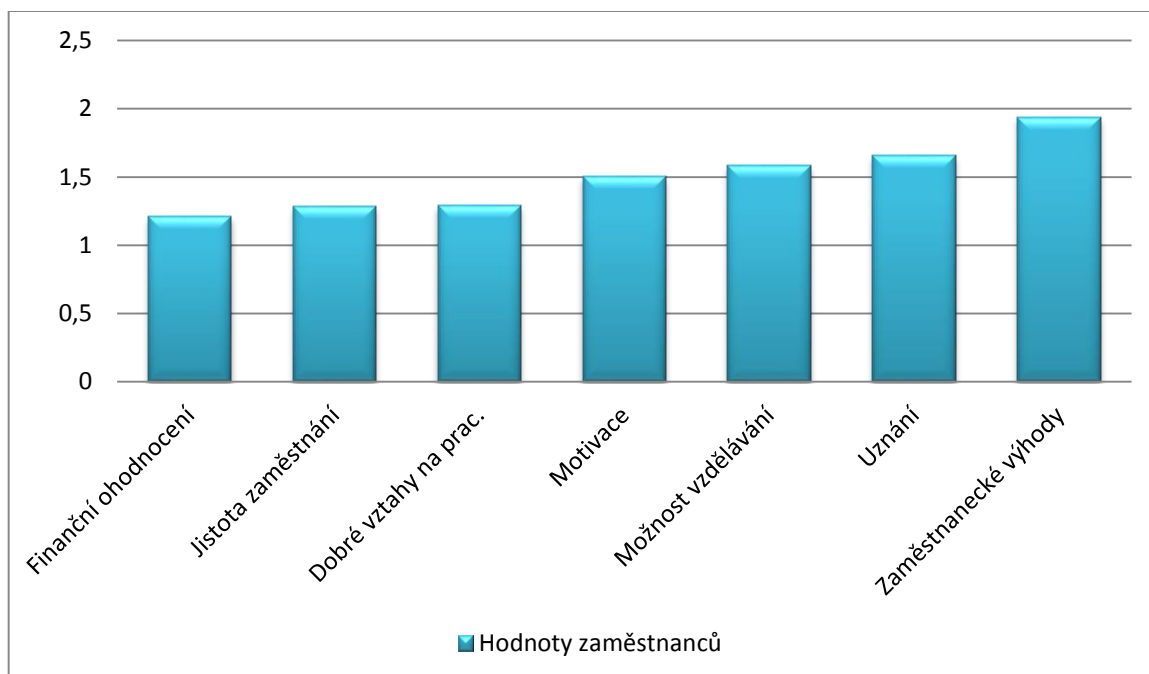
Otázka č. 8: Jakou důležitost přikládáte při výkonu své profese následujícím položkám?

Výsledky této otázky mají znázornit, které hodnoty jsou pro zaměstnance v pracovním poměru důležité. Z vyhodnocení vyplývá, že nejdůležitější pro zaměstnance je finanční ohodnocení. Jako velmi důležité jej označilo 165 (85,9 %) respondentů s průměrnou hodnotou 1,224. Na druhé pozici se umístila jistota zaměstnání, která je velmi důležitá pro 149 (77,6 %) respondentů. Následují dobré vztahy na pracovišti, které jsou velmi důležité pro 145 (75,5 %) respondentů, s průměrnou hodnotou 1,2917. Na dalších místech následovala motivace (1,502), možnost vzdělání a rozvoje (1,5833), uznání (1,6563) a zaměstnanecké výhody s průměrnou hodnotou 1,9375.

Hodnoty zaměstnanců	Průměrná hodnota	1	2	3	4
Finanční ohodnocení	1,2135	163	21	4	4
Jistota zaměstnání	1,2865	149	35	4	4
Dobré vztahy na pracovišti	1,2917	145	40	5	2
Motivace	1,5052	115	62	10	5
Možnost vzdělání a rozvoje	1,5833	98	79	12	3
Uznání	1,6563	96	72	18	6
Zaměstnanecké výhody	1,9375	57	96	33	6

Tab. 2 Důležitost hodnot pro zaměstnance (vlastní zpracování)

V následujícím grafu jsou seřazeny hodnoty, které jsou pro zaměstnance v pracovním poměru důležité.



Obr. 13 Důležitost hodnot pro zaměstnance (vlastní zpracování)

Otázka č. 9: Za jak důležité považujete současné zaměstnanecké výhody?

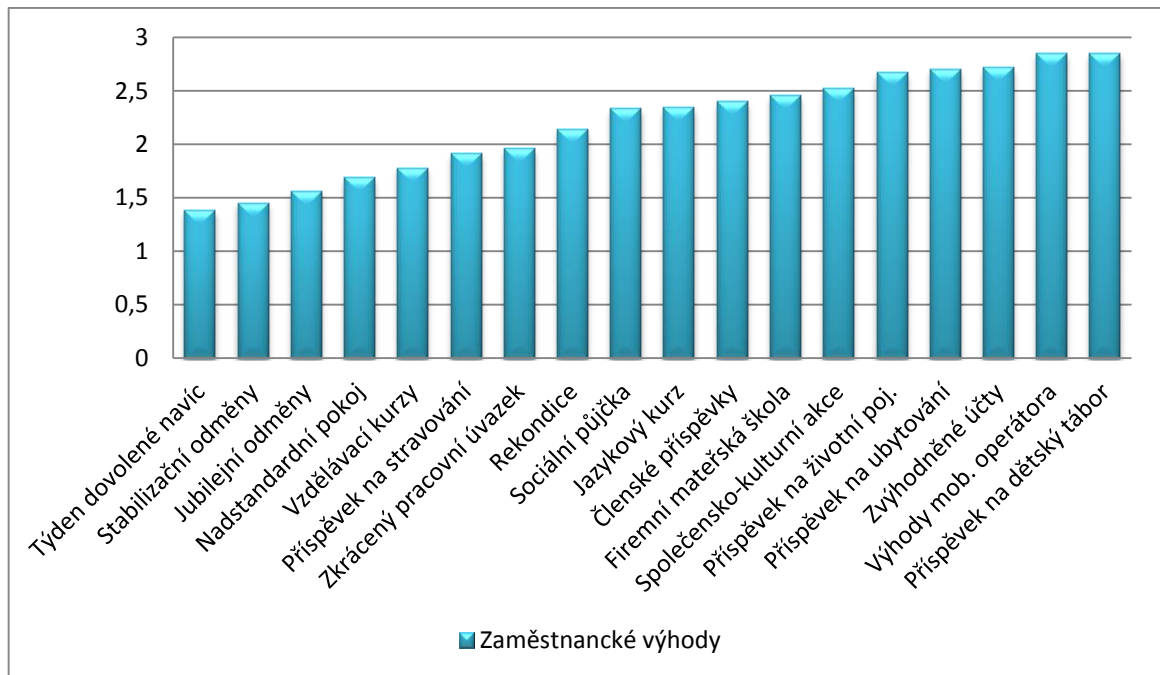
Společnost nabízí svým zaměstnancům určitou škálu zaměstnaneckých výhod. Cílem této otázky bylo zjistit, které benefity zaměstnanci preferují, a které naopak považují za nepodstatné. Z níže uvedené tabulky je patrné, že v současnosti si zaměstnanci nejvíce váží benefitu týden dovolené navíc. Za velmi důležitý jej považuje 143 (74,5 %) respondentů, s průměrnou hodnotou 1,3802. Druhým nejoblíbenějším benefitem jsou stabilizační odměny, které za velmi důležité považuje 127 (66,2 %) respondentů. Na třetí pozici jsou jubilejní odměny, jsou velmi důležité pro 114 (59,4 %) dotazovaných, s průměrnou hodnotou 1,5625. S průměrnou hodnotou v rozmezí 1,6 – 1,9 skončila možnost využití nadstandard-

ního pokoje během hospitalizace, vzdělávací kurzy, příspěvek na stravování a zkrácený pracovní úvazek. S průměrnou hodnotou 2 a více následují rekondice – léčebné pobyty s ČPZP, sociální půjčka, jazykový kurz, placení členských příspěvků zaměstnancům, firemní mateřská škola, společensko-kulturní akce, příspěvek na životní prostředí, příspěvek na ubytování. Zaměstnanci jako nejméně oblíbené benefity určili program zvýhodněných účtů, výhodné nabídky mobilního operátora a příspěvek na dětský tábor, který je velmi důležitý pouze pro 17 dotazovaných (8,9 %) s průměrnou hodnotou 2,849. Konkrétní výsledky a průměrné hodnoty všech nabízených benefitů jsou obsaženy v níže uvedené tabulce.

Zaměstnanecké benefity	Průměrná hodnota	1	2	3	4
Týden dovolené navíc	1,3802	143	34	6	9
Stabilizační odměny	1,4531	127	48	12	5
Jubilejní (výroční) odměny	1,5625	114	56	14	8
Využití nadstandardního pokoje během hospitalizace	1,6875	100	59	26	7
Vzdělávací kurzy	1,7813	81	84	15	12
Příspěvek na stravování	1,9167	81	69	19	23
Zkrácený pracovní úvazek	1,9635	72	77	21	22
Rekondice - léčebné pobyty s ČPZP	2,1302	55	77	40	20
Sociální půjčka	2,3333	24	52	72	44
Jazykový kurz	2,3542	39	72	55	26
Placení členských příspěvků	2,401	41	70	44	37
Firemní mateřská škola	2,4531	39	71	38	44
Společensko-kulturní akce	2,526	27	65	72	28
Příspěvek na životní pojištění	2,6719	27	61	52	52
Příspěvek na ubytování	2,7031	22	59	65	46
Program zvýhodněných účtů pro zaměstnance	2,7188	28	58	46	60
Výhodné nabídky mobilního operátora	2,8489	19	56	52	65
Příspěvek na dětský tábor	2,849	17	59	52	64

Tab. 3 Důležitost současných zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

V následujícím grafu jsou seřazeny nabízené zaměstnanecké výhody společnosti dle preferencí zaměstnanců od nejoblíbenějších.



Obr. 14 Průměrné hodnoty současných zaměstnanckých výhod (vlastní zpracování)

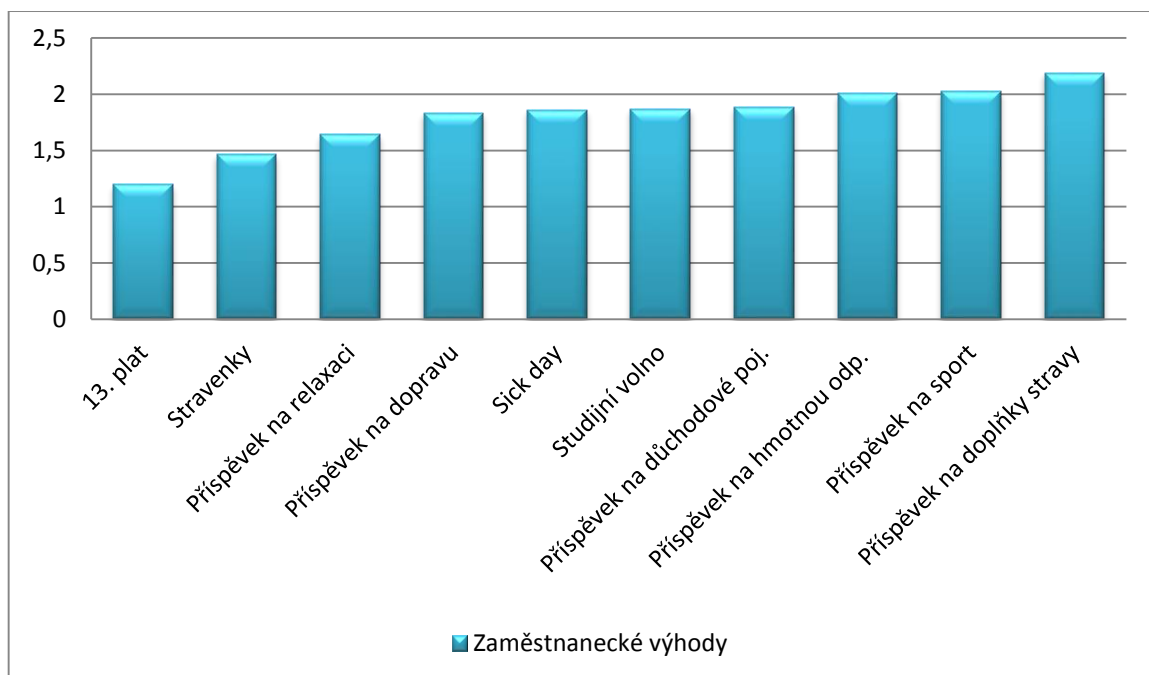
Otázka č. 10: Za jak důležité byste považoval/a následující zaměstnancké výhody, kdyby je společnost zahrnuje do svého programu výhod?

Otázka číslo 10 je jednou z nejdůležitějších otázek celého dotazníkového šetření pro následné vytvoření projektu. Cílem otázky je zjistit, které benefity by zaměstnanci do budoucna uvítali v nabídce zaměstnanckých benefitů společnosti. Z výsledků šetření vyplývá, že zaměstnanci by nejvíce uvítali 13. plat (obvykle 60% základní mzdy), který za velmi důležitý považuje 162 (84,4 %) respondentů s průměrnou hodnotou 1,1979. Druhé místo obsadily stravenky, které jsou velmi důležité pro 126 (65,6 %) dotazovaných. Na třetím místě skončil příspěvek na relaxaci (masáže, sauna). S průměrnou hodnotou do 2 následují příspěvek na dopravu do zaměstnání, volno na léčení bez lékařského potvrzení (Sick day), studijní volno a příspěvek na důchodové pojištění. Mezi benefity, které respondenty zaujalo méně, patří příspěvek na pojištění hmotné odpovědnosti a příspěvek na sportovní vyžití. Příspěvek na vitaminové doplňky stravy zaujal dotazované nejméně, za velmi důležitý tento benefit považuje 58 osob (30,2 %), s průměrnou hodnotou 2,1875.

Zaměstnanecké benefity	Průměrná hodnota	1	2	3	4
13. plat (obvykle 60% základní mzdy)	1,1979	162	24	4	2
Stravenky	1,4635	126	50	9	7
Příspěvek na relaxaci (masáže, sauna)	1,6406	102	66	15	9
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	1,8333	88	58	36	10
Volno na léčení bez lékařského potvrzení (Sick day)	1,8594	84	64	31	13
Studijní volno	1,8698	82	67	29	14
Příspěvek na důchodové pojištění	1,8854	81	64	35	12
Příspěvek na pojištění hmotné odpovědnosti	2,0052	69	70	36	17
Příspěvek na sportovní vyžití	2,026	65	68	48	11
Příspěvek na vitaminové doplňky stravy	2,1875	58	68	38	28

Tab. 4 Zaměstnanecké benefity dle preferencí zaměstnanců (vlastní zpracování)

V následujícím grafu jsou seřazeny benefity, které by zaměstnanci do budoucna preferovali v nabídce zaměstnaneckých benefitů.



Obr. 15 Důležitost zaměstnaneckých výhod dle přání zaměstnanců (vlastní zpracování)

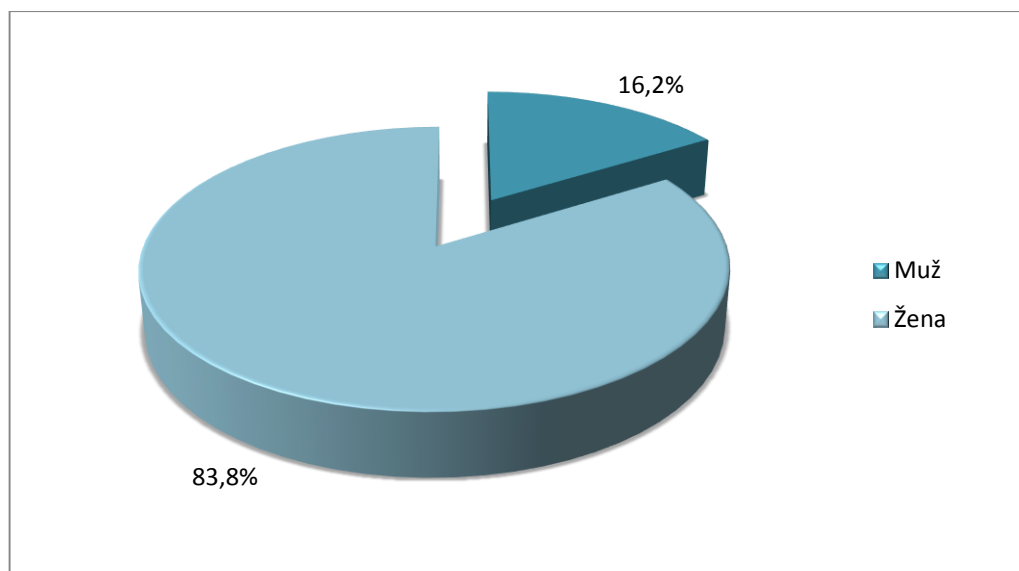
Otázka č 11: Vaše další náměty a připomínky k systému zaměstnaneckých výhod.

V této části dotazníku měli respondenti prostor pro vyjádření vlastního názoru k systému zaměstnaneckých výhod. Mezi nejčastější připomínky k aktuálnímu systému patří nízká informovanost zaměstnanců, která byla rovněž prokázána v první otázce dotazníku. Další názory se týkaly rekondičních pobytu pro zaměstnance. Podmínkou čerpání tohoto benefi-

tu je, že zaměstnanec musí být rovněž pojištěncem ČPZP. Zaměstnanci by uvítali možnost čerpání benefitu bez ohledu na pojišťovnu u které jsou pojištěni. Další možností zlepšení systému zaměstnanci uvedli nižší školné ve firemní mateřské škole, snížení ceny parkovného pro zaměstnance, možnost využívání bazénu v areálu nemocnice na oddělení rehabilitace, slevy na léky pro zaměstnance v lékárnách AGEL či poskytování příspěvků na kosmetiku.

Otázka č. 12: Jste muž/žena?

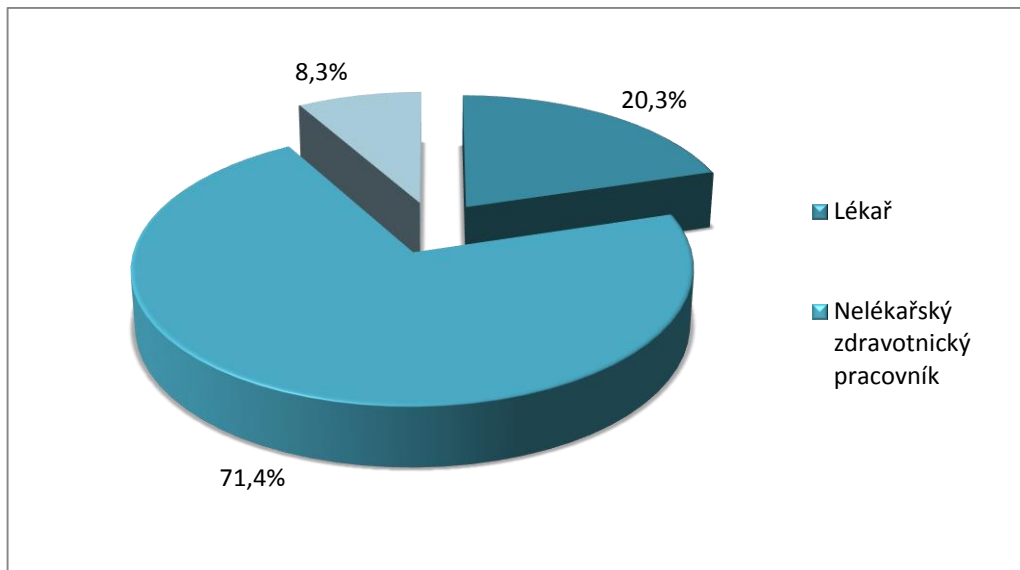
Dotazníkového šetření se zúčastnilo a správně vyplnilo dotazník celkem 192 osob, 31 mužů a 161 žen, což je v procentuálním vyjádření 16,2 % mužů a 83,8 % žen. Tento výsledek lze přisoudit obecnému trendu ve zdravotnictví, kde na nelékařských pozicích pracuje více žen a lékaři jsou častěji muži.



Obr. 16 Pohlaví dotazovaných (vlastní zpracování)

Otázka č 13. Jaká je Vaše pracovní pozice?

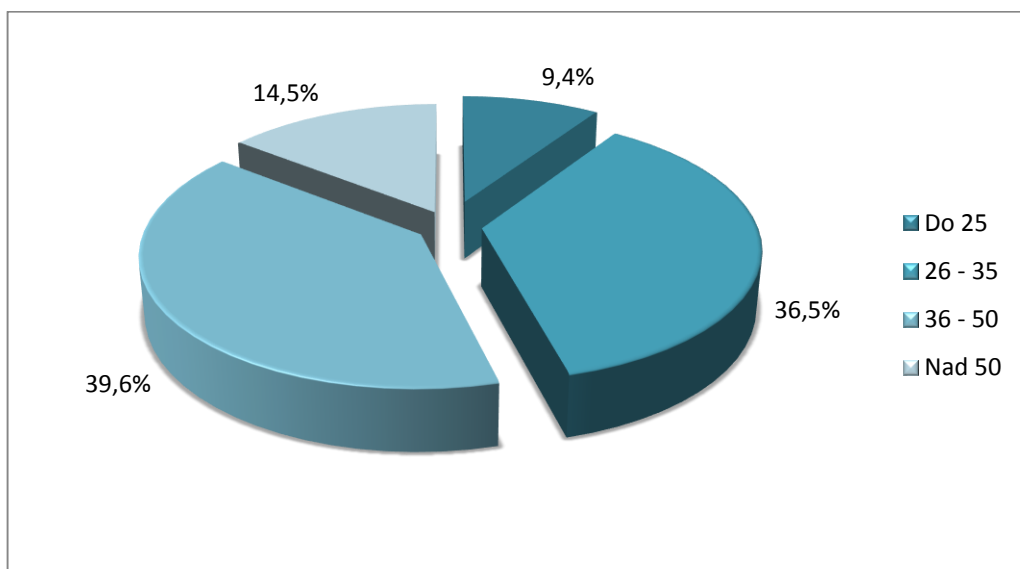
Z hlediska pracovního zařazení měli respondenti na výběr z možností lékař, nelékařský zdravotnický pracovník a jiná pozice. Do kategorie jiná pozice jsou zařazeni laboranti, radiologičtí asistenti, fyzioterapeuti a nutriční terapeuti. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 39 (20,3 %) lékařů, 137 (71,4 %) nelékařských zdravotnických pracovníků a 16 (8,3 %) osob na jiné pracovní pozici.



Obr. 17 Složení respondentů dle pracovní pozice (vlastní zpracování)

Otázka č. 14: Jaký je Váš věk?

U této otázky měli respondenti na výběr ze čtyř možností. Nejméně respondentů spadá do kategorie do 25 let v počtu 18 (9,4 %) osob. Nejvíce dotazovaných se nachází v kategorii 36 – 50 let (39,6 %) a 26 – 35 let (36,5 %). Poslední kategorií jsou zaměstnanci nad 50 let, kteří odpověděli v počtu 28 (14,5 %) osob.

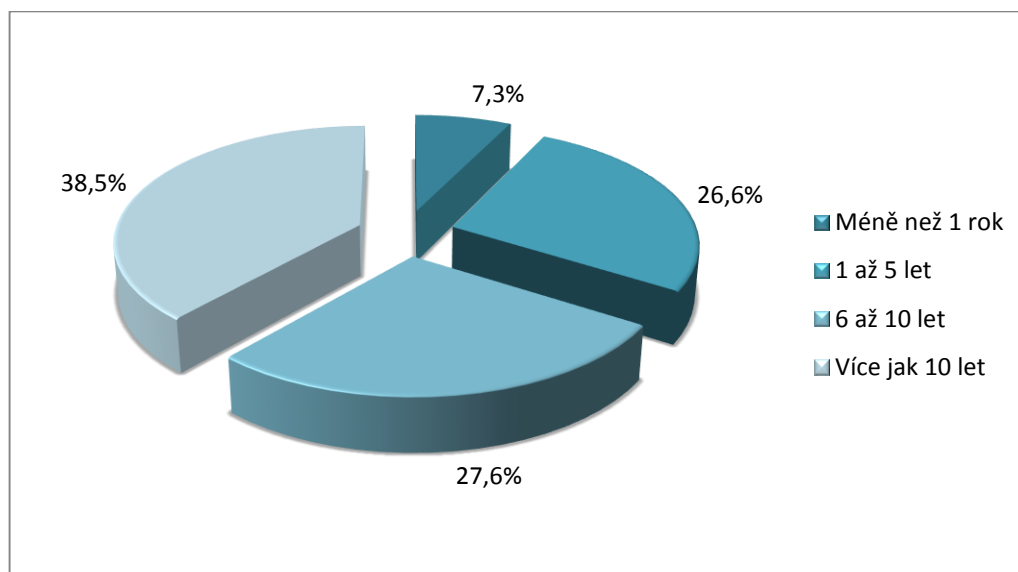


Obr. 18 Složení respondentů dle jejich věku (vlastní zpracování)

Otázka č. 15: Jak dlouho pracujete ve společnosti?

Z následujícího grafu vyplývá, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti více jak 10 let (38,5 %). Naopak nejméně respondentů označilo možnost méně než 1 rok v počtu 14

(7,3 %). Možnost 1 – 5 let zvolilo 51 dotazovaných (26,6 %) a možnost 6 – 10 53 (27,6 %) dotazovaných osob.



Obr. 19 Složení respondentů dle délky pracovního poměru (vlastní zpracování)

5.3 Vyhodnocení výzkumných otázek

Výzkumná otázka 1: Získávají zaměstnanci informace o systému benefitů z větší části od svých nadřízených, nežli z ostatních zdrojů (informační brožury, intranet)?

Samotné ověření výzkumné otázky vyplývá již z vyplněných dotazníků respondentů. Více jak 53 % respondentů získává informace o nabídce zaměstnaneckých výhod pouze od svých nadřízených, 30,7 % respondentů je informováno prostřednictvím nemocničního intranetu a pouze 1 % respondentů uvádí, že získávají informace z informačních brožur. Možnost chybí zdroje, uvedlo 15,2 % respondentů. Informovanost zaměstnanců je hlavní podmínkou efektivního poskytování či využívání nabízených zaměstnaneckých výhod. V tomto směru je zde velký prostor pro zlepšení.

Výzkumná otázka 2: Preferují zaměstnanci poskytování zaměstnaneckých výhod plošně pro všechny, před možností poskytování benefitů dle odpracovaných let ve společnosti či pracovní pozice?

Tuto výzkumnou otázku můžeme potvrdit, jelikož z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že poskytování zaměstnaneckých výhod pro všechny preferuje 121 (63 %) respondentů. Možnost poskytování benefitů dle počtu odpracovaných let ve společnosti označilo 55 (28,7 %) respondentů a jednalo se o zaměstnance, kteří jsou v pracovním poměru mi-

nimálně 6 – 10 let. Zbývajících 8,3 % respondentů preferuje poskytování zaměstnaneckých výhod dle pracovní pozice. Tuto možnost uváděli především lékaři.

Výzkumná otázka 3: Je pro zaměstnance důležitější zvýšení mzdy, před poskytnutím libovolné zaměstnanecké výhody?

Mzda je pro zaměstnance stále největším motivačním faktorem, což je patrné i z výsledků dotazníkového šetření. Možnost zvýšení mzdy upřednostnilo 176 (91,7 %) respondentů. Pouhých 16 respondentů (8,3 %) by před zvýšením mzdy upřednostnilo poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody. Z tohoto důvodu můžeme výzkumnou otázku považovat za potvrzenou.

5.4 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zhodnocení současného systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti Vítkovická nemocnice a.s. a spokojenost zaměstnanců s tímto systémem.

Úvodní část dotazníku se týká informovanosti zaměstnanců o systému benefitů, způsobu získávání těchto informací a jejich spokojenosti s aktuální nabídkou zaměstnaneckých výhod. Dále respondenti hodnotili konkrétní benefity, současné i budoucí, dle svých preferencí pomocí škály 1 – 4 od velmi důležitých po zcela nedůležité. Druhá část dotazníku se týkala charakteristiky dotazovaných.

Dotazník obsahoval 15 otázek, ze kterých jsou patrné následující závěry:

- Celkový počet dotazovaných byl 250.
- Návratnost dotazníků byla 76,8 % v celkovém počtu 192.
- Šetření se zúčastnilo 83,8 % žen a 16,2 % mužů.
- Největší část respondentů tvoří nelékařský zdravotnický personál (71,4 %).
- Největší skupinu (39,6 %) tvoří zaměstnanci ve věku 36 – 50 let a 38,5 % respondentů pracuje ve společnosti více jak 10 let.
- Z šetření vyplynulo, že 40,6 % zaměstnanců je informováno pouze částečně a to hlavně ze strany svých nadřízených (53,1 %) a prostřednictvím intranetu (30,7 %).
- Dále bylo zjištěno, že 50 % respondentů není spokojeno z aktuální nabídkou benefitů a 32,3 % je spokojeno pouze částečně.

- Zaměstnanecké benefity motivují pouze 5,8 % zaměstnanců, částečně je motivováno 17,7 % zaměstnanců a 10 % respondentů bralo v potaz zaměstnanecké výhody při výběru svého současného zaměstnání.
- 91,7 % respondentů preferuje zvýšení mzdy před poskytnutím zaměstnanecké výhody.
- Možnost poskytování benefitů plošně pro všechny uvedlo 63 % dotazovaných, podle odpracovaných let ve společnosti 28,7 % a podle pracovní pozice 8,3 % respondentů.
- U otázek, kde měli respondenti odpovídat pomocí škály od 1 – 4 bylo zjištěno, že pro zaměstnance je při výkonu své profese nejdůležitější finanční ohodnocení. Za velmi důležitou ji považuje 85,9 % dotazovaných. Následovala jistota zaměstnání (77,6 %) a dobré vztahy na pracovišti (75,5 %).
- Za nejdůležitější benefit současného systému zaměstnanci uvádí týden dovolené navíc, který za velmi důležitý považuje 74,5 % osob. Následovaly stabilizační odměny (66,2 %) a jubilejní odměny (59,4 %).
- Naopak mezi nejméně oblíbené benefity patří program zvýhodněných účtu pro zaměstnance, výhodné nabídky mobilního operátora a poslední místo obsadil příspěvek na dětský tábor.
- Ze zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci uvítali do budoucna, dopadly nejlépe 13. plat, stravenky a příspěvek na relaxaci.
- Nejméně respondenty zaujal příspěvek na vitaminové doplňky stravy.

Výsledky dotazníkového šetření budou podkladem pro projektovou část diplomové práce.

6 PROJEKT ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD VE VÍTKOVICKÉ NEMOCNICI A.S.

Pro zpracování projektu zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s. bude využito informací získaných z analýzy stávajícího systému zaměstnaneckých výhod a dotazníkového šetření ve společnosti.

Projektová část se bude zabývat určitými změnami ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod.

Celý projekt bude rozdělen do následujících částí:

- Cíl projektové části.
- Výchozí stav projektu.
- Odpovědnost za realizaci projektu.
- Návrh změn ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod.
- Výběr dodavatele.
- Informační kampaň o systému zaměstnaneckých výhod.
- Kontrolní šetření pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců.
- Nákladová analýza.
- Časová analýza.
- Riziková analýza.

6.1 Cíl projektové části

Cílem projektové části je navrhnout projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod, který povede k zvýšení spokojenosti zaměstnanců s tímto systémem a zvýšení loajality zaměstnancům vůči společnosti.

6.2 Výchozí stav projektu

Z analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod a výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že i přes širokou nabídku a pestrost poskytovaných benefitů, panuje mezi zaměstnanci značná nespokojenost s tímto systémem. Pouhé 3,1 % respondentů je spokojeno se současným systémem zaměstnaneckých výhod, 14,6 % respondentů je spokojeno částečně. Z tohoto důvodu je nezbytné rozšířit aktuální systém o benefity, které preferují zaměstnanci.

Aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod ve společnosti:

- firemní mateřská škola;
- jazykový kurz;
- jubilejní (výroční) odměny;
- placení členských příspěvků zaměstnancům;
- program zvýhodněných účtů pro zaměstnance;
- příspěvek na dětský tábor;
- příspěvek na stravování;
- příspěvek na ubytování a nájem;
- příspěvek na životní pojištění;
- rekondice – léčebné pobyty s ČPZP;
- sociální půjčka;
- společensko-kulturní akce;
- stabilizační odměny;
- týden dovolené navíc;
- výhodné nabídky mobilního operátora;
- využití nadstandardního pokoje během hospitalizace;
- vzdělávací kurzy;
- zkrácený pracovní úvazek. (Vítkovická nemocnice, 2015)

6.3 Návrh změn ve stávajícím systému zaměstnaneckých výhod

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci mají zájem o rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod. Z nabídky benefitů, které by mohly být zařazeny do systému, by zaměstnanci nejvíce uvítali 13. plat, který za velmi důležitý považuje 84,4 % respondentů. Na druhém místě se umístil příspěvek na stravenky, který za velmi důležitý označilo 65,6 % respondentů. Třetím benefitem, který by zaměstnanci zařadili do systému benefitů je příspěvek na relaxaci (masáže, sauna), který za velmi důležitý považuje 53,1 % respondentů. Tyto tři benefity zaměstnanci nejvíce postrádají v současném systému.

Do budoucna by zaměstnanci nejvíce uvítali tyto benefity:

- 13. plat;
- příspěvek na stravenky;

- příspěvek na relaxaci.

Mezi další benefity, které respondenti mohli zvolit, patří příspěvek na dopravu do zaměstnání, volno na léčení bez lékařského potvrzení (Sick day), studijní volno, příspěvek na důchodové pojištění, příspěvek na pojištění hmotné odpovědnosti, příspěvek na sportovní vyžití a příspěvek na vitaminové doplňky. Tyto benefity však zaměstnanci nepovažují za nejdůležitější, a z tohoto důvodu nebudou zahrnuty do projektu zlepšení systému zaměstnaneckých výhod.

6.3.1 Doplnění zaměstnaneckých výhod o 13. plat

Z výsledků dotazníkového šetření je jasně patrné, že do budoucna mají zaměstnanci největší zájem o 13. plat.

K 31. prosinci 2014 byl průměrný přepočtený evidenční počet 750,45 zaměstnanců, z toho 132 lékařů, 418 středního zdravotnického personálu a více jak 200 nižšího a pomocného personálu. Z této informace lze usoudit, že mzdové náklady společnosti jsou značně vysoké – cca 22 mil Kč. Pokud by společnost zavedla 13. plat (obvykle 60 % mzdy) do zaměstnaneckých výhod, mzdové náklady společnosti by se ročně navýšily o cca 13,2 mil Kč. Dle vyjádření vedení nemocnice, společnost nabízí značné množství ostatních benefitů, a proto zavedení tak nákladné položky do systému zaměstnaneckých výhod není pro společnost reálné.

6.3.2 Doplnění zaměstnaneckých výhod o příspěvek na stravenky

Jak již bylo zmíněno v analytické části diplomové práce, zaměstnanci dle zákona náleží za odpracovanou směnu příspěvek zaměstnavatele na stravování. Vítkovická nemocnice a.s. nemá své vlastní stravovací zařízení, proto jsou obědy zaměstnancům dováženy jinou společností a vydávány v místní jídelně, popřípadě v podobě chlazené stravy na jednotlivé oddělení. Zaměstnanci mají možnost výběru z pěti jídel, v celkové hodnotě ceny jídla od 52,- Kč – 71,- Kč, na které jim zaměstnavatel přispívá jednotnou částkou 25,- Kč na každé jídlo. Zbylá částka z ceny oběda je zaměstnanci strhávána ze mzdy.

Společnost Vítkovická nemocnice a.s. je povinna zajistit stravování nejen pro své zaměstnance, ale také pro hospitalizované pacienty. Obdobně jak pro zaměstnance je strava pro pacienty dovážena společností SODEXO. I přes zjevný zájem zaměstnanců by zavedení stravenek do nabídky zaměstnaneckých výhod bylo pro společnost velmi neefektivním řešením. Pokud by společnost zavedla stravenky s nominální hodnotou 80,- Kč pro všech-

ny zaměstnance, (za předpokladu 20 odpracovaných dnů v měsíci) měsíční náklady společnosti by se pohybovaly kolem částky 660 000,- Kč, což představuje 55 % z celkových měsíčních nákladů na stravenky. U nominální hodnoty stravenky 50,- Kč by se měsíční náklady společnosti pohybovaly kolem částky 412 000,- Kč.

Z konzultace s vedením společnosti je patrné, že společnost tento benefit do systému zaměstnaneckých výhod zařadit nehodlá.

6.3.3 Doplnění zaměstnaneckých výhod o příspěvek na relaxaci

Na základě výsledků dotazníkového šetření, ve kterém 53,1 % respondentů projevilo zájem o příspěvek na relaxaci, a také na základě konzultace a vyjádření zájmu vedení společnosti, bude tento příspěvek zařazen do projektu zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s. Práce zdravotnického personálu je psychicky i fyzicky velmi náročná, a proto zařazení tohoto benefitu může pomoci zaměstnancům načerpat energii pro výkon svého povolání.

Nejefektivnější a nejvýhodnější způsob zařazení příspěvku na relaxaci do stávajícího systému zaměstnaneckých je zavedení poukázek pro volný čas.

Mezi hlavní výhody poskytování benefitu formou poukázky patří:

- úspora nákladů – daňová výhodnost oproti odměně ve formě mzdy;
- široká síť smluvních partnerů;
- administrativní nenáročnost;
- technická nenáročnost.

6.4 Výběr dodavatele

Mezi nejvýznamnější poskytovatele poukázek na českém trhu patří firmy Sodexo Pass Česká republika a.s. a Edenred CZ s.r.o. Níže budou firmy stručně popsány, porovnány a následně bude pro společnost Vítkovická nemocnice a.s. vybrán nejvhodnější dodavatel.

Sodexo Pass Česká republika a.s.

Mezi největší poskytovatele poukázek na našem trhu patří firma Sodexo Pass Česká republika a.s. Skupina Sodexo byla založena v roce 1966 ve Francii a v současné době patří mezi přední světové poskytovatele komplexních služeb. Společnost zaměstnává přes 428 000 odborníků v 80 zemích světa.

Na českém trhu společnost působí od roku 1994 a poskytuje široké spektrum benefitů ve formě poukázek, které se týkají stravování (Gastro Pass), cestování (Holiday Pass), vzdělávání (Smart Pass), zdravotní péče (Vital Pass), sportu, relaxace, kultury (Relax Pass). Poukázky Flexi Pass a Fokus Pass představují univerzální poukázky pro volný čas, kde si klient může zvolit z více jak 10 000 volnočasových aktivit. (Sodexo, ©2015)

Edenred CZ s.r.o.

Společnost Edenred CZ s.r.o. se zabývá poskytováním zaměstnaneckých benefitů od roku 1993 a v tomto oboru patří mezi přední společnosti na českém trhu. Služeb společnosti v současné době využívá více než 23 500 společností a veřejných institucí.

Mezi nejznámější poukázky společnosti patří Ticket Restaurant, Ticket Holiday, Ticket Medica, Ticket Sport&Kultura. Univerzální poukázky pro volný čas představují poukázky Ticket Multi nebo elektronická karta Benefits. Další možností je využití cafeteria systému Benefits Café. (Edenred, ©2015)

Srovnání společnosti Sodexo pass a.s. a Edenred CZ s.r.o.

Po prostudování nabídky obou společností, jsou patrné tyto závěry:

- Společnost Edenred CZ má 57 000 smluvních poskytovatelů, společnost Sodexo Pass ČR 55 000.
- Společnost Sodexo Pass ČR má největší škálu nabízených poukázek – Gastro Pass, Fokus Pass, Smart Pass, Relax Pass, Flexi Pass, Flexi Pass Card, Vital Pass, Holiday Pass, Dárkový Pass, Zážitekové poukázky.
- Společnost Edenred CZ s.r.o. má o něco menší nabídku poukázek – Ticket Restaurant, Ticket Academica, Ticket Multi, Ticket Sport&Kultura, Ticket Medica, Ticket Compliments Dárkový.
- Dalším důležitým ukazatelem je počet uživatelů, kteří využívají služeb daného poskytovatele poukázek. U společnosti Sodexo Pass ČR je to přes 600 000 uživatelů a u společnosti Edenred CZ je to 500 000 uživatelů.
- Objednávka poukázek je snadná a probíhá u obou společností stejně – online přes webové stránky. Poukázky jsou dodány do 2 – 3 pracovních dnů od objednání.
- Platnost poukázek je u společnosti Sodexo Pass ČR pevně stanovená na 24 měsíců, u společnosti Edenred CZ je poukázka platná po dobu 15 – 21 měsíců podle typu poukázky.

Na základě posouzení obou společností se jako výhodnější poskytovatel poukázek jeví společnost Sodexo Pass ČR. Vítkovická nemocnice a.s. již navíc spolupracuje se společností Sodexo Pass ČR v oblasti poskytování stravy pro pacienty i zaměstnance. I z tohoto důvodu je vhodnější společnost Sodexo Pass ČR.

6.4.1 Nabídka poukázek pro volný čas společnosti Sodexo Pass ČR a.s.

Společnost Sodexo Pass ČR a.s. zajišťuje pro své klienty širokou škálu činností např. v těchto oborech – průmysl a administrativa, zdravotnictví, vzdělávání, armáda, seni-
oři, sport a volný čas, nápravná zařízení. Dále společnost nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů včetně volnočasových benefitů, stravenek, dárkových poukázek, systému kafeteria či řešení pro motivaci externích partnerů.

Níže jsou stručně představeny poukázky, které společnost Sodexo Pass ČR a.s. nabízí:

- **Relax Pass** – poukázka pro volný čas, kterou lze použít v síti 5 000 partnerů a provozoven z oblasti kultury, sportu či relaxace.
- **Vital Pass** – poukázka pro podporu zaměstnanců v péči o zdraví. Poukázku lze využít u 3 000 partnerů např. v optikách, lázeňských s rehabilitačních zařízení, prodejních zdravotnických potřeb či lékárnách.
- **Holiday Pass** – poukázka se zaměřuje na podporu rekreace a cestování jak po České republice tak i v zahraničí. Zaměstnanci mohou poukázkou zaplatit za pobyt v některém z menších chat či penzionů nebo využít služeb cestovních kanceláří. Poukázka má více než 1 400 partnerů.
- **Smart Pass** – poukázka je určena pro zaměstnance, kteří chtějí rozvinout své znalosti a dovednosti. V síti více než 500 partnerů jsou zahrnuty jazykové školy, autoškoly či rozvojové umělecké kurzy.
- **Gastro Pass** – poukázku lze využít ve více než 30 000 restaurací a dalších provozoven po celé ČR.
- **Dárkový Pass** – poukázka zahrnuje provozovny v oblastech nakupování, kultury, sportu, relaxace, cestování a podpory zdraví. Poukázka tak představuje více než 12 500 různých aktivit a možností nákupu.
- **Zážitkové poukázky** – zážitkové poukázky představují širokou paletu gurmánských, adrenalinových, motoristických, sportovních nebo wellness zážitků po celé České republice.

- **Fokus Pass** – poukázka Fokus Pass představuje univerzální řešení pro instituce veřejného sektoru. Poukázku lze využít k cestování, vzdělávání, kulturnímu či sportovnímu vyžití v síti více než 6 900 partnerských provozoven po celé České republice.
- **Flexi Pass** – představuje poukázku pro volný čas na přání. Zahrnuje partnerské provozovny v oblastech sportu, kultury, relaxace, cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje. Poukázka tak nabízí více než 10 000 různých volnočasových aktivit. (Sodexo, ©2015)

Věkové rozpětí zaměstnanců společnosti je široké, z čehož lze usuzovat, že i využívání volného času bude různorodé. Z tohoto důvodu je z celkové nabídky nejvhodnější zvolit univerzální poukázku pro volný čas Flexi Pass.

Poukázka Flexi Pass nabízí opravdu široké možnosti použití v oblasti sportu, kultury, relaxace, cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje. Pouze v okruhu pěti kilometrů Vítkovické nemocnice a.s. mají zaměstnanci 308 možností využití poukázky v nejrozličnějších provozovnách. Zavedení poukázek je výhodné také z pohledu legislativy. Jedná se o nepeněžní plnění, které je dle Zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. osvobozeno od daně z příjmu a odvodů na zdravotní a sociální pojištění jak u zaměstnavatele, tak i zaměstnance do výše 20 000,- Kč ročně na každého pracovníka.

Platnost poukázky Flexi Pass je 2 roky a nabízená nominální hodnota poukázky je 100,- Kč, 200,- Kč, 500,- Kč a 1 000,- Kč. Po konzultaci s personálním manažerem společnosti bylo rozhodnuto, že roční náklady na nákup poukázek pro jednoho zaměstnance by neměly přesáhnout 1 000,- Kč. Poskytování poukázky jednou ročně v hodnotě 1 000,- Kč je pro zaměstnance méně výhodné, než poskytování poukázky dva krát ročně v hodnotě 500,- Kč. Toto pololetní poskytování poukázek je výhodné i pro společnost, které tak stačí objednat poukázky jen 2 krát ročně a ušetřit peníze i čas spojené s objednáváním a distribucí.

Vítkovická nemocnice a.s. musí nejprve se společností Sodexo pass ČR a.s. uzavřít Smlouvu o zprostředkování Benefitů. Nemocnice obdrží Všeobecné podmínky ke smlouvě o zprostředkování Benefitů. Součástí Všeobecných podmínek je i Reklamační řád a Ceník společnosti Sodexo Pass ČR a.s. Na základě podpisu smlouvy může společnost objednávat poukázky pro své zaměstnance.

Možností objednávky poukázek u společnosti Sodexo Pass ČR a.s.:

- objednávka on-line na webových stránkách společnosti;
- objednávka pomocí faxu či e-mailu;
- objednávka osobně na pobočkách firmy (nejbližší se nachází v Ostravě na ulici Hollarova 15);
- objednávka prostřednictvím tištěného objednávkového formuláře.

Nejjednodušší a nejrychlejší možností objednávání poukázek je formou on-line na webových stránkách společnosti. Proto budou poukázky objednávány tímto způsobem. Objednávka se tvoří pomocí objednávkového formuláře v MS Office Excel. Pracovníkům z oddělení řízení lidských zdrojů první objednávku pomůže vytvořit regionální manažer společnosti Sodexo Pass ČR a.s. Postup objednávky je popsán v klientském manuálu, který je součástí poskytovaných služeb. Poukázky budou objednávány jednou za půl roku a budou zaměstnancům vypláceny např. v lednu a červnu nebo červnu a prosinci.

Společnost Sodexo Pass ČR a.s. potřebuje znát následující náležitosti objednávky:

- typ poukázky;
- nominální hodnotu poukázky;
- počet kusů;
- způsob balení poukázek.

Obchodní podmínky nákupu a užití poukázek Sodexo uvádí tři možnosti platby objednaných poukázek – bankovním převodem, hotově na pobočce nebo na dobírku. Nejvýhodnějším řešením pro Vítkovickou nemocnici je platba bankovním převodem na základě faktury, která je vygenerována ihned po odeslání objednávky.

Možnosti doručení objednaných poukázek:

- Českou poštou v případě, že je hodnota zásilky do 50 000,- Kč;
- kurýrní službou v případě, že je hodnota zásilky do 140 000,- Kč;
- bezpečnostní agenturou v případě, že je hodnota zásilky nad 150 000,- Kč.

Níže uvedená tabulka uvádí hodnotu zásilky pro společnost Vítkovická nemocnice a.s.

Objednávka za 1. Pololetí	Počet kusů	Nominální hodnota pou- kázky	Celkem
	750 ks	500 Kč	375 000 Kč

Tab. 5 Hodnota zásilky objednaných poukázek (vlastní zpracování)

Hodnota jedné zásilky poukázek i bez dalších drobných poplatků za zprostředkování a balné výrazně překročila hranici 150 000,- Kč, proto bude zásilka doručena pomocí bezpečnostní agentury. Poukázky budou doručeny na oddělení personalistiky a mezd, kde budou dále distribuovány zaměstnancům na jednotlivá oddělení nemocnice prostřednictvím vedoucích pracovníků všech oddělení.

Vzor poukázky je níže graficky znázorněn



Obr. 20 Vzor poukázky Flexi Pass (Sodexo, ©2015)

Nárok na čerpání poukázek Flexi Pass mají zaměstnanci pokud:

- je zaměstnanec v evidenčním počtu (to jsou zaměstnanci v pracovním poměru mimo zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené) s pracovním úvazkem 1,0;
- zaměstnanec není v době vyplácení poukázek zkušební době, ve výpovědní době nebo nemá podepsanou dohodu o ukončení pracovního poměru;
- zaměstnanec nemá neomluvenou absenci;
- zaměstnanci s úvazkem nižším než 0,5 mají nárok na jednu poukázku Flexi Pass ročně (celkem 38 zaměstnanců).

Pokud zaměstnanec nesplní výše uvedené podmínky, nárok na poskytnutí poukázky zaniká.

Daňové zvýhodnění poukázek

V dotazníkovém šetření u otázky č. 6 se respondenti měli vyjádřit, zda preferují zvýšení mzdy či poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody. Naprostá většina respondentů (91,7 %) preferuje zvýšení mzdy a pouze 8,3 % respondentů si přeje poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody. Níže uvedené tabulky znázorňují rozdíl při poskytování poukázek a navýšení mzdy zaměstnancům jak z pohledu zaměstnavatele tak zaměstnance. Nominální hodnota poukázky pro 1 zaměstnance na kalendářní rok je stanovena na 1000,- Kč. Pro lepší znázornění je roční hodnota poukázky převedena na měsíční hodnotu, která je 83,- Kč. Pro výpočet je důležité znát průměrnou měsíční mzdu zaměstnance. Průměrná měsíční mzda ve společnosti Vítkovická nemocnice a.s. je 28 491,- Kč. Pro výpočet byla použita kalkulačka na webových stránkách společnosti Sodexo Pass ČR a.s.

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + po- ukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		83 Kč	83 Kč
Hrubá mzda	28 491 Kč	28 574 Kč	28 491 Kč
SP 6,5 %	1 852 Kč	1 857 Kč	1 852 Kč
ZP 4,5 %	1 282 Kč	1 286 Kč	1 282 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 123 Kč	7 144 Kč	7 123 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 564 Kč	2 572 Kč	2 564 Kč
Základ daně	38 178 Kč	38 289 Kč	38 178 Kč
Zálohová daň	5 727 Kč	5 743 Kč	5 727 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	21 700 Kč	21 757 Kč	21 783 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		57 Kč	83 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %

Tab. 6 Úspory při poskytování poukázek ze strany zaměstnance (Sodexo, ©2015)

Jak vyplývá z tabulky, při poskytnutí poukázky je skutečný užitek zaměstnance 83,- Kč a při poskytnutí finanční odměny 57,- Kč. Je to způsobeno tím, že při poskytnutí poukázky je částka 83,- Kč osvobozena od daně a nemusí se z ní odvádět sociální a zdravotní pojištění.

Pokud by společnost zvolila peněžní odměnu, musela by z tohoto příspěvku odvádět jak daň, tak pojistné. Zaměstnanec tak ušetří poskytováním poukázek o 26,- Kč více, než pokud by mu byla navýšená mzda.

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		83 Kč	83 Kč
Hrubá mzda	28 491 Kč	28 611 Kč	28 491 Kč
SP 6,5 %	1 852 Kč	1 860 Kč	1 852 Kč
ZP 4,5 %	1 282 Kč	1 288 Kč	1 282 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	7 123 Kč	7 153 Kč	7 123 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 564 Kč	2 575 Kč	2 564 Kč
Základ daně	38 178 Kč	38 339 Kč	38 178 Kč
Zálohová daň	5 727 Kč	5 751 Kč	5 727 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	21 700 Kč	21 783 Kč	21 783 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		161 Kč	102 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o: 57,53 %			

Tab. 7 Úspory při poskytování poukázek ze strany zaměstnavatele (Sodexo, ©2015)

Z pohledu zaměstnavatele je situace obdobná, při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o 57,53 %, oproti poskytnutí poukázky.

	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Daňové náklady zaměstnavatele	750	121 066 Kč	76 852 Kč

Tab. 8 Celkové úspory při poskytování poukázek ze strany zaměstnavatele (Sodexo, ©2015)

Při přepočtu daňových nákladů na všechny zaměstnance společnosti činí rozdíl mezi poskytováním poukázky a peněžní odměnou 44 214,- Kč.

6.5 Odpovědnost za realizaci projektu

Jelikož se projekt týká zejména personálního oddělení, vybere personální manažer vhodné osoby, které budou spolupracovat na realizaci projektu. Mezi těmito osobami musí být především ekonom společnosti, který na projekt vyčlení potřebné finanční prostředky a referentky úseku personalistiky a mezd, které ponese odpovědnost za administrativní činnosti spojené s projektem. Personální manažer ponese plnou odpovědnost za realizaci projektu a zavedení systému do praxe.

6.6 Informační kampaň o systému zaměstnaneckých výhod

Základní podmínkou pro efektivní poskytování zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatele je informovanost zaměstnanců. Z dotazníkového šetření vyplývá, že 40,6 % respondentů zná nabídku zaměstnaneckých výhod jen částečně nebo je nezná vůbec. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby ve společnosti proběhla informační kampaň zaměřená na nabídku a možnosti čerpání zaměstnaneckých výhod.

Informační kampaň se bude skládat z následujících kroků:

➤ **Prezentace společnosti Sodexo Pass ČR a.s. o poukázkách Flexi Pass – volný čas na přání.**

Prezentaci poukázkového systému odměňování o Flexi Passech poskytne společnost Sodexo Pass ČR a.s. Prezentace je určena především pro zaměstnance oddělení řízení lidských zdrojů a ostatní vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení.

Prezentace zahrnuje:

- Představení poukázky Flexi Pass.
- Možnosti uplatnění poukázky.
- Výhodnost poukázek.
- Flexi Pass – péče o zaměstnance.
- Flexi Pass – motivace zaměstnanců.

➤ **Distribuce informačních letáku Flexi Pass na jednotlivá oddělení.**

Společnost Sodexo Pass rovněž poskytne informační letáky a vzory poukázky Flexi pass, které budou distribuovány na jednotlivá oddělení společně s aktuální nabídkou partnerů společnosti.

➤ **Vytvoření letáku s nabídkou zaměstnaneckých výhod.**

Budou vytvořeny letáky se základními informacemi o aktuální nabídce zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Cílem tohoto kroku je, aby na každém oddělení byly k dispozici minimálně 3 tištěné informační letáky. Minimálně bude vytvořeno 90 kusů letáků. Informační leták bude také vytvořen v elektronické podobě a bude rozeslán elektronickou poštou všem zaměstnancům. Vytvořením letáků s nabídkou zaměstnaneckých výhod bude pověřen personální manažer a referent IT oddělení. Ostravská polygrafická společnost vytiskne 90 kusů letáků v cenu 450,- Kč (5,- Kč/kus).

➤ **Informování podřízených vedoucími pracovníky.**

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení budou pověřeni seznámením svých podřízených s jakoukoli změnou týkající se zaměstnaneckých výhod. Jejich povinností bude také distribuce informačních letáků na jednotlivá oddělení.

6.7 Kontrolní šetření pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců

Aby bylo možno zhodnotit úspěšnost projektu, bude se rok po realizaci projektu konat další dotazníkové šetření. Dotazník závěrečného šetření bude totožný s úvodním dotazníkem, aby bylo možno porovnat jejich výsledky. Pro opakování dotazníkového šetření bude opět využito písemného dotazování v celkovém distribuovaném množství 250 ks dotazníků. Náklady na tisk 250 ks dotazníků v rozsahu 3 stran jsou stanoveny ve výši 1 125,- Kč (4,50 Kč/1 dotazník). Projekt bude přínosný, pokud dojde ke zvýšení informovanosti a spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod. Následně bude vypracována závěrečná zpráva o projektu personálním manažerem.

6.8 Nákladová analýza

Účelem nákladové analýzy je vyčíslit náklady spojené s realizací projektu. Následující tabulka znázorňuje náklady na jednotlivé položky.

Objednávka poukázek na 1. pololetí pro zaměstnance s úvazkem 0,6 - 1,0 (763 zaměstnanců)	381 500,- Kč
Objednávka poukázek na 2. pololetí pro zaměstnance s úvazkem 0,6 - 1,0 (763 zaměstnanců)	381 500,- Kč
Objednávka poukázek pro zaměstnance s úvazkem nižším než 0,5 (38 zaměstnanců)	19 000,-Kč
Náklady na dopravu poukázek prostřednictvím bezpečnostní agentury Loomis:	
➤ 1. pololetí - 500,- Kč (včetně DPH)	
➤ 2. Pololetí - 500,- Kč (včetně DPH)	1 000,- Kč
Náklady na informační kampaň:	
➤ Prezentace společnosti Sodexo Pass ČR a.s. o poukázkách Flexi Pass - volný čas na přání - 0,- Kč	
➤ Informační letáky Flexi Pass - 0,- Kč	
➤ Informační letáky s nabídkou zaměstnaneckých výhod - 450,- Kč	450,- Kč
Kontrolní šetření pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců (250 ks x 4,50 Kč)	1 125,- Kč
Roční náklady celkem	784 575,- Kč

Tab. 9 Nákladová analýza (vlastní zpracování)

V tabulce (Tab. 9) jsou znázorněny náklady na implementaci poukázek Flexi Pass do systému zaměstnaneckých výhod. Poukázky Flexi pass činí roční náklad ve výši 763 019,- Kč. Celkové náklady na projekt jsou vyčísleny na 784 575,- Kč.

6.9 Časová analýza

Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocni je níže podroben časové analýze.

V následující tabulce (Tab. 10) jsou zobrazeny činnosti, které je nutno provést pro realizaci projektu. Dále tabulka uvádí dobu trvání jednotlivých činností ve dnech a jejich návaznost.

	Činnost	Předchozí činnost	Doba trvání (dny)
A	Analýza současného systému zaměstnaneckých výhod		5
B	Sestavení dotazníků pro zjištění spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami	A	4
C	Schválení dotazníkového šetření	B	1
D	Distribuce dotazníků	B, C	1
E	Doba na vyplnění dotazníků	D	14
F	Sběr dotazníků	D, E	1
G	Vyhodnocení dotazníkového šetření	F	4
H	Vytvoření návrhu na nové zaměstnanecké výhody	G	7
I	Výběr dodavatele	F, G	2
J	Uzavření smlouvy s dodavatelem	I	7
K	Informační kampaň	I	14
L	Objednání poukázek	J	1
M	Doručení poukázek a distribuce zaměstnancům	L	5
N	Kontrolní šetření pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců	M	22

Tab. 10 Časová analýza (vlastní zpracování)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že celková předpokládaná doba realizace všech činností spojených s projektem je 88 pracovních dní.

6.10 Riziková analýza

Při realizaci tohoto projektu se společnost Vítkovická nemocnice může setkat s několika riziky, která by mohla projekt ohrozit. V tabulce (Tab 11.) jsou uvedena možná rizika a pravděpodobnost jejich vzniku. Pro zhodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu na projekt byla použita škála 1 – 3 (nízká, střední, vysoká).

	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost rizika
1	Nízká	Nízká
2	Střední	Střední
3	Vysoká	Vysoká

Tab. 11 Stupnice hodnocení rizik (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost	Výsledek
Nedostatek finančních prostředků	3	3	9
Nezájem zaměstnavatele o projekt	2	3	6
Nezájem zaměstnanců o vyplnění dotazníků	1	2	2
Nízká návratnost dotazníků	3	2	6
Nespokojenost zaměstnanců s poukázkami	1	2	2
Výběr nevhodného dodavatele poukázek	1	2	2
Špatná informační kampaň pro zaměstnance	1	2	2

Tab. 12 Riziková analýza (vlastní zpracování)

Eliminace možných rizik

- Nejpodstatnějším rizikem je nedostatek finančních prostředků na projekt, tedy na implementaci poukázek Flexi Pass do systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti. Ve zdravotnických zařízeních v České republice je dlouhodobě nedostatek finančních prostředků jak na poskytování zdravotní péče, tak i na odměňování zaměstnanců. Riziko nedostatku finančních prostředků na projekt je vysoké.
- Nezájem zaměstnavatele o projekt představuje střední stupeň pravděpodobnosti vzniku a vysoký stupeň závažnosti rizika. Eliminovat toto riziko lze zvýšenou informovaností o možných přínosech pro zaměstnavatele.
- Nezájem zaměstnanců o vyplnění dotazníků představuje nízkou pravděpodobnost vzniku a střední stupeň závažnosti rizika. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci mají zájem o tento typ benefitů, tudíž vysoké riziko z jejich strany ne-

hrozí. Možným řešením tohoto rizika je zvýšení informovanosti zaměstnanců o probíhajícím dotazníkovém šetření.

- Nízká návratnost dotazníků představuje vysokou pravděpodobnost vzniku a střední stupeň rizika. V případě nízké návratnosti dotazníků by došlo ke zkreslení získaných informací a systém zaměstnaneckých výhod by nemusel být sestaven dle skutečných preferencí zaměstnanců.
- Pravděpodobnost, že by zaměstnanci neměli o poukázky zájem je velmi nízká. Z dotazníkového šetření vyplývá, že velká část zaměstnanců o poukázky zájem má.
- Výběr nevhodného dodavatele představuje nízkou pravděpodobnost vzniku a střední stupeň závažnosti rizika. Eliminovat toto riziko lze důkladnou analýzou všech poskytovatelů poukázek.
- Informační kampaň pro zaměstnance bude zahrnovat prezentaci firmy Sodexo o poukázkách Flexi Pass, která bude určená pro vedoucí pracovníky. Poté budou vedoucí pracovníci informovat své podřízené na pravidelných poradách a vyvěšením informačních letáků Flexi Pass na nástěnkách jednotlivých oddělení. Součástí informační kampaně bude i vytvoření informačních letáků s celkovou nabídkou zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

6.11 Celkový přínos projektu

Chod žádné společnosti se neobejde bez lidských zdrojů. Zdravotnictví není výjimkou, a proto je velmi důležité vytvořit pracovní podmínky zaměstnancům tak, aby byli maximálně spokojeni. Vedení každé společnosti si musí uvědomit, jak je práce zdravotnického personálu náročná a jak je důležitá motivace nejen finanční, ale rovněž nefinanční formou, prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů tak, aby si své zaměstnance dokázali udržet.

V současnosti je nabídka zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici celkem pestrá. Největší nedostatek tohoto systému spočívá v nízké informovanosti zaměstnanců, což se potvrdilo i v dotazníkovém šetření. Možností jak rozšířit systém zaměstnaneckých výhod může být zavedení poukázek pro volný čas Flexi Pass. Zavedení poukázek je výhodné i pro zaměstnavatele, jelikož se jedná o daňově uznatelný benefit. Výhodou pro zaměstnance je široká možnost použití v oblasti sportu, kultury, relaxace, cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje a může pomoci zaměstnancům načerpat energii pro výkon svého povolání. Věřím, že zařazení poukázek Flexi Pass do systému zaměstnaneckých výhod bude přínosné.

kých výhod povede ke zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců společnosti Vítkovická nemocnice a.s.

ZÁVĚR

Náplní této diplomové práce bylo vypracovat projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.

V teoretické části byly vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na poskytování zaměstnaneckých výhod.

Praktickou část tvoří analytická a projektová část.

V analytické části byla představena Vítkovická nemocnice a.s. Dále byl popsán stávající systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti, který tvořil podklad pro realizaci dotazníkového šetření. Navazující dotazníkové šetření umožnilo získat informace a názory zaměstnanců na výhody jak současné, tak i navrhované. Výsledky dotazníkového šetření byly podkladem pro projektovou část ve Vítkovické nemocnici a.s.

Společnost nabízí širokou škálu zaměstnaneckých výhod, které představují značnou část nákladu společnosti, nicméně dle výsledků dotazníkového šetření jsou zaměstnanci nespokojení s tímto systémem. Cílem praktické části bylo navrhnout projekt, který povede ke zvýšení informovanosti a spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

V závěru je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 07-494-4105-4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FALLON, L a Charles R MCCONNELL. *Human resource management in health care: principles and practice*. Second edition. Burlington: Jones & Bartlett Publishers, 2013, 440 s. ISBN 14-496-8883-7.

GREGAR, Aleš. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010, 95 s. ISBN 978-80-7318-915-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013, 199 s. ISBN 978-80-7478-000-4.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: ASPI, 2008, 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009, 233 s. Praktické ekonomické příručky. ISBN 978-807-2017-546.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013, 177 s. ISBN 978-80-7435-331-4.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

Internetové zdroje

ABSOLUTIN: Pojem "Cafeteria systém". [online]. © 2013 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/slovník-pojmu/16-cafeteria-system/>

BUSINESSVIZE: Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. ZIKMUND MARTIN. [online]. © 2010 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

CAFETERIASYSTEMS: Online systém pro objednávky benefitů. [online]. © 2015 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

EDENRED: Vše o našich produktech. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/content/klient/vse-o-nasich-produktech/darkove-poukazky/ticket-compliments>

EDENRED: Kdo jsme. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/content/uzivatel/o-nas/zakladni-info/edenred-v-cislech>

FINANCE.IDNES: Firmy v Česku ožívají a je to znát i na zaměstnaneckých benefitech. [online]. © 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/zamestnanecke-benefity-posiluji-d4m-/podnikani.aspx?c=A140903_153848_podnikani_zuk

HRNEWS: Studie: Zaměstnavatelé poskytují více vzdělávání a méně stravenek. [online]. © 2014 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-a-odmenovani-id-148686/studie-zamestnavatele-poskytuji-vice-vzdelavani-a-mene-strav-id-2254555>

KARIERA.IHNED: Cafeteria zvyšuje motivaci. KUREL VÁCLAV. [online]. © 2005 [cit. 2015-02-25]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

MSSTAVBY: Revitalizace objektů Vítkovické nemocnice. [online]. © 2012 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://www.msstavby.cz/revitalizace-objektu-vitkovicke-nemocnice-14-05-2012/>

SODEXO: Kontakty. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/kontakty>

SODEXO: Benefity. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/poukazky-pro-volny>

SODEXO: O nás. [online]. © 2015 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/o-nas/zakladni-informace/nase-poslani.aspx>

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE: Mateřská škola. [online]. © 2011-2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://materskaskola.agel.cz/fotogalerie/skolni-rok-2013-2014.html>

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE: Výroční zpráva 2013. [online]. © 2011-2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: nemocnicevitkovice.agel.cz/o-nemocnici/ke-stazeni/vyrocní-zprava-2013.pdf

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE: O nemocnici. [online]. © 2011-2015 [cit. 2015-04-04]. Dostupné z: <http://nemocnicevitkovice.agel.cz/o-nemocnici/historie.html>

Interní zdroje

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE, 2014. *Organizační řád.*

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE, 2012. *Popis společnosti.*

VÍTKOVICKÁ NEMOCNICE, 2012. *Mise, vize a strategie.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

a.s.	Akciová společnost
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
cca	cirka
ČPZP	Česká průmyslová zdravotní pojišťovna
ČSOB	Československá obchodní banka
např.	například
popř.	popřípadě
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
tj.	to jest
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
VO	Výzkumná otázka

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1</i> Koncepce a vývojové etapy personální práce	14
<i>Obr. 2</i> Pavilon Gastroenterologie a Vaskulární centrum.....	35
<i>Obr. 3</i> Logo společnosti.....	37
<i>Obr. 4</i> Organizační schéma Vítkovické nemocnice a.s.....	41
<i>Obr. 5</i> Návratnost dotazníků.....	49
<i>Obr. 6</i> Informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých výhodách	50
<i>Obr. 7</i> Způsob získávání informací o nabídce benefitů.	50
<i>Obr. 8</i> Spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod.....	51
<i>Obr. 9</i> Motivace zaměstnanců	52
<i>Obr. 10</i> Důležitost zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání	52
<i>Obr. 11</i> Upřednostnění mzdy či poskytnutí libovolné výhody	53
<i>Obr. 12</i> Způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů	54
<i>Obr. 13</i> Důležitost hodnot pro zaměstnance	55
<i>Obr. 14</i> Průměrné hodnoty současných zaměstnaneckých výhod	57
<i>Obr. 15</i> Důležitost zaměstnaneckých výhod dle přání zaměstnanců	58
<i>Obr. 16</i> Pohlaví dotazovaných.....	59
<i>Obr. 17</i> Složení respondentů dle pracovní pozice	60
<i>Obr. 18</i> Složení respondentů dle jejich věku.....	60
<i>Obr. 19</i> Složení respondentů dle délky pracovního poměru	61
<i>Obr. 20</i> Vzor poukázky Flexi Pass	72

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Zaměstnanecké benefity: vývoj 2010 až 2014.....</i>	<i>31</i>
<i>Tab. 2 Důležitost hodnot pro zaměstnance</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 3 Důležitost současných zaměstnaneckých výhod</i>	<i>56</i>
<i>Tab. 4 Zaměstnanecké benefity dle preferencí zaměstnanců</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 5 Hodnota zásilky objednaných poukázek</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 6 Úspory při poskytování poukázek ze strany zaměstnance</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 7 Úspory při poskytování poukázek ze strany zaměstnavatele</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 8 Celkové úspory při poskytování poukázek ze strany zaměstnavatele</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 9 Nákladová analýza</i>	<i>77</i>
<i>Tab. 10 Časová analýza.....</i>	<i>78</i>
<i>Tab. 11 Stupnice hodnocení rizik.....</i>	<i>79</i>
<i>Tab. 12 Riziková analýza</i>	<i>79</i>

SEZNAM PŘÍLOH

P 1 Dotazníkové šetření

P 2 Informační leták Flexi Pass

P 3 Prezentace Flexi Pass společnosti Sodexo

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník k diplomové práci na téma „Projekt zlepšení systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.“

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

ve Vítkovické nemocnici pracuji na pozici radiologického asistenta na RDG oddělení a CVI-angio sále. Rovněž jsem studentem 5. ročníku oboru Management ve zdravotnictví Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci zpracování mé diplomové práce bych Vás chtěl touto cestou požádat o vyplnění následujícího dotazníku.

Hlavním předmětem dotazníku je analyzovat současný systém zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody jsou ty benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje navíc k Vašemu platu.

Vyplněním následujícího dotazníku můžete přispět k vytvoření efektivnějšího systému zaměstnaneckých výhod ve Vítkovické nemocnici a.s.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky průzkumu budou použity výhradně jako informační zdroj pro diplomovou práci.

Pokud Vám bude cokoli nejasné, neváhejte mě kontaktovat osobně či na e-mail jaroslav.brozda@seznam.cz.

Děkuji za vstřícnost a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Bc. Jaroslav Brózda

1) Jste dostatečně informován o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

2) Jakým způsobem získáváte informace o nabídce poskytovaných zaměstnaneckých výhodách?

Od nadřízených Informační brožury
 Intranet (e-mail) Chybí zdroje informací o systému

3) Jste spokojení s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod ve společnosti?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4) Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu výkonu?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5) Bral jste při výběru svého současného zaměstnání v potaz systém zaměstnaneckých výhod?

Ano Ne

6) Upřednostnili byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody?

Zvýšení mzdy

Poskytnutí zaměstnanecké výhody

7) Jak by dle Vašeho názoru měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?

Plošně pro všechny

Podle počtu odpracovaných let ve společnosti

Podle pracovní pozice

Následující otázky hodnotíte v následující stupnici:

1 - Velmi důležité

2 - Spíše důležité

3 - Spíše nedůležité

4 - Zcela nedůležité

8) Jakou důležitost přikládáte při výkonu své profese následujícím položkám? (*zakroužkujte*)

možnost vzdělání a rozvoje	1	2	3	4
uznání	1	2	3	4
finanční ohodnocení	1	2	3	4
jistota zaměstnání	1	2	3	4
dobré vztahy na pracovišti	1	2	3	4
zaměstnanecké výhody	1	2	3	4
motivace	1	2	3	4

9) Za jak důležité považujete současné zaměstnanecké výhody (*zakroužkujte*)

příspěvek na životní pojištění	1	2	3	4
příspěvek na dětský tábor	1	2	3	4
příspěvek na stravování	1	2	3	4
jubilejní (výroční) odměny	1	2	3	4
stabilizační odměny	1	2	3	4
placení členských příspěvků zaměstnancům	1	2	3	4
jazykový kurz	1	2	3	4
rekondice - léčebné pobyty s ČPZP	1	2	3	4
týden dovolené navíc	1	2	3	4
sociální půjčka	1	2	3	4
příspěvek na ubytování	1	2	3	4
společensko - kulturní akce	1	2	3	4
firmitní mateřská škola	1	2	3	4
výhodné nabídky mobilního operátora	1	2	3	4
program zvýhodněných účtů pro zaměstnance	1	2	3	4

zkrácený pracovní úvazek (např. zaměstnanci na rodičovské dovolené)	1	2	3	4
vzdělávací kurzy (nad rámec celoživot. Vzdělávání)	1	2	3	4
využití nadstandardního pokoje během hospitalizace pro sebe nebo rodinné příslušníky	1	2	3	4

10) Za jak důležité byste považovali následující zaměstnanecké výhody, kdyby je společnost zahrnula do svého programu výhod? (*zakroužkujte*)

příspěvek na sportovní vyžití	1	2	3	4
příspěvek na relaxaci (masáže, sauna)	1	2	3	4
příspěvek na vitamínové doplňky stravy	1	2	3	4
stravenky	1	2	3	4
tzv. 13. plat (obvykle 60% základní mzdy)	1	2	3	4
příspěvek na dopravu do zaměstnání	1	2	3	4
příspěvek na důchodové pojištění	1	2	3	4
studijní volno	1	2	3	4
příspěvek na pojištění hmotné odpovědnosti	1	2	3	4
volno na léčení bez lékařského potvrzení (Sick day)	1	2	3	4
Jiné - uveďte jaké.....				

11) Vaše další náměty a připomínky k systému zaměstnaneckých výhod

.....

.....

12) Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž Žena

13) Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Lékař Nelékařský zdravotnický pracovník Jiná pozice

14) Jaký je Váš věk?

- Do 25 26 - 35 36 – 50 Nad 50

15) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Méně než 1 rok 1 - 5 let 6 - 10 let Více jak 10 let

PŘÍLOHA P 2: INFORMAČNÍ LETÁK FLEXI PASS

Co jsou Flexi Passy a k čemu je lze použít?

Poukázka Flexi Pass je zaměstnanecká výhoda, kterou mohou využít v síti více než 8000 smluvních partnerů. Seznam partnerů je k dispozici na www.mujPass.cz. Partneři přijímající poukázky Sodexo jsou zároveň viditelně označeni nálepkou se jménem poukázky a logem naší společnosti.



Samolepka označující provozovny, které přijímají Flexi Pass

Co všechno mohu s poukázkou Flexi Pass podniknout? A kde všude ji přijímají?

- **Kultura** – kina, divadla, koncerty...
- **Sport** – fitcentra, wellness centra, squash, bazény...
- **Vzdělávání** – jazykové školy, počítačové kurzy...
- **Zdraví** – zdravotní péče, optiky, lékárny...
- **Dovolená a rekreace** – cestovní kanceláře, hotely, lázně...



Flexi Pass může znamenat i některé výhody navíc! **Aktuální akce najdete na www.mujPass.cz.**

Co je důležité vědět o poukázce Flexi Pass?

- **Okamžité čerpání** – Poukázku mohu okamžitě použít, nemusím čekat až dojde k proplacení faktury.
- **Flexibilita** – To, jak poukázku využiji, je jen na mně. Nemusím také nijak dopředu hlásit, jak chci příspěvek čerpat.
- **Administrativní nenáročnost** – Poukázku použiji k přímé platbě, nemusím si archivovat faktury ani účtenky.
- **Daňová výhodnost** – Poskytnutím poukázky získávám výrazně vyšší čistou hodnotu oproti zvýšení platu o stejnou částku. To znamená, že pokud jsem obdržel například poukázku Flexi Pass v hodnotě 1000 Kč, zůstává mi plná hodnota, ze které neodvádím daň ani sociální a zdravotní pojištění.
- **Jednoduchá kontrola výše čerpání** – Utratím vždy jen poukázky, které mám k dispozici, nemusím tedy sledovat svůj účet benefitových bodů. Na poukázky se ale nevrací, je tedy třeba vyčerpat celou hodnotu poukázky.
- **Síť partnerů obsahuje pouze prověřené společnosti** – Síť partnerů již za mne prověřila a nasmlouvala společnost Sodexo Pass Česká republika a.s.
- **Účelové čerpání** – V síti smluvních partnerů mohu poukázku použít jen za zákonných podmínek. Je zaručena účelovost, a tím i daňová uznatelnost. Přehled aktuální legislativy najdu na www.mujPass.cz.



Poukázka Flexi Pass

Infolinka: 233 113 435
e-mail: info.cz@sodexo.com
www.sodexo.cz
www.mujPass.cz



Uplatnění pro poukázku Flexi Pass

Kultura:

- kina, divadla, koncerty, ZOO ...

Sport:

- fitness, squash, bazény, jóga, bowling, ...

Wellness:

- masáže, sauny, solné jeskyně...

Zdraví:

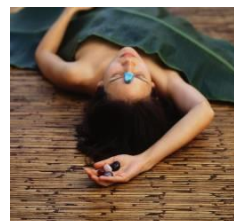
- lékárny, optiky, rehabilitace, zdravotní potřeby, lázně...

Vzdělání:

- jazykové školy, autoškoly, SW školení, Manažerské kurzy

Cestování:

cestovní kanceláře a agentury, hotely a penziony



**Kompletní partnerskou síť pro celou ČR naleznete na:
www.mupass.cz**

Výhodnost poukázek pro volný čas od Sodexo

Výhody pro zaměstnavatele

- Poskytnutím poukázky Flexi Pass jako motivační odměny **ušetříte 35 %** oproti stejné částce poskytnuté formou mzdy.
- Vypacení motivační odměny formou poukázky je **FLEXibilní**
– neprojeví se v průměru pro výpočet dovolené ani nemocenské.
- **Odpadá administrativa** smluv při přehodnocování mzdy
- Použití poukázky Flexi Pass si zaměstnanci **budou pamatovat**, na rozdíl od navýšení mzdy, které bude brzy zapomenuto



Výhody pro zaměstnance

- Z poukázek Flexi Pass **neodvádí zaměstnanci daně ani odvody** na sociální a zdravotní, a to až do celkové výše 20 000 Kč za rok.
- Pro 90 % zaměstnanců jsou volnočasové **benefity atraktivní**
- Zaměstnanci za volnočasové aktivity utrací již daně peníze – pomůžete jim utracet efektivněji a za sebe.



Flexi Pass - Péče o zaměstnance

„Příležitost pro využití poukazu Flexi Pass od Sodexo?“

Péče o zaměstnance

- Bonusová složka mzdy
– pravidelná či nepravidelná
- Vánoce
- Narozneniny
- Životní jubileum
- Pracovní jubileum
- Odchod do důchodu
- Svatba
- Naroznení dítěte
- Dárcovství krve
- Příspěvek na dovolenou



* Odměny od 200,- po daňově výhodné maximum 20 000,- / rok



5 – Název dokumentu nebo aktivity – měsíc, rok

sodexo
SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT

Flexi Pass – Motivace zaměstnanců

„Příležitost pro využití poukazu Flexi Pass od Sodexo?“

Motivace zaměstnanců

- Odměna za pozornost – např. „najdi chybu na výrobku“ nebo „najdi úsporu“
- Inovace – inovativní nápady, zlepšovací návrhy
- Osobní rozvoj – znalosti, dovednosti, zkušenosti
- Pravidelná docházka – častá nemocenská či návštěvy lékaře
- Bez úrazovost zaměstnance
- Plnění cílů - celofiremní či individuální cíle
- Účast na projektech
- Soutěže v rámci společnosti
- Odpracované roky – věrnost zaměstnavateli



* Odměny od 100,- po daňově výhodné maximum 20 000,- /rok

6 – Název dokumentu nebo aktivity – měsíc, rok

sodexo
SLUŽBY PRO KVALITNÍ ŽIVOT

Kontaktní údaje Sodexo Benefits

Váš zástupce Sodexo Pass Česká republika

Hana Škodíková
Konzultant pro motivaci
+420 602 413 910
Hana.skodikova@sodexo.com

Sodexo Pass Česká republika a.s.
Infolinka: +420 233 113 435
www.sodexo.cz

