

# **Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.**

Ing. Michaela Daňková

---

Diplomová práce  
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ing. Michaela Daňková**  
Osobní číslo: **M12878**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**  
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zavedení systému volitelných  
zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské  
nemocnici a.s.**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Vypracujte literární rešerši zabývající se oblastí odměňování se zaměřením na zaměstnanecké výhody.

#### II. Praktická část

- Analyzujte současný systém odměňování v Uherskohradištské nemocnici a.s.
- Navrhněte projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

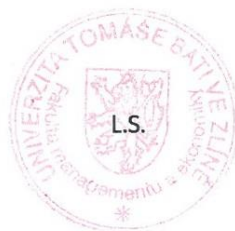
Seznam odborné literatury:

**ARMSTRONG, Michael. A Handbook of Human Resource Management Practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.**  
**ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. české vyd. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.**  
**JACKSON, Susan E, Randall S. SCHULER and Steve WERNER. Managing Human Resources. 11th ed. Australia, South-Western Cengage Learning, 2012, 696 s. ISBN 1-111-82232-8.**  
**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. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002, 399 s. ISBN 80-7261-168-2.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2014**

Ve Zlíně dne 22. února 2014

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové 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<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou 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<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> 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, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 25. 4. 2014

Michela Šaněková

<sup>4</sup> 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédá k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s. V teoretické části je popsána problematika řízení lidských zdrojů, řízení odměňování a zaměstnaneckých výhod. Úvod praktické části je věnován představení společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s., dále je provedeno dotazníkové šetření, které měří spokojenost zaměstnanců se současným stavem zaměstnaneckých výhod a jejich poznatky na zlepšení benefitů. Na základě zjištěných výsledků je zpracován projekt na zavedení poukázek, v tištěné formě s četností 3x ročně. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, zaměstnanecké výhody, cafeteria systém

## **ABSTRACT**

The main goal of this diploma thesis is to design a project of implementation of optional employee benefits in Uherskohradištská nemocnice a.s. Theoretical part describes issues related to human resources management, employee rewarding and benefit system management. The introduction of the practical application part is dedicated to presentment of the company Uherskohradištská nemocnice a.s. The practical application part also features survey about employee satisfaction with current state of the employee benefit system and their desires for further improvement of such system. The project based on results from aforementioned analysis features introduction of benefit coupons distributed three times a year. Project has been subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: human resource management, remuneration, motivation, employee benefits, cafeteria system

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za její cenné rady a především čas, který mi věnovala.

Poděkování také patří Uherskohradištské nemocnici a.s., ekonomicko-provoznímu náměstkovi Ing. Vlastimilu Vajdákovi, který svolil ke zpracování mé diplomové práce. Ing. Zdeňce Kokavcové a ostatním zaměstnankyním z odboru odměňování a personálního odboru za ochotu při poskytování informací, podkladů potřebných pro zpracování práce, účasti na prezentaci benefitního systému a všem zaměstnancům, kteří spolupracovali na vyplnění dotazníku, bez kterých by tato práce ztrácela podstatu.

### **Motto**

*„Naším cílem je aktivní a motivovaný zaměstnanec.“*

### **Prohlášení**

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

## OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>12</b>
<b>2 MOTIVACE .....</b>	<b>14</b>
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ .....</b>	<b>15</b>
3.1 SYSTÉM FINANČNÍHO ODMĚŇOVÁNÍ .....	15
3.2 STRUKTURA ODMĚŇOVÁNÍ .....	17
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....</b>	<b>18</b>
4.1 DEFINICE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	18
4.2 VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	19
4.2.1 Význam zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnavatele .....	19
4.2.1 Význam zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance .....	19
4.3 ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	20
4.3.1 Členění dle daňové odvodové výhodnosti .....	20
4.3.2 Členění z hlediska věcného .....	20
4.3.3 Členění z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele neboli příjmu zaměstnance .....	23
4.4 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD V ČESKÉ REPUBLICE .....	24
4.5 NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ VÝHODY .....	25
4.5.1 Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody nejen v roce 2013 .....	25
4.6 SYSTÉMY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	26
4.6.1 Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod .....	27
4.6.2 Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých výhod .....	27
<b>5 CAFETERIA SYSTÉM .....</b>	<b>29</b>
5.1 DEFINICE CAFETERIA SYSTÉMU .....	29
5.2 PŘÍNOSY CAFETERIA SYSTÉMU .....	30
5.3 IMPLEMENTACE CAFETERIA SYSTÉMU .....	31
5.4 SOUČASNÉ TRENDY V POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	32
<b>6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>34</b>
<b>7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE .....</b>	<b>35</b>
7.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	35
7.2 PROFIL SPOLEČNOSTI DNES .....	36
7.2.1 Hospodaření společnosti .....	37
7.3 PERSONÁLNÍ ÚTVAR .....	38
<b>8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>39</b>
8.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2013 .....	39
8.1.2 Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2013 .....	39
8.1.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání .....	41
8.1.4 Rozdělení podle počtu lékařů /ambulantní a lůžková péče/ a počtu lůžek .....	41



8.2	ANALÝZA SOUČASNÉHO ODMĚŇOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	42
8.2.1	Mzdy .....	42
8.2.2	Péče o zaměstnance .....	45
8.2.3	Zaměstnanecské výhody.....	46
<b>9</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>53</b>
9.1.1	Hypotézy .....	54
9.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	54
9.2.1	Vyhodnocení stanovených hypotéz.....	58
9.3	ANALÝZA PŘEDNOSTÍ A PROSTORU PRO ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ODMĚŇOVÁNÍ SE ZAMĚŘENÍM NA ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	60
9.4	ANALÝZA JEDNOTLIVÝCH DODAVATELŮ .....	62
9.4.1	Výběr cílového dodavatele.....	63
9.4.2	Nabídka poukázek pro zaměstnance Uherskohradištské nemocnice a.s.....	65
<b>10</b>	<b>PROJEKT ZAVEDENÍ SYSTÉMU VOLITELNÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....</b>	<b>67</b>
10.1	CÍLE PROJEKTU .....	67
10.2	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	67
10.3	KLÍČOVÉ AKTIVITY.....	68
10.4	MATICE ODPOVĚDNOSTI .....	72
10.5	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	73
10.6	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	75
10.7	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	77
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>80</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>85</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>86</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>87</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>88</b>

## ÚVOD

Zaměstnanecké výhody jsou jedním z fenoménů personální práce posledních let a předmětem ekonomicko-politických diskuzí současnosti. Každá ze zainteresovaných stran, zaměstnavateli počínaje, přes jejich zaměstnance, odbory a vládu, až ke společnosti, které je dodávají nebo zprostředkovávají, sleduje jiný cíl.

Zaměstnanecké výhody jsou považovány za součást mzdy, ale také jako motivační prvek na získání a udržení kvalitních zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody mohou také vylučovat negativní projevy chování zaměstnanců, mezi které patří například zvýšení absence anebo fluktuace kvalitních zaměstnanců. Benefity zlepšují image společnosti a stávají se součástí firemní kultury. K poskytování nejruznějších zaměstnaneckých výhod může zaměstnavatele vést i řada daňových zvýhodnění, které jim tak umožňují snížit náklady na zaměstnance. Neobratným postupem však lze i v této oblasti napáchat více škody než užítku.

Nemocnice kromě obvyklých mzdových podmínek mají fond kulturních a sociálních potřeb, který jsou povinny tvořit ze zákona. Dále mají k dispozici takzvaný individuální příspěvek, který lze čerpat na rekreace, penzijní připojištění, stravování, vitamíny a očkování. Kromě obvyklých mzdových podmínek také nemocnice nabízejí moderní a přístrojově vybavené pracovní prostředí, perspektivu v mnoha oborech, hrazení nákladů spojených se vzděláváním, stravování ve vlastní jídelně a zvýhodněné pracovní podmínky pro matky malých dětí včetně umístění ve vlastní školce.

Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod, který povede ke zlepšení současného systému zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.

Teoretická část práce se věnuje řízení lidských zdrojů a problematice odměňování pracovníků s důrazem na zaměstnanecké výhody. V praktické části je představena Uherskohradištská nemocnice a.s. a provedena analýza současného stavu odměňování se zaměřením na zaměstnanecké výhody a strukturu zaměstnanců. Ke zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými benefity je použito dotazníkového šetření. Cíle praktické části bude analyzovat přednosti a nedostatky současného stavu zaměstnaneckých výhod. Na základě zjištěných poznatků je sestaven projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Téma diplomové práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. Pro lepší porozumění této problematice nelze na začátku vynechat stručnou charakteristiku řízení lidských zdrojů.

Podle Armstronga (2003, s. 3; 2007, s. 28) řízení lidských zdrojů představuje strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří pracují ve společnosti a přispívají k dosažení cílů společnosti. Jednu z prvních formulací pojetí řízení lidských zdrojů vytvořila Michiganská škola, její představitelé zastávali názor, že struktura společnosti a systémy lidských zdrojů, by měly být řízeny způsobem, který je v souladu se strategií společnosti a dále vyjádřili názor, že existuje cyklus lidských zdrojů, který je znázorněn na obrázku (Obr. 1).

Koubek (2007, s. 16) chápe řízení lidských zdrojů jako systém propojených činností sledujících dva hlavní cíle. Jde o optimální využití schopností každého zaměstnance ve společnosti a vytváření optimálních podmínek pro rozvoj každého zaměstnance. Cílem řízení každé společnosti je plnit své cíle, být výkonná, konkurenceschopná a úspěšná na trhu, dosahovat žádoucího zisku, a aby se její výkon a postavení na trhu neustále zlepšovaly (2007, s. 15). Dále Koubek poukazuje, že řízení lidských zdrojů se vyznačuje především tím, že klade důraz na strategický aspekt personální práce, tj. věnuje zvýšenou pozornost perspektivě, formuluje dlouhodobé, obecné a komplexně pojaté cíle personální práce provázané s ostatními cíli společnosti, hledá a navrhuje cesty směřující k jejich dosažení. (2011, s. 14)

Tyto dva základní principy řízení lidských zdrojů můžeme popsat formulí **HRM = HRE + HRD** (Armstrong, 2002, s. 29; Gregar, 2004, s. 34)

Podle Kociánové (2010, s. 133) řízení lidských zdrojů je organizační funkcí zaměřenou na efektivní řízení a využití lidí. Řízení lidských zdrojů se zabývá lidským prvkem ve společnosti - lidmi jako jednotlivci i skupinami, jejich získáváním, výběrem, motivací, kompenzacemi, vzděláváním, rozvojem, postupem.

Synek s Kislingerovou (2010, s. 225) a Bláha et al. (2005, s. 13) upozorňují, že řízení lidských zdrojů je propojováno ve stále větší míře s formováním celkové strategie společnosti. Strategické řízení lidských zdrojů je současně propojováno s ovlivňováním podnikatelského výkonu a jeho cílů. Vrcholová řízení společností musí

ve stále větší míře respektovat multikulturní charakter organizace a řízení všech personálních procesů.

Synek s Kislingerovou (2010, s. 225) a internetový web Podnikátor.cz (© 2012) uvádějí, že hlavními úkoly v řízení lidských zdrojů je:

- ✓ Vytváření souladu mezi strukturou a počtem pracovních úkolů, s čímž je spojeno i správné rozvržení zaměstnanců, aby v každé chvíli bylo maximálně využito správných pracovních sil pro správné úkoly.
- ✓ Rovnoměrné využití pracovních sil tak, aby jeden člověk nepracoval za dva a ten druhý se pak jen „neflákal.“
- ✓ Formování týmů a s tím spojené formování mezilidských vztahů.
- ✓ Personální rozvoj zaměstnanců a jejich pracovní postup.
- ✓ Dodržování lidských práv a vytváření vhodného pracovního prostředí pro zaměstnance.

Hierarchie těchto úkolů, ač by se to mohlo zdát, není vůbec náhodná, je naopak velmi promyšlená, neboť první tři úkoly sledují zájmy společnosti, čtvrtý úkol respektuje zájmy jedince a pátý úkol sleduje jak zájmy zaměstnance, tak zájmy společnosti. (Podnikator.cz, © 2012)



Obr. 1. Cyklus lidských zdrojů (vlastní úprava dle Armstronga, 2007, s. 29)

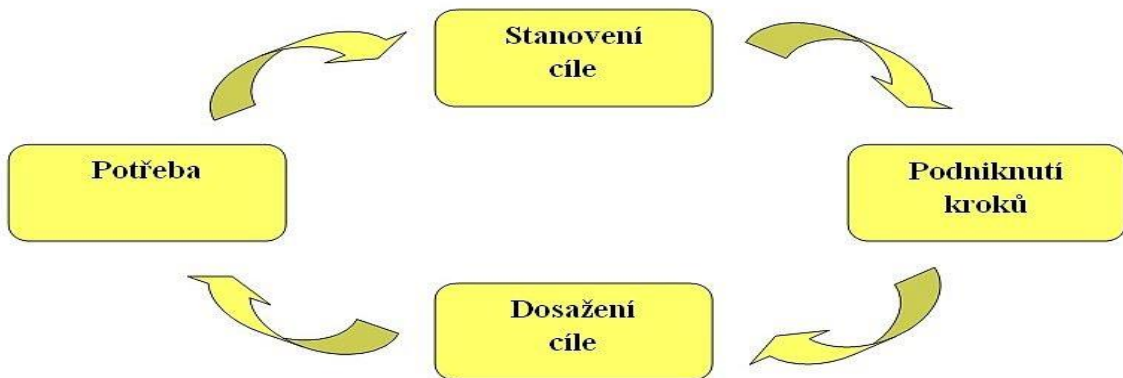
Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečení jak kvalitativní stránky lidských zdrojů, tak také kvantitativní stránky mezi které patří i motivace, které je věnována další kapitola.

## 2 MOTIVACE

Motiv podle Armstronga (2007, s. 219; 1995, s. 191) je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Dále Armstrong definuje motivaci jako to, co nutí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednají nebo se chovají.

Dle Eggerta (2005, s. 6) je motivace proces, kterým je podporováno a řízeno chování.

S otázkou jak podpořit pracovní motivaci zaměstnanců se již od dob vzniku samotného managementu potýká každý manažer, uvádí Armstrong (2007, s. 220). Prioritou procesu motivace je správné porozumění řádného fungování. Model procesu motivace související s potřebami ukazuje obrázek (Obr. 2).



Obr. 2. Proces motivace (vlastní úprava dle Armstronga, 2007, s. 220)

Motivační nástroje, kterými společnost disponuje, jsou podle Říhové (© 2014) dvojího charakteru:

- ✓ **Finanční motivace** má pro zaměstnance význam jen částečný, a dokonce již od určité výše nepředstavuje žádný.
- ✓ Pozornost je třeba věnovat i **nefinanční motivaci** jako nástroji, který je obtížněji definovatelný a uchopitelný a o to výraznější roli hrají při motivaci zaměstnance. V nejhrubší definici je lze zahrnout pod pojem firemní kultura společnosti. (Říhová, © 2014)

Další kapitola je věnována odměňování jako strategickému systému dlouhodobé motivace zaměstnanců, protože odměňování v každé společnosti hraje klíčovou roli a je jedním z nástrojů personálního řízení ve společnosti.

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, které na sebe přitahuje pozornost jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců.

Pokud chce mít podnik tendenci k růstu a být úspěšný, musí se zaměřit na proces řízení odměňování. Armstrong (2007, s. 20) definuje hlavní cíle jako:

- ✓ Odměňovat lidi podle hodnot, které vytvářejí,
- ✓ propojovat postupy v odměňování s cíli společnosti i s hodnotami a potřebami pracovníků,
- ✓ odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků,
- ✓ pomáhat udržovat i získávat potřebné vysoce kvalitní zaměstnance,
- ✓ motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost
- ✓ a vytvářet kulturu výkonu.

Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování je podle Koubka (2002, s. 158) jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů ve společnosti, který usnadňuje dosažení žádoucích cílů produktivity a zároveň je spravedlivý k zaměstnancům.

Branham (2004, s. 199) upozorňuje na 10 nejlepších způsobů, jak odměnit dobrou práci:

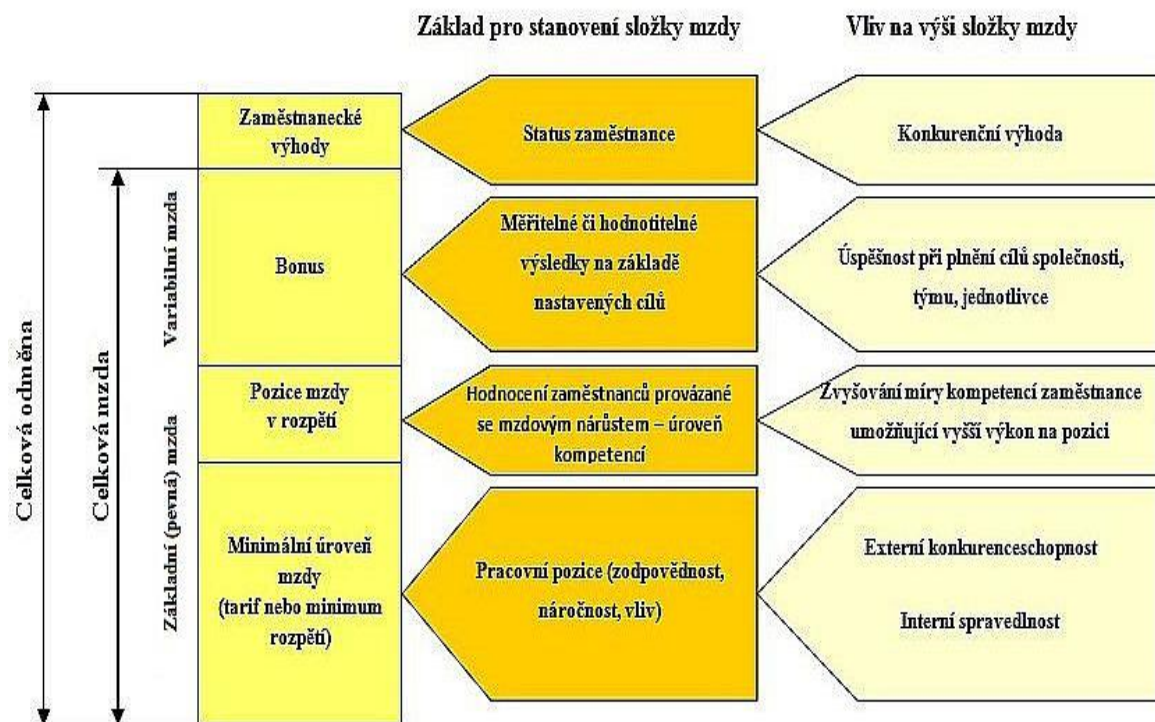
- |                   |                               |
|-------------------|-------------------------------|
| 1. Peníze         | 6. Aktivní účast na postupech |
| 2. Pracovní volno | 7. Zvýšení svobody            |
| 3. Uznání         | 8. Oblíbená práce             |
| 4. Povýšení       | 9. Pochvaly                   |
| 5. Osobní růst    | 10. Zábava                    |

Systém odměňování úzce souvisí s motivací zaměstnanců a s finančními možnostmi každé společnosti.

#### 3.1 Systém finančního odměňování

Janoušková a Kolibová (2005, s. 12) uvádějí: „Komponentů odměňování je více a každá součást odměň za práci má své konkrétní poslání. Jinou roli plní plat, jiné pobídkové formy či nabídka zaměstnaneckých výhod. Svou roli má i jasné uznání vykonané práce, jež bývá realizováno řadou verbálních či hodnotných forem.“

Ve společnostech, které mají zaveden integrovaný systém řízení výkonnosti, je podle Říhové (© 2014) odměňování zaměstnanců provázáno na úspěšnost naplňování cílů společnosti, často i týmu a konečně samotného jednotlivce. Do odměňování zaměstnance se promítají jeho schopnosti, dovednosti a znalosti, tzv. kompetence a jeho dlouhodobý a krátkodobý výkon. A každá z kvalit zaměstnance se odráží v některé ze složek zaměstnanecké odměny, jak ukazuje následující obrázek (Obr. 3).



Obr. 3. Vztah zaměstnance a jeho mzdy (vlastní úprava dle Říhové, © 2014)

Stejně jako se liší charakter cílů jednotlivých zaměstnanců v závislosti na jejich umístění v hierarchii společnosti, liší se vzájemný poměr jednotlivých složek mzdy celkové odměny zaměstnance v závislosti na charakteru pracovní pozice. Čím výše zaměstnanec v organizační struktuře působí, tím vyšší podíl jeho cílů v celkové struktuře zaujímají strategické cíle a tím vyšší podíl tvoří variabilní složka mzdy na celkové odměně. Odměňování bývá jednou z nejhůře řízených částí ve struktuře nákladů společnosti.



### 3.2 Struktura odměňování

Struktura odměňování má podle Hrušky (© 2012) následující prvky:

- ✓ Mzdový tarif: povinnosti, zodpovědnosti a náročnost pracovní pozice.
- ✓ Individuální složka základní mzdy: znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti zaměstnance.
- ✓ Příplatky: dle legislativy.
- ✓ Variabilní složka mzdy: plnění krátkodobých a střednědobých cílů.
- ✓ (Odložené bonusy): plnění dlouhodobých cílů.
- ✓ Mimořádné a cílové odměny: využití ve výjimečných případech.
- ✓ Zaměstnanecké výhody: plošné vs. flexibilní, zohlednění statusu zaměstnance.

Součástí odměňování, jehož význam v řadě společností roste, jsou zaměstnanecké výhody.

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

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)

### 4.1 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)

Podle Walkera (2003, s. 245) a Jacksona et al. (2012, s. 207) jsou zaměstnanecké výhody takové formy odměny, které společnosti zaměstnancům poskytují pouze za to, že jsou jejich zaměstnanci. I Dvořáková et al. (2007, s. 445) se ztotožňuje s tím, že zaměstnanecké výhody nebývají přímo vázány na pracovní výkon a často spíše zohledňují funkci, postavení a zásluhy daného zaměstnance. V literatuře jsou často označovány jen jako benefity a dotvářejí image zaměstnavatele.

Pelc (2009, s. 11-12), Bláha et al. (2005, s. 174) a Macháček (2010, s. 1) se shodují v tom, že zaměstnanecké výhody jsou nepovinné a není na ně právní nárok. Jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má a tím přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich loajalitě k zaměstnavateli.

Kociánová (2010, s. 164) zaměstnanecké výhody pokládá za složku odměny poskytovanou navíc k různým formám peněžní odměny. K cílům politiky zaměstnaneckých výhod společnosti patří:

- ✓ Poskytnout konkurenceschopný a atraktivní soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- ✓ uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- ✓ posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči společnosti
- ✓ a poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.

Sociální stránka je jedním ze základních aspektů poskytování benefitů. Dle Dvořákové et al. (2007, s. 355) poskytování určitých zaměstnaneckých výhod má výrazný sociální rozměr a představuje účinný prostředek sociálního rozvoje zaměstnanců.

D'Ambrosiová et al. (2007, s. 157) poukazuje na to, proč investovat do zaměstnaneckých výhod. K hlavním důvodům, proč společnosti zaměstnanecké výhody poskytují, patří snaha získat a udržet si kvalitní zaměstnance, podporovat pozitivní vztah k zaměstnavateli a poskytovat zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny. Existence (či neexistence) zaměstnaneckých výhod ve společnosti je důležitým kritériem pro hodnocení pozice společnosti na trhu a je velice citlivě vnímána uchazeči o zaměstnání. Zaměstnanecké výhody jsou z pohledu nákladů flexibilnější a snadněji se řídí. Dobře nastavený systém zaměstnaneckých výhod motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu a posiluje loajalitu zaměstnanců.

Zaměstnanecké výhody patří v současné době na poli personální politiky mezi významné motivační prvky ovlivňující kvalitu, spokojenost a stabilitu zaměstnanců, navíc navíc zlepšují image zaměstnavatelů.

## **4.2 Význam zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnanecké výhody jsou významným prvkem, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak i zaměstnance.

### **4.2.1 Význam zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnavatele**

Zaměstnanecké výhody jsou efektivní investicí do zaměstnanců. Konkurenceschopnost zaměstnavatele na trhu práce při získání a stabilizování kvalifikovaných pracovníků společnosti zvýší správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod s optimálně voleným systémem odměňování zaměstnanců. Výhodami poskytovanými zaměstnancům vedle mzdy se snaží zaměstnavatel působit na jejich spokojenost, na posílení vědomí sounáležitosti zaměstnance se společností. Může to vést ke snížení fluktuace zaměstnanců a s tím i nákladů, jejich loajalitě, tím se zvyšuje dobrá pověst společnosti, hodnota značky, image a atraktivita zaměstnavatele. (Macháček, 2008, s. 2)

### **4.2.1 Význam zaměstnaneckých výhod z pohledu zaměstnance**

Při výběru zaměstnání se v první řadě uchazeč zajímá o mzdu, poté o zaměstnanecké výhody, které jsou ve společnosti nabízeny. Tyto výhody mohou určitým způsobem

nahrazovat a kompenzovat nedostatky ve finanční odměně. Zaměstnanec spokojený s odměnou za vykonanou práci se cítí v zaměstnání spokojený, chce si práci udržet, je produktivní, snaží se dosáhnout lepších výsledků a snižuje se tak jeho absence. (Macháček, 2008, s. 3)

Další kapitola se věnuje konkrétnímu členění zaměstnaneckých výhod a také tomu jak je nastaven optimální systém zaměstnaneckých výhod a jaká kritéria by měl splňovat.

### **4.3 Členění zaměstnaneckých výhod**

Zaměstnaneckých výhod existuje celá řada, a proto jejich členění je rozmanité, ale zároveň i důležité. Zaměstnanecké výhody můžeme členit následujícím způsobem.

#### **4.3.1 Členění dle daňové odvodové výhodnosti**

Dle Pelce (2011, s. 17-18) je prioritní členění benefitů z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti, tj. na mimořádně výhodné a částečně výhodné.

Mimořádně výhodné jsou ty, které jsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem, a pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nevstupují do vyměřovacích základů pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. (Pelc, 2011, s. 17-18)

Benefity s dílčí výhodností jsou např. pro zaměstnavatele daňovým výdajem a pro zaměstnance jsou daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti nebo naopak na straně zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem a u zaměstnance jsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny, a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění. (Pelc, 2011, s. 17-18)

#### **4.3.2 Členění z hlediska věcného**

Zaměstnanecké výhody můžeme také rozlišit z hlediska věcného a jejich zaměření je:

- ✓ Podpora zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařízením - příspěvek na ubytování nebo příspěvek na dopravu do zaměstnání, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely.
- ✓ Osobní kvalifikační rozvoj a vzdělání zaměstnanců - jazykové a vzdělávací kurzy. Tato výhoda je důležitá pro zaměstnavatele, protože se jedná o tvorbu znalostního potenciálu zaměstnavatele i zaměstnanců.

- ✓ Zdravotní aspekty života zaměstnanců - tato výhoda řeší zaměstnancům pocit bezpečí, kam se řadí i zdraví jedince. Jedná se především o zaměstnanecké výhody jako je závodní zdravotní péče, příspěvek na dovolenou či týden dovolené navíc, poskytování vitamínů, léčivých přípravků, komplexní zdravotní péče, poskytování zdravotní obuvi, sick days a spousta dalších výhod.
- ✓ Sociální aspekty života zaměstnanců - půjčky a podpory v těžkých životních situacích.
- ✓ Zaměstnanecké výhody pro volný čas - vstupy do různých sportovních zařízení. V dnešní době se tato výhoda poskytuje ve formě poukázek, tzv. flexipassů, které mají určitou hodnotu a lze je právě využít na vstupy do rekreačních a sportovních areálů. (Pelc, 2008, s. 19)

Zaměstnanecké benefity D'Ambrosová et al. (2007, s. 168-192) člení do několika základních skupin:

#### **Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců**

Vzdělávání zaměstnanců, které souvisí i nesouvisí s pracovním zařazením zaměstnance.

#### **Péče o zdraví**

K dispozici je celá škála zdravotních benefitů. Jedná se zejména o vitamínové balíčky, rehabilitace, masáže, sauny, perličkové koupele, nadstandardní zdravotní péči, nabídku zdravé výživy ve stravovacích zařízeních.

#### **Pojištění a jiné finanční benefity**

Zaměstnavatel může do daňových výdajů zahrnout výdaje na penzijní připojištění se státním příspěvkem a na soukromé životní pojištění a to v rozsahu, v jakém právo zaměstnanců na konkrétní příspěvek vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu nebo pracovní či jiné smlouvy.

#### **Rekreace, sport, kultura**

#### **Stravování zaměstnanců**

- ✓ Vlastní stravovací zařízení
- ✓ a peněžní příspěvek na stravování.

**Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání**

- ✓ Peněžní příspěvky do a ze zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem
- ✓ a peněžní příspěvky na dopravu zaměstnanců do a ze zaměstnání.

**Benefity ke sladování profesního a rodinného života**

- ✓ Vlastní mateřská školka,
- ✓ a peněžní příspěvky na hlídání dětí.

**Bydlení**

- ✓ Příspěvky na přechodné ubytování mimo trvalé bydliště zaměstnance.

**Využívání dopravních prostředků zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnanců**

- ✓ Bezplatné využívání motorového vozidla
- ✓ a úhrada nákladů spojených s čerpáním pohonných hmot na účet zaměstnavatele u vozidel používaných zaměstnancem ke služebním i soukromým účelům.

**Prodej výrobků a služeb**

- ✓ Prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší než obvyklé ceny.

**Odstupné, dovolená**

- ✓ Odstupné nad rámec zákoníku práce,
- ✓ dovolená nad rámec základní výměry
- ✓ a finanční kompenzace příjmů za první tři dny pracovní neschopnosti zaměstnance.

**Benefity formou odměny**

- ✓ Stabilizační a věrnostní odměny
- ✓ a odměny při životních a pracovních jubileích zaměstnanců a odměny při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

**Dary a sociální výpomoci**

- ✓ Dary,
- ✓ sociální výpomoci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku živelní pohromy, finančně tíživých situací
- ✓ a sociální výpomoc poskytovaná nejbližším pozůstalým zaměstnancem.

### Pracovní podmínky

- ✓ Ochranné nápoje,
- ✓ pitná voda,
- ✓ nealkoholické nápoje
- ✓ a závodní preventivní péče.

### 4.3.3 Členění z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele neboli příjmu zaměstnance

Z hlediska charakteru výdajů na straně zaměstnavatele se benefity člení na finanční a nefinanční.

- ✓ **Finanční benefity** - zaměstnavatel vynakládá finanční prostředky na poskytovaný benefit.
- ✓ **Nefinanční benefity** - tento benefit je poskytován bez finančního vynaložení. Jedná se např. o poskytnutí vlastních výrobků či služeb zaměstnancům za nižší nebo prodejní cenu, poskytnutí služebního vozidla též pro soukromé účely. (Pelc, 2008, s. 20)

Benefity poskytované finanční formou jsou nejčastěji používané a zahrnují (Podnikatel.cz, © 2007-2014):

- ✓ Příspěvek na stravování,
- ✓ příspěvek na sport a zdraví,
- ✓ příspěvek na kulturu a rekreaci,
- ✓ příspěvek na ubytování a dopravu,
- ✓ příspěvek na nemocenské,
- ✓ zaměstnanecké akcie,
- ✓ penzijní a životní připojištění,
- ✓ zvýhodněné půjčky,
- ✓ vzdělávací kurzy, školení,
- ✓ používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely,
- ✓ dary k životním i jiným výročím
- ✓ a naturálie - produkty firmy aj. (Podnikatel.cz, © 2007-2014)

Mnohem větší hodnotu než finanční benefity však mohou mít pro zaměstnance nefinanční benefity. Jejich finanční hodnota se nedá přesně určit, většinou se jedná o volnou pracovní dobu. Mezi nepeněžní výhody patří (Podnikatel.cz, © 2007-2014):

- ✓ Nadstandardní dovolená,
- ✓ volno pro zařizování nebo léčení,
- ✓ pružná pracovní doba
- ✓ a práce z domova.

#### 4.4 Legislativní úprava zaměstnaneckých výhod v České republice

Pokud bychom na zaměstnanecké výhody měli nazírat z právního hlediska, je třeba vycházet z toho, že jde o pracovní a mimopracovní podmínky, poskytované zaměstnancům zaměstnavatelem, které jdou nad rámec jejich práv, stanovených pracovníněprávními a souvisejícími právními předpisy.

Poskytování zaměstnaneckých výhod umožňuje společnostem nejenom zvýšit konkurenceschopnost, stabilizovat kvalitní zaměstnance, budovat image, ale plynou z něj určité výhody.

Zaměstnanecké výhody jsou upraveny z části v Zákoníku práce a zdanění je upraveno v Zákoně o daních z příjmů. Na některé benefity se vztahuje také zákon 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů, protože zaměstnavatel může být plátcem daně z přidané hodnoty a při poskytování výrobků nebo služeb zaměstnancům se na tyto výhody bude uplatňovat již zmíněná daň. V Zákoně o daních z příjmů je rozlišen pohled na zaměstnance a zaměstnavatele. Benefity jako příjem zaměstnance jsou upraveny převážně v § 6 a v § 15 tohoto zákona, přičemž v § 15 se jedná o nezdanitelné části daně, které nevstupují do základu daně. U zaměstnavatele je pak podstatný § 24, protože zde se nacházejí daňově uznatelné náklady, které si zaměstnavatel může uplatnit a v § 25, v němž se nacházejí daňově neuznatelné náklady, kterým se chce většinou zaměstnavatel vyhnout. Zákoník práce stanovuje povinně poskytované výhody, jako jsou nároky na cestovní náhrady nebo na odborný rozvoj zaměstnanců. Důležitou roli sehrávají kolektivní smlouvy, vnitřní předpisy zaměstnavatele a jednotlivé pracovní smlouvy, ve kterých může být dohodnuta výše poskytovaných výhod. (Česko, 1992, s. 3475, 3479, 3483 a 3484)



Pohled z hlediska zaměstnanců i zaměstnavatelů na poskytování zaměstnaneckých výhod je zcela rozdílný. V další kapitole jsou nastíněny trendy na trhu se zaměstnaneckými výhodami s ohledem na nabídky konkurenčních společností.

## 4.5 Nejčastěji poskytované výhody

Znát aktuální trendy na trhu práce je pro zaměstnavatele klíčové.

### 4.5.1 Nejoblíbenější zaměstnanecké výhody nejen v roce 2013

Podle výsledků studie pojišťovny ING a Svazu průmyslu a dopravy považují zaměstnanci za Top benefity mobilní telefon, vzdělávání a stále populární stravenky. Mobilní telefon a vzdělávání poskytuje 86 % společností svým zaměstnancům. Vzdělání a zvyšování kvalifikace pracovníků je pro společnost klíčem, jak čelit konkurenci a jak dosahovat růstu. Mobilní telefon začíná postavení benefitu postupně ztrácet. Souvisí to především s rušením pevných linek, mobilní telefon se tak stává standardním pracovním nástrojem zaměstnance. (Peníze.cz, © 2000-2014)

Dále si zaměstnanci cení pitného režimu, služebního automobilu a lékařských prohlídek. Zajímavá situace nastala i v případě nabídky služebních vozidel. Zatímco v minulosti bylo služební auto poměrně běžným vybavením středního a vyššího managementu, dnes je poskytováno pouze těm, kdo je nezbytně poskytují k výkonu pracovní činnosti. Služební vůz v současnosti poskytují tři čtvrtiny společností, přičemž v roce 2013 jej předběhly ještě stravenky a pitný režim. (Peníze.cz, © 2000-2014)

Od ledna 2013 mají zaměstnanci v rámci penzijního systému možnost dobrovolného důchodového spoření u penzijních společnostech. Politická i celospolečenská nejednotnost názoru na penzijní reformu se zřejmě podepsala na celkové důvěře v penzijní systém a také na nabídce penzijního připojištění jako zaměstnaneckého benefitu. V roce 2013 jej nabízelo 68 % společností, i když penzijní připojištění patřilo po mnoho let k benefitům, jehož popularita rostla. (Peníze.cz, © 2000-2014)

Vedle stálých výhod společnosti začínají svým zaměstnancům nabízet i méně tradiční benefity, například nabídka příspěvků na kulturu z 33 % na 41 %. Do nabídky se ale dostávají i benefity související s legislativními změnami jako lékařské prohlídky. Hitem se stávají tzv. sick days, neboli dny volna, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou. (Peníze.cz, © 2000-2014)

Podrobnější rozpis zaměstnaneckých benefitů s procentem poskytujících společností v letech 2010 - 2013 naleznete v příloze P I. (Peníze.cz, © 2000-2014)

Zaměstnanecké výhody poskytované ve zdravotnictví zahrnují:

- ✓ Vzdělávání zaměstnanců,
- ✓ příspěvek na penzijní připojištění,
- ✓ dovolená navíc,
- ✓ stravování v závodní jídelně,
- ✓ příspěvek na obuv či oděv,
- ✓ dary k výročí
- ✓ a vitamíny. (Medical Tribune CZ, © 2000-2012)

#### 4.6 Systémy zaměstnaneckých výhod

Často se stává, že zaměstnanci ani neví, na jaké benefity v rámci jejich pracovní pozice mají nárok nebo co udělat pro to, aby je mohli využívat. V každém případě platí, ať už se rozhodují pro klasické anebo netypické benefity, musí je společnost zaměstnancům umět dobře „prodat“ a udržet jejich zájem, umožnit jim přístup k potřebným informacím a maximálně jim usnadnit administrativu související s čerpáním benefitů. Umět zdůraznit, že poskytnutá služba či výrobek má být zaměstnanci vnímána jako benefit, je potom kolikrát důležitější. (Bohatová, 2013)

Chce-li společnost plně využít celý potenciál svých zaměstnaneckých výhod na zkvalitnění svého systému odměňování, je nevyhnutelné při jejich řízení zabezpečit adresnost, transparentnost a dostatečnou informovanost. (Kislingerová, 2011, s. 293) Aby tento systém dobře fungoval, upozorňuje Foot a Hook (2005, s. 290), že musí mít společnost dobrý administrativní aparát s dokonalou výpočet technikou. Také musí společnost disponovat odpovídající firemní kulturou, dobrou komunikací se zaměstnanci a jejich nadřízenými.

Pro společnost je důležitý způsob distribuce benefitů, jelikož se ve společnostech nabízí řada zaměstnaneckých výhod. V zásadě existují dva způsoby distribuce zaměstnaneckých výhod, systém plošného a pružného poskytování zaměstnaneckých výhod. (Kislingerová, 2011, s. 293)

#### 4.6.1 Plošný (fixní) systém zaměstnaneckých výhod

Jednotný program pro všechny zaměstnance dle Kislingerové (2011, s. 294) a D'Ambrosové (2007, s. 192) bývá označován jako plošný způsob a znamená, že se všem zaměstnancům poskytují výhody bez ohledu na jejich preference. Tento systém je využíván společnostmi, které nabízejí malé spektrum zaměstnaneckých výhod.

Urban (2013, s. 145) k výhodám řadí administrativní jednoduchost a nenáročnost. Nevýhodami dle něho jsou nízká efektivita, nepružnost a vnímání systému ze strany zaměstnanců jako nespravedlivého.

#### 4.6.2 Pružný (flexibilní) systém zaměstnaneckých výhod

Janda (2008, s. 108) uvádí, že mají zaměstnavatelé celkem tři možnosti, jak poskytovat flexibilní zaměstnanecké výhody svým zaměstnancům, a to formou:

- ✓ Poukázek,
- ✓ cafeteria systému
- ✓ a proplácení účtenek.

#### Poukázky

Nejjednodušší formu poskytování výhod zaměstnancům se svobodnou volbou představují papírové poukázky. Zaměstnavatel, který používá poukázky jako zaměstnanecké výhody, musí poukázky nejdříve zajistit a následně je rozdat svým zaměstnancům k čerpání. Implementace poukázkového systému zabere společnosti jen několik minut, v podstatě tolik času, kolik společnosti bude trvat zvolení oblasti, ve kterých bude chtít, aby zaměstnanec čerpal zaměstnanecké výhody, objednání příslušného počtu poukázek u vybrané společnosti. (Tyl, © 1996-2014)

Tyl (© 1996-2014) i Urban (2013, s. 146) mluví o následujících výhodách a nevýhodách poukázek:

- ✓ **Výhody poukázek:** administrativní nenáročnost, rychlá implementace, znalost systému zaměstnanci i zaměstnavateli, podpora kvality života, uplatnění poukázek po celé České republice, možnost volby kdy, kde a jak poukázku uplatnit.
- ✓ **Nevýhody poukázek:** samozřejmost poukázek ze strany zaměstnanců, nevyčerpaná část poukázky propadá a v případě ztráty použitelné pro jiné nálezce.

Další možností flexibilních zaměstnaneckých výhod je cafeteria systém.

### **Cafeteria systém**

Možnost kdy si zaměstnanec volí v rámci stanoveného limitu právě ty benefity, které mají pro něj tu největší hodnotu, se nazývá cafeteria systém.

Vzhledem k tématu mé diplomové práce, bude v následující kapitole podrobně popsán cafeteria systém.

### **Proplácení účtenek**

Vzhledem k praxi by nebylo vhodné vynechat poskytování zaměstnaneckých výhod formou vyplácení účtenek zaměstnancům. Výhodou tohoto přístupu je neomezenost zaměstnance při výběru, nevýhodou potom daňová nevýhodnost takového přístupu jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance a současně i administrativní náročnost. I když se jedná o existující formu, tento systém nelze doporučit, protože oproti mzdě nepřináší cokoliv navíc a je nákladově nevýhodný.

## 5 CAFETERIA SYSTÉM

Cafeteria systém pochází z USA a spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává zaměstnanci, aby si vybral podle přání a se svojí strukturou potřeb, jaké složky odměny za práci má společnost poskytnout. Možnost volby výhod se periodicky opakuje a nabídka benefitů je více variantní dle finanční možnosti společnosti a tvůrčí intervence těch, kdo systém vytvářejí. Zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet a zaměstnanecké výhody může čerpat až do jeho výše. Tento systém je flexibilní a zohledňuje individuální potřeby zaměstnanců. (ŠURÁŇOVÁ, Alena, 2012, s. 37; Bláha et al., 2005, s. 175-176)

Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců.

### 5.1 Definice cafeteria systému

Cafeteria systém nebo anglicky Cafeteria plan je jedním z nejpobulárnějších způsobů zaměstnaneckých výhod. Skutečný benefit si zaměstnanec totiž volí sám, podobně jako na jídelním lístku v bufetu či jídelně, ze které si tento systém volitelných zaměstnaneckých výhod také vypůjčil svůj název. (Zikmund, © 2010-2011)

Je to „věrnostní program“ pro zaměstnance, ve kterém zaměstnanci sbírají body či kredity, které následně můžou utratit za libovolný zaměstnanecký benefit z katalogu odměn. Výčet odměn i jejich cena je předem stanovena zaměstnavatelem. Obvykle mají všichni zaměstnanci přístup ke všem odměnám, nicméně někdy je v České republice strategičtější extrémně „bodově drahé“ odměny zaměstnancům, kteří na ně nemají šanci reálně dosáhnout, raději neukazovat. Sekretářka nebo vrátný by nemuseli dobře snášet, že vedení firmy si z cafeteria systému pořizuje například dovolené v Karibiku nebo 52“ televize. Navíc obecně umístování takovýchto nedosažitelných odměn nepůsobí příliš dobře, a to zejména tehdy, kdy na ně nemůže „dosáhnout“ ani samotný management. (Zikmund, © 2010-2011)

Oblasti, ve kterých lze využít benefity:

- ✓ Kultura,
- ✓ sport,
- ✓ vzdělávání,
- ✓ péče o zdraví,
- ✓ možnost nákupu ve vybraných obchodech,
- ✓ a cestování. (Absolut in, 2013)

Cafeteria systém je nástrojem, díky kterému lze jednoduše a efektivně realizovat politiku nepeněžního odměňování zaměstnanců. (Cafeteria systems, 2013)

## 5.2 Přínosy cafeteria systému

Mezi přínosy cafeteria systému pro zaměstnavatele dle Armstronga (2009, s. 289) a webového portálu Absolut in (2013) patří:

- ✓ Nové, jednoduché a uživatelsky příjemné řešení pro správu benefitů,
- ✓ efektivní vynakládání finančních prostředků v rámci benefičních programů pro zaměstnance,
- ✓ prvek motivace pro zaměstnance,
- ✓ flexibilní systém,
- ✓ zaměstnavatel neodvádí sociální a zdravotní pojištění,
- ✓ možnost nastavení limitů čerpání jednotlivých benefitů,
- ✓ průběžný přehled o čerpání,
- ✓ nový nástroj na podporu marketingu a firemní kultury,
- ✓ optimum využití - využití benefitů, po kterých je poptávka
- ✓ a dokonalou informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech.

Naopak mezi přínosy cafeteria systému pro zaměstnance se řadí:

- ✓ Vlastní volba benefitu a čerpání kdekoli,
- ✓ individuální přístup,
- ✓ maximální informovanost o benefitech,
- ✓ zvýšení spokojenosti
- ✓ a zaměstnanec neodvádí sociální a zdravotní pojištění - daňová výhoda. (Armstrong, 2009, s. 289; Absolut in, 2013)

### 5.3 Implementace cafeteria systému

Implementace cafeteria systému ve společnosti se skládá celkem ze tří kroků.

**1. krok:** je tím nejdůležitějším, jak nastavit systém přidělování bodů, popřípadě i slev na dané zboží či služby. Cafeteria systém je velice populární možností kombinace bodů a peněz na nákup podobně jako v jiných věrnostních programech bankovních ústavů či operátorů. Zaměstnanec získá místo odměny zdarma jen slevu na nákup, která nesnižuje motivační složku systému, pokud je ovšem tato odměna postavena na reálném základu a snížená odměna je znatelně nižší než cena za podobné zboží či služby v e-shopech. (Zikmund, © 2010-2011)

**2. krok:** dalším krokem je výběr odměn, které budou v rámci systému zahrnuty. V této etapě se vyplatí provést průzkum mezi zaměstnanci a hlavně být připraven sestavu odměn měnit podle jejich aktuálních potřeb. Pokud se provádí e-shop s odměnami pro zaměstnance, a tak stejně jak u běžného e-shopu jde o to, aby zákazníci (tedy zaměstnanci) chtěli nakupovat. Proto se musí pokračovat v nabídce zboží neustále obsahově, ale i atraktivní cenou. Je třeba se zajímat i v otázce cenové na současné trendy trhu, což platí zejména v oblasti informační technologie a spotřební elektroniky. Notebook za 1000 bodů, který se nabízí zaměstnancům v lednu, nemůže mít tutéž cenu ještě v září. (Zikmund, © 2010-2011)

**3. krok:** posledním krokem je realizace samotného podpůrného IT systému, pro který lze využít standardní často i open-source systém internetového obchodu. Potíž je v tom, že je nutné nějakým způsobem zrealizovat systém správy, za který mohou zaměstnanci nakupovat, i systém cen - částečně za body a zcela za body. (Zikmund, © 2010-2011)

Na trhu existuje spousta společností, které poskytují dokonce i úplný outsourcing v oblasti cafeteria systému. Společnost tak již nemusí zabezpečovat žádné objednávky a dodávky zboží či služeb a spolu s nimi vyjednávat o cenách. I když na druhé straně, se může společnost připravit o sjednání flexibilních cen a nabídky zboží či služeb. (Zikmund, © 2010-2011)

## 5.4 Současné trendy v poskytování zaměstnaneckých výhod

Pouze zaměstnanec, který má čas na soukromý život a péči o své zdraví, je efektivní a výkonný, to již pochopili také zaměstnavatelé. Proto se čím dál více prosazují benefity zajišťující rovnováhu mezi zaměstnáním a soukromým životem a podporující dobrý zdravotní životní styl. (Rolná, © 1996-2014)

Mezi současné trendy v oblasti odměňování a zaměstnaneckých výhod patří:

- ✓ Stanovování strategického odměňování,
- ✓ tvorba hodnot pro zaměstnance,
- ✓ vnímání hodnot benchmarkingu,
- ✓ posilování významu work-life balance benefitů/programů:
  - programy „pohodlí“ - čištění a žehlení oděvů, bankovní služby,
  - podpora zaměstnanců - coaching, mentoring, právní služby, finanční plánování,
  - asistenční programy pro rodinu,
  - flexibilní pracovní ujednání
  - a wellness programy - fitness, stop kouření, programy zaměřené na zdravé stravování.
- ✓ a využívání stávajících daňových zvýhodnění. (Drbová, © 2013)

U předních českých společností se podle průzkumu do nabídky dostávají i méně obvyklé zaměstnanecké výhody, jako například zdravotní programy týkající se odvykání kouření či poradenství ohledně výživy, možnost věnovat část pracovní doby charitě, moderně vybavené kanceláře nebo dokonce life-coaching, tedy poradce v oblasti kariéry, soukromého života a životního stylu. (Pořízková, © 2006-2014)

Zajímavostí je pak například lezecká stěna na pracovišti nebo požadavek na kvalitní kávu a dodávku ovoce zdarma. Objevil se také zájem o takové zaměstnanecké výhody, jako je firemní bar, pravidelné firemní večírky nebo salon krásy. (Pořízková, © 2006-2014)

V Česku poskytují všem zaměstnancům nadstandardní zaměstnanecké výhody převážně větší společnosti.



## 6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem personálního managementu je zabezpečit, aby zaměstnanci pracovali pro svou společnost s maximálním využitím svých schopností a dovedností. Jednou z cest, jak k tomuto cíli dospět, je používat spravedlivý a dostatečně motivující systém odměňování. Na začátku práce bylo uvedeno, že systém odměňování se skládá z peněžních odměn, nepeněžních odměn a ze zaměstnaneckých výhod.

Ke zvýšení motivace a efektivnosti zaměstnanců je důležité používat právě nepeněžní oblast odměňování, která se nazývá zaměstnanecké výhody. Charakteristikou zaměstnaneckých výhod je, že nejsou zaměstnancům poskytovány v souvislosti s výkonem, který odvedou, ale pouze tím, že jsou ve společnosti zaměstnaní. Je pouze na zaměstnavateli, jakou výši plnění stanoví.

Pokud chceme, aby poskytování zaměstnaneckých výhod bylo účinné, je třeba zvolit správný systém zaměstnaneckých výhod. V současnosti jsou trendem flexibilní systémy zaměstnaneckých výhod, které zohlední přání zaměstnanců a mezi takový se řadí cafeteria systém. Jeho význam spočívá v tom, že zaměstnanec má svůj zaměstnanecký účet, do jehož výše může v rámci portfolia benefitů čerpat zaměstnanecké výhody podle svého přání a potřeb. Mezi hlavní výhody, proč firmy poskytují svým zaměstnancům tyto zaměstnanecké výhody, je potřeba získat a udržet kvalitní zaměstnance, upevnit jejich vztah ke společnosti, získat jejich loajalitu a vytvořit harmonický pracovní vztah. Nevýhodou cafeteria systému je administrativní náročnost a nákladná implementace. Dalším řešením systému volitelných zaměstnaneckých výhod je systém poukázek. Jedná se o jednodušší a méně nákladnou variantu flexibilního systému zaměstnaneckých výhod, která slučuje výhody fixních benefitů i výhody volitelných zaměstnaneckých výhod. Poukázky představují pro zaměstnavatele minimální administrativu, kterou přejímá dodavatel poukázek.

Uvedená teoretická východiska jsou základem pro vypracování analýzy současného systému odměňování se zaměřením na zaměstnanecké výhody v Uherskohradištské nemocnici a.s.

V analytické části je stručně představena Uherskohradištská nemocnice a.s. a její současný systém odměňování včetně zaměstnaneckých výhod. Formou dotazníků jsou zjištěny aktuální preference zaměstnanců, které slouží jako podklad pro návrh projektu.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Tato kapitola se zabývá představením společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s., se zaměřením na zaměstnanecké výhody. Součástí bude také dotazníkové šetření, které budou sloužit jako podklad pro návrh projektu. Veškeré informace jsou získávány z poskytnutých interních dokumentů, výročních zpráv a na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci nemocnice. Uherskohradištská nemocnice a.s. je zobrazena na následujícím obrázku (Obr. 4).



*Obr. 4. Nový centrální pavilon chirurgických objektů  
(Uherskohradištská nemocnice, © 2008)*

### 7.1 Historie společnosti

V polovině 17. století podle dochovaných pramenů se objevila v Uherském Hradišti odborná lékařská péče. Vnitřním lékařstvím se v tu dobu zabývali první graduovaní lékaři. Rok 1797 se stal důležitým, protože byl založen nemocniční fond. V Uherském Hradišti se objevila první nemocniční lůžka v chudobinci u svaté Alžběty. Hrabě Antonín Bubna, hejtman hradištského kraje na její rozšíření přispěl v roce 1856. Ten rok byla nemocnice prohlášena za veřejnou a její správa připadala městské radě. Prvním primářem a ředitelem nemocnice se stal MUDr. František Kudláč a provoz nemocnice se započal 15. 1. 1924.

Již v roce 1945 měla nemocnice 726 lůžek v rámci sedmi základních oddělení a pracovalo zde 37 lékařů, 21 úředníků, 18 civilních zdravotních sester, 108 řádových sester z červeného kříže a 161 ostatních zaměstnanců. Za rozvojem nemocnice byla snaha vytlačit řádové sestry a vyškolit ve velmi krátké době dostatek zdravotních sester. Proto

v roce 1948 vznikla Vyšší sociálně zdravotní škola, která se v roce 1953 změnila na Střední zdravotní školu a byla umístěna v areálu nemocnice. 1. 1. 1992 se nemocnice transformovala na Nemocnici s poliklinikou v Uherském Hradišti.

Nemocnice si také prošla mnoha obtížemi, mezi něž se řadí například povodně v roce 1997, které zatopily přízemní prostory s různými přístroji, ale i lůžkové objekty. Evakuace mnoha těžce nemocných pacientů byla náročným úkolem. Škody tehdy přesáhly částku 40 miliónů korun. Rokem 2003 přešla Nemocnice s poliklinikou do správy nově zřízeného Krajského úřadu ve Zlíně. V roce 2005 byla pak zakladatelskou smlouvou ze dne 31. 8. 2005 založena akciová společnost Uherskohradištská nemocnice a.s., v níž jediným akcionářem je Zlínský kraj a výkonem působnosti valné hromady je Rada Zlínského kraje. (Uherskohradištská nemocnice, © 2008)

## 7.2 Profil společnosti dnes

Základním předmětem podnikání společnosti je poskytování ambulantní a lůžkové, základní a specializované, diagnostické, léčebné, preventivní a lékařské péče a dalších služeb souvisejících s poskytováním zdravotní péče v souladu s platnou právní úpravou.

Společnost zajišťuje ambulantní a lůžkovou péči v základních a specializovaných oborech včetně rehabilitace. O zdraví pacientů se stará více než 1300 zaměstnanců.

Základní filozofie společnosti vychází z orientace na spokojeného pacienta, z dobře vykonané práce, spolehlivosti personálu, osobního přístupu k pacientovi a jeho záruky za provedený zdravotnický výkon.

Za hlavní strategický cíl považuje Uherskohradištská nemocnice a.s. poskytování kvalitní, preventivní, léčebné, ošetrovatelské a rehabilitační péče podle reálných potřeb obyvatelstva a být vyhledávaným zdravotnickým zařízením se sladěnými medicínskými a ekonomickými procesy. (Uherskohradištská nemocnice, © 2008, s. 27)

Společnost poskytuje svým klientům řadu standardních služeb a rovněž nabízí nadstandardní služby. K tomuto účelu využívá kompletní lůžkové portfolio, a to počínaje lůžky intenzivní péče, standardní péče, lůžek rehabilitačních a následné dlouhodobé intenzivní péče až po lůžka ošetrovatelské péče. Rovněž sociální lůžka jsou k dispozici. Také je nabízena řada diagnostických, léčebných preventivních programů a nadstandardních výkonů, ze kterých je možné jmenovat preventivní mamografii, screening kolorektálního karcinomu, některá ošetření laserem nebo ošetření rázovou vlnou.

V souvislosti s aktivitami společnosti, které překračují hranice regionu, lze poukázat na provoz Centra pro laparoskopické řešení kýly a očního školícího centra COMICS. V oblasti diagnostiky důležitou roli sehrála magnetická rezonance a pracoviště SPECT/CT.

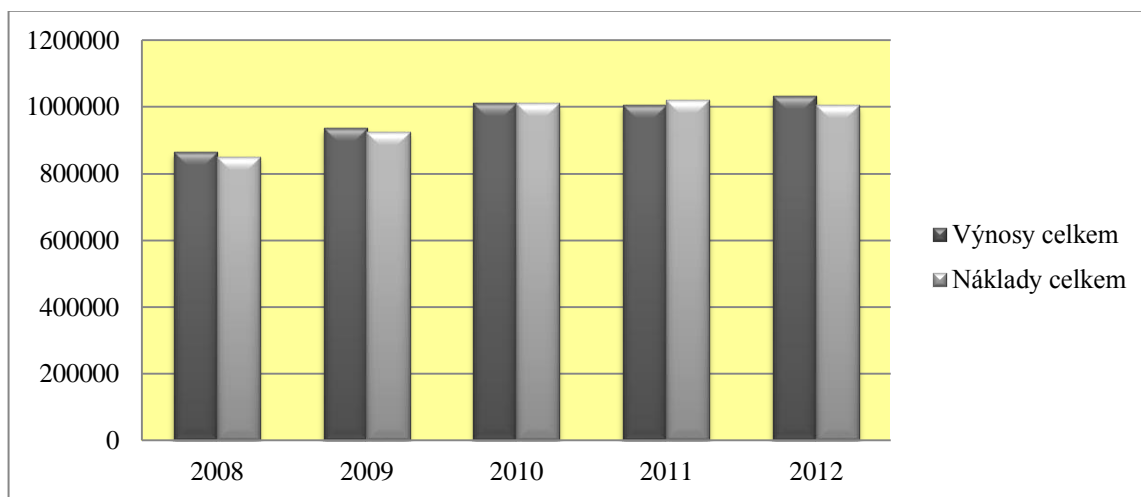
Díky vstřícnému přístupu pracovníků dětského oddělení je společnost při péči o nejmenší pacienty certifikována jako Baby Friendly Hospital - nemocnice přátelská dětem.

Základní kapitál společnosti činí 397 900 000 Kč a je rozdělen na 395 ks kmenových akcií na jméno o jmenovité hodnotě 1 000 000 korun českých vydaných v listinné podobě a 29 ks kmenových akcií na jméno o jmenovité hodnotě 100 000 Kč vydaných v listinné podobě. Veškerá práva spojená s kmenovou akcií na jméno vymezují stanovy společnosti. V říjnu roku 2012 byl navýšen peněžním vkladem základní kapitál společnosti o 10 000 000 Kč. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

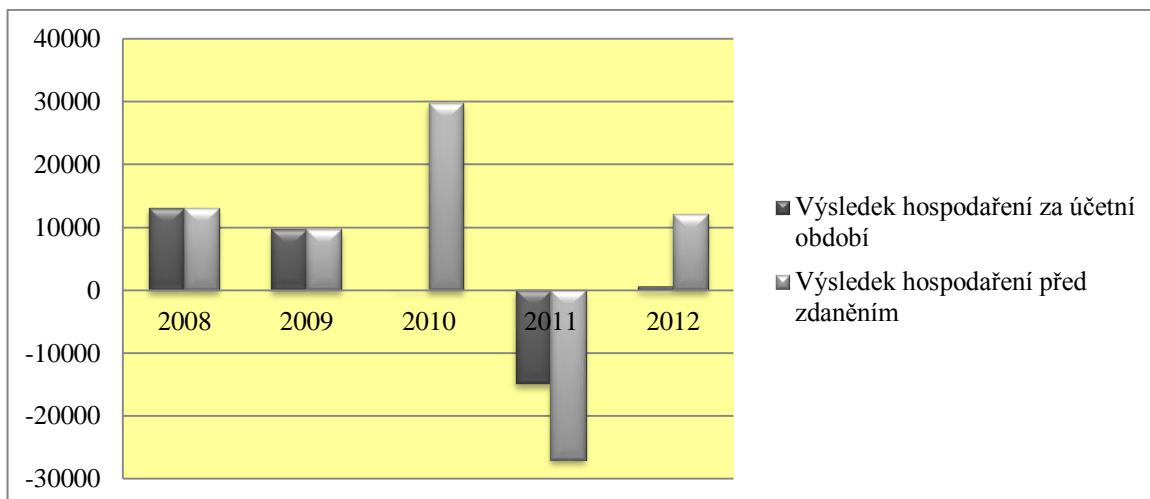
Grafické znázornění organizační struktury nemocnice je uvedeno v příloze P II.

### 7.2.1 Hospodaření společnosti

Hospodaření společnosti v roce 2012, které je znázorněno na následujících obrázcích (Obr. 5 a 6), skončilo ziskem po zdanění 614 000 Kč. Výsledek hospodaření před zdaněním byl ve výši 12 166 000 Kč. Výnosy za rok 2012 v celkové výši 1 031 495 000 Kč, které společnost především realizovala ze zdravotní činnosti, z nájmu nebytových prostor a z tržeb za léky. (Uherskohradištská nemocnice, © 2008)



Obr. 5. Základní údaje hospodaření Uherskohradištské nemocnice a.s. v letech 2008-2012 v tis. Kč (vlastní úprava dle Výroční zprávy 2010-2012, © 2008)



Obr. 6. Základní údaje hospodaření Uherskohradištské nemocnice a.s. v letech 2008-2012 v tis. Kč (vlastní úprava dle Výroční zprávy 2010-2012, © 2008)

### 7.3 Personální útvar

O zaměstnance se stará odbor řízení lidských zdrojů, který spadá pod ekonomického náměstka. Skládá se z:

- ✓ Personálního odboru.
- ✓ Odboru odměňování.

Mezi hlavní úkoly personálního a odboru odměňování patří:

- ✓ Spolupráce na strategii společnosti.
- ✓ Vypracování rozborů zaměstnanců a statistiky personálních činností.
- ✓ Zajišťování kvalifikovaných osob dle aktuálních potřeb společnosti.
- ✓ Vedení popisů pracovních činností a osobních spisů zaměstnanců.
- ✓ Zajišťování motivace zaměstnanců.
- ✓ Zajišťování vzdělávání zaměstnanců a následné hodnocení výsledků vzdělávání.
- ✓ Uzavírání a změny pracovních smluv.
- ✓ Agenda ohledně rozvázání pracovních poměrů.
- ✓ Zpracování dohod o provedení práce a dohod o pracovní činnosti.
- ✓ Kompletace docházky.
- ✓ Kompletní zpracování mezd.
- ✓ Daňová agenda, podklady pro OSSZ a Zdravotní pojišťovny.

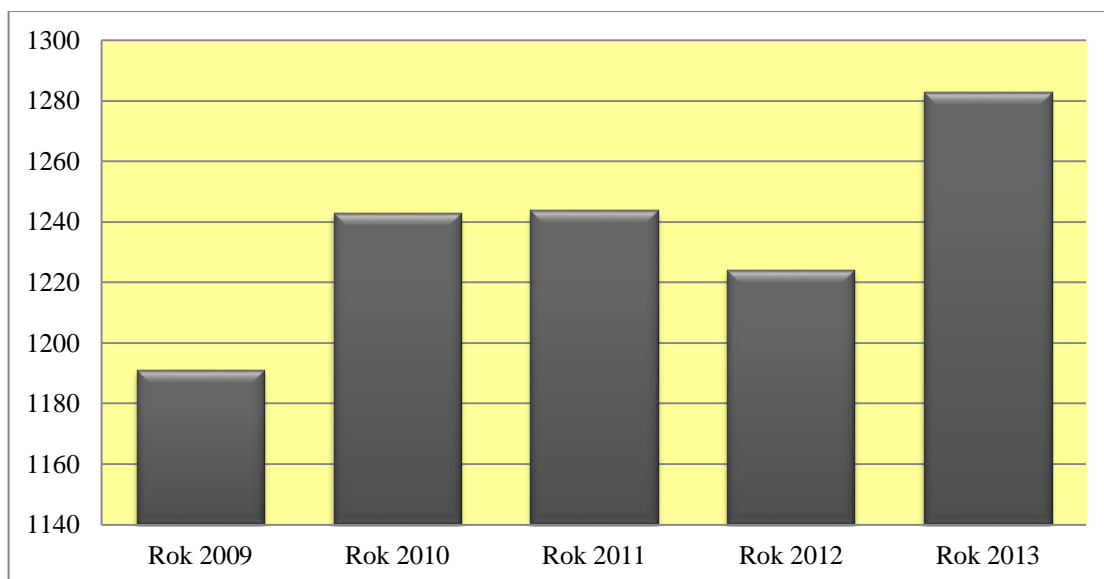
Správa osobních údajů týkajících se zaměstnanců se provádí přes personální informační systém VEMA od společnosti VEMA a.s.

## 8 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE SPOLEČNOSTI

Následující informace o struktuře zaměstnanců jsou získané z rozhovorů s vedoucí odboru odměňování, s vedoucí personálního odboru, s pracovníci zabývající se vzděláváním a z personálního a mzdového programu VEMA. Rozhovory probíhaly od února do března roku 2014.

### 8.1.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2013

Průměrný přepočtený počet zaměstnanců za poslední léta znázorňuje následující obrázek (Obr. 7). Počty zaměstnanců na uvedeném obrázku odpovídají evidenčním stavům zaměstnanců vždy k 31. 12. daného roku.



Obr. 7. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v letech 2009 - 2013

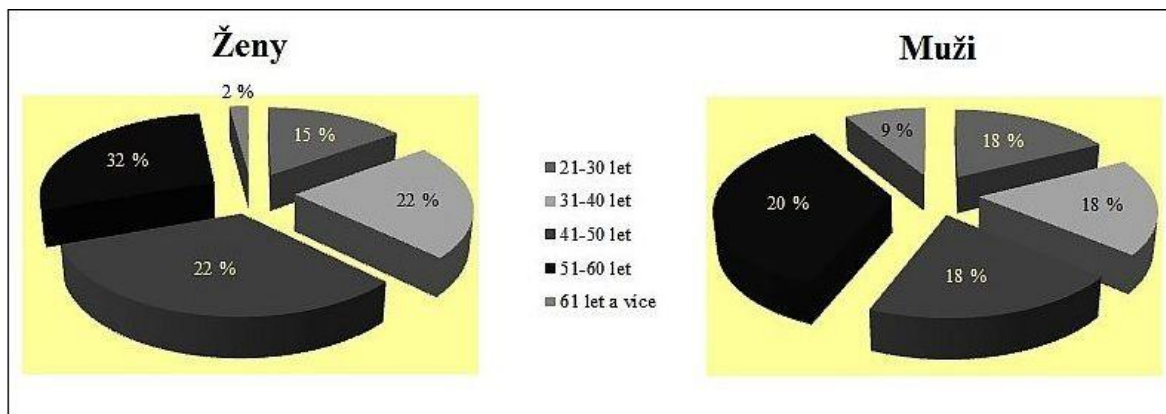
(vlastní zpracování)

Z grafu lze vyčíst, že v letech 2009 - 2011 vývoj počtu zaměstnanců vzrůstal, a to v celém profesním složení o 55 zaměstnanců. V roce 2012 poklesl počet lékařů, všeobecných sester a zdravotních pracovníků pod odborným dohledem a naopak vzrostl počet technicko-hospodářských pracovníků a dělníků. Největší průměrný přepočtený počet zaměstnanců znázorňuje rok 2013.

### 8.1.2 Struktura zaměstnanců k 31. 12. 2013

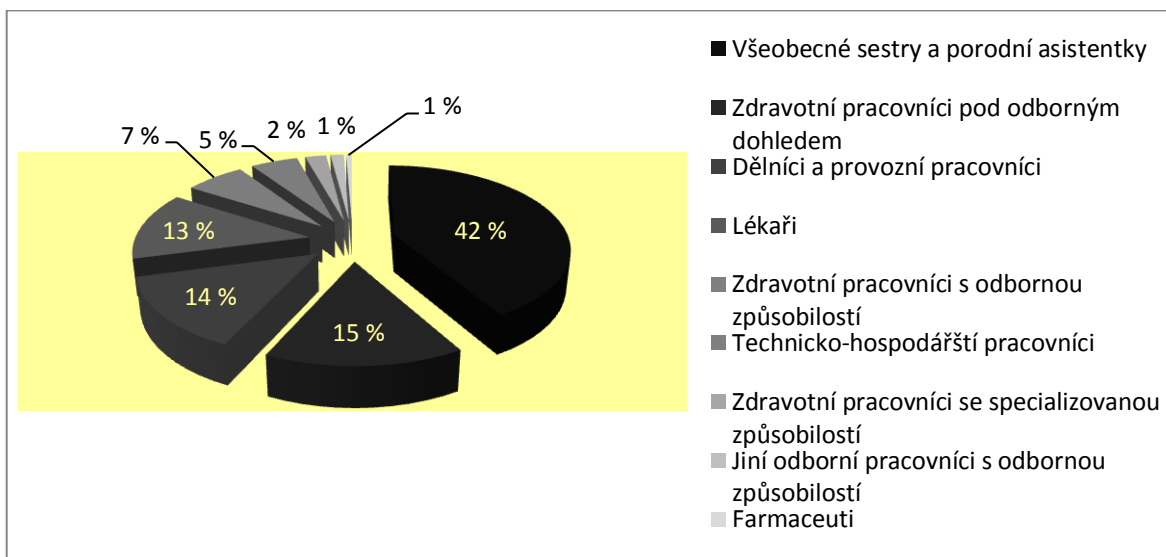
Podle záznamu IS společnosti, z celkového počtu zaměstnanců 1308, tvoří 1103 žen a 205 mužů, což je 84 % žen a 16 % mužů. Zastoupení žen ve společnosti je větší než mužů.

Průměrný věk zaměstnanců Uherskohradištské nemocnice a.s. je 44,08 let. Z toho průměrný věk mužů činí 46,26 let a u žen je to 41,9 let, což může být pro společnost výhodné, protože se jedná o zaměstnance se značnými pracovními zkušenostmi a ne o absolventy. Podrobnější znázornění je na následujícím obrázku (Obr. 8).



Obr. 8. Rozdělení zaměstnanců dle věku, stav k 31. 12. 2013 (vlastní úprava dle Výroční zprávy 2013, © 2008)

Zaměstnanci společnosti jsou rozděleni do 9 skupin dle profesního složení. Obrázek 9. popisuje strukturu zaměstnanců podle jednotlivých profesí ke konci roku 2013.



Obr. 9. Rozdělení zaměstnanců dle profesního složení, stav k 31. 12. 2013 (vlastní úprava dle Výroční zprávy 2013, © 2008)

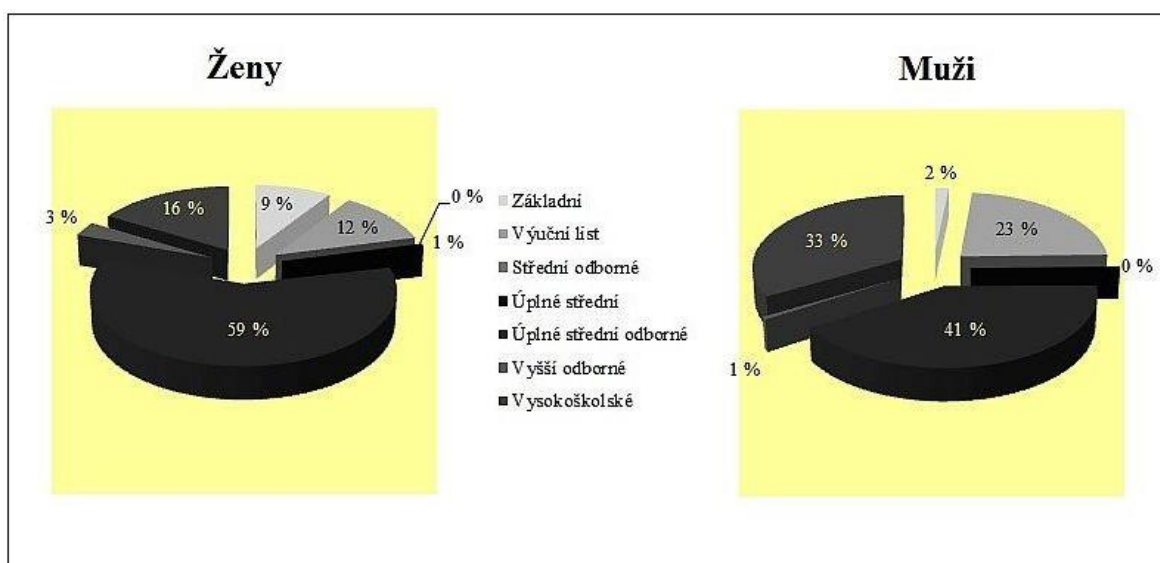
Z tohoto obrázku je patrné, že největší zastoupení ve společnosti mají všeobecné sestry a porodní asistentky, které tvoří až 42 % zaměstnanců celé společnosti. Další kategorií jsou zdravotní pracovníci pod odborným dohledem, kteří tvoří podíl 15 %. Skupina



dělníků a provozních pracovníků zaujímá 14 %, a patří do ní řidiči, kteří zabezpečují svoz biologického materiálu do laboratoří a uklízečky. Technicko-hospodářští pracovníci tvoří 5 % zaměstnanců. Nejmenší kategorii zabírají farmaceuti s 1 %.

### 8.1.3 Struktura zaměstnanců dle vzdělání

Vzdělání v Uherskohradištské nemocnici je různorodé. Nemocnici tvoří zaměstnanci od základního vzdělání až po stupeň postgraduálního vzdělání, jak uvádí další obrázek (Obr. 10).

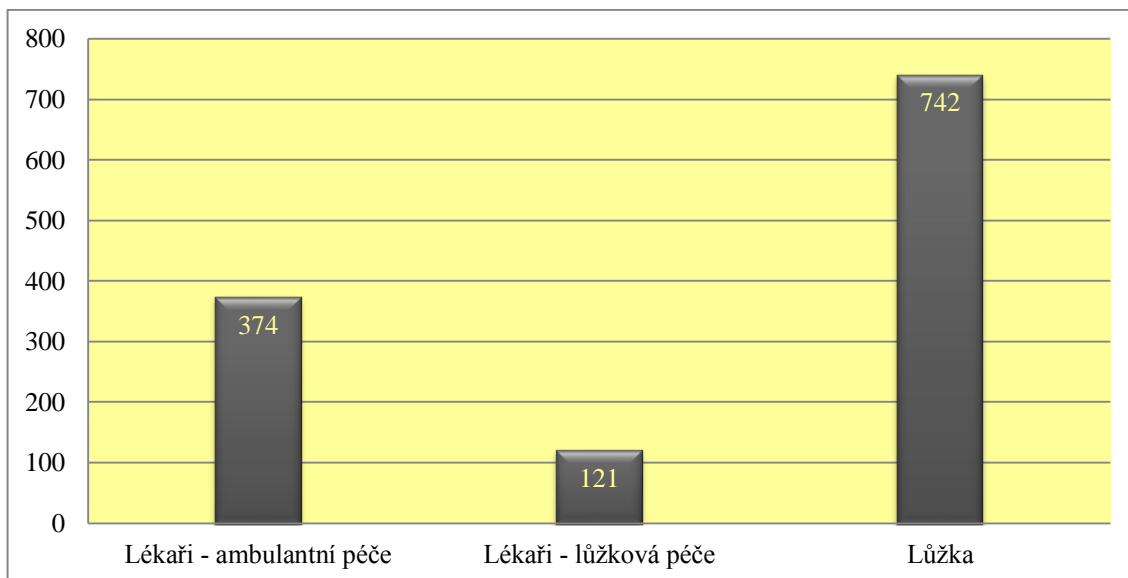


Obr. 10. Struktura zaměstnanců dle vzdělání, stav k 31. 12. 2013 (vlastní úprava dle Výroční zprávy 2013, © 2008)

Jak je vidět na obrázku, nejvíce zaměstnanců v nemocnici má úplné střední odborné vzdělání (59 %). Další velkou skupinou s počtem 283 jsou zaměstnanci, kteří vystudovali vysokou školu (22 %). Nejnižší zastoupení zaujímá střední odborné a vyšší odborné vzdělání mezi zaměstnanci. Z uvedeného obrázku vyplývá, že kvalifikační úroveň zaměstnanců v nemocnici je vysoká, což může pozitivně ovlivnit kvalitu poskytované péče a zároveň i lepší hospodaření společnosti.

### 8.1.4 Rozdělení podle počtu lékařů /ambulantní a lůžková péče/ a počtu lůžek

Na dalším obrázku (Obr. 11) můžete vidět, že počet lékařů (374), kteří mají na starosti ambulantní péči, která je větší než počet lékařů (121) starající se o lůžkovou péči. Počet lůžek v nemocnici 742, tj. 1,5 lůžka na jednoho lékaře.



Obr. 11. Počet lékařů /ambulantní a lůžková péče/ a počet lůžek, stav k 31. 12. 2012 (vlastní úprava dle ÚZIS, © 2010-2014)

## 8.2 Analýza současného odměňování ve společnosti

Provoz žádné společnosti nemůže postrádat lidské zdroje. A zdravotnictví není výjimkou, proto je nutné vytvořit kvalitní podmínky zaměstnancům, aby byly maximálně spokojeni.

Management Uherskohradištské nemocnice a.s. si je vědom, že práce zdravotnických zaměstnanců je náročná a je potřeba je motivovat jak po finanční, ale také nefinanční stránce ve formě zaměstnaneckých výhod, aby své zaměstnance dokázala udržet co možná nejdéle. Společnost buduje na odborné kvalifikaci svých zaměstnanců a dává přednost důrazu na spravedlivé odměňování podle náročnosti profesního složení, zodpovědnosti, zkušenosti a odvedené práci.

Cílem managementu nemocnice je tedy implementovat systém volitelně zaměstnaneckých výhod, aby motivoval zaměstnance a zároveň také zvýšil jejich pracovní výkon.

### 8.2.1 Mzdy

Odměňování zaměstnanců v nemocnici se řídí vnitřními předpisy, tj. Zákoník práce a kolektivní smlouva. Vzhledem k tomu, že Uherskohradištská nemocnice je akciová společnost, řídí se ustanoveními zákoníku práce týkajícími se mzdy, které řeší kvalifikační katalog a mzdový řád. Měsíční mzdou jsou odměňovány všechny kategorie zaměstnanců.

Základní mzda se liší podle vykonávané pracovní pozice a řídí se mzdovým řádem, který je obsažen v kolektivní smlouvě. Stanovená mzda je vyplácena měsíčně

při odpracování sjednaného pracovního fondu. Výplatní termín pro bezhotovostní převod mzdy je stanoven vždy k 15. dni v měsíci. Výše individuální mzdy každého zaměstnance je stanovena v samostatném mzdovém výměru. Nemocnice vyplácí tyto příplatky a výkonnostní prémie:

### **Mzda a příplatek za práci v sobotu a v neděli**

Za dobu práce v sobotu a v neděli přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

### **Mzda a příplatek za noční práci**

Za dobu noční práce přísluší zaměstnanci dosažená mzda a příplatek ve výši 20 % průměrného výdělku. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

### **Mzda a příplatek nebo náhradní volno za práci přesčas**

Za dobu práce přesčas v pracovní dny přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek ve výši 25 % průměrného výdělku.

Za dobu práce přesčas v sobotu, v neděli a ve svátek přísluší zaměstnanci mzda, na kterou mu vzniklo za tuto dobu právo a příplatek ve výši 50 % průměrného výdělku.

Mzda a příplatek za práci přesčas zaměstnanci nepřisluší, pokud mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem došlo k dohodě o čerpání náhradního volna v rozsahu práce konané přesčas. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

### **Pracovní pohotovost na telefonu**

Doba pracovní pohotovosti, při které nedojde k výkonu práce, se nezapočítává do pracovní doby. Za tuto dobu přísluší zaměstnanci odměna. Při pracovní pohotovosti na telefonu na místě odlišném od pracovišť zaměstnavatele přísluší zaměstnanci odměna ve výši:

- ✓ 10 % z průměrného výdělku ve všední den.
- ✓ 25 % průměrného výdělku v sobotu, v neděli a ve svátek. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

Příplatek za práci v sobotu a neděli, noční práci, práci přesčas a pracovní pohotovost jsou poskytovány dle Zákoníku práce.

### **Příplatek za řízení pracovního kolektivu**

Vedoucímu zaměstnanci přísluší měsíční příplatek za řízení pracovního kolektivu podle níže stanovených podmínek a ve výši:

- ✓ 3 000 Kč - náměstek ředitele, primář, manažer ošetrovatelské péče a vedoucí odboru.
- ✓ 1 500 Kč - zástupce primáře, vedoucí oddělení, staniční sestry a ostatní vedoucí zaměstnanci. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

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

Ve ztíženém pracovním prostředí je výkon práce spojen s mimořádnými obtížemi vyplývajícími z vystavení zaměstnance účinkům ztěžujícího vlivu, ale ve kterém se ještě práce podle platných předpisů přípouští. Ztěžující vlivy pro účely poskytování příplatku a výši příplatků za práci ve ztíženém pracovním prostředí nebo za vystavení zaměstnance účinkům ztěžujícího vlivu stanoví vnitřní předpis. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

### **Věrnostní příspěvek na penzijní připojištění**

Podrobněji je věnováno penzijnímu připojištění v kapitole zaměstnanecké výhody.

### **Výkonnostní prémie**

Výkonnostní prémie je nenárokovou částí mzdy. Vznik nároku na přiznání výkonnostní prémie je podmíněn vytvořením kladného hospodářského výsledku za příslušné čtvrtletí, splněním plánovaných ukazatelů a stanovených kritérií.

Mezi pravidla pro stanovení, přerozdělení a přidělení výkonnostní prémie patří:

- ✓ O celkové výši prémie rozhoduje představenstvo na základě návrhu ředitele s ohledem na reálný příjem společnosti za příslušné čtvrtletí.
- ✓ Ředitel přerozdělí výkonnostní prémii konkrétním organizačním jednotkám - primariátům, odborům nebo oddělením přímo podřízeným vedoucímu úseku. Při přerozdělování výsledků se vychází z principu zásluhovosti, z podílu na výkonnosti nemocnice respektive jednotlivých oddělení.
- ✓ Závazný rozpis prostředků, určených organizačním jednotkám na výplatu výkonnostní prémie, vypracuje a k dalšímu přerozdělení předá ekonomický náměstek ředitele.
- ✓ Výši výkonnostní prémie jednotlivým zaměstnaneckým kategoriím, v rámci řízených organizačních jednotek, stanoví primáři - pro kategorie lékařů

a pro nelékařský zdravotnický personál a náměstci ředitele nebo vedoucí odborů vždy podle působnosti organizačních jednotek.

- ✓ Návrh na přiznání výkonnostní prémie konkrétním zaměstnancům zpracují přímí nadřízení. Přitom zohledňují pracovní výkonnost, dosahované pracovní výsledky, intenzitu a kvalitu práce odvedené v hodnoceném období a rovněž plnění základních povinností zaměstnanců stanovených v Zákoníku práce.

Výkonnostní prémie je vyplácena po vyhodnocení výsledků uplynulého čtvrtletí. Výplata výkonnostní prémie konkrétnímu zaměstnanci probíhá zpravidla ve třech splátkách, a to ve výši alikvotní části připadající na jeden kalendářní měsíc. (Uherskohradišťská nemocnice, 2014)

Průměrná měsíční mzda zaměstnanců odměňovaných podle platných předpisů o mzdě dosáhla ve zdravotnictví v roce 2012 celkem v ČR výše 25 439 Kč, u lékařů 55 957 Kč, u všeobecných sester a porodních asistentek 23 567 Kč. Proti roku 2011 vzrostla průměrná měsíční mzda o 2,8 %. (ÚZIS, © 2010-2014)

### **8.2.2 Péče o zaměstnance**

Péče o zaměstnance vystihuje celkovou firemní kulturu dané společnosti. Důstojné pracovní podmínky vytváří sám zaměstnavatel a neměly by být omezeny pouze na to, co nařizují zákony a předpisy.

#### **Pracovní doba**

Pracovní doba se řídí zákoníkem práce. Zaměstnavatel určuje a rozvrhuje začátek a konec pracovní doby. V nemocnici existují tyto pracovní režimy:

- ✓ Jednosměnný pracovní režim - 40 hodin týdně,
- ✓ dvousměnný pracovní režim - 38,75 hodin týdně
- ✓ a třisměnný a nepřetržitý pracovní režim - 37,5 hodin týdně.

Zaměstnanci pracují v rovnoměrném a nerovnoměrném rozvržení pracovní doby. Jednotlivá zdravotnická oddělení mají velké množství směn a různé začátky a konce pracovní doby od čtyř po dvanáct hodin. Odcházející zaměstnanec nesmí po ukončení směny odejít bez jejího předání dalšímu zaměstnanci.

#### **Zdravotní služby**

Závodní preventivní péče je poskytována všem zaměstnancům a péči poskytuje závodní lékařka. Jedná se o vstupní lékařské prohlídky a pravidelné prohlídky.

### **Pracovní oděvy**

Komplexní servis pracovních oděvů je zajišťován dodavatelem, firmou Chrištof včetně praní. Každá kategorie zaměstnanců má stanovený počet pracovních oděvů na jeden týden, který jsou povinni a výhradně využívat. Jednotlivé kategorie zaměstnanců a jejich pracovní oděvy jsou barevně odlišeny:

- ✓ Bílé - lékaři, farmaceuti a jiní VŠ.
- ✓ Modré - sestry na specializovaných pracovištích.
- ✓ Zelené - všeobecné zdravotní sestry, laboranti, fyzioterapeuti, nutriční terapeuti, THP a provozní pracovníci.
- ✓ Žluté - ošetřovatelé, maséři a sanitáři.
- ✓ Fialové - úklidová služba.

### **Bezpečnost a ochrana zdraví při práci**

Každému novému zaměstnanci je přidělena osobní karta, která koresponduje s přiřazenou pracovní pozicí a ve které jsou uvedeny přidělené předměty. Zaměstnanci jsou při vstupním školení BOZP seznámeni s riziky, před kterými je dané prostředky chrání.

Osobní ochranné prostředky jsou zaměstnancům poskytovány bezplatně podle charakteru a podmínek práce. Tyto prostředky musí chránit zaměstnance před riziky, nesmí ohrozit jejich život, nesmí bránit výkonu práce a zároveň musí splňovat požadavky stanovené prováděcími předpisy. Nadřízený zaměstnanec a technik kontroluje jejich používání a má oprávnění na jejich přidělení zaměstnanci.

Uherskohradištská nemocnice a.s. také poskytuje ochranné nápoje. Jejich poskytování je v případě nepříznivých klimatických podmínek a týká se pracovníků nádvorní čety, řidičů sanitek a sanitářů pohybujících se většinou venku. Ostatní zaměstnanci mají možnost čerpat pitnou vodu v prostorách nemocnice. Vše koresponduje se Zákoníkem práce.

#### **8.2.3 Zaměstnanecké výhody**

Uherskohradištská nemocnice a.s. poskytuje svým zaměstnancům balíček zaměstnaneckých výhod, aniž by si mohli zvolit, kterou zaměstnaneckou výhodu preferují. Management vybírá, a také schvaluje výši rozpočtu zaměstnaneckých výhod na každý rok pro své zaměstnance. Financování probíhá v rámci fondu kulturních a sociálních potřeb.

Nemocnice poskytuje následující zaměstnanecké výhody:

- ✓ Příspěvek na penzijní připojištění,
- ✓ závodní stravování,
- ✓ vzdělávání,
- ✓ 1 týden dovolené navíc,
- ✓ parkování,
- ✓ poskytnutí přechodného ubytování,
- ✓ mobilní telefon pro soukromé účely
- ✓ a zaměstnaneckou mateřskou školku.

### **Příspěvek na penzijní připojištění**

Příspěvek na penzijní připojištění je oblíbeným benefitem. Může za to především důchodová reforma, díky níž je nezbytné zajištění finančních prostředků do důchodového věku.

Společnost přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Příspěvek na penzijní připojištění je vyplácen na základě kolektivní smlouvy a je poskytován na základě počtu odpracovaných let zaměstnanců. Nárok od společnosti vzniká po odpracování pěti let a za každých dalších pět let se zvyšuje.

Mezi podmínky k přiznání nároku na penzijní připojištění patří:

- ✓ Pracovní smlouva.
- ✓ Odpracování minimálně pěti let.
- ✓ Uzavření smlouvy o penzijním připojištění.
- ✓ Oznámení odboru odměňování.

Při zkráceném úvazku se výše odměny krátí. Na výši příspěvku má tedy vliv:

- ✓ Odpracovaná doba od vzniku pracovní smlouvy.
- ✓ Pracovní poměr nesmí být rozvázán k 30.9.
- ✓ Zaměstnanec nesmí být v mimoevidenčním stavu.

Výhodou penzijního připojištění je také, že stát podporuje tento systém spoření daňovým zvýhodněním pro zaměstnance a zaměstnavatele a navíc měsíčně přispívá státním příspěvkem.

Odbor odměňování při splnění podmínek vyplácí zaměstnanci z interních fondů příspěvek na jeho účet u penzijního fondu. Následující tabulka (Tab. 1) uvádí příspěvek na penzijní připojištění v září roku 2013. (Uherskohradišťská nemocnice, 2014)

Tab. 1. Příspěvek na penzijní připojištění 09/2013 (vlastní úprava)

Počet osob	Počet let	Příspěvek za rok	Roční náklady nemocnice
396	od 0 do 5	0	0
260	nad 5 do 10	6 000 Kč	1 566 780 Kč
120	nad 10 do 15	9 000 Kč	1 096 770 Kč
131	nad 15 do 20	12 000 Kč	1 452 000 Kč
125	nad 20 do 25	15 000 Kč	1 766 250 Kč
105	nad 25 do 30	18 000 Kč	1 813 500 Kč
79	nad 30 do 35	21 000 Kč	1 533 210 Kč
92	nad 35	24 000 Kč	2 122 800 Kč

### Závodní stravování

V souladu s § 236 Zákoníku práce je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování, a to nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku v práci na jídlo a oddech v době trvání nejméně 30 minut (mladistvému nejdéle po 4,5 hodinách práce).

Důležitou roli v péči o zaměstnance hraje správné stravování a občerstvení, které je v nemocnici zajištěno firmou Václav Hrabec s.r.o. a je umístěna v samostatné budově areálu Uherskohradišťské nemocnice a.s. Každý zaměstnanec si může zakoupit čipovou kartu za poplatek, který je mu vrácen při vrácení karty. Pomocí této karty si zaměstnanec objednává z terminálu mezi třemi klasickými jídly, minutkou, dietním jídlem a zeleninovým salátem, a to vždy den předem a nejpozději do 13:30 hodin. Pozdější objednávky je možné vyřídit pouze telefonicky a nejpozději do 8 hodin téhož dne, kdy chce oběd čerpat. Od května roku 2009 jsou poskytovány večeře pro noční služby z možného výběru 3 jídel.

Nemocnice přispívá částkou 31 Kč každému zaměstnanci, která je stanovena kolektivní smlouvou. Zaměstnanec si platí zbytek, tj. 29 Kč. Jedná se o formu teplé stravy. (Uherskohradišťská nemocnice, 2014)



## Vzdělávání

Vzdělávání zaměstnanců představuje klíčový úkol v oblasti řízení lidských zdrojů. Zahrnuje systematickou a soustavnou přípravu zaměstnanců na výkon práce, osvojování teoretických a praktických poznatků a dovedností formou výchovy, tréninku, výcviku. Smyslem vzdělávacího procesu je získávání, prohlubování a rozšiřování odborných znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců, potřebných k výkonu práce u zaměstnavatele, a tím i průběžné zkvalitňování pracovního potenciálu zaměstnavatele, kvality jím poskytované zdravotní péče a služeb a jeho konkurenceschopnosti na trhu.

Interní formy vzdělávání jsou vzdělávací aktivity, organizované, zajišťované, popř. financované zaměstnavatelem pro určené skupiny svých zaměstnanců. Zaměstnavatel je oprávněn uložit zaměstnancům účast na nich jako jejich povinnost, příp. neomluvená neúčast zaměstnance na akci je zaměstnavatelem hodnocena jako porušení pracovních povinností zaměstnancem. Za účast zaměstnanců určitého pracoviště odpovídá jeho vedoucí.

Interní formy vzdělávání zahrnují:

- ✓ Školení, které je zaměstnavatel povinen pro své zaměstnance zajistit dle platné legislativy (BOZP, první pomoc, školení řidičů-referentů vozidel),
- ✓ nástupní praxe zaměstnanců (Osvědčení o ukončení nástupní praxe a Záznam o závěrečném hodnocení nástupní praxe vedoucím oddělení),
- ✓ zaškolování zaměstnanců pro práci s jednotlivými přístroji a technologiemi,
- ✓ odborné semináře pro jednotlivé kategorie zdravotnických zaměstnanců, popř. jednotlivá oddělení Uherskohradišťské nemocnice a.s.,
- ✓ zajištění přenosu nových poznatků a informací z externí vzdělávací akce pro odbornou skupinu zaměstnanců
- ✓ a celoustavní mezioborové semináře a konference dle plánu, zveřejněného pro zaměstnance na intranetových stránkách Uherskohradišťské nemocnice a.s.

Externí formy vzdělávání jsou veškeré formy specializačního vzdělávání lékařů (atestace, licence České lékařské komory, certifikáty opravňující k výkonu určité činnosti) a zaměstnanců nelékařských zdravotnických profesí (registrace, pomaturitní specializační studium), které jsou v souladu s platnou legislativou týkající se dalšího vzdělávání

zdravotnického personálu a s licenčním řádem ČLK. Zaměstnanci absolvují tyto vzdělávací aktivity s předchozím souhlasem zaměstnavatele u externího dodavatele.

Mezi externí formy vzdělávání patří:

- ✓ Odborné semináře, stáže
- ✓ a publikační, pedagogická a vědecko-výzkumná činnost nebo vypracování standardu nebo nového postupu, e-learningový kurz.

Specializační vzdělávání je průběžné obnovování, prohlubování a doplňování vědomostí, dovedností a způsobilosti zdravotnických zaměstnanců v příslušném oboru v souladu s rozvojem oboru a nejnovějšími vědeckými prostředky v souladu s platnou legislativou v oblasti zdravotnictví.

Podmínkou pro zahájení specializačního vzdělávání zaměstnanců ve zdravotnických profesích je již získaná odborná způsobilost k výkonu zdravotnického povolání.

Účelem specializačního vzdělávání je:

- ✓ Získání a následné udržování specializované způsobilosti k výkonu specializovaných činností příslušného zdravotnického povolání dle platné legislativy
- ✓ a absolvování certifikovaného kurzu. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

### **1 týden dovolené navíc**

Všichni zaměstnanci v nemocnici mají nárok na jeden týden dovolené navíc, která je stanovena v kolektivní smlouvě, celkem tedy 25 dní dovolené.

### **Parkování**

Systém zpoplatněného vjezdu vozidel do areálu nemocnice byl zaveden 1. 9. 2006. Na hlavní bráně je parkovací automat, automatizovaný systém vjezdu a placení parkovného při výjezdu z nemocnice. První půlhodina parkování je zdarma, druhá půlhodina za poplatek 15 Kč a za každou další hodinu poplatek 25 Kč. Dárci krve na transfúzním oddělení, dále pacienti, kteří si chtějí vyzvednout léky v lékárně anebo pacienti s průkazem ZTP obdrží za určitých podmínek od nemocnice lístek pro bezplatný vjezd. Karty k volnému průjezdu obdrží, po uhrazení příslušné zálohy na odděleních provozních služeb, zaměstnanci nemocnice. Parkovací karta pro zaměstnance je v hodnotě 500 Kč měsíčně.

Uherskohradištská nemocnice zprovoznila nové parkoviště se 130 parkovacími místy. Náhled nového parkoviště je na následujícím obrázku (Obr. 12). Vedení nemocnice se dohodlo se Zlínským krajem, na bezplatné tříměsíční zápůjčce. Nové parkoviště bude sloužit nejen návštěvníkům, ale i zaměstnancům. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)



*Obr. 12. Nové parkoviště pro 130 vozidel  
(Uherskohradištská nemocnice a.s., © 2008)*

### **Poskytnutí přechodného ubytování zaměstnancům**

Nemocnice poskytuje svým zaměstnancům ubytovací služby, v užívání má 3 ubytovny, které se nachází ve Staré Tenici, další na ulici Malinovského a poslední je v areálu nemocnice. Ubytování je typu garsoniéry, tj. kuchyňka s příslušenstvím a obývací pokoj. Poskytování buněk je na základě žádosti zaměstnance a přiděluje je bytová komise. Tyto ubytovny především pomáhají nemocnici při získávání absolventů, kteří jsou ze vzdálenějších oblastí, např. ze Slovenska. (Uherskohradištská nemocnice, 2014)

### **Mobilní telefon pro služební účely**

Mobilní telefon pro služební účely je poskytován pouze vybraným zaměstnancům pro řešení nestandardních a havarijních situací. Jedná se o vedoucí zaměstnance a o zaměstnance, kteří zajišťují nepřetržitý provoz v nemocnici. Zaměstnavatel na své náklady poskytne zaměstnanci mobilní telefon Nokia (klasický tlačítkový telefon) v plné výbavě a SIM kartu od mobilního operátora O2. Zaměstnavatel také uhradí poplatky dle smlouvy a dohodnutý měsíční limit. Zaměstnanec si hradí soukromé hovory

nad dohodnutý měsíční limit. Placení měsíčního limitu je rozděleno do 2 skupin, přičemž první skupina je hrazena v plné výši a druhá skupina příspěvkem 300 Kč měsíčně. (Uherskohradišťská nemocnice, 2014)

### **Zaměstnanecká mateřská školka**

Od roku 2010 Uherskohradišťská nemocnice nabízí možnost využití mateřské školky. Péče o děti probíhá ve všedních dnech od 6 do 18.30 hodin v souladu s pracovní dobou zdravotních sester. Významnou výhodou, kterou školka přináší, je přijímání dětí již od dvou let věku a komplexní péče odborných pedagogických pracovníků a zdravotních sester. Kapacita mateřské školky je 20 dětí. Součástí moderně vybudované mateřské školky je i nové hřiště. Zaměstnanecká školka byla hrazena z finančních zdrojů Uherskohradišťské nemocnice a.s. a na vybavení hřiště se podílela Nadace děti - kultura - sport. (Uherskohradišťská nemocnice, 2014)

## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dalším krokem pro zjištění spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami je vyhodnocení dotazníků, které byly zaměstnancům předloženy k vyplnění.

Díličními cíli dotazníkového šetření bylo zjištění:

- ✓ Míry spokojenosti zaměstnanců se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanecké výhody jim v nabídce chybí a které naopak považují za zbytečné,
- ✓ informování zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách
- ✓ a o jaký systém je mezi zaměstnanci zájem v poskytování zaměstnaneckých výhod.

### Metodika sběru dat

Dotazníkové šetření bylo provedeno po předchozí domluvě s vedoucí odboru odměňování Uherskohradištské nemocnice a.s. Šetření proběhlo na přelomu února a března (3 týdny) tohoto roku. Bylo osloveno 200 respondentů, z toho dotazník vyplnilo 184 respondentů, což je 152 žen a 32 mužů. Míra návratnosti je tedy návratností 92 %. Složení respondentů dle pracovní pozice, kteří se zúčastnili dotazníkové šetření, ukazuje následující tabulka (Tab. 2), která byla stanovena na základě konzultace s vedoucí odboru odměňování.

Tab. 2. Skladba respondentů dle pracovní pozice (vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Předáno k vyplnění	Odevzdáno ke zpracování	Návratnost
Lékaři	30	29	97 %
Všeobecné sestry	130	121	93 %
Management	14	14	100 %
Ostatní nezdravotničtí pracovníci a THP	26	20	77 %
Celkem	∑ 200	∑ 184	Ø 92 %

Největší snahu o vyplnění dotazníku projevil management, jehož míra návratnosti byla 100 %. Naopak nejnižší procento míry návratnosti bylo u ostatního

nezdravotnického personálu a technicko-hospodářských pracovníků, kdy dotazník odevzdalo z 26 respondentů pouze 20. U všeobecných sester byla míra návratnosti 93 % a u lékařů 97 %.

Distribuce dotazníků proběhla v tištěné podobě a dotazníky byly předány odboru odměňování, který zajistil jejich předání respondentům. Respondenti mohli dotazník vhodit do předem připravené schránky, která se nacházela na očním pavilonu, v 1. patře - odbor odměňování. Sběr tištěných dotazníků byl proveden osobně, týden po jejich distribuci.

Dotazník (viz příloha P III) obsahoval celkem 7 otázek, z toho 4 otázky uzavřené, 1 otevřenou a 2 polouzavřené otázky. Otázky v závěru dotazníku sloužily k základní charakteristice respondenta, tj. pohlaví, pracovní pozice a věková kategorizace. Tématem pro jednotlivé otázky byla informovanost o zaměstnaneckých výhodách, současná nabídka zaměstnaneckých výhod, preference benefitů ze strany respondentů a jejich následná forma poskytování. K jednotlivým dotazníkovým otázkám byl vytvořen graf a stručný komentář pro snadnější pochopení dané problematiky. Vyhodnocení dat proběhlo přes MS Office Excel. Popisná statistika statistických metod byla použita jako metoda sběru dat a při zpracování údajů.

### 9.1.1 Hypotézy

Pro vyhodnocování dotazníkového šetření byly stanoveny následující hypotézy:

**H 1:** Pracovní zařazení zaměstnanců ovlivňuje míru spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami.

**H 2:** Zaměstnanci starší 30 let preferují jako benefit příspěvek na relaxaci, sport a kulturu.

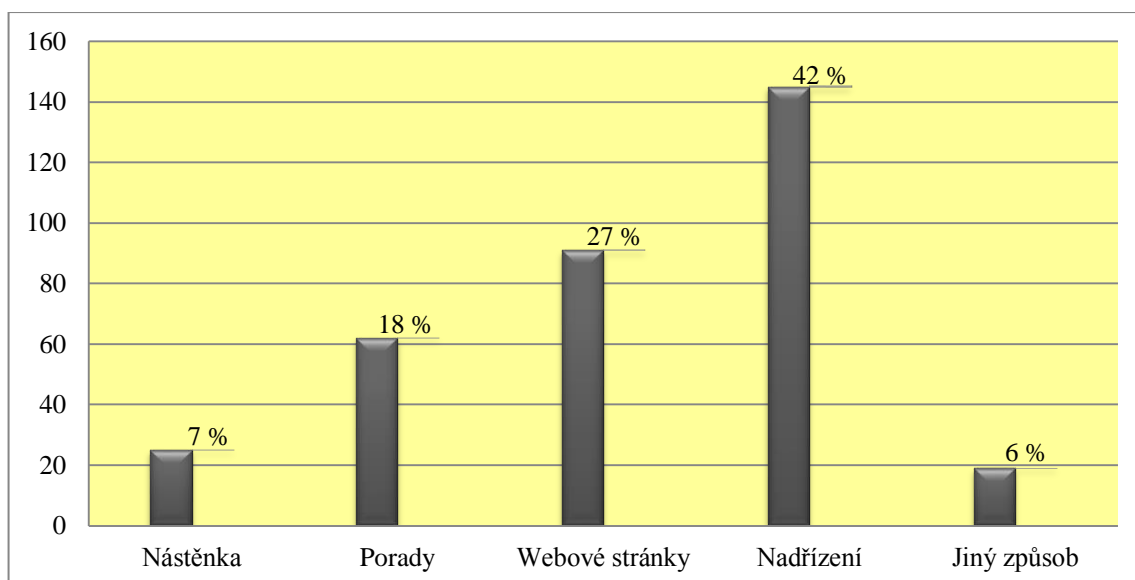
## 9.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník bude vyhodnocován celkem ve třech skupinách - spokojenost zaměstnanců, návrhy a forma poskytování zaměstnaneckých výhod. Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky jsou uvedeny v příloze P IV.

### Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami

Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami, které jim společnost poskytuje, je velice důležitá, protože spokojený zaměstnanec je motivován k práci a vyšší produktivitě. Této skupiny se týkaly celkem 4 otázky (otázka č. 1, 2, 3 a 4).

Z celkového počtu respondentů, 42 % odpovědělo, že jsou informováni o dění ve společnosti nejčastěji ze strany nadřízených a 27 % respondentů informacemi na webových stránkách v rámci intranetu (viz Obr. 13). Naopak nejméně informací se jim dostává přes nástěnky (7 %). Za připomenutí stojí, že respondenti jsou informováni i jiným způsobem, a to přes Nemocniční informační systém, ze zápisů staničních sester či spolupracovníků.



*Obr. 13. Způsob poskytování informací o dění ve společnosti (vlastní zpracování)*

Téměř 55 % respondentů uvedlo, že je dostatečně informováno o nabídce stávajících zaměstnaneckých výhod, navzdory 45 % nedostatečně informovaných respondentů. Dalo by se předpokládat, že informovanost o zaměstnaneckých výhodách je dostačující. Za připomenutí stojí, že pokud respondenti odpověděli na otázku ANO, podotázka zněla: „uvedte, které se Vás týkají.“ Asi polovina respondentů z 55 % zaznačilo penzijní připojištění a stravování. Ostatní respondenti buď neodpověděli anebo na podotázku nereagovali.

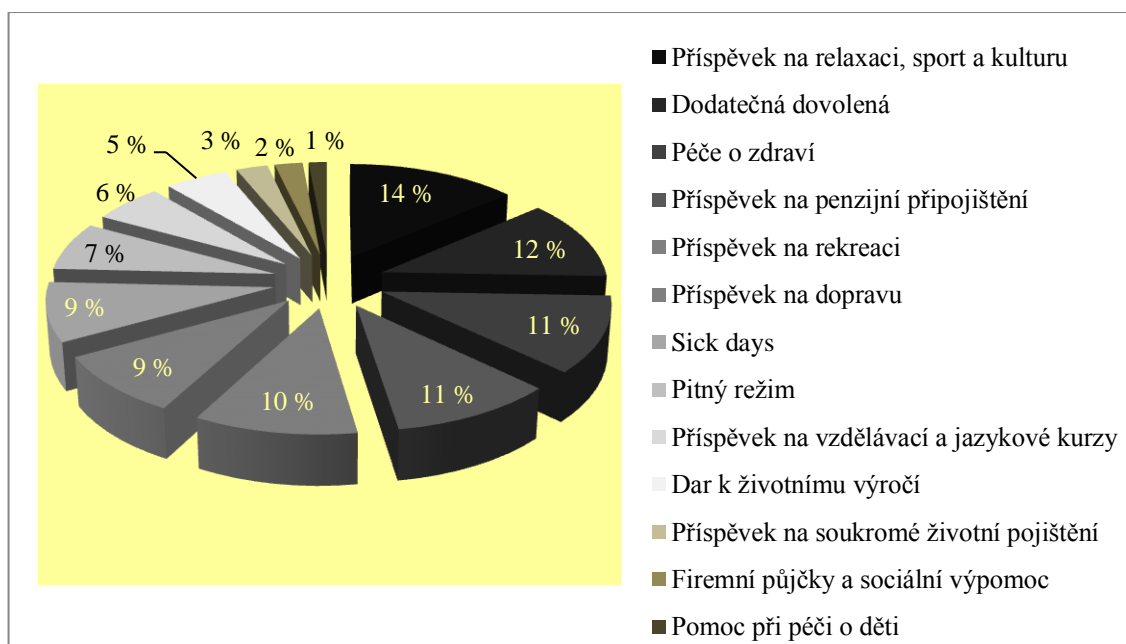
Respondenti jsou nespokojeni se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod a je pro ně nedostatečná (87 %). Zbylých 13 % respondentů vyjádřilo spokojenost se stávající nabídkou zaměstnaneckých výhod.

90 % respondentů aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod nemotivuje k vyšším výkonům. Pouze 10 % odpovědělo, že současná nabídka je vede k vyšším výkonům ve společnosti.

### Návrhy poskytování zaměstnaneckých výhod

V dotazníku byla začleněna otázka „Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítali?“ Zaměstnanci si mohli vybrat z 13 možných variant. Někteří respondenti vybrali 1 až 3 možnosti, jiní zase více jak 5 možností.

Následující obrázek (Obr. 14) ukazuje, že nejvíce zaměstnanci měli zájem o příspěvek na relaxaci, sport a kulturu (14 %). Velký zájem také byl o dodatečnou dovolenou (12 %), příspěvek na penzijní pojištění (11 %), péče o zdraví (11 %) a příspěvek na rekreaci (10 %). Nejmenší zájem o zaměstnanecké výhody byl ze strany zaměstnanců o pomoc při péči o dítě (1 %), firemní půjčky (2 %) a příspěvek na životní pojištění (3 %). Za zmínku stojí, že respondenty v možnosti jiné je preferováno ošetření ve zdravotnických zařízeních. Jelikož si Uherskohradišťská nemocnice nestanovila strop, např. alespoň 10 % respondentů musí chtít daný benefit, bylo bráno 5 zaměstnaneckých výhod s největším procentuálním vyjádřením.



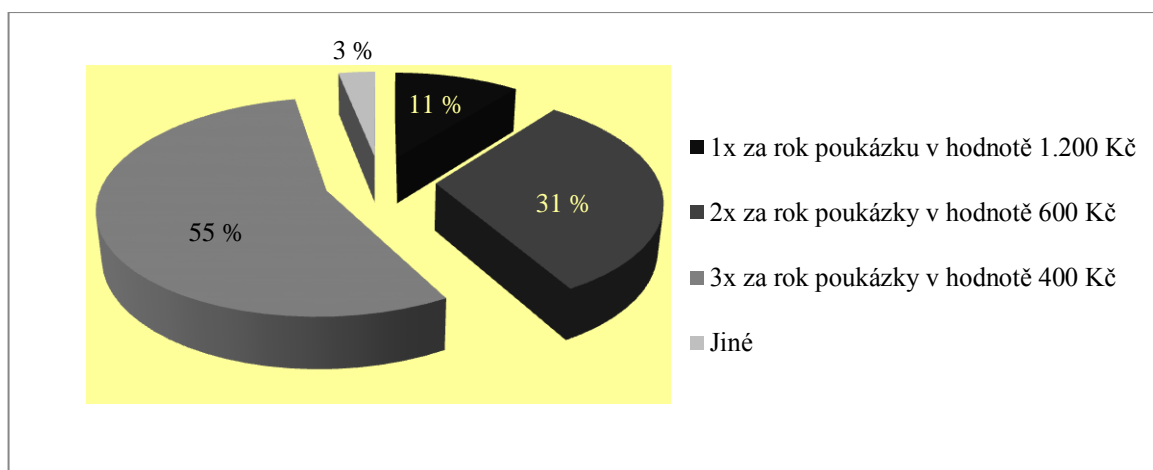
Obr. 14. Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali (vlastní zpracování)



### Forma poskytování zaměstnaneckých výhod

Nejpreferovanější formou poskytování zaměstnaneckých výhod se respondenti vyslovili pro čerpání benefitů za pomoci poukázek od smluvních partnerů ve výši 71 %. Naproti tomu 23 % respondentů si přálo vlastní účet s benefitním rozpočtem. Nejméně respondentů 6 % je pro zachování současného stavu poskytování benefitů.

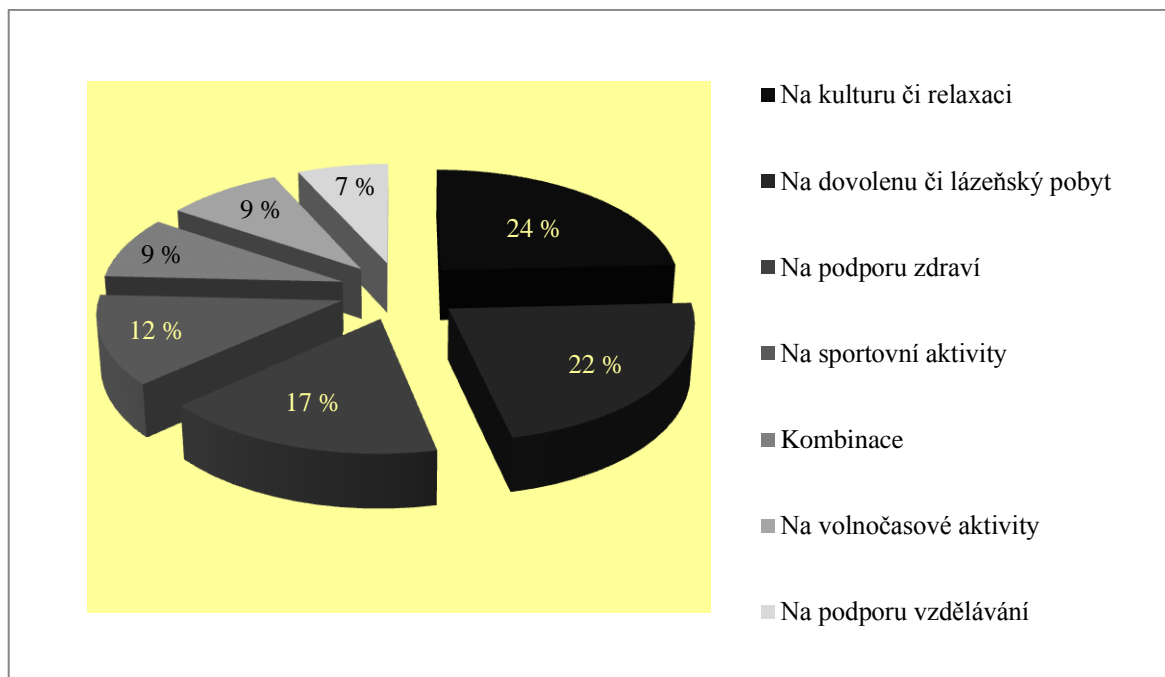
Ze tří nabízených možností, které jsou zobrazeny na následujícím obrázku (Obr. 15) si respondenti nejčastěji vybírali poukázku 3x ročně v hodnotě 400 Kč, kterou upřednostňuje 55 %. Jen o 24 % méně respondentů by uvítalo poukázku 2x ročně v hodnotě 600 Kč. Nejmenší zájem, a to ve výši 11 % byl o poukázku v hodnotě 1 200 Kč s četností 1x ročně.



Obr. 15. Preferovaná hodnota a četnost poukázky (vlastní zpracování)

Pro tištěnou formu poukázek se vyslovilo 93 % respondentů a zbývajících 7 % pro elektronickou formu. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že věková hranice 50 a více let se nejvíce přiklonila k tištěné formě poukázky.

V souvislosti se zaměstnaneckými výhodami, které by respondenti uvítali, nejvíce preferovali typ poukázky na kulturu či relaxaci s 24 %, dále poukázky na dovolenou či lázeňský pobyt s 22 % a ve výši 17 % na podporu zdraví. Naopak nejméně respondentů by využívalo poukázky na podporu vzdělávání (7 %). Podrobně je zakresleno v dalším obrázku (Obr. 16).



Obr. 16. Preferovaný typ poukázky (vlastní zpracování)

Ti respondenti, co zvolili, vytvoření vlastního účtu s benefičním rozpočtem, se měli rozhodnout, o jaký způsob čerpání mají zájem. Volili prioritně benefiční kartu (81 %), následně pak s 19 % přímou platbu přes internet.

### 9.2.1 Vyhodnocení stanovených hypotéz

Na začátku dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy, které jsou nyní potvrzovány.

**Hypotéza 1:** Pracovní zařazení zaměstnanců ovlivňuje míru spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami.

Tato hypotéza bude ověřována pomocí  $\chi^2$  testu na základě údajů v kontingenční tabulce (Tab. 3). Pomocné výpočty  $\chi^2$  testu jsou uvedeny v příloze P V.

Nejdříve je nezbytné stanovit hypotézy:

**H0:** Pracovní zařazení respondentů neovlivňuje míru spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami.

**H1:** Pracovní zařazení respondentů ovlivňuje míru spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami.

Tab. 3. Pracovní zařazení respondentů x spokojenost se současnými zaměstnaneckými výhodami (vlastní zpracování)

Pracovní pozice x spokojenost respondentů se současnými zaměstnaneckými výhodami				
pracovní pozice	Hodnoty	spokojenost		Celkový součet
		ne	ano	
<b>Lékaři</b>	počet	25	3	28
	%	89,29 %	10,71 %	100,00 %
<b>Management</b>	počet	7	7	14
	%	50,00 %	50,00 %	100,00 %
<b>Ostatní nezdravotničtí pracovníci a THP</b>	počet	20	0	20
	%	100,00 %	0,00 %	100,00 %
<b>Všeobecné sestry</b>	počet	101	21	122
	%	82,79 %	17,21 %	100,00 %
<b>Celkem počet</b>		<b>153</b>	<b>31</b>	<b>184</b>
<b>Celkem %</b>		<b>83,15 %</b>	<b>16,85 %</b>	<b>100,00 %</b>

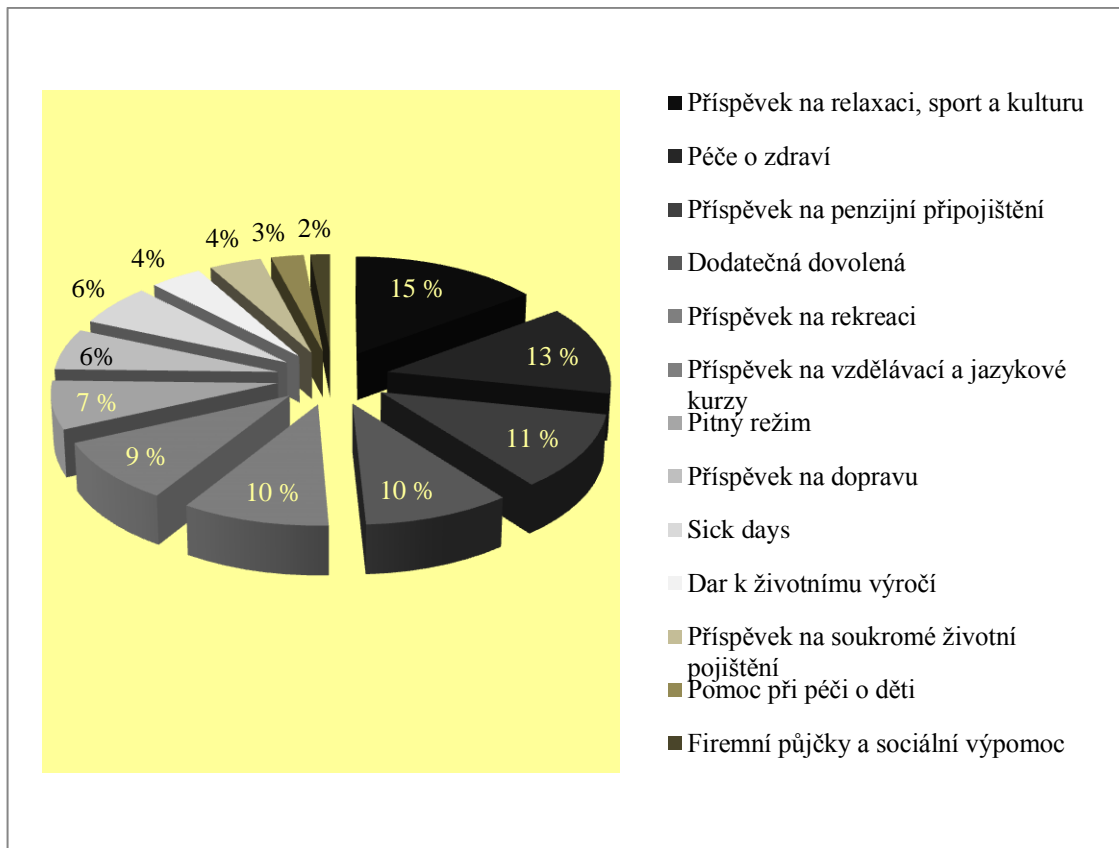
Výsledek, tedy dosažená hladina statistické významnosti je porovnána s hodnotou 0,05. Je-li dosažena hladina statistické významnosti menší než 0,05, nulovou hypotézu zamítáme, v opačném případě nulovou hypotézu zamítnout nemůžeme.

**p = 0,001** → nulovou hypotézu tedy zamítáme

Závěr testování: Pracovní zařazení respondentů ovlivňuje míru spokojenosti se současnými zaměstnaneckými výhodami.

**Hypotéza 2:** Zaměstnanci ve věkové kategorii 31 - 40 let preferují jako benefit příspěvek na relaxaci, sport a kulturu.

Tato hypotéza plyne již z vyplněných dotazníků respondentů ve věkové hranici 31 - 40 let, kteří preferují jako benefit příspěvek na relaxaci, sport a kulturu (Obr. 17).



Obr. 17. Využívání benefitů zaměstnanci starších 30 let (vlastní zpracování)

Z obrázku (Obr. 17) je zřejmé, že respondenti ve věku 31 - 40 let opravdu preferují jako benefit příspěvek na relaxaci, sport a kulturu (15 %).

### 9.3 Analýza předností a prostoru pro zlepšení systému odměňování se zaměřením na zaměstnanecké výhody

Dotazníkové šetření se orientovalo na spokojenost s odměňováním se zaměřením na zaměstnanecké výhody v Uherskohradištské nemocnici a.s. a 92 % respondentů se účastnilo daného výzkumu.

Dotazník byl rozdělen na první část, která se týkala motivace, informovanosti a spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami, druhá část se týkala charakteristiky zaměstnanců.

V Uherskohradištské nemocnici a.s. bylo rozdáno celkem 184 dotazníků. Lékaři obdrželi 30 dotazníků, všeobecné sestry 130 dotazníků, ostatní nezdravotničtí pracovníci a THP 26 dotazníků a management 14 dotazníků.

Dotazník obsahoval celkem 7 otázek, z kterých bylo hodnoceno následující:

- ✓ Celkový počet respondentů byl 200 a návratnost dotazníků byla 92 %.
- ✓ Dále bylo zjištěno, že způsob informování ve společnosti se děje většinou ze strany nadřízených 42 % a prostřednictvím intranetu 27 % (NIS).
- ✓ Z šetření také vyplynulo, že 45 % respondentů není informováno tak, jak by si přálo. Uherskohradišťská nemocnice a.s. by proto měla své zaměstnance více informovat o jakékoliv změně.
- ✓ Pouze 10 % respondentům se zdá být nabídka zaměstnaneckých výhod dostatečná a 90 % respondentů nemotivuje aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod k vyšším výkonům.
- ✓ Zaměstnanci by uvítali příspěvek relaxaci, sport a kulturu, dovolenou navíc, příspěvek na penzijní připojištění, péči o zdraví a příspěvek na rekreaci. Drtivá většina respondentů (71 %) by jednoznačně zaměstnanecké výhody prostřednictvím poukázek uvítala, v tištěné formě a četností 3x ročně v hodnotě 400 Kč.

Následná analýza předností a prostoru pro zlepšení systému odměňování se zaměřením na zaměstnanecké benefity rekapituluje výhody a nevýhody současného systému zaměstnaneckých výhod zjištěného na základě dotazníkové šetření. Výsledek dotazníkového šetření spolu s přednostmi a nedostatky budou sloužit jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

#### **Přednosti:**

- ✓ Společnost je ochotná zavést systém volitelně zaměstnaneckých výhod,
- ✓ spokojenost zaměstnanců s poskytováním stravování, 5 dny dovolené navíc a příspěvkem na penzijní připojištění
- ✓ a společnost poskytuje řadu daňově zvýhodněných zaměstnaneckých výhod.

#### **Nedostatky:**

- ✓ Schází zpětná od zaměstnanců, chybí průzkum, zda jsou zaměstnanci se zaměstnaneckými výhodami spokojeni,
- ✓ malá nabídka zaměstnaneckých výhod,
- ✓ nedostatečná informovanost o zaměstnaneckých výhodách
- ✓ a nemožnost výběru zaměstnaneckých výhod.

## 9.4 Analýza jednotlivých dodavatelů

Na základě výsledků dotazníkového šetření, ve kterém 71 % respondentů projevilo zájem o poukázkový systém zaměstnaneckých výhod, a také na základě konzultace a vyjádření zájmu odboru odměňování a personálního odboru společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s., je předmětem návrhu na zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod zavedení poukázkového systému odměňování.

Je důležité poznamenat, že na poukázkový systém je ochotna Uherskohradištská nemocnice a.s. uvolnit v prvním roce zavedení 1 600 000 Kč, v dalších letech 1 575 000 Kč (podle aktuálního počtu zaměstnanců a 1 200 Kč na jednoho zaměstnance).

### Výhody poukázkového systému

Mezi výhody použití systému zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek patří:

- ✓ Úspora nákladů (daňová výhodnost) - odměna ve formě poukázek oproti odměně ve formě mzdy,
- ✓ administrativní nenáročnost spojená s poskytováním poukázek,
- ✓ technická nenáročnost,
- ✓ zvýšení motivace, výkonnosti a produktivity zaměstnanců
- ✓ a široká síť smluvních partnerů.

Po společné konzultaci s vedoucí odboru odměňování a personálního odboru v Uherskohradištské nemocnici a.s. byly vybráni tři poskytovatelé poukázkového systému, mezi které patří:

- ✓ Benefit Management s.r.o.
- ✓ Sodexo Pass Česká republika a.s.
- ✓ Edenred CZ s.r.o.

Tyto společnosti budou velmi stručně představeny a na základě stanovených kritérií bude pro Uherskohradištskou nemocnici a.s. vybrán a doporučen vyhovující dodavatel poukázek.

### **Benefit Management s.r.o.**

Společnost Benefit Management s.r.o. se poukázkovým systémem nezabývá. Proto je vyloučena z hodnocení jednotlivých dodavatelů poukázek. (Benefit management, 2014)

**Sodexo Pass Česká republika a.s.**

Sodexo Pass, které bylo založeno v roce 1966 ve Francii, je v současné době lídrem ve službách pro kvalitní život. Během více jak 40 let vyvinuli odborná řešení, za kterými stojí více než 428 000 zaměstnanců v 80 zemích světa.

Sodexo je jedinou společností, která integruje kompletní nabídku inovativních služeb založených na více jak 100 profesích. Navrhuje, řídí a poskytuje jedinečnou škálu řešení zaměstnaneckých benefitů a služeb u klienta, aby zlepšila kvalitu života svých zákazníků a jejich zaměstnanců. Mezi její klíčové ukazatele také patří 75 miliónů obslužených zákazníků a 33.000 provozů.

Společnost Sodexo Pass nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů včetně stravenek, volnočasových benefitů, systému cafeteria, dárkových poukázek a řešení pro motivaci externích partnerů. Nabízí také průzkumy motivovanosti zaměstnanců. (Sodexo Pass, © 2014)

**Edenred CZ s.r.o.**

Edenred CZ je světová jednička v oblasti předplacených poukázkových systémů.

Edenred CZ poskytuje efektivní řešení v oblasti odměňování, motivace, posilování loajality a zvyšování výkonu zaměstnanců.

Edenred CZ provozuje poukázkové, kartové a cafeteria systémy v oblasti zaměstnaneckých benefitů a motivace. Mezi její nejznámější poukázky patří stravenky Ticket Restaurant (Ticket Sport&Kultura, Ticket Medica a Ticket Holiday). Absolutní volnost při výběru benefitů poskytují poukázky Ticket Multi nebo elektronická karta Benefits. Dalším řešením představuje cafeteria systém Benefits Café.

Poukázky Edenred akceptuje více než 57 000 provozoven. (Edenred, © 2010)

**9.4.1 Výběr cílového dodavatele**

Na základě stanovených kritérií jsou v tabulce (Tab. 4) vyhodnoceny výsledky poskytovatelů poukázkového systému a pro Uherskohradišťskou nemocnici a.s. vybrán nejlepší dodavatel poukázek.

Pro společnost je nejdůležitějším kritériem smluvní síť poskytovatelů, které je dána největší váha 30 %. Na druhou stranu pro zaměstnance je důležitý rozsah poskytnutých služeb, z tohoto důvodu je stanovena váha ve výši 25 %. Další váhové kritérium ve výši

15 % je z hlediska poskytnutí služeb ve zdravotnictví. Dalších 20 % je rozděleno mezi způsob objednání poukázek a dodací lhůtu poukázek. Zbývajících 10 % mezi délkou platnosti poukázky a reference zákazníků. Na základě zjištěných informací od dodavatelů, je přidělena stupnice:

- ✓ 0 = horší.
- ✓ 2 = lepší.
- ✓ 1 = rovnocenné.

Tab. 4. Posouzení vhodného dodavatele (vlastní zpracování)

Kritérium	Váha kritéria (%)	Sodexo Pass ČR	Edenred CZ
Sít' smluvních poskytovatelů	30	1	1
Škála poukázek	25	2	0
Služby ve zdravotnictví	15	2	0
Způsob objednání poukázek	10	1	1
Dodací lhůta poukázek	10	1	1
Délka platnosti poukázek	5	2	0
Počet spokojených uživatelů s poukázkovým systémem	5	2	0
<b>Σ bodů</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>3</b>

Hodnocení kritérií jednotlivých dodavatelů je zřejmé z následujících skutečností.

Počet smluvních poskytovatelů je u Sodexo Pass ČR 55 000 a u společnosti Edenred CZ 57 000 poskytovatelů.

Největší škálu poukázek má Sodexo Pass (Gastro Pass, Smart Pass, Fokus Pass, Dárkový Pass, Relax Pass, Flexi Pass Card, Zážitkové poukázky, Vital Pass, Flexi Pass a Holiday Pass). O něco méně atraktivní nabídku ve formě poukázek má Edenred CZ (Ticket Sport&Kultura, Ticket Restaurant, Ticket Medica, Ticket Academica, Ticket Multi, Ticket Restaurant, Ticket Restaurant a Ticket Compliments Dárkový).



Další důležité kritérium ze strany zaměstnavatele je počet spokojených uživatelů, kteří využívají služby u daného poskytovatele poukázek. U Sodexo Pass ČR je to přes 600 000 uživatelů a u společnosti Edenred CZ 500 000 uživatelů.

Objednávka poukázek probíhá u obou společností stejně, online přes webové stránky. Objednávka je tedy snadná a pohodlná. Dodávky jsou realizovány do 2 - 3 pracovních dnů od objednání.

Společnost Sodexo Pass navíc poskytuje služby ve zdravotnictví ve formě zaměstnanců starajících se o údržbu budov a úklidovou službu. Dále má Sodexo Pass zkušenosti s praním prádla a je zaměstnavatelem registrovaných dietních sester, které úzce spolupracují s lékaři při plánování jídelníčků pro pacienty.

Platnost poukázek u společnosti Sodexo Pass je pevná, a to 2 roky, oproti tomu u Edenred CZ je poukázka platná 15 - 21 měsíců podle typu poukázky.

Na základě posouzení obou společností, se jako nejvhodnější dodavatel zdá společnost Sodexo Pass ČR, protože její hodnoty v tabulce jsou vyšší.

#### 9.4.2 Nabídka poukázek pro zaměstnance Uherskohradišťské nemocnice a.s.

Konzultace ve společnosti Sodexo Pass ČR probíhaly s regionálním manažerem Liborem Vrankou a byly zjištěny následující informace o společnosti.

Společnost Sodexo Pass ČR poskytuje škálu služeb facility managementu od technického zabezpečení budov přes úklidové a administrativní služby až po společné stravování pro klienty z řad např. školství, zdravotnictví, armáda a domovy pro seniory.

Společnost také nabízí řadu zaměstnaneckých benefitů včetně stravenek, volnočasových benefitů, systému cafeteria, dárkových poukázek a řešení pro motivaci externích partnerů.

Mezi produkty společnosti Sodexo Pass ČR patří následující poukázky, které jsou stručně představeny:

- Stravenka **Gastro Pass** - uplatnění u téměř 30 000 restaurací a dalších provozoven po celé ČR.
- Poukázka **Flexi Pass** - podpora aktivního odpočinku. Síť partnerů poukázky obsahuje více než 10 000 různých aktivit po celé ČR.
- Poukázka **Fokus Pass** - podpora aktivního odpočinku zaměstnanců veřejného sektoru. Síť partnerů poukázky obsahuje téměř 7 000 různých aktivit po celé ČR.

- Poukázka **Holiday Pass** - podpora aktivního odpočinku, rekreace a cestování. Síť partnerů obsahuje téměř 1 500 cestovních kanceláří, lázeňských a ubytovacích zařízení v rámci ČR.
- Poukázka **Smart Pass** - nástroj pro osobní rozvoj a vzdělávání. Využití u 500 partnerů.
- Poukázka **Relax Pass** - aktivní odpočinek.
- Poukázka **Vital Pass** - nákup zdravotních pomůcek, celého sortimentu optik, a také v lékárnách. Využití u 3 000 partnerů.
- **Zážitkové poukázky** - možnost vybrat si z 1 000 gurmánských, adrenalinových, motoristických, sportovních nebo wellness zážitků.
- **Dárkový Pass** - uplatnění v síti více než 13 000 služeb a obchodů z různých oblastí jako například nakupování, volný čas, zdraví, cestování, sport, kultura.
- **Flexi Pass card**.

Jednotliví zaměstnanci společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s. mají zcela odlišné představy o tom, jak strávit svůj volný čas.

Z tohoto důvodu byla v dotazníkovém šetření uvedena nabídka jednotlivých typů poukázek (Obr. 16) a respondenti měli možnost na výběr z 6 typů poukázek. Z šetření také vyplynulo, že respondenti mají zájem o kulturní a sportovní aktivity, dovolenou či lázeňský pobyt a poukázky na podporu zdraví.

Po konzultaci s vedoucí odboru odměňování a personálního odboru byla pro zaměstnance vybrána poukázka Flexi Pass, která umožní zaměstnancům výběr volnočasové aktivity (kultura, sport, wellness, zdraví, vzdělání a cestování) dle svých potřeb a přání a pro nemocnici minimální administrativní náročnost.

## **10 PROJEKT ZAVEDENÍ SYSTÉMU VOLITELNÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD**

Projekt, který je navržen Uherskohradištské nemocnici a.s., se zabývá zavedením systému volitelných zaměstnaneckých výhod. Pro sestavení projektu je využito informací z analytické části, zejména z analýzy stávajícího systému odměňování zaměřeného na zaměstnanecké výhody a z dotazníkového šetření.

Pro návrh projektu je využita metodika logického rámce. Metoda logického rámce podle webového portálu (Strukturální fondy, 2009) je postup, který umožňuje navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech. Uplatnění této metodiky je důležité nejen ve fázi přípravy projektu či programu, ale je i klíčovým nástrojem pro jeho implementaci a hodnocení. Je to postup, s jehož pomocí je možné stručně, přehledně a srozumitelně popsat projekt na jednom listu A4. Logický rámec je uveden v příloze P VI.

### **10.1 Cíle projektu**

Cílem projektu je zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod.

Cíl projektu je dále rozdělen na dílčí cíle:

- ✓ Zavedení poukázkového systému zaměstnaneckých výhod od 1. 1. 2015.

Tento projektový cíl je stanoven na základě dosud zjištěných skutečností a stojí na něm úspěch projektu.

Při naplnění projektového cíle bude v Uherskohradištské nemocnici a.s. zaveden poukázkový systém, čerpání zaměstnaneckých výhod a rozšíření škály stávající nabídky zaměstnaneckých výhod.

### **10.2 Přínosy projektu**

Pokud bude naplněn cíl projektu, lze předpokládat, že přínosem projektu je zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Přínos projektu musí být ověřitelný, zda realizace celého projektu splnila svůj záměr.

Očekávanými přínosy jsou:

- ✓ Vzroste celková spokojenost se zaměstnaneckými výhodami minimálně o 20 % oproti roku 2014, což bude ověřováno průzkumem motivovanosti v prosinci 2015.
- ✓ Zvýší se informování zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách minimálně o 10 % oproti roku 2014, které bude zjištěno též průzkumem motivovanosti v prosinci 2015.

### 10.3 Klíčové aktivity

V této kapitole budou popsány klíčové aktivity popisující jednotlivé činnosti, které jsou nezbytné realizovat pro naplnění stanovených cílů tohoto projektu. Jedná se o tyto činnosti:

- ✓ Sestavení projektového týmu,
- ✓ vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt,
- ✓ jednání se společností Sodexo Pass ČR,
- ✓ aktivity spojené s objednáním poukázek až po distribuci zaměstnancům
- ✓ a spokojenost zaměstnanců s poukázkami a zhodnocení projektu.

#### Sestavení projektového týmu

Projekt se týká odboru odměňování a personálního odboru, proto vedoucí vyberou vhodné osoby, které budou spolupracovat na realizaci projektu. Tyto osoby budou z personálního úseku. Odbor odměňování a personální odbor s vedoucí, které ponese plnou odpovědnost za realizovaný projekt, budou řešit ty činnosti, kterou budou zapotřebí se zabezpečením projektu (posouzení dodavatelů, informování zaměstnanců a uzavření smlouvy atd.).

#### Vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt

Částku na celou realizaci projektu vyčlení ekonomicko-provozní náměstek, včetně roční částky na jednoho zaměstnance. Po sestavení rozpočtu, bude dále rozpočet předložen představenstvu nemocnice k různým připomínkám, které navrhnou částku buď schválí anebo dají k přepracování. Vyčleněná částka na projekt bude předmětem nákladové analýzy.

### **Jednání se společnostmi Sodexo Pass ČR**

Výběrem vhodného dodavatele se již zabývala kapitola 9. 4. v analytické části. Byly vybrány tyto společnosti, zabývající se zaměstnaneckými výhodami:

- Benefit Management s.r.o.
- Sodexo Pass Česká republika a.s.
- Edenred CZ s.r.o.

Pro následný výběr dodavatele bylo použito váhového posouzení (viz Tab. 4). Z tabulky je patrné, že nejlepších výsledků dosahuje společnost Sodexo Pass ČR, která splňuje nejvíce stanovených kritérií.

### **Aktivity spojené s objednáním poukázek až po distribuci poukázek**

Uherskohradištská nemocnice a.s. v současné době využívá fixní systém zaměstnaneckých výhod, který zahrnuje zaměstnanecké výhody, na který mají nárok všechny skupiny zaměstnanců.

Uherskohradištská nemocnice a.s. je ochotna poskytnout na poukázkový systém částku ve výši 1 200 Kč na jednoho zaměstnance za rok.

Po konzultaci s vedoucí odboru odměňování a personálního odboru je navržena výplata poukázek kvartálně v hodnotě 400 Kč (8 ks \* nominální hodnota 50 Kč), což i respondenti v dotazníkovém šetření uvítali (viz Obr. 15). Společnost Sodexo Pass nabízí poukázky v jakékoliv nominální hodnotě. Společnost Uherskohradištská nemocnice a.s. ušetří náklady (poštovné), čas vynaložený na objednání a distribuci poukázek (pouze 3x ročně).

Uherskohradištská nemocnice a.s. nejprve musí se společnostmi Sodexo Pass uzavřít Smlouvu o zprostředkování Benefitů. Dále nemocnice obdrží Všeobecné podmínky ke smlouvě o zprostředkování Benefitů, součástí podmínek je i Ceník a Reklamační řád Sodexo Pass Česká republika a.s. Na základě podpisu smlouvy může nemocnice objednávat poukázky pro své zaměstnance online na webových stránkách Sodexo Pass ([www.mojesodexo.cz/cs/home/](http://www.mojesodexo.cz/cs/home/)), po uvedení čísla kontraktu a hesla, které nemocnice ten den obdrží. Objednávka se tvoří pomocí formuláře v MS Office Excel. První objednávku vytvoří pracovnice odboru odměňování s regionálním manažerem společnosti Sodexo Pass. Postup objednávky je popsán v klientském manuálu, který je součástí poskytnutých služeb.

Sodexo Pass potřebuje znát následující náležitosti objednávky:

- ✓ Typ poukázky (Flexi Pass),
- ✓ nominální hodnotu jedné poukázky (50 Kč),
- ✓ počet ks (8 ks)
- ✓ a způsob balení poukázek (personalizované v obálkách se jménem zaměstnance).

Uherskohradištské nemocnici a.s. je navrženo nabízet poukázky personalizované v obálkách se jménem zaměstnance. Tento způsob bývá nejčastější a je nejlevnější. Při první distribuci bude v každé obálce s Flexi Passem přiložen informační leták komiks Flexi Pass (viz příloha P VII).

Platba poukázek bude probíhat na základě faktury, která bude při doručení kurýrní službou v zásilce. Nemocnici je navrženo se strany společnosti Sodexo Pass provést úhradu bankovním převodem na základě faktury, která je pro nemocnici nejvhodnější variantou, protože limit pro hotovostní platbu by byl překročen. Jelikož je hodnota zásilky nad 150 000 Kč, bude zásilka distribuována prostřednictvím bezpečnostní agentury Loomis do tří pracovních dnů. Zásilka bude distribuována vedoucí odboru odměňování anebo vedoucí personálního odboru, které předají oproti podpisu vedoucím jednotlivých oddělení vždy přidělený balíček na jejich oddělení dle přiloženého seznamu. Po výplatě všem zaměstnancům, jsou podepsané seznamy vráceny zpět na odbor odměňování anebo personální odbor. Vyplácení poukázek proběhne v měsících leden, květen a září 2015 vždy při výplatě mzdových položek. Nově přichozímu zaměstnanci bude poukázka Flexi Pass vyplácena po zkušební době.

Úspěšnost realizace projektu závisí na informování zaměstnanců o navrhovaném projektu. Přesněji řečeno, kdy bude projekt zaveden, jak projekt bude fungovat a následně výhody celého projektu.

Aby byli zaměstnanci Uherskohradištské nemocnice a.s. o zavádění poukázkového systému dostatečně a včas informováni, musí proběhnout informační kampaň, která tyto zaměstnance s novinkou seznámí.

Informační kampaň bude zahrnovat:

✓ **Prezentace společnosti Sodexo Pass o Flexi Passech - volný čas na přání.**

Prezentace poukázkového systému odměňování o Flexi Passech (ukázka v příloze P VIII) ze strany společnosti Sodexo Pass pro management a představenstvo nemocnice, odbor odměňování a personální odbor, ostatní vedoucí pracovníky jednotlivých oddělení a vrchní sestry.

Prezentaci a proškolení provede regionální manažer a bude zahrnovat:

- Představení poukázky Flexi Pass.
- Uplatnění pro poukázku.
- Výhodnost poukázek.
- Flexi Pass - péče o zaměstnance.
- Flexi Pass - motivace zaměstnanců.

✓ **Vyvěšení jednotlivých informačních letáků na nástěnkách jednotlivých oddělení.**

Společnost Sodexo Pass připraví zdarma informační materiál (viz příloha P IX) a vzory poukázky Flexi Pass (příloha P X) na jednotlivá oddělení, ke kterým přiloží i seznam partnerů a aktualizovaná sestava bude do nemocnice zasílána 1x za tři měsíce.

Celkem má nemocnice 35 zdravotních oddělení a 24 ostatních oddělení.

Informační plakáty by byly distribuovány na jednotlivá oddělení před vyplacením poukázek, tedy první polovina ledna 2015.

Úkolem všech vedoucích jednotlivých oddělení bude informovat své podřízené o informační kampani a proškolení na pravidelné poradě se svými zaměstnanci.

Společnost Uherskohradištská nemocnice a.s. by také mohla informovat své zaměstnance prostřednictvím článku, který by umístila do svého časopisu „Špitálská drbna“, který vychází 4x do roka vždy na začátku měsíce ledna, dubna, července a října.

**Spokojenost zaměstnanců s poukázkami a zhodnocení projektu**

Pro zhodnocení úspěšnosti realizace projektu, je nutné po zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek provést průzkum motivovanosti ve formě

tištěných dotazníků prostřednictvím sběrných boxů anebo vyplněním dotazníku prostřednictvím internetu ve speciální aplikaci a následné zhodnocení projektu.

Implementace realizace projektu je plánována podle přání managementu Uherskohradištské nemocnice a.s na leden 2015, tudíž by sběr dat měl proběhnout před koncem třetího kvartálu, tj. prosinec 2015. Po konzultaci s vedoucí odboru odměňování a personálního odboru bude průzkum motivovanosti proveden společností Sodexo Pass, která průzkum zajistí a vyhodnotí. Následně připraví pro management a představenstvo prezentaci zhodnocení projektu, která přinese zpětnou vazbu od zaměstnanců (Příloha P XI). Průzkum pro Uherskohradištskou nemocnici a.s. bude ze strany Sodexo Pass vytvořen „na míru“.

#### 10.4 Matice odpovědnosti

Matice odpovědnosti je nástroj sloužící pro vymezení kompetencí hlavních nositelů jednotlivých činností. V následující tabulce (Tab. 5) je zobrazeno, kdo je zodpovědný za jednotlivé činnosti v projektu.

Tab. 5. Matice odpovědnosti (vlastní zpracování)

Činnosti	Nositelé činnosti	Management a představenstvo nemocnice	Ekonomicko-provozní náměstek	Vedoucí odboru odměňování a personálního odboru	Pracovnice personálního oddělení	Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení	Společnost Sodexo Pass ČR
A	Sestavení projektového týmu			K			
B	Vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt	S	R	K			
C	Sestavení dotazníků pro zjištění spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami			K	R		
D	Distribuce a sběr dotazníků			K	R		
E	Vyhodnocení dotazníkového šetření			K	R		
F	Předložení projektu ke schválení	S	K	R			
G	Schválení projektu	S					
H	Výběr a schválení dodavatele poukázek			K, S	R		
I	Uzavření smlouvy s dodavatelem	S		R			
J	Testování aplikace			K	K, R		K
K	Informační kampaň			K	R	R	R
L	Průzkum motivovanosti a zhodnocení projektu	S		K			R
Druh zodpovědnosti: S - schvalovací; R - realizační; K - koordinační							



## 10.5 Časová analýza projektu

Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s. je v této kapitole podroben časové analýze. Pro komplexní časovou analýzu je využito metody kritické cesty (CPM) a Ganttova diagramu.

V následující tabulce (Tab. 6) jsou zobrazeny jednotlivé činnosti, které je nutné provést pro realizaci celého projektu.

Tab. 6. Časová analýza (vlastní zpracování)

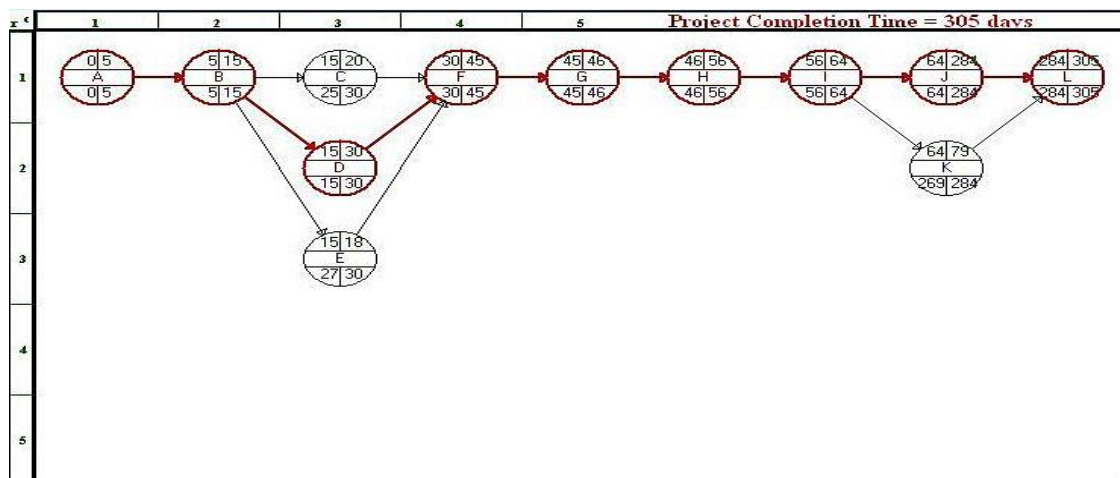
Činnost	Popis činnosti	Doba trvání činnosti (pracovní dny)	Předchozí činnost
<b>Zahájení projektu</b>		<b>Milník</b>	
<b>A</b>	Sestavení projektového týmu	5	-
<b>B</b>	Vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt	10	A
<b>C</b>	Sestavení dotazníků pro zjištění spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami	5	B
<b>D</b>	Distribuce a sběr dotazníků	15	B
<b>E</b>	Vyhodnocení dotazníkového šetření	3	B
<b>F</b>	Předložení projektu ke schválení	15	C, D, E
<b>G</b>	Schválení projektu	1	F
<b>H</b>	Výběr a schválení dodavatele poukázek	10	G
<b>I</b>	Uzavření smlouvy s dodavatelem	8	H
<b>J</b>	Testování aplikace	220	I
<b>K</b>	Informační kampaň	15	I
<b>L</b>	Průzkum motivovanosti a zhodnocení projektu	21	J, K
<b>Ukončení projektu</b>		<b>Milník</b>	

Tato časová analýza slouží k vyhledání nejkratší možné doby realizace projektu a odhalení kritických činností a kritické cesty. Metoda CPM bude realizována pomocí programu WinQSB.

04-27-2014 10:18:56	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	5	0	5	0	5	0
2	B	Yes	10	5	15	5	15	0
3	C	no	5	15	20	25	30	10
4	D	Yes	15	15	30	15	30	0
5	E	no	3	15	18	27	30	12
6	F	Yes	15	30	45	30	45	0
7	G	Yes	1	45	46	45	46	0
8	H	Yes	10	46	56	46	56	0
9	I	Yes	8	56	64	56	64	0
10	J	Yes	220	64	284	64	284	0
11	K	no	15	64	79	269	284	205
12	L	Yes	21	284	305	284	305	0
	<b>Project Completion Time</b>	<b>=</b>	<b>305</b>	<b>days</b>				
	<b>Number of Critical Path(s)</b>	<b>=</b>	<b>1</b>					

Obr. 18. Časová analýza v programu WinQSB (vlastní zpracování)

Z časové analýzy, která byla zpracována v programu WinQSB přes modul PERT/CPM vyplynulo, že projekt bude trvat 305 dnů (Obr. 18).



Obr. 19. Síťový graf (vlastní zpracování)

Byla zjištěna jedna kritická cesta, kterou tvoří následující činnosti: A → B → C → F → G → H → I → J → L. Je nutné sledovat činnosti, které leží na tzv. kritické cestě. Jedná se o činnosti, které musí být dokončeny ve stanovených lhůtách, aby nebyla ohrožena realizace projektu (Obr. 19).

Pro komplexní analýzu byl sestaven i Ganttův diagram (Příloha P XII), díky němuž jsou stanoveny termíny doby trvání jednotlivých činností. Aby mohlo být využívání systému volitelných zaměstnaneckých výhod od ledna 2015 ve zkušebním provozu, projekt musí začít nejpozději začátkem října 2014.

Nejkratší možná doba pro realizaci projektu byla odhadnuta na 305 dní. Jelikož však byly některé činnosti v projektu již realizovány, bude Uherskohradištské nemocnici a.s. stačit na realizaci projektu 290 dní.

## 10.6 Nákladová analýza

Účelem nákladové analýzy je vypočítat náklady spojené s následnou realizací projektu.

Uherskohradištská nemocnice a.s. je ochotna vynaložit na celý projekt maximálně 1 600 000 Kč v roce 2015 (podle aktuálního počtu zaměstnanců 1200 Kč na jednoho zaměstnance za rok).

Na tento projekt vzniknou náklady, které se budou muset vynaložit. Je nutné také brát v úvahu náklady obětované příležitosti, které vzniknou v okamžiku, kdy se osoba pověřená vedením projektu bude věnovat činnostem vztahujícím se k projektu a svou práci odloží.

Při stanovování nákladů pro jednotlivé zainteresované osoby (člen projektového týmu) se vycházelo z průměrných hrubých mezd z interních materiálů Uherskohradištské nemocnice a.s. (viz Tab. 7). Výše průměrné hodinové mzdy se pohybuje v rozmezí 120 - 400 Kč, pokud je uvažováno 150 hodin za měsíc (37,5 hodin/týdně).

*Tab. 7. Náklady obětované příležitosti na lidské zdroje (vlastní zpracování)*

Člen projektového týmu	Počet hodin obětovaných projektu	Náklady obětované příležitosti v Kč
Management a představenstvo nemocnice	3	1 200 Kč
Ekonomicko-provozní náměstek	10	3 500 Kč
Vedoucí odboru odměňování a personálního odboru	28	7 000 Kč
Pracovnice personálního oddělení	6	1 200 Kč
Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení	5	1 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>52</b>	<b>13 900 Kč</b>

V tabulce (Tab. 7) jsou vypočítány náklady obětované příležitosti na lidské zdroje ve výši 13 900 Kč.

Tab. 8. Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Druh nákladů	Náklady v Kč
Náklady obětované příležitosti na lidské zdroje:	13 900 Kč
1. objednávka poukázek Flexi Pass na leden 2015: 1 308 ks (počet zaměstnanců) x 400 Kč (nominální hodnota poukázky)	523 200 Kč
2. objednávka poukázek Flexi Pass na květen 2015: 1308 ks (počet zaměstnanců) x 400 Kč (nominální hodnota poukázky)	523 200 Kč
3. objednávka poukázek Flexi Pass na září 2015: 1308 ks (počet zaměstnanců) x 400 Kč (nominální hodnota poukázky)	523 200 Kč
Provizní poplatek a balné poukázek (leden, květen a září 2015)	0 Kč
Náklady na dopravu prostřednictvím bezpečnosti agentury Loomis: ✓ Leden 2015: 500 Kč (včetně DPH) ✓ Květen 2015: 500 Kč (včetně DPH) ✓ Září 2015: 500 Kč (včetně DPH)	1 500 Kč
Náklady na informační kampaň: Umístění informačního letáku Flexi Pass do časopisu „Špitálská drbna“ v lednu 2015: 0 Kč Informační letáky (zajistí společnost Sodexo Pass): 0 Kč Seznam smluvních poskytovatelů (zajistí společnost Sodexo Pass): 0 Kč	0 Kč
Průzkum motivovanosti a zhodnocení projektu (zajistí Sodexo Pass)	15 000 Kč
<b>Celkové náklady:</b>	<b>1 600 000 Kč</b>

V tabulce viz výše (Tab. 8) jsou rozepsány celkové náklady na implementaci zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek, o které měli zaměstnanci největší zájem.

V kapitole 9.4 bylo uvedeno, že Uherskohradištská nemocnice je ochotna na zavedení poukázkového systému vynaložit maximální částku 1 600 000 Kč.

Z tabulky (Tab. 8) je patrné, že celkové náklady na projekt činí 1 600 000 Kč, tzn. že pro Uherskohradištskou nemocnici je projekt vhodný.

## 10.7 Riziková analýza

Následně jsou uvedeny rizika, se kterými se může nemocnice během realizace projektu setkat a tímto tak celý projekt ohrozit. V tabulce viz níže (Tab. 9) jsou předložena rizika, pravděpodobnost jejich vzniku a závažnost dopadu.

Tab. 9. Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost dopadu
Nedostatek finančních prostředků na projekt	střední	vysoká
Nezájem zaměstnavatele o projekt	nízká	vysoká
Nespokojenost zaměstnanců s poukázkami	nízká	střední
Výběr nevhodného dodavatele poukázek	nízká	střední
Špatná informační kampaň pro zaměstnance	nízká	střední

### Nedostatek finančních prostředků na projekt

Nejpodstatnějším rizikem je nedostatek finančních prostředků na projekt, tedy objednávku poukázek. Uherskohradišťská nemocnice a.s. přislíbila na projekt 1 600 000 Kč a o zavedení poukázkového systému má zájem. V České republice všeobecně zdravotnická zařízení nepřetržitě řeší nedostatek finančních prostředků jak na zdravotní péči, tak i na odměny zaměstnanců. Riziko nedostatku finančních prostředků na projekt je střední.

### Nezájem zaměstnavatele o projekt

Pravděpodobnost, že by projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod nebyl podpořen ze strany vedení nemocnice, je malá. Naopak Uherskohradišťská nemocnice a.s. projevila o zavedení poukázkového systému zájem.

### Nespokojenost zaměstnanců s poukázkami

Pravděpodobnost, že by zaměstnanci nebyli s poukázkami spokojeni je velmi nízká, protože v dotazníkovém šetření vyplynulo, že převážná část respondentů o poukázky zájem má a sami si zvolili, jaký typ poukázek, hodnotu i četnost preferují.

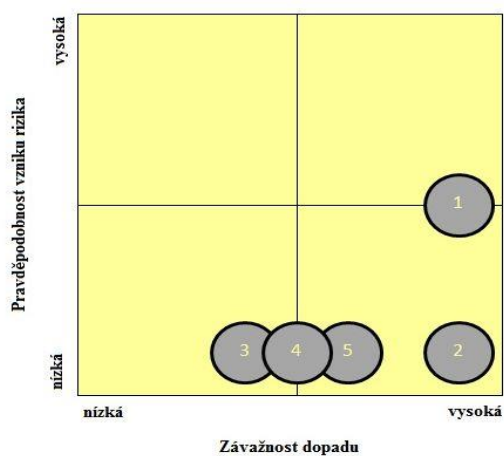
### Výběr nevhodného dodavatele poukázek

Po důkladné analýze všech tří dodavatelů, právě společnost Sodexo Pass splnila z analyzovaných dodavatelů nejvíce požadovaných kritérií, takže pravděpodobnost výběru nevhodného dodavatele poukázek je nízká.

### Špatná informační kampaň pro zaměstnance

Informační kampaň pro zaměstnance o zavedení poukázkového systému odměňování bude zahrnovat především prezentaci ze strany společnosti Sodexo Pass pro management nemocnice, vedoucí pracovníky jednotlivých odborů a oddělení až po vrchní sestry. Poté tito vedoucí pracovníci budou informovat své podřízené zaměstnance o novém poukázkovém systému na pravidelné poradě a vyvěšením informačních letáků Flexi Pass na nástěnkách jednotlivých oddělení. Proto je pravděpodobnost vzniku rizika špatné informační kampaně pro zaměstnance nízká.

Obrázek (Obr. 20) znázorňuje graficky jednotlivá rizika. Z matice rizik vyplývá, že největšími riziky jsou 1 - nedostatek finančních prostředků na projekt a 2 - nezáměr zaměstnavatele o projekt.



Obr. 20. Matice rizik (vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

V dnešním moderním světě se nejdůležitějším prostředkem stávají lidské zdroje, a proto by se každá společnost měla snažit, aby se její zaměstnanci cítili ideálně.

Cílem diplomové práce bylo vypracovat projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.

V teoretické části byly rozpracovány poznatky teorie řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci, odměňování zaměstnanců a poskytování zaměstnaneckých výhod.

Praktickou část tvoří analytická a projektová část. V analytické části byla představena Uherskohradištská nemocnice a.s. Dále zde byl popsán systém stávajících zaměstnaneckých výhod, které tvořily podklad pro realizaci dotazníkového šetření. Navazující dotazníkové šetření umožnilo získat potřebné informace a názory zaměstnanců na výhody jak současné, tak i navrhované. Závěr analytické části byl zaměřen na analýzu a posouzení vhodného dodavatele poskytování poukázek. Výsledky šetření byly podkladem pro projektovou část ve společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s.

Výstupem diplomové práce je návrh projektu na zavedení poukázkového systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.

Podnětem pro návrh projektu na zavedení poukázkového systému byl zejména současný stav zaměstnaneckých výhod, dotazníkové šetření, v němž 71 % respondentů projevilo zájem o poukázkový systém a také zájem společnosti o zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod.

Časová analýza ukázala, že projekt bude trvat 305 pracovních dnů. Aby mohla Uherskohradištská nemocnice a.s. poukázkový systém využívat od 1. 1. 2015, bude nutné projekt zahájit nejpozději začátkem října 2014.

Celkové náklady na realizaci projektu činí 1 600 000 Kč, které se rovnají částce, jakou je ochotna Uherskohradištská nemocnice a.s. ochotna vynaložit na realizaci projektu.

Prostřednictvím rizikové analýzy nebyla zjištěna vážná rizika, která by mohla realizaci projektu ohrozit. Jako kritéria úspěšnosti projektu mohou společnosti sloužit dotazníkové šetření průzkumu motivovanosti.

Realizace projektu na zavedení poukázkového systému volitelných zaměstnaneckých výhod se zdá být reálný a měl by vést ke spokojenosti zaměstnanců.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Bibliografie

- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. 9th ed. London: Kogan Page. 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 1995. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing. 312 s. ISBN 80-85865-66-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vyd. Praha: Grada. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. J. Koubek. Praha: Grada. Přeloženo z: *A Handbook of Human Resources Management Practise*. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- BLÁHA, Jiří, Zdeňka KAŇÁKOVÁ a Aleš MATEICIUC, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 8025103749.
- BRANHAM, Leigh, 2004. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press. 237 s. ISBN 8025102237.
- D'AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2007. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG. 287 s. ISBN 978-80-7263646-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
- FOOT, Margaret a Caroline HOOK, 2005. *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books. 284 s. ISBN 8072265156.
- GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I. - vybrané kapitoly*. Zlín: UTB ve Zlíně, FaME. 193 s. ISBN 80-7318-198-3.
- JACKSON, Susan E, Randall S. SCHULER and Steve WERNER, 2012. *Managing Human Resources*. 11th ed. Australia, South-Western Cengage Learning. 696 s. ISBN 1-111-82232-8.
- JANDA, Karel, 2008. *Teorie a praxe státních úvěrových podpor*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 192 s. ISBN 978-80-246-1501-1.



JANOŤKOVÁ, Jana a Helena KOLIBOVÁ, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. 116 s. ISBN 8024713640.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?* V Praze, C.H. Beck. 350 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

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

KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada. 139-157 s. ISBN 80-7261-033-3.

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

KOUBEK, Josef, 2002. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. 399 s. ISBN 80-7261-168-2.

MACHÁČEK, Ivan, 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně*: Praha, ASPI. 156 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MACHÁČEK, Ivan, 2010. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

PELC, Vladimír, 2008. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance : podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha, Linde. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.

PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges. 240 s. ISBN 8087212665.

PELC, Vladimír, 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde. 233 s. ISBN 978-80-7201-754-6.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. Praha: C. H. Beck. 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

URBAN, Jan, 2013. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR. 272 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. 216 s. ISBN 80-247-0449-8.

## Elektronické zdroje

Absolutin, 2013. *Pojem „Cafeteria systém“* [online]. [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: <http://www.absolutin.cz/slovník-pojmu/16-cafeteria-system/>

*Benefit management* [online]. Benefit management s.r.o. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/o-nas/>

BOHATOVÁ, Vladimíra. *Zaměstnanecké benefity z pohledu daně z příjmu fyzických osob* [online]. [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-z-pohledu-dane-z-prijmu-fyzickych-osob-2282>

Cafeteria systems, 2013. *Online systém pro objednávky benefitů* [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

ČESKO, 1992. Zákon č. 586/1992 ze dne 18. prosince 1992 o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 117, s. 3475, 3479, 3483 - 3484 [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=1992&typeLaw=zakon&what=Rok&stranka=2>

DRBOVÁ, Šárka, © 2013. *500 HR Minutes Moderní trendy v HR: Zaměstnanecké benefity* [online]. Deloitte [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: <http://www.androsa.cz/files/drbova-sarka-na-web.pdf>

Edenred, © 2010 [online]. Edenred CZ s.r.o. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.edenred.cz/o-nas/zakladni-informace.aspx>

HRUŠKA, Martin, © 2012. *Odměňování* [online]. [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: [/www.svses.cz/praxe/prezentace\\_mhruska\\_odmenovani.pdf](http://www.svses.cz/praxe/prezentace_mhruska_odmenovani.pdf)

Medical tribune cz, © 2000-2012. *Benefity? Většina zdravotníků nemá vůbec nic* [online]. [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.tribune.cz/clanek/14812-benefity-vetsina-zdravotniku-nema-vubec-nic>

Peníze.cz, © 2000-2014. *Jak nás hýčkají? Které zaměstnanecké výhody letos frčí* [online]. [2014-03-31]. ISSN 1213-2217. Dostupné z: <http://www.penize.cz/zamestnani/259044-jak-nas-hyckaji-ktere-zamestnanecke-vyhody-letos-frci>

Podnikatel.cz, © 2007-2014. *Jaký benefit nejčastěji firmy poskytují, stravenky to nejsou* [online]. [cit. 2013-12-24]. ISSN 1802-8012. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/clanky/jaky-benefit-nejcasteji-firmy-poskytuji-stravenky-to-nejsou/>

Podnikátor, © 2012. *Personální činnosti aneb úkoly v řízení lidských zdrojů* [online]. [2013-12-24]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/řízení-lidskych-zdroju/n:17513/Personalni-cinnosti-aneb-ukoly-vřízení-lidskych-zdroju>

POŘÍZKOVÁ, Magdaléna, © 2006-2014. *Benefity v práci? U zaměstnanců vede zdravotní péče* [online]. [2013-12-24]. Dostupné z: [http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/benefity-v-praci-u-zamestnancu-vede-zdravotni-pece\\_243413.html#.Uqa56vTuLhA](http://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/benefity-v-praci-u-zamestnancu-vede-zdravotni-pece_243413.html#.Uqa56vTuLhA)

ROLNÁ, Lucie, © 1996-2014. *Trendy v benefitech* [online]. Poslední aktualizace 25. 9. 2013 [cit. 2013-12-24]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-60880280-trendy-v-benefitech>

ŘÍHOVÁ, Ivana, © 2014. *Lidské zdroje řízení výkonu zaměstnanců* [online]. Deloitte [cit. 2013-12-24]. Dostupné z: [http://www.deloitte.com/view/cs\\_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/řízení-vykonu-zamestnancu/7fcece5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/cs_CZ/cz/services/poradenstvi/lidske-zdroje/řízení-vykonu-zamestnancu/7fcece5c6434210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm)

*Sodexo Pass Česká republika*, © 2014 [online]. Sodexo Pass Česká republika a.s. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/o-nas/profil-spolecnosti/skupina-sodexo.aspx>

STRUKTURÁLNÍ FONDY, 2009. *Metodika zpracování logického rámce* [online]. [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: [http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Operacni-programy/SPOLECNÝ-REGIONALNÍ-OPERACNÍ-PROGRAM-\(SROP\)/Dokumenty/Metodiky-a-kucharky/Metodika-zpracovani-Logickeho-ramce](http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Programy-2004-2006/Operacni-programy/SPOLECNÝ-REGIONALNÍ-OPERACNÍ-PROGRAM-(SROP)/Dokumenty/Metodiky-a-kucharky/Metodika-zpracovani-Logickeho-ramce)

ŠURÁŇOVÁ, Alena, 2012. *Projekt zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení* [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí práce Jaroslav Slaný. Dostupné z: [http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22773/%C5%A1ur%C3%A1%C5%88ov%C3%A1\\_2012\\_dp.pdf?sequence=1](http://dspace.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22773/%C5%A1ur%C3%A1%C5%88ov%C3%A1_2012_dp.pdf?sequence=1)

TYL, Ondřej, © 1996-2014. *O benefitech ze široka a trochu jinak* [online]. Poslední aktualizace 22. 6. 2009 [cit. 2014-03-29]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR, © 2010-2014. *Zdravotnická ročenka Zlínského kraje 2012* [online]. Zlín [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/publikace/zdravotnicka-rocenka-zlinskeho-kraje-2012>

ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR, © 2010-2014. *Mzdy a platy ve zdravotnictví v roce 2012* [online]. ČR [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.uzis.cz/category/tematicke-rady/ekonomika-financni-analyzy/mzdy-platy>

ZIKMUND, Martin, © 2010-2011. *Cafeteria systém - odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. [cit. 2013-12-24]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

### **Interní zdroje**

UHERSKOHRADIŠŤSKÁ NEMOCNICE, 2014. *Interní informace společnosti*.

UHERSKOHRADIŠŤSKÁ NEMOCNICE, 2014. *Zpráva o činnosti a hospodaření za rok 2013*. Uherské Hradiště.

UHERSKOHRADIŠŤSKÁ NEMOCNICE, © 2008. *Výroční zpráva 2012* [online]. Uherské Hradiště [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.nemuh.cz/doc/vyrocnizprava-za-rok-2012>

UHERSKOHRADIŠŤSKÁ NEMOCNICE, © 2008. *Výroční zpráva 2011* [online]. Uherské Hradiště [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.nemuh.cz/doc/vyrocnizprava-za-rok-2011>

UHERSKOHRADIŠŤSKÁ NEMOCNICE, © 2008. *Výroční zpráva 2010* [online]. Uherské Hradiště [cit. 2014-03-31]. Dostupné z: <http://www.nemuh.cz/doc/vyrocnizprava-za-rok-2010>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČLK	Česká lékařská komora
HRM	Human Resources Management
HRE	Human Resources Economy
HRD	Human Resources Development
IT	Information Technology
NIS	Nemocniční informační systém
SPECT/CT	Single Photon Emission Computer Tomography = jednofotonová emisní výpočetní tomografie

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Cyklus lidských zdrojů .....	13
Obr. 2. Proces motivace .....	14
Obr. 3. Vztah zaměstnance a jeho mzdy .....	16
Obr. 4. Nový centrální pavilon chirurgických objektů .....	35
Obr. 5. Základní údaje o hospodaření Uherskohradišťské nemocnice a.s. v letech 2008 - 2012 v tis. Kč.....	37
Obr. 6. Základní údaje o hospodaření Uherskohradišťské nemocnice a.s. v letech 2008 - 2012 v tis. Kč.....	38
Obr. 7. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v letech 2009 - 2013 .....	39
Obr. 8. Rozdělení zaměstnanců dle věku, stav k 31. 12. 2013 .....	40
Obr. 9. Rozdělení zaměstnanců dle profesního složení, stav k 31. 12. 2013 .....	40
Obr. 10. Struktura zaměstnanců dle vzdělání, stav k 31. 12. 2013 .....	41
Obr. 11. Počet lékařů /ambulantní a lůžková péče/ a počet lůžek, stav k 31. 12. 2012 .....	42
Obr. 12. Nové parkoviště pro 130 vozidel .....	51
Obr. 13. Způsob poskytování informací o dění ve společnosti .....	55
Obr. 14. Zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali .....	56
Obr. 15. Preferovaná hodnota a četnost poukázky .....	57
Obr. 16. Preferovaný typ poukázky .....	58
Obr. 17. Využívání benefitů zaměstnanci starších 30 let .....	60
Obr. 18. Časová analýza v programu WinQSB .....	74
Obr. 19. Síťový graf .....	74
Obr. 20. Matice rizik .....	78

**SEZNAM TABULEK A GRAFŮ**

Tab. 1. Příspěvek na penzijní připojištění 09/2013 .....	48
Tab. 2. Skladba respondentů dle pracovní pozice .....	53
Tab. 3. Pracovní zařazení respondentů x spokojenost se současnými zaměstnaneckými výhodami .....	59
Tab. 4. Posouzení vhodného dodavatele .....	64
Tab. 5. Matice odpovědnosti .....	72
Tab. 6. Časová analýza .....	73
Tab. 7. Náklady obětované příležitosti na lidské zdroje .....	75
Tab. 8. Nákladová analýza .....	76
Tab. 9. Riziková analýza .....	77

**SEZNAM PŘÍLOH**

- P I Nejčastěji poskytované zaměstnanecké výhody v letech 2010 - 2013
- P II Organizační struktura Uherskohradištské nemocnice a.s.
- P III Dotazník
- P IV Odpovědi respondentů na jednotlivé otázky v dotazníku
- P V Výpočet chí-kvadrát testu
- P VI Logický rámec projektu
- P VII Komiks Flexi Pass
- P VIII Prezentace poukázkového systému Flexi Pass
- P IX Informační leták
- P X Poukázka Flexi Pass (vzor)
- P XI Prezentace zhodnocení projektu
- P XII Ganttův diagram

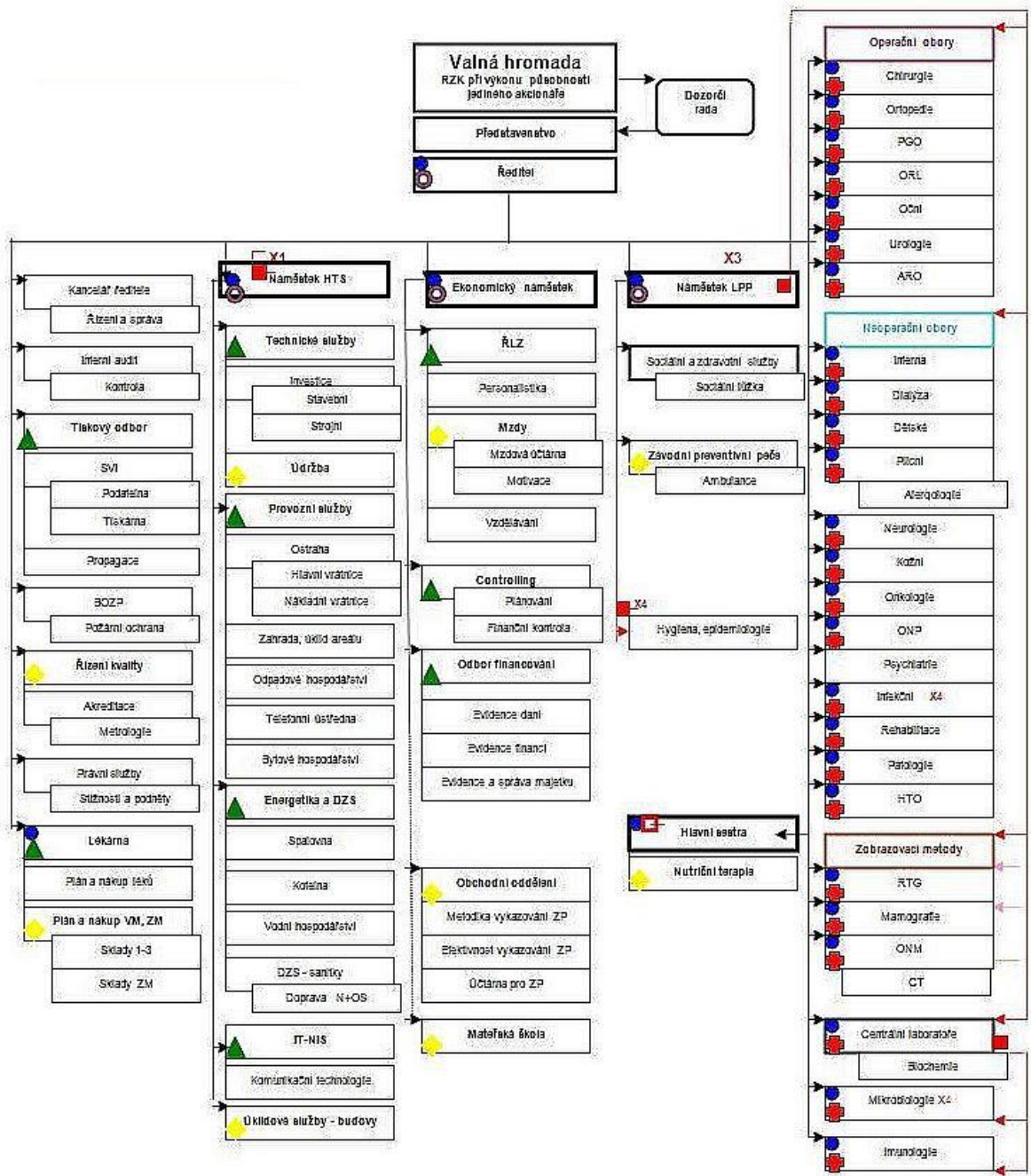


## PŘÍLOHA P I: NEJČASTĚJI POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V LETECH 2010 - 2013

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

(Peníze.cz, © 2000-2014)

# PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA UHERSKOHRADIŠŤSKÉ NEMOCNICE A.S.



● úsek ■ primariát ▲ odbor ● oddělení ● odvolatelné funkce ■ metodické řízení □ metodické řízení v ošetřovatelství

(Uherskohradištská nemocnice, 2014)

# PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

## DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE UHERSKOHRADIŠŤSKÉ NEMOCNICE A.S. O ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHODÁCH<sup>1</sup>

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Jehož hlavním cílem je zjištění Vaší spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami ve společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s.

Jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, studijní obor Management ve zdravotnictví. Ve společnosti Uherskohradištská nemocnice a.s. zpracovávám svou diplomovou práci na téma „Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.“, týkající se právě zlepšení a zavedení zaměstnaneckých výhod.

Získaná data budou podkladem pro návrh na strukturu zaměstnaneckých výhod, proto mě zajímají Vaše odpovědi a názory, které se týkají dané problematiky. Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za vstřícnost a ochotu při zpracování tohoto dotazníku.

Michaela Daňková

V případě připomínek a dotazů, mě prosím kontaktujte na email: [michaela.dankova@tiscali.cz](mailto:michaela.dankova@tiscali.cz)

---

*Odpověď či odpovědi, označte křížkem v příslušných polích.*

**1. Jakým způsobem jste nejčastěji informováni o dění a změnách ve Vaší společnosti? /více možností/**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Nástěnka                           | <input type="checkbox"/> Webové stránky |
| <input type="checkbox"/> Porady                             | <input type="checkbox"/> Nadřazení      |
| <input type="checkbox"/> Jiným způsobem - uveďte jakým..... |   |

**2. Jste dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých výhod ve Vaší společnosti?**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Ano, jsem dobře informován/a | <input type="checkbox"/> Ne, nejsem patřičně informován/a |
| Pokud ANO - uveďte, jaké se Vás týkají: .....         |   |
| .....   |   |

**3. Zdá se Vám nabídka zaměstnaneckých výhod dostatečná?**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

**4. Motivuje Vás aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod k vyšším výkonům?**

- |                              |                             |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

**5. Jaké zaměstnanecké výhody<sup>2</sup> byste uvítali? /max. 5 možností/**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní připojištění  | <input type="checkbox"/> Příspěvek na soukromé životní pojištění  |
| <input type="checkbox"/> Dodatečná dovolená  | <input type="checkbox"/> Příspěvek na vzdělávací a jazykové kurzy |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na relaxaci, sport a kulturu (fitness, masáže, sauna apod.)         |   |
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na rekreaci   | <input type="checkbox"/> Příspěvek na dopravu                     |
| <input type="checkbox"/> Dar k životnímu výročí  | <input type="checkbox"/> Firemní půjčky a sociální výpomoc        |
| <input type="checkbox"/> Péče o zdraví (nákup vitamínů, prohlídky, očkování, kosmetické zákroky apod.) |   |
| <input type="checkbox"/> Sick days (dny zdravotního volna v určitém počtu na celý rok)                 |   |
| <input type="checkbox"/> Pomoc při péči o děti (školky, školní potřeby)                                | <input type="checkbox"/> Pitný režim                              |
| <input type="checkbox"/> Jiné - uveďte jaké: .....   |   |
| .....  |   |

6. **Jaká forma poskytování zaměstnaneckých výhod by pro Vás byla nejzajímavější?**  
*/pouze jedna možnost u otázky i u podotázky/*

- Současný stav poskytování zaměstnaneckých výhod
- Čerpání zaměstnaneckých výhod v různých oblastech za pomoci poukázek od smluvních partnerů  
Pokud jste zvolili poukázky, jakou hodnotu a četnost, formu a typ poukázky byste preferovali?

Hodnota a četnost poukázky

- 1x za rok poukázku v hodnotě 1 200 Kč  
 2x za rok poukázky v hodnotě 600 Kč  
 3x za rok poukázky v hodnotě 400 Kč  
 Jiné - uveďte .....



Forma poukázky

- Tištěná  Elektronická

Typ poukázky

- Na podporu zdraví  Na volnočasové aktivity  
 Na sportovní aktivity  Na kulturu či relaxaci  
 Na podporu vzdělávání  Na dovolenou či lázeňský pobyt  
 Kombinace - uveďte jaká: .....

- Zaměstnanci je vytvořen vlastní účet s benefitem rozpočtem, kde si může průběžně zaměstnanecké výhody vybírat

V případě, že si vyberete vlastní účet s benefitem rozpočtem, jaké způsoby čerpání preferujete?

- Přímá platba přes internet (nákup zboží či služeb v e-shopech v benefitem portálu)  
 Benefitem karta (platební karta, se kterou lze platit prostřednictvím platebních terminálů)

7. **Vaše myšlenky, připomínky, komentáře, týkající se zaměstnaneckých výhod:**

.....  
.....  
.....  
.....

Jste:

- Žena  
 Muž

Věková kategorie:

- 18 - 29 let  40 - 49 let  
 30 - 39 let  50 - a více let

Pozice, kterou ve Vaší společnosti zastáváte, patří do kategorie:

- Management  
 Všeobecné sestry  
 Lékaři  
 Ostatní nezdravotničtí pracovníci a THP

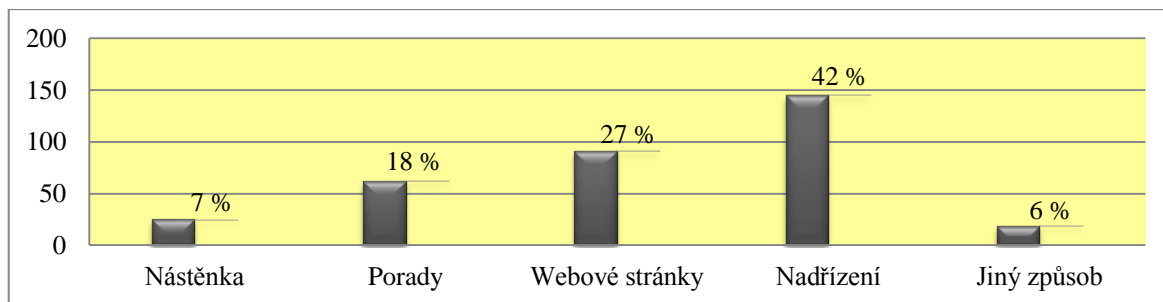
<sup>1</sup> Zaměstnanecké výhody lze všeobecně definovat jako další plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnancům nad rámec jejich mzdových a variabilních složek. Mají většinou podobu nefinančního plnění, a i když jejich definici v zákoníku práce nenalezneme, je jejich poskytování spojeno s dobou trvání pracovního poměru a nejsou vždy závislé na pracovních výsledcích.

<sup>2</sup> Jde jen o typ benefitu. Pro zjednodušení předpokládejte, že nabízené benefity mají stejnou hodnotu.

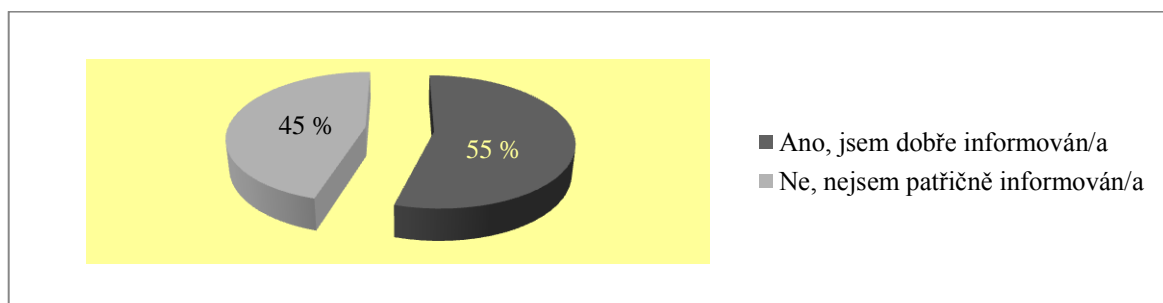
(Vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P IV: ODPOVĚDI RESPONDENTŮ NA JEDNOTLIVÉ OTÁZKY V DOTAZNÍKU

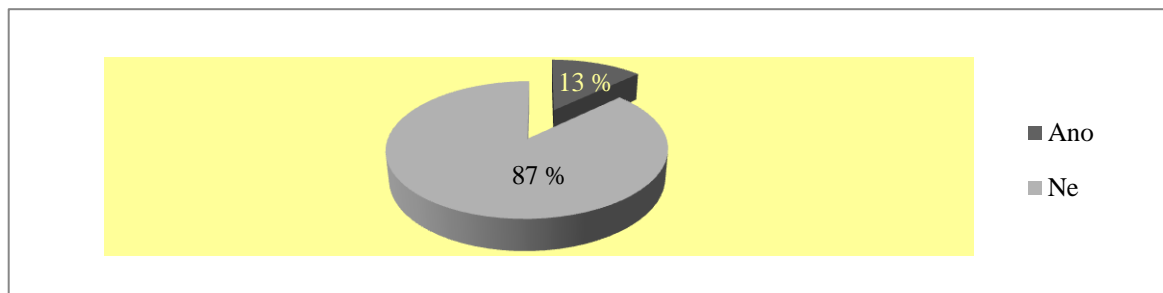
1. Jakým způsobem jste nejčastěji informováni o dění a změnách ve Vaší společnosti? /více možností/



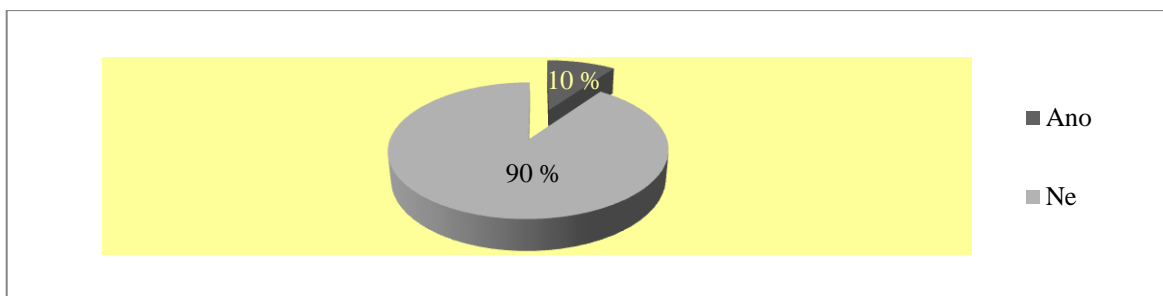
2. Jste dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých výhod ve Vaší společnosti?



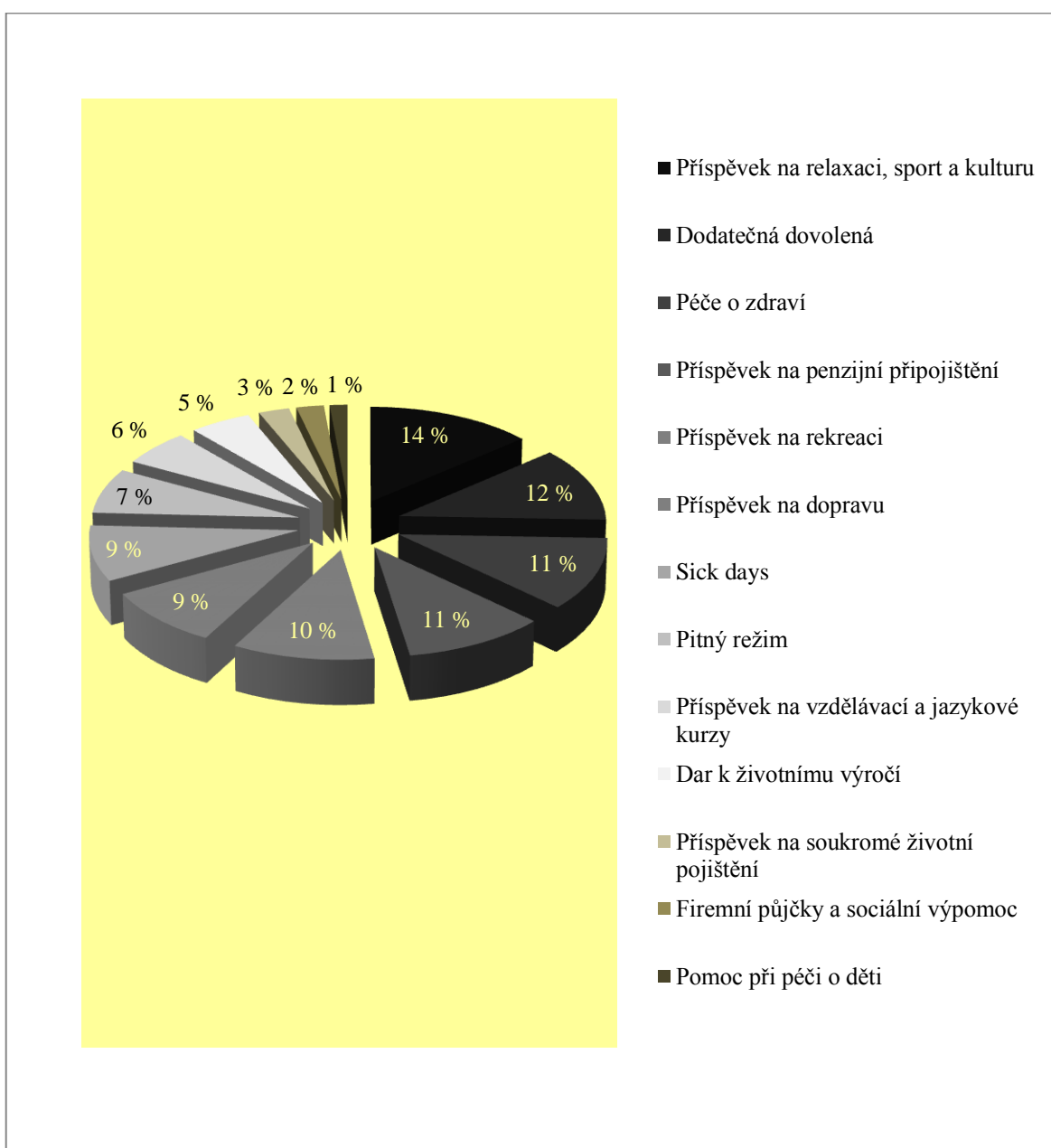
3. Zdá se Vám nabídka zaměstnaneckých výhod dostatečná?



#### 4. Motivuje Vás aktuální nabídka zaměstnaneckých výhod k vyšším výkonům?

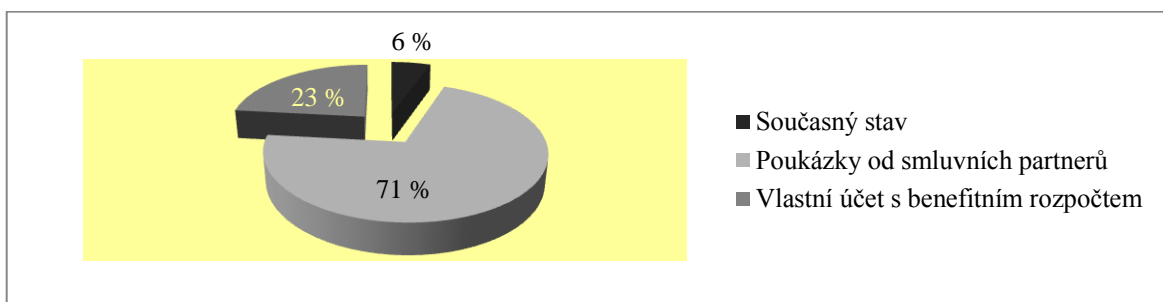


#### 5. Jaké zaměstnanecké výhody byste uvítali? /max. 5 možností/

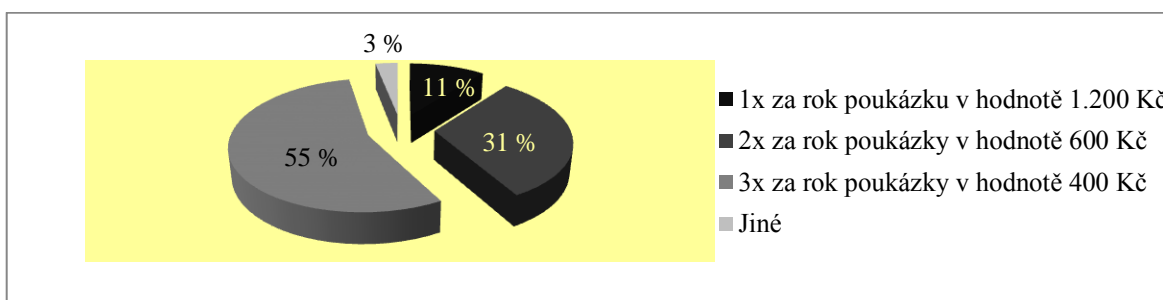


**6. Jaká forma poskytování zaměstnaneckých výhod by pro Vás byla nejzajímavější?**

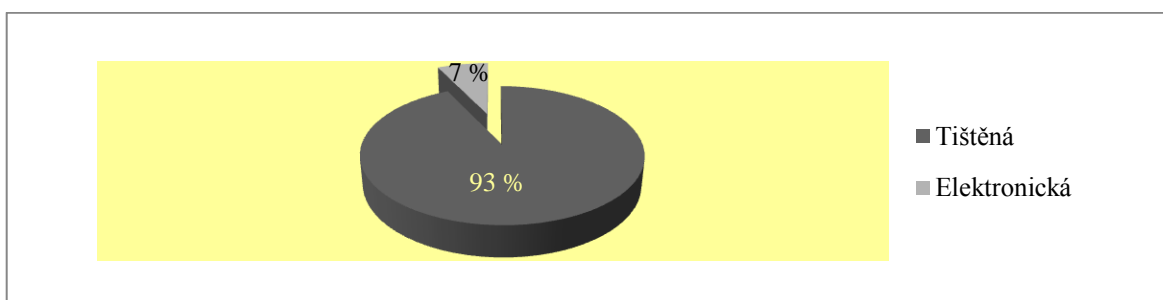
- Současný stav poskytování zaměstnaneckých výhod
- Čerpání zaměstnaneckých výhod v různých oblastech za pomoci poukázek od smluvních partnerů
- Zaměstnanci je vytvořen vlastní účet s benefičním rozpočtem, kde si může průběžně zaměstnanecké výhody vybírat



- Hodnota a četnost poukázky

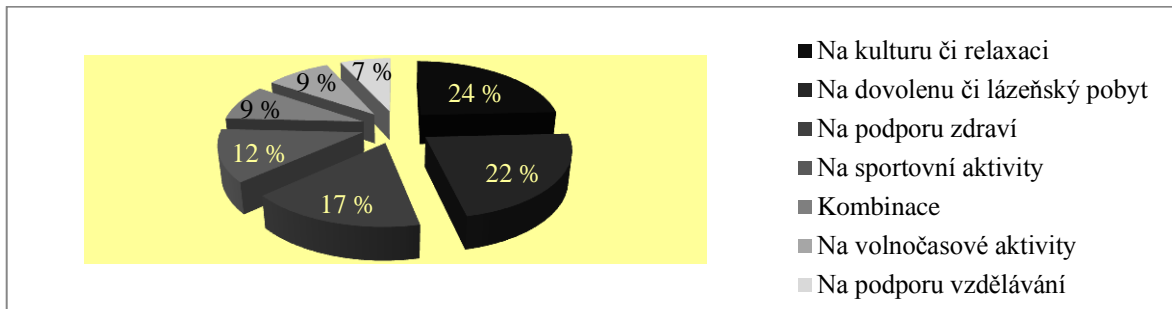


- Forma poukázky

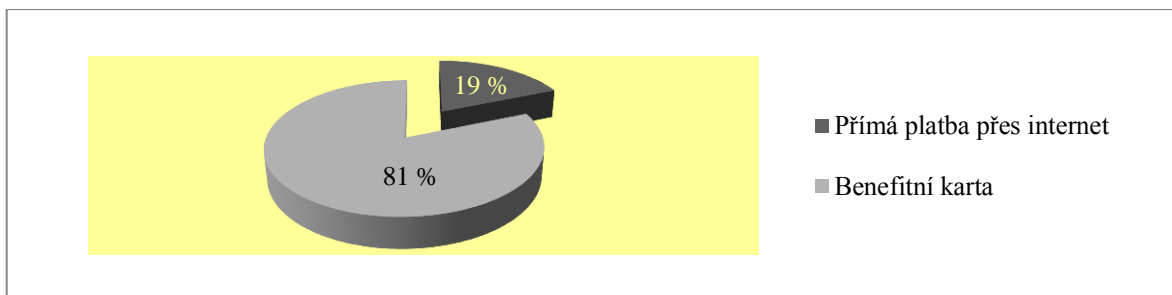




- Typ p oukázky



- Zaměstnanci je vytvořen vlastní účet s benefiálním rozpočtem, kde si může průběžně zaměstnanecké výhody vybírat
  - Přímá platba přes internet (nákup zboží či služeb v e-shopech na benefiálním portálu)
  - Benefiální karta (platební karta, se kterou lze platit prostřednictvím platebních terminálů)



7. Vaše myšlenky, připomínky, komentáře, týkající se zaměstnaneckých výhod  
(Vlastní zpracování)



## PŘÍLOHA P V: VÝPOČET CHÍ-KVADRÁT TESTU

Pracovní pozice x spokojenost respondentů se současnými zaměstnaneckými výhodami				
pracovní pozice	Hodnoty	spokojenost		Celkový součet
		ne	ano	
<b>Lékaři</b>	počet	25	3	28
	%	89,29%	10,71%	100,00%
<b>Management</b>	počet	7	7	14
	%	50,00%	50,00%	100,00%
<b>Ostatní nezdravotničtí pracovníci a THP</b>	počet	20		20
	%	100,00%	0,00%	100,00%
<b>Všeobecné sestry</b>	počet	101	21	122
	%	82,79%	17,21%	100,00%
<b>Celkem počet</b>		<b>153</b>	<b>31</b>	<b>184</b>
<b>Celkem %</b>		<b>83,15%</b>	<b>16,85%</b>	<b>100,00%</b>
Pozorované četnosti:				
		25	3	28
		7	7	14
		20	0	20
		101	21	122
		153	31	184
Očekávané četnosti:				
		23,2826087	4,717391304	
		11,64130435	2,358695652	
		16,63043478	3,369565217	
		101,4456522	20,55434783	
		153	31	
Signifikance chí-kvadrát textu:				
		0,001	<b>Nulovou hypotézu zamítáme</b> <b>Spokojenost se současným</b> <b>systemem zaměstnaneckých</b> <b>výhod není u různých</b> <b>pracovních pozic stejná.</b>	

(Vlastní zpracování)

## PŘÍLOHA P VI: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Projekt zavedení systému volitelných zaměstnaneckých výhod v Uherskohradištské nemocnici a.s.				
	Strom cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky k ověření	Předpoklady a rizika projektu
<b>Hlavní cíl</b>	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Zvýšení spokojenosti v roce 2015 o 20 % oproti roku 2014 Zvýšení informování v roce 2015 minimálně o 10 % oproti roku 2014	Průzkum motivovanosti a zhodnocení projektu v prosinci 2015	x
<b>Projektový cíl</b>	1. Zavedení poukázkového systému zaměstnaneckých výhod		Konzultace s vedoucí odboru odměňování a personálního odboru	Výběr vhodného dodavatele Zájem ze strany zaměstnanců
<b>Výstupy</b>	1.1 Rozšíření nabídky volitelných zaměstnaneckých výhod ve formě poukázek	Uzavření smlouvy s dodavatelem v prosinci 2015	Potvrzení vedoucí odboru odměňování a personálního odboru zprávou o zavedení poukázkového systému	Podpora ze strany společnosti
<b>Klíčové aktivity</b>	1.1.1. Sestavení projektového týmu 1.1.2. Vyčlenění finančních prostředků na zaměstnanecké výhody a projekt 1.1.3. Předložení projektu ke schválení 1.1.4. Schválení projektu 1.1.5. Výběr a schválení dodavatele poukázek 1.1.6. Uzavření smlouvy s dodavatelem 1.1.7. Testování aplikace 1.1.8. Informační kampaň 1.1.9. Průzkum motivovanosti a zhodnocení projektu	<b>Prostředky/vstupy</b>  Finanční prostředky Lidé Internet Informace o zaměstnancích	Časový harmonogram  říjen 2014 - zahájení projektu prosinec 2014 - schválení projektu managementem nemocnice leden 2015 - uzavření smlouvy s dodavatelem leden 2015 až listopad 2015 - testování aplikace prosinec 2015 - průzkum motivovanosti zaměstnanců a zhodnocení projektu leden 2016 - poukázkový systém připraven ke spuštění (konec projektu)	Nedostatek finančních prostředků na projekt Nezájem zaměstnavatele o projekt Nespokojenost zaměstnanců s poukázkami Špatná informační kampaň pro zaměstnance
(Vlastní zpracování)				Průběžné podmínky a předpoklady Odsouhlasení projektu managementem nemocnice


## PŘÍLOHA P VII: KOMIKS FLEXI PASS







# PŘÍLOHA P VIII: PREZENTACE POUKÁZKOVÉHO SYSTÉMU FLEXI PASS

28.4.2014



## Flexi Pass

### - volný čas na přání

### Poukázka Flexi Pass

**Poukázka Flexi Pass - volný čas na přání.**  
„Poskytněte svým zaměstnancům volbu“



Zahrnuje partnerské provozovny v oblastech kultury, sportu, relaxace a cestování, podpory zdraví a prevenci i osobního rozvoje. Poukázka tak představuje více než 10 000 různých volnočasových aktivit.

**Technické informace**  
Poukázky Flexi Pass jsou dostupné v nominálních hodnotách: 100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč.  
Platnost emisí poukázek je 2 roky.  
Poskytování poukázky Flexi Pass se řídí platnou legislativou.  
Daňové zvýhodnění lze uplatnit do výše 20 000 Kč na rok.



2 – Názvy dokumentů nebo aktivit – mášic, rok



### 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](http://www.mupass.cz)




3 – Názvy dokumentů nebo aktivit – mášic, rok



### 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.
- Vyplacení 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 daněné peníze – pomůžete jim utracet efektivněji a za sebe.




4 – Názvy dokumentů nebo aktivit – mášic, rok



**Flexi Pass - Péče o zaměstnance**

„Příležitost pro využití poukazu Flexi Pass od Sodexo?“

**Péče o zaměstnance**

- Bonusová složka mzdy – pravidelní či nepravidelná
- Vánoce
- Narozeniny
- Životní jubileum
- Pracovní jubileum
- Odchod do důchodu
- Svatba
- Narození dítěte
- Dárcovství krve
- Příspěvek na dovolenou



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



5 – Název dokumentu nebo aktivity – měsíc, rok




**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 zaměstnanec
- Plnění cílů - celofiremní či individuální cíle
- Mentoring
- Účast na projektech
- Soutěže v rámci společnosti
- Odpracované roky – věrnost zaměstnavateli



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

6 – Název dokumentu nebo aktivity – měsíc, rok



**Kontaktní údaje Sodexo Benefit**

**Váš zástupce Sodexo Pass Česká republika**

Libor Vranka  
Regionální manažer  
+420 602 366 078  
Libor.vranka@sodexo.com

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



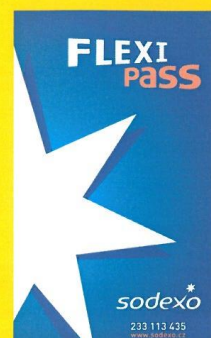
7 – Název dokumentu nebo aktivity – měsíc, rok



## PŘÍLOHA P IX: INFORMAČNÍ LETÁK

### 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](http://www.mujPass.cz). Partneri 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](http://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 archiovat 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, Flexi Pass tedy nepodléhá odvodům na sociální a zdravotní pojištění a zdanění. Přehled aktuální legislativy najdu na [www.mujPass.cz](http://www.mujPass.cz).



Poukázka Flexi Pass

Infolinka: 233 113 435  
e-mail: [info.cz@sodexo.com](mailto:info.cz@sodexo.com)  
[www.sodexo.cz](http://www.sodexo.cz)  
[www.mujPass.cz](http://www.mujPass.cz)





# PŘÍLOHA P X: POUKÁZKA FLEXI PASS (VZOR)



(Sodexo Pass, © 2014)

# PŘÍLOHA P XI: PREZENTACE ZHODNOCENÍ PROJEKTU

**Sodexo Průzkum motivovanosti**

sodexo  
Quality of Daily Life Solutions

www.sodexo.cz

O Sodexo – Řešení pro motivaci

**SODEXO – ŘEŠENÍ PRO MOTIVACI**

Sodexo navrhuje a dodává systémy zaměstnaneckých benefitů a pomáhá je spravovat.

**ŘEŠENÍ PRO MOTIVACI**

NAVHNUJEME SPRÁVUJEME ODDÁVÁME

• ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY  
• MOTIVAČNÍ PROGRAMY  
• ŘEŠENÍ PRO ŘEŠENÍ PRÁCE

„Základem prosperující firmy jsou **MOTIVOVANÍ ZAMĚSTNANCI**“

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pax Česká republika a bez písemného souhlasu ji není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Motivovaní a spokojení zaměstnanci jsou přínosem pro každou firmu

**Motivovaní a spokojení zaměstnanci**

- ... jsou produktivnější
- ... mají nižší absenci
- ... mají nižší tendenci k fluktuaci
- ... mají také vyšší ochotu přizpůsobit se změnám

Zaměstnanci očekávají od firmy zájem o sebe a své problémy, proto přijímají průzkumy spokojenosti pozitivně. Průzkumy vnímají jako projev zájmu vedení o jejich názor.

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pax Česká republika a bez písemného souhlasu ji není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Průzkumy motivovanosti a spokojenosti jsou fungující nástroj dialogu mezi vedením firmy a zaměstnanci

- Průzkum přináší přímou zpětnou vazbu od zaměstnanců.
- Průzkum pomáhá popsat stávající stav a identifikovat oblasti, na které je potřeba se zaměřit.
- Průzkum zvyšuje schopnost firmy získat a udržet si kvalitní zaměstnance.
- Komunikace a vysvětlení průzkumu zaměstnancům hraje velmi důležitou roli a výrazně ovlivňuje kvalitu získaných dat.
- Průzkum by se měl realizovat opakovaně v pravidelných intervalech (např. 1krát za 2 roky).

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pax Česká republika a bez písemného souhlasu ji není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.



Realizace průzkumu má několik fází. Komunikace vůči zaměstnancům je důležitá po celou dobu.

**sodexo**  
Řešení pro motivaci

Prípravná fáze	Realizace	Vyhodnocení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definice požadavků klienta</li> <li>• Návrh a struktura dotazníku</li> <li>• Časový harmonogram jednotlivých kroků</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizace dotazníku</li> <li>• Organizace šetření – distribuce a sběr dotazníků</li> <li>• Zpracování dat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza dat</li> <li>• Prezentace výsledků</li> <li>• Doporučení pro akční plán následných kroků</li> </ul>

**KOMUNIKACE JE KLÍČOVÁ:** zaměstnanci musí znát důvody proč se průzkum realizuje a jaké kroky z něj budou vyplývat.

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Komplexní průzkum motivovanosti nabízí celkový pohled na oblasti, které tento faktor ovlivňují

**sodexo**  
Řešení pro motivaci


<b>Vnímání společnosti a loajalita</b> otázky na celkové vnímání společnosti i loajalitu, spokojenost zaměstnanců	<b>Pracovní zázemí a mezilidské vztahy</b> otázky na bezpečnost práce, vztahů na pracovišti, vztahů s kolegy a pracovní zázemí	<b>Benefity a odměňování</b> otázky na spravedlivé odměňování, benefity a spokojenost s nimi
<b>Rozvoj a podpora zaměstnanců</b> otázky na obsah práce, vztah s nadřízeným a možnosti pracovního a kariérového rozvoje	<b>Interní komunikace</b> otázky na oblast komunikace ve společnosti, sdílení informací	<b>Personální politika</b> individuální otázky na oblast personální politiky

**Výzkum lze pojmout komplexně nebo si klient vybírá oblasti, na které se chce v průzkumu zaměřit.**

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Každá sekce v dotazníku má cca 5 otázek. Lze ji rozpracovat podrobněji (dle zadání klienta)

**sodexo**  
Řešení pro motivaci

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respondent volí odpověď na škále 1-5 (1= určitě ne, 5= určitě ano).</li> <li>• Dotazník dává každému i možnost se vyjádřit k jednotlivým oblastem, objasnit svoje hodnocení, dát doporučení.</li> <li>• Na přání klienta se doplňují specifické otázky</li> </ul>
--	--


**Ukázka části dotazníku**

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Metodika sběru dat

**sodexo**  
Řešení pro motivaci

- Plošný sběr dat elektronickou formou
  - Vypíňování a sbírání dotazníků prostřednictvím internetu ve speciální aplikaci
- Plošný sběr dat prostřednictvím sběrných boxů/ obálek
  - Tisknutá forma dotazníku a sbírání dat prostřednictvím sběrných boxů nebo anonymních obálek



Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Dotazník kombinuje kvantitativní i kvalitativní přístup k vyhodnocování motivovanosti zaměstnanců

**sodexo**  
Řešení pro motivaci

- Kvantitativní hodnocení:**
  - Souhrnné indexy motivovanosti zaměstnanců:
    - hodnocení celkového výsledku firmy
    - hodnocení na základě skupin, které si klient definuje (věk, délka pracovního poměru atd.)
  - % zastoupení jednotlivých odpovědí na celkovém výsledku - dokreslení a vysvětlení indexů
- Kvalitativní hodnocení:**
  - Hodnocení uvedených komentářů přispívá k pochopení čísel a odpovědí

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Ukázka vyhodnocení: Indexy motivovanosti definují, kde se firma nachází

**sodexo**  
Řešení pro motivaci

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

Ukázka vyhodnocení: Hodnotícím nadhledovým kritériem i na úrovni skupin jsou souhrnné indexy

**sodexo**  
Řešení pro motivaci

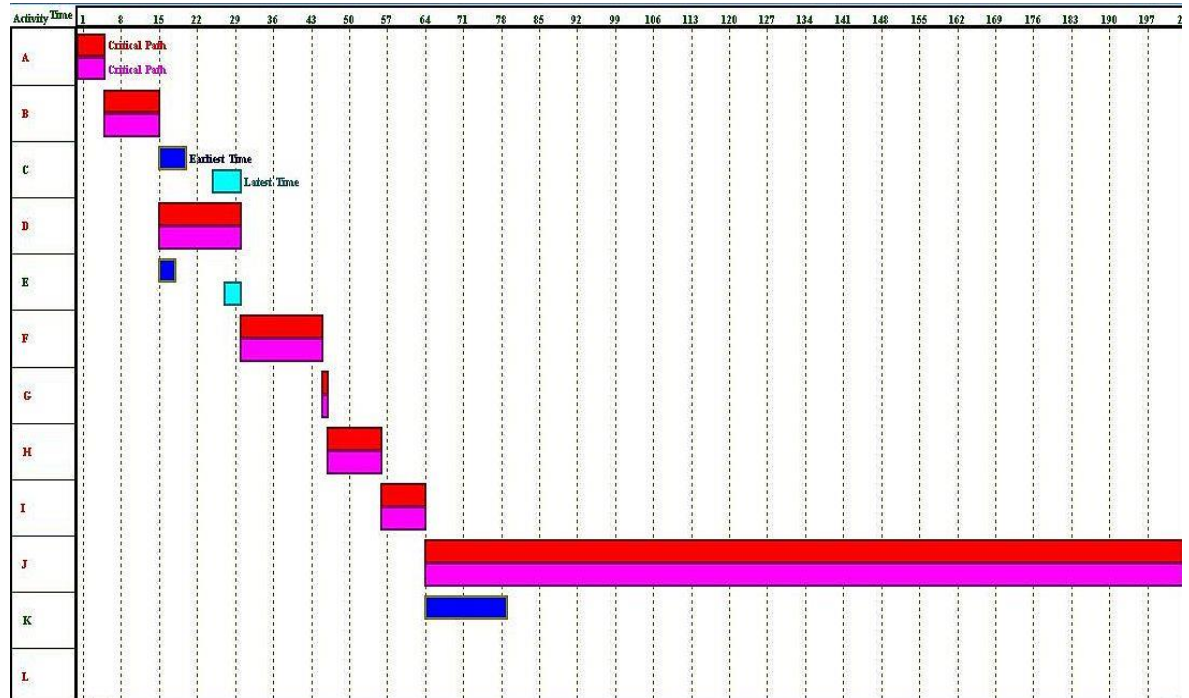
**Index motivovanosti zaměstnanců**

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

**Děkujeme za pozornost!**

Prezentace je majetkem společnosti Sodexo Pas Česká republika a bez písemného souhlasu jí není možné upravovat, kopírovat a předávat dalším subjektům.

## PŘÍLOHA P XII: GANTTŮV DIAGRAM



(Vlastní zpracování)