

Projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati, a. s.

Mgr. Jana Majerová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Mgr. Jana Majerová**
Osobní číslo: **M210166**
Studijní program: **N0413A050020 Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati, a. s.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na oblast odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké benefity.

II. Praktická část

- Analyzujte systém zaměstnaneckých benefitů ve vybrané nemocnici.
- Navrhněte projekt na aktualizaci systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané nemocnici.
- Projekt podrobte časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th edition. London: Kogan Page, 2014, 842 s. ISBN 978-0-7494-6965-8.
BATTAGLIO, R. Paul, Jr. *Public human resource management: strategies and practices in the 21st century*. 1th edition. Los Angeles: SAGE: CQ Press, 2014, 440 s. ISBN 978-1-452-21823-6.
BRŠŤÁKOVÁ, Jana, Dominik BRŮHA, Petr BUKOVJAN, et al. *Abeceda personalisty*. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 2022, 559 s. ISBN 978-80-7554-357-8.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5 vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6 vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2021, 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**



prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Boris Popesko, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 21.7.2024

Jméno a příjmení: ...Mgr.Jana Majerová....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Zaměstnanecké benefity představují nenárokovou složku odměny, kterou poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům. Pomocí nich se zaměstnavatel snaží udržet klíčové pracovníky, zvýšit spokojenost zaměstnanců a zvýšit svou konkurenceschopnost na trhu práce. Cílem této diplomové práce je zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati, a.s. K tomu bylo využito analýzy spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů. Data pro tuto analýzu byla získána dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci nemocnice a rozhovory s vybranými zaměstnanci nemocnice. Z výsledků vyplynulo, že organizace chce prostřednictvím benefitů nabídnout svým zaměstnancům stabilitu a zvýšení životní úrovně, a rovněž posílit svou konkurenceschopnost na trhu práce. Dotazníkovým šetřením bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou z jedné poloviny se zaměstnaneckými benefity spokojeni, taktéž uvedli návrhy možných vylepšení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů. Projekt tvoří 23 klíčových činností, které z jedné části tvoří návrhy na zlepšení aktuálně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Z části druhé jsou to činnosti vedoucí k zavedení caterie. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: benefity, zaměstnanci, spokojenost, odměňování, řízení lidských zdrojů

ABSTRACT

Employee benefits represent a non-entitlement component of remuneration that the employer provides to its employees. These help the employer retain their key employees, increase employee satisfaction, and increase the organization's competitiveness in the labour market. This diploma thesis aims to improve the employee benefits system at Krajská nemocnice Tomáše Bati, a.s. The thesis analyses employee satisfaction with the current employee benefits system. The data for this analysis were obtained through a questionnaire survey among employees as well as the analysis of interviews with selected hospital employees. The results show that through benefits, the organization wants to offer its employees stability, increase the standard of living, and strengthen its competitiveness in the labour market. Thanks to the questionnaire survey, it has been found that half of the employees are satisfied with the employee benefits overall, and they also made suggestions for possible improvements to the current employee benefits system. The project consists of

23 key activities. On the one hand, these propose improvements to the current employee benefits. On the other hand, they describe activities leading to the introduction of the cafeteria. The project is subject to a time, cost and risk analysis.

Keywords: benefits, employees, satisfaction, remuneration, human resource management

Mnohokrát děkuji Ing. Janě Matoškové, Ph.D za odborné vedení mé diplomové práce, její cenné rady a připomínky a rovněž neuvěřitelnou trpělivost. Rovněž bych chtěla poděkovat zaměstnancům personálního oddělení Krajské nemocnice Tomáše Bati a.s., zejména paní náměstkyni pro personální řízení Bc. Marii Seidlové. A v neposlední řadě děkuji svému manželovi, mamce a dětem, kteří celé mé studium umožnili.

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

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ.....	15
1.1.1 Specifikace řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví.....	16
2 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE.....	19
2.2 MOTIVACE A STIMULACE K PRÁCI.....	20
2.2.1 Typy motivace k práci.....	21
2.3 ZÁKLADNÍ MOTIVAČNÍ KONCEPCE A JEJICH UPLATNĚNÍ.....	22
2.3.1 Teorie instrumentality.....	22
2.3.2 Teorie zaměřené na obsah.....	22
2.3.3 Teorie zaměřené na proces.....	24
3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
3.1 STRATEGIE ODMĚŇOVÁNÍ.....	25
3.2 SYSTEM ODMĚŇOVÁNÍ.....	26
4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY.....	28
4.1 CÍLE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	29
4.2 JEDNOTLIVÉ TYPY ZAMĚSTNANECKÝ BENEFITŮ.....	30
4.3 TRADIČNÍ ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY A SOUČASNÉ TRENDY V TÉTO OBLASTI.....	31
4.4 TYPY REALIZACE ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	32
4.5 ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	34
4.6 RIZIKOVÉ OBLASTI PŘI POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	35
4.6.1 Počet zaměstnaneckých výhod.....	36
4.6.2 Platnost a kontrola využívání zaměstnaneckých výhod.....	36
4.6.3 Zájem zaměstnanců o zaměstnanecké benefity.....	37
4.6.4 Administrativní náročnost.....	37
4.6.5 Komunikace.....	38
4.7 FINANČNÍ ZDROJE PRO POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ.....	39
5 DAŇOVÁ PROBLEMATIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	42
5.1 DAŇOVÉ DŮSLEDKY POSKYTNUTÍ BENEFITU.....	42
5.1.1 Daňová uznatelnost u zaměstnavatele.....	43
5.1.2 Osvobození od daně z příjmu u zaměstnance.....	44
5.2 KATEGORIE DAŇOVÉ VÝHODNOSTI.....	45
5.2.1 Nejvýhodnější benefity (123 %).....	46
5.2.2 Výhodné benefity (100 %).....	47
5.2.3 Neutrální benefity (68 %).....	48

5.2.4	Nevýhodné benefity (58 %)	50
6	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	52
II	PRAKTICKÁ ČÁST	53
7	ANALYTICKÁ ČÁST	54
7.1	CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	54
7.1.1	Důvod a způsob založení	55
7.1.2	Organizační struktura	56
7.1.3	Politika kvality KNTB	56
7.2	POČET A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ	59
7.3	ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE VYBRANÉ NEMOCNICI.....	62
7.4	SROVNÁNÍ POSKYTOVANÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ.....	65
7.5	ANALÝZA ROZHOVORŮ S VYBRANÝMI ZAMĚSTNANCI OHLEDNĚ ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	69
7.5.1	Zhodnocení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů	69
7.5.2	Účel systému zaměstnaneckých benefitů.....	70
7.5.3	Možné změny v systému zaměstnaneckých benefitů.....	70
7.6	ANALÝZA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S NABÍZENÝMI BENEFITY	70
7.6.1	Přehled a informovanost o zaměstnaneckých benefitech.....	71
7.6.2	Využívání zaměstnaneckých benefitů a jejich přínosnost	73
7.6.3	Hodnocení spokojenosti s aktuálními zaměstnaneckými benefity.....	76
7.6.4	Benefity, které by zaměstnanci uvítali	80
7.6.5	Doplňující komentář k hodnocení spokojenosti s benefity	83
7.7	PŘEDNOSTI A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	83
8	PROJEKT NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ KRAJSKÉ NEMOCNICE TOMÁŠE BATI	86
8.1	CÍLE PROJEKTU.....	86
8.2	KLÍČOVÉ ČINNOSTI.....	88
8.2.1	Vylepšení úrovně stravování zaměstnanců v KNTB	88
8.2.2	Změna pravidel čerpání In karty ČD.....	89
8.2.3	Rozšíření poskytování příspěvku na penzijní připojištění	90
8.2.4	Přehlednější nabídka zaměstnaneckých benefitů na Intranetu	91
8.2.5	Další podněty k diskuzi	92
8.2.6	Zavedení cafeterie systému pro volnočasové aktivity	93
8.2.8	Možná omezení projektu.....	97
8.3	MATICE ODPOVĚDNOSTI.....	98
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	100
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	103
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	105
8.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	108

ZÁVĚR	110
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	111
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	116
SEZNAM OBRÁZKŮ	117
SEZNAM TABULEK.....	118
SEZNAM PŘÍLOH.....	119

ÚVOD

Ve zdravotnictví je více než kde jinde pocíťován stálý nedostatek pracovních sil. Zaměstnavatelé se snaží své zaměstnance stabilizovat a také podpořit jejich loajalitu k dané zdravotnické organizaci. V první řadě je to samozřejmě konkurenceschopná mzda/plat, avšak zaměstnanecké benefity jsou další efektivní možnost k podpoře stability, loajality a spokojenosti zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že se nejedná o povinnost zaměstnavatele a zaměstnanecké benefity představují plnění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec mzdy či platu, je vždy na rozhodnutí zaměstnavatele, zda chce benefity zaměstnancům poskytnout. Benefity hrají svou roli v péči o zaměstnance, v konkurenceschopnosti a jsou součástí personální strategie.

Atraktivní systém zaměstnaných benefitů má své místo v náborové politice, kde ovlivňuje rozhodování uchazečů o zaměstnání. Pro stávající zaměstnance může zase představovat důvod, proč z dané organizace neodcházet. Ve zdravotnictví je sladění pracovního a osobního života náročné, zaměstnavatel však může vhodným složením benefitů zaměstnancům velmi pomoci. Pracovníci ve zdravotnictví jsou ve velké míře ohroženi také vznikem syndromu vyhoření. Zaměstnavatel může zaměstnancům poskytnout možnost relaxace a odpočinku, aktivní trávení volného času či podpořit zdraví zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity musí být efektivní, a to jak z pohledu zaměstnavatele, tak zaměstnance. Zaměstnavatel si tedy musí odpovědět na otázku, proč benefity poskytuje, jakou formou je bude poskytovat a kolik finančních prostředků chce do svých zaměstnanců investovat. Pro správné fungování benefitního systému je rovněž důležité, aby respektoval potřeby většiny zaměstnanců, měl jasně nastavená pravidla a zaměstnanci vnímali tento systém jako spravedlivý.

Ačkoliv v současné době stále více hrozí, že legislativními a daňovými úpravami dojde ke zrušení veškerých daňových i pojistných výhod, dá se předpokládat, že v určité podobě zůstane systém zaměstnaneckých benefitů zachován. Ať již jako nástroj péče o zaměstnance, jejich stabilizace a spokojenosti, či jako nástroj k udržení konkurenceschopnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Tato diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnaneckých benefitů. Jejím cílem je vytvořit projekt, který by aktuální systém zaměstnaneckých benefitů pomohl vylepšit, aby lépe sloužil svému účelu, který v Krajské nemocnici Tomáše Bati a.s. (dále již KNTB) je představován stabilizací a spokojeností zaměstnanců, jejich loajalitou a rovněž atraktivitou KNTB jako zaměstnavatele. Vzhledem k tomu, že se jedná o zdravotnickou organizaci, je nutné mít na paměti, že zaměstnanci mohou mít některé potřeby zesíleny a je potřeba tomu systém zaměstnaneckých benefitů přizpůsobit.

Spolupráce s KNTB by realizována na základě oslovení vedení řízení lidských zdrojů dané organizace. Vzhledem k tomu, že KNTB projevila zájem se systémem zaměstnaneckých benefitů zabývat, byl navržen průzkum spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity, a domluvena spolupráce. KNTB souhlasila se zveřejněním názvu nemocnice, vzhledem k tomu, že vypracovaný projekt může poskytovat vhodné náměty pro zlepšení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů, avšak není nikterak zavazující. Pro dotazníkové šetření se anonymními respondenty stali zaměstnanci KNTB.

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedené analýzy rozhovorů s vybranými zaměstnanci KNTB a analýzy dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů navržení projektu, který by zlepšil systém zaměstnaneckých benefitů, což by se odrazilo v celkové stabilitě pracovníků a jejich spokojenosti, a rovněž by zvýšil atraktivitu KNTB jako zaměstnavatele pro náborovou aktivitu.

Teoretická část si klade za cíl zejména vytvoření rešerše na základě zpracování odborných literárních zdrojů, které mají poskytnout teoretický rámec pro tuto diplomovou práci. Cílem části praktické je pak analýza současné spokojenosti zaměstnanců s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů, která byla uskutečněna na základě kvantifikovaného sběru dat, jenž měl formu dotazníkového šetření a rozhovoru s vybranými zaměstnanci KNTB. Projektová část této diplomové práce obsahuje jednotlivé návrhy opatření, která by měla vést ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity. Projektovou část také doplňuje časová, nákladová a riziková analýzy navržených opatření.

Průzkum monitorující spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých benefitů je součástí analytické části, proběhl empirickou metodou dotazováním a měl formu dotazníkového šetření. Vzhledem k tomu, že aktuální zaměstnanecké benefity jsou

poskytovány plošně, a vztahují se tedy na všechny zaměstnance KNTB, bylo využito nepravděpodobnostního záměrného výběru respondentů. Avšak vzhledem k tomu, že KNTB zaměstnává 2818 zaměstnanců, bylo nutné k zajištění reprezentativního vzorku respondentů oslovit co největší množství zaměstnanců. Z tohoto důvodu byla zvolena online forma dotazníku, který byl vytvořen v aplikaci Google Forms a poté rozeslán IT pracovníkem na pracovní emaily zaměstnanců. Sběr dat probíhal v termínu od 20. 6. 2023 do 4. 7. 2023, celkově tedy 2 týdny.

Ke zpracování dat bylo využito metody syntézy odpovědí do jednotlivých kategorií. Kategorie byly informovanost a přehled respondentů v souvislosti se zaměstnaneckými benefity, efektivita využití benefitů a jejich oblíbenost, dále spokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity a poslední kategorii představovaly benefity, které zaměstnancům aktuálně chybí. Dotazník rovněž obsahoval otázky k charakteristice respondentů, které byly celkem tři, a to pohlaví, věk a pracovní pozice. Data získaná z dotazníkového šetření byla zpracována pomocí PC programu MS Excel, a poté interpretována jak za využití tabulek, tak grafů.

Na podkladě analýzy dotazníkového šetření byly stanoveny celkem 3 výzkumné otázky.

- Co v aktuálním systému zaměstnaneckých benefitů KNTB funguje?
- Co by v aktuálním systému zaměstnaneckých benefitů bylo dobré ponechat?
- Co je zapotřebí v aktuálním systému zaměstnaneckých benefitů zlepšit?

Hlavní výzkumná otázka tohoto dotazníkového šetření má za cíl zjistit, jaká je celková spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity KNTB.

Metody práce, které byly zvoleny pro projektovou část této diplomové práce, jsou následující. Je to matice odpovědnosti, která je sestavena metodou RASCI a určuje odpovědnost osob za plnění dílčích činností projektu. Dále je to časová analýza projektu, která bude znázorněna formou Ganttova diagramu a tabulkového časového harmonogramu. Poté následuje nákladová analýza projektu, kdy dojde k vyčíslení jednotlivých opatření a odhadu celkových nákladů realizace projektu. A jako poslední bude uvedena riziková analýza, která má představit ujištěná rizika projektu a jejich následné zobrazení v matici rizik, na jejichž základě budou navržena opatření k eliminaci rizik. Celý projekt se opírá o tzv. logický rámeček projektu, který je součástí přílohy (P IV.).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Téma diplomové práce souvisí s řízením lidských zdrojů, proto je důležité vysvětlit některé základní pojmy. Personální práce (personalistika) tvoří část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co spojuje člověka a pracovní proces. Souvislostí, které jsou mezi člověkem a pracovním procesem, je mnoho. Patří mezi ně získávání lidí, jejich formování, fungování, využívání, organizování a propojování jejich činností a výsledků jejich práce. Další souvislosti, které Koubek (2015) mezi člověkem a pracovním procesem uvádí, jsou jeho pracovní schopnosti a pracovní chování, vztah k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobní uspokojení z vykonávané práce a personálního a sociálního rozvoje. (Koubek, 2015)

Dle Koubka (2015) a Dvořákové (2012) během 20. století prošlo pojetí personální práce důležitým vývojem s několika stádii. Historicky nejstarší to byla personální administrativa, která znamenala správu personálních agend v rámci zákonných předpisů a rovněž podřadné postavení personalistů ve štábních útvarech organizací. Poté od 60. let reaguje širší pojetí personálního řízení. Kvalitní zaměstnanecké vztahy nabývají významu pro organizace a dochází k posílení role personalistů v managementu organizací. Dochází k rozvoji metod personální práce. Personální práce se profesionalizovala a stala se záležitostí specialistů. Navzdory pokroku zůstává orientace na vnitroorganizační problémy zaměstnávání lidí a je věnováno málo pozornosti dlouhodobým, strategickým otázkám řízení zaměstnanosti a pracovních sil v organizaci. V 70. a 80. letech dochází díky krizi a recesi ke vzniku koncepce řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace. Při řízení lidských zdrojů vzniká důraz zohlednit strategickou dimenzi a vliv vnějších faktorů. Lidská pracovní síla je brána jako nejdůležitější výrobní vstup a motor činnosti organizace. (Koubek, 2015, Dvořáková, 2012)

Řízení lidských zdrojů pak charakterizují dle Koubka (2015) zejména tyto znaky:

- Strategický přístup k personální práci a všem personálním činnostem (je důležitá dlouhodobá perspektiva a dlouhodobé dopady rozhodnutí v personální oblasti).
- Zaměření na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (populační vývoj, trh práce, sociální rozvoj a životní způsob, osídlení, legislativa apod.).

- Personální práce přestává být záležitostí odborných specialistů a stává se součástí každodenní práce všech vedoucích pracovníků (vzhledem k blízkosti k jednotlivým pracovníkům, dochází k nárůstu pravomocí a rozhodování, personální útvar plní funkci spíše koncepční, metodologickou, poradenskou, kontrolní aj.).

Rovněž se již klade důraz na kvalitu pracovního života, spokojenost pracovníků, participativní způsob řízení, sounáležitost pracovníků s organizací, vytváření žádoucí organizační kultury a zdravé pracovní vztahy a rovněž budování dobré pověsti organizace. Důvodem je sledování mimořádně důležitých cílů, jako je motivování pracovníků a zvýšení atraktivity organizace jako zaměstnavatele. (Koubek, 2015) Dle Armstronga (2015) můžeme říct, že obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopná prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle.

Důležité je také specifikovat, kdo se podílí na řízení lidských zdrojů. Koubek (2015) udává, že úkoly řízení lidských zdrojů a činnosti, které mají za úkol jejich plnění, má na starost nejen personální útvar, ale stává se také neoddelitelnou součástí práce, kterou mají na starost všichni vedoucí pracovníci organizace. Praktickou část personální práce vykonávají velmi často právě vedoucí pracovníci, a to jak linioví či provozní manažeři, tak i vrcholové vedení. Z toho pro vedoucí pracovníky vyplývá nutnost osvojení nezbytných znalostí a dovedností, které jsou zapotřebí pro plnění úkolů personální práce. Armstrong a Taylor (2015) pak dělí ještě samotné specialisty, protože to může ovlivnit jejich celkovou roli. Dělí je podle míry na generalisty, například ředitel lidských zdrojů, manažer lidských zdrojů atd., a specialisty, jako je například vedoucí vzdělávání a rozvoje, vedoucí odměňování atd.

1.1.1 Specifikace řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví

Lidské zdroje ve zdravotnictví představují zcela určitě důležitější vstup. Dostatečné množství zdravotnických pracovníků jak v oboru, tak i v organizaci ovlivňuje snížení nákladů v celém systému zdravotní péče, a kvalitu poskytované péče, a rovněž působí na bezpečí pacientů při poskytování péče. (Vévoda, 2013)

Rovněž jsou tu specifika, která oblast zdravotnictví doprovází. Dle Hekelové (2012) je třeba brát ohled na následující:

- Omezené možnosti aplikace marketingových teorií (zdraví není zboží),
- nákladnost zdravotní péče – plošné poskytování – etické dilema,

- dilema, které přináší ekonomicko – společensko – politické tlaky,
- neustále přenastavování pravidel „hry“,
- představuje specifický typ služby,
- hodnocení kvality péče pacienty versus hodnocení spokojenosti s daným zdravotnickým zařízením,
- výrazná feminizace zejména u NLZP pracovníků,
- vysoké nároky na zvládnutí různých typů komunikace,
- zvýšená míra stresu a riziko syndromu vyhoření,
- časté změny ve vzdělávání NLZP pracovníků. (Hekelová, 2012)

V rámci vnitřních podmínek zdravotnické organizace se personální práce soustředí na člověka jako na pracovní sílu, jeho místo v hierarchii a struktuře organizace, jeho schopnosti a kvalifikaci. V rámci těch vnějších podmínek působících na instituci (vertikálně či horizontálně) se personální práce zabývá trhem práce, reprodukcí pracovních sil, obecnou i zdravotnickou legislativou, sociálními a zdravotními potřebami obyvatelstva, jakož i populačním vývojem, hodnotovými orientacemi lidí, potřebami založených na lokalizaci místa. Další oblast zájmu představuje strategie zdravotnické organizace a formulace jejích dlouhodobých komplexních cílů. (Gladkij, 2003)

Personální práce má své konkrétní úkoly:

- Personální marketing (trh práce, fluktuace, zdravotnické vzdělání a specializace)
- Personální strategie a plánování (analýza, vznik, zrušení, redesign pracovních míst, strategické, střednědobé a operativní plánování lidských zdrojů)
- Personální činnosti (vznik a ukončení pracovního poměru, pracovní náplně, přeložení na jinou práci aj.)
- Sociální konsensus (odměňování, péče o pracovníky, kolektivní smlouva, bezpečnost a hygiena při práci)
- Kariérové postupy (systém celoživotního vzdělávání pracovníků a získávání odborných způsobilostí ve zdravotnictví, vzájemné uznávání diplomů, změny ve vzdělávání sester) (Gladkij, 2003)

Před rokem 1989 byly instituce personálně vybaveny podle jednotného administrativního řízení, dnes už mohou zdravotnické instituce řídit své lidské zdroje samy. Každá zdravotnická organizace tedy zvažuje své podmínky, vybavenost, intenzitu práce, zkušenosti, možnosti a výhody a podle toho volí strategii řízení lidských zdrojů. (Gladkij, 2003)

2 MOTIVACE A MOTIVAČNÍ PROGRAM ORGANIZACE

K tomu, aby manažeři zvládli veškeré povinnosti a úkoly spojené s řízením lidí, je zapotřebí také podpora personalistů. Jak manažeři, tak personalisté musejí nejprve poznat a pochopit faktory ovlivňující chování lidí při práci, a to hlavně jejich schopnosti, osobnost, inteligenci, postoje, emoce emoční inteligenci. Zároveň je důležité, aby si uvědomili existenci mnohem specifitějších faktorů ovlivňující lidské chování. Jedním z těchto faktorů je motivace. Rozličné teorie motivace se staly základním bodem pro rozhodování o tom, jak zajistit, aby lidé vynakládali větší úsilí a zároveň dosahovali lepších výsledků. (Armstrong, Taylor, 2015)

2.1 Motivace

Motiv představuje vnitřní pohnutku či potřebu, která usměrňuje a modifikuje lidské chování. Základním rozdílem, který je potřeba si vysvětlit, je rozdíl mezi motivem a motivací, ačkoliv se dá říct, že jedno neexistuje bez druhého. Motivy jsou dispozice, kdežto motivace představuje proces, který je realizován funkčním vztahem mezi dispozicí a podnětovou situací. (Nákonečný, 1973 cit. podle Šmahaj, 2012) V jednotlivých definicích můžeme vidět střet dvou hledisek. Jedním je motiv pouze bezprostřední příčinou chování, ve smyslu motiv - stimul. A tedy mu nejsou přisuzovány funkce dynamiky chování. Druhou možnost představuje motiv zařazený k činitelům, které chování dynamizují, a určuje tedy směr chování. (Šmahaj, 2012) Zástupce druhé možnosti je například Bělohávek (2008), který říká, že motivy mají dvě složky a to:

- energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí,
- řídicí – dávají směr jednání, lidé se rozhodnou pro danou věc, a ne pro jinou, rovněž volí způsob a postup, jak dané věci dosáhnou.

Motivace představuje sílu určující aktivitu, flexibilitu, dynamiku a adaptabilitu. (Mikuláščík, 2015). Dle Arnolda et al. (2010), je možno motivaci rozdělit na tři složky, a to:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí – jak moc se o to pokouší,
- vytrvalost – jakou dobu se o to pokouší.

Proces motivace rovněž objasňuje faktory, které mají vliv na úsilí, které je lidmi vloženo do jejich práce, velikost jejich angažovanosti a jejich spontánního a dobrovolného chování. (Armstrong, Taylor, 2015). Dle Armstronga (2009) jsou lidé motivováni tehdy, jestliže očekávají, že jejich činnosti či kroky povedou k dosažení cíle, tedy uspokojení jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž čekají, že k dosažení těchto cílů povedou. Mikuláščík (2015) také dodává, že není snadné za některými činy najít konkrétní motivy, poněvadž mohou být skryté či také nevědomé. Motivovaní lidé pracují, budují, hledají, mají snahu něčeho dosáhnout. Ti nemotivovaní jsou neteční a neaktivní. Kocianová (2010) dodává, že vnitřní motivy tedy představují dispozici k zaměření a udržení pracovního jednání směrem, který je žádán. Jednotlivé motivy nepůsobí izolovaně, nýbrž vytvářejí propojené struktury, a to funkcí i obsahem.

2.2 Motivace a stimulace k práci

Horvátová, Bláha a Čopíková (2016) popisují pracovní motivaci jako motivaci lidí k pracovní činnosti. Battaglio (2015) uvádí, že bez ohledu na to, v jaké profesi či organizaci pracovník pracuje, je vždy motivován podobnými pobídkami. Rozhodující není ani to, zda se jedná o sektor soukromý, či veřejný. Dle Kociánové (2010) tyto pobídky pro své pracovní jednání mohou lidé nacházet ve své vnitřní motivaci (tj. soubor potřeb, zájmů, hodnot atd.) a také ve vnějších vlivech tzv. stimulech. Existuje mnoho proměnných, na kterých je pracovní motivace závislá, jako například na osobnosti nadřízeného (styl vedení), na úrovni mezilidských vztahů v pracovní skupině, charakter úkolu apod. (Kocianová, 2010)

Stimuly představují podněty ovlivňující vnitřní motivaci a působící na člověka zvenčí. Stimulace je od motivace odlišná tím, že působí na psychiku z vnějšku, tedy její úkol je vyvolání motivace. Obecný cíl pracovní stimulace představuje ovlivňování pracovní ochoty pracovníků. (Kocianová, 2010) Na člověka v pracovním prostředí působí rozsáhlá šíře motivačních stimulů. Představovat je může vyšší míra demokratizace a spoluúčasti na rozhodování, díky čemuž vzniká prostor pro lepší využití dovedností a znalostí, které mají zaměstnanci k dispozici. (Mikuláščík, 2017) Kociánová (2010) k tomuto dodává, že ačkoliv velmi často jsou používány pojmy jako „motivační program organizace“ či „motivování pracovníků“, jedná se v těchto případech o stimulaci.

Správně stimulovat spolupracovníky znamená, že je nutné také použít vhodný model řízení. Stimulace spolupracovníků představuje cílevědomou a dlouhodobou práci a je součástí správného vedení týmu a rovněž je součástí firemní kultury. (Slouka, 2017)

2.2.1 Typy motivace k práci

V pracovní motivaci je možno volit dvě cesty. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci. Tato práce uspokojuje jejich potřeby či alespoň má vést k splnění vytyčených cílů. V druhé možnosti mohou být jedinci stimulováni managementem, který využívá takové metody, jako je odměňování, povýšení, pochvala atd. (Armstrong, Taylor, 2015). Motivace má zdroje tedy různé, a to ty vnitřní (motivy, pohnutky) a ty vnější (stimuly, incentivy). (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016)

Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci představuje odraz motivační struktury osobnosti, která pramení z jedince, jeho potřeb (primárních a sekundárních) a hodnot, zájmů, návyků a postojů, které dosud získal ze svého života. (Horvátová, Bláha a Čopíková, 2016) Vnitřní motivace byla Herzbergem definována jako „motivace vycházející z práce samé“. Tu mohou jedinci pociťovat, pokud jejich práce je vnitřně zajímavá, důležitá a podnětná a její součástí je také pravomoc a odpovědnost, autonomie, příležitost rozvíjet a využívat dovednosti a schopnosti a v neposlední řadě také možnost růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivace nepodněcuje vnější pobídka. Vnitřní motivátory budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější účinek, protože představují součást jedince a nejsou vnuceny z vnějšku. (Armstrong, 2009)

Vnější motivace

Vnější motivace představuje záměrné vnější působení, cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace. (Kocianová, 2010). Urban (2017) také říká, že k vnějším faktorům motivace patří to, co zaměstnanci získají od své organizace za svou práci, pokud ji provedou správně a včas. Představují ji jak odměny, např. pochvala, zvýšení platu, zvýšená naděje na povýšení, osobní i odborná prestiž, spojená s prací a místem, tak i tresty jako např. snížení platu, kritika, disciplinární řízení. Podle Armstronga (2009) mohou mít vnější motivátory okamžitý a výrazný účinek, avšak jejich účinnost nemusí být dlouhodobá.

2.3 Základní motivační koncepce a jejich uplatnění

Existuje celá řada teorií pracovní motivace. Tyto teorie představují soubor poznatků a hypotéz o faktorech, které by měly ovlivňovat jedince v pracovním procesu. Tyto teorie jsou však často velmi rozdílné. K tomu, aby daná teorie měla prakticky uplatnitelné závěry pro vedení lidí, je zapotřebí, aby byly v takové formě, která bude realizovatelná vedoucím zaměstnancem v běžné řídicí činnosti. (Dvořáková, 2016)

2.3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality vychází z přesvědčení, že odměny a tresty jsou nejlepšími nástrojem k utváření chování, jedná se o tzv. politiku cukru a biče. Základním předpokladem je, že lidé budou motivováni k práci za předpokladu, že odměna či trest bude přímo svázaná s jejich výkonem. (Armstrong, Taylor, 2015) Teorie instrumentality reprezentuje Taylorovu koncepci vědeckého řízení (1911). Tato teorie staví na kontrole čili vnějších vlivech. Existenci vnitřní motivace tato teorie nezvažuje. (Kocianová, 2010) Stimulování, které je založeno na tomto způsobu, bylo a je stále populární, v některých případech může být účinné, například v případě práce v úkolu. (Armstrong, Taylor, 2015)

2.3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah (zejména teorie potřeb) tvrdí, že motivace se týká podnikání kroků, které mají za cíl uspokojení potřeb a také identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování, protože neuspokojená potřeba vytváří napětí a nerovnováhu. Aby došlo k obnovení rovnováhy je zapotřebí stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a také zvolit chování, které povede k dosažení vytyčenou cíle, a tím plynoucí uspokojení dané potřeby. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami. Autory těchto teorií jsou zejména Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957). (Armstrong, Taylor, 2015)

Maslowova teorie potřeb

K uspokojení potřeb pracovníků je třeba, aby organizace využila jednotlivých úrovní Maslowova systému:

- fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstranění rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
- potřeba jistoty a bezpečí – dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání i v budoucnu

- potřeba sounáležitosti – vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě
- potřeba uznání a ocenění – peníze, pochvala
- potřeba seberealizace – dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která umožňuje ukázat své schopnosti (Bělohávek, 2008)

Předpokladem je, že aby došlo existenci vyšší potřeby je zapotřebí uspokojení nižší potřeby. Hierarchie potřeb dle Maslowova je rozhodně intuitivní a stále populární, a však je kritizována pro svou rigiditu a nebyla ověřena empirickým výzkumem. Výchozí předpoklad, že potřeby všech jsou stejné, není platný. (Armstrong, Taylor, 2015)

Proto by se poskytování zaměstnaneckých benefitů mělo odvíjet od průzkumu mezi zaměstnanci. Ti by měli specifikovat, které zaměstnanecké benefity by ocenili. Tuto volbu by činili dle svých aktuálních potřeb.

Herzbergerův dvoufaktorový model

Herzbergerova dvoufaktorová teorie rozlišuje jednu skupinu faktorů, která se zaměřuje na osobnost a vnitřní motivátory, jsou označovány jako motivátory či satisfaktory. Druhá je skupina faktorů, která se vztahuje k objektivním vnějším podmínkám práce a označuje se jako hygienické vlivy či dissatisfaktory či frustrátory. Motivátory mohou ovlivnit pracovní spokojenost pozitivně či negativně. Jako pozitivní motivátory označujeme např. úspěšný výkon, vyslovené uznání, zajímavá práce. Jako negativní motivátory pak označujeme např. neúspěšný výkon, nedostatek uznání či nudnou práci. Hygienické vlivy, pokud jsou v optimálním stavu, nepůsobí, tudíž nemají vliv na spokojenost, ovšem při jejich negativním stavu působí na nespokojenost pracovníků. Frustrátory s pozitivním účinkem jsou např. plat, jistota pracovního místa, vysoký status. Frustrátory s negativním účinkem jsou např. špatné pracovní podmínky, nejistota pracovního místa, špatná personální politika. (Kociánová, 2010, Armstrong, Taylor, 2015) Herzbergerova teorie má stále úspěch díky své snadné pochopitelnosti a dojmu, že vychází z reálného života. (Armstrong, Taylor, 2015)

Zkušeností z výzkumu podkládá tuto teorii Vnoučková (2013), která uvádí, že zaměstnanecké benefity se v daném výzkumu projeví jako hygienické faktory. A to tím způsobem, že poskytnutí zaměstnaneckých benefitů, pro zaměstnance však nevyhovujících, způsobilo více škody na spokojenosti zaměstnanců, než pokud by jim zaměstnanecké benefity nebyly poskytnuty vůbec.

2.3.3 Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces je důraz kladen na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci, ale i na základní potřeby. Zabývají se totiž tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a i způsoby, jak je interpretují a chápou. Tyto teorie jsou pro manažery užitečnější, než teorie potřeb, poskytují totiž realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Mezi hlavní teorie patří: teorie očekávání, teorie cíle, teorie spravedlnosti. (Armstrong, Taylor, 2015)

Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti zformuloval Adams (1965), říká, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě, či demotivováni, jestliže zacházení bude nespravedlivé. Teorie je založena na tom, jak lidé cítí, že se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. (Armstrong, Taylor, 2015) Existují dvě formy spravedlnosti. První je distributivní, ta se týká toho, jak se lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními. A druhá procedurální, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů, které se užívají v organizaci v oblastech jako například hodnocení pracovníků, povyšování či disciplinární záležitosti. (Kociánová, 2010)

Z výše uvedeného lze říci, že teorii spravedlnosti je nutné využít i při sestavování systému zaměstnaneckých benefitů. Benefitní systém musí být nastaven spravedlivě. Pokud tomu tak není, odrazí se to na spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých benefitů a rovněž na jejich motivaci.

3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Odměňování představuje velmi významnou personální oblast, a to jak z pohledu pracovníka, tak organizace. Odměňování je prováděno formou mzdy, platu či jiné peněžní či nepeněžní odměny, představuje kompenzaci za vykonanou práci. (Kociánová, 2010) Koubek (2015) ještě přidává, že zahrnuje také povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní), které poskytuje organizace pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Každá organizace je odlišná, a proto i systém odměňování by měl odpovídat jak potřebám organizace, tak i potřebám jejich zaměstnanců. Rovněž by měl být spravedlivý a motivující. Organizace určuje, jaké možnosti odměňování využije, v jaké formě, jaká stanoví pravidla pro odměňování, jaké vybere nástroje a postupy při odměňování. (Kocianová, 2010) Některé ze zásad uvádí Armstrong a Taylor (2015), za základní zásadu například považují, aby vytvořený a uplatňovaný systém odměňování byl v zájmu všech zainteresovaných stran, spravedlivý, efektivní a transparentní. A také že vytvořená a uplatňovaná politika a postupy odměňování by měly podporovat cíle organizace.

Koubek (2015) dále rozděluje vnější a vnitřní odměny. O vnějších odměnách v podstatě rozhoduje organizace, a jsou to zde výše zmíněné více či méně hmatatelné odměny. Vnitřním odměnám se v současnosti věnuje stále více pozornosti. Nemají hmotnou povahu a mají souvislost se spokojeností pracovníka s vykonanou prací a také radostí, kterou mu to přináší. Pracovníkovi přináší uspokojení, že se může zapojit a zúčastnit určitých aktivit a úkolů, má pocit, že je užitečný, úspěšný a má neformální uznání okolí díky postavení a dosažení pracovních cílů a kariéry. Tyto odměny jsou svázány s osobností pracovníka, jeho hodnotami, zájmy, potřebami a postoji. I když mají vnější a vnitřní typy odměn jinou povahu, jsou společně úzce provázány.

3.1 Strategie odměňování

Dvořáková (2012) říká, že strategické odměňování sleduje propojení mzdy za práci s různými formami nefinančního uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů. Dle Armstronga a Taylora (2015) představuje strategie odměňování východisko pro navrhování a uplatňování určitého systému odměňování za účelem dosažení tří hlavních cílů, a to výkonnosti, konkurenceschopnosti a spravedlnosti. Na strategii odměňování působí jednak trh a zákonné regule, ale také organizační kultura, manažerské

postupy a klima organizace, struktura zaměstnanců, kolektivní vyjednávání, historie a současnost vnitřních mzdových předpisů. Je východiskem pro rozvoj mzdové politiky, mzdového systému a řízení mezd. V podstatě deklaruje úmysl organizace za co, komu, kolik a jak platit. (Dvořáková, 2012) Armstrong a Taylor (2015) dodávají, že všechny strategie odměňování se liší, obdobně jako se liší všechny organizace.

3.2 Systém odměňování

Vytvoření systému odměňování se odvíjí od strategického odměňování. Dle Armstronga a Taylora (2015) tento systém tvoří:

- Politika – návod k přístupům v řízení odměňování.
- Postupy – nabídka peněžní či nepeněžní odměny.
- Procesy – vztaženo na hodnocení práce a řízení pracovního výkonu.
- Procedury – nutné k udržení systému a zajištění toho, aby jeho funkce byla účinná a pružná. Zabezpečení toho, aby za peníze byla získaná odpovídající hodnota.

Systém odměňování je tedy složen ze vzájemně souvisejících procesů a postupů odměňování. Uplatňování těchto postupů a procesů má za cíl zajistit, aby se odměňování řídilo jak ve prospěch organizace, tak ve prospěch pracovníků. (Armstrong, Taylor, 2015) Koubek (2015) dodává, že o odměně rozhodují kromě organizace a pracovníka i vnější faktory. Vnějšími faktory je myšleno např. populační vývoj, situace na trhu práce, úroveň zdanění, ekonomická a sociální politika vlády, úroveň odměňování u konkurenčních organizací aj.

Systém odměňování by měl dle Koubka (2015) plnit určité úkoly a to:

- zajistit potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci,
- stabilizovat klíčové (žádoucí) pracovníky,
- odměňovat pracovníky za jejich úsilí, schopnosti, loajalitu, dosažené výsledky,
- napomoci dosažení konkurenceschopného postavení v ziskových organizacích,
- povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních činností,
- měl by být akceptován pracovníky,

- hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle nejlepších schopností,
- být v souladu s právními normami a veřejnými zájmy,
- poskytovat pracovníkům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti,
- stimulovat pracovníky ke zlepšení kvalifikace a jeho schopností,
- zajistit vhodnou kontrolu pracovních nákladů, zejména s ohledem na ostatní náklady a příjmy.

Koubek (2015) dále uvádí, že systém odměňování by měl být vždy šit na míru konkrétní organizaci, a to kvůli povaze práce, jejím potřebám, a potřebám a profilu pracovníků. A to bez ohledu na moderní pojetí odměn a odměňování. Personální praxe se v České republice stále ještě orientuje převážně na otázku peněžního odměňování. Největší pozornost je tedy věnována problematice mezd a platů, jejich konstrukcí a otázkám na vztah peněžní odměny a výkonu, mzdových forem atd. Málo pozornosti je v praxi věnováno odměnám, které plynou z pracovního poměru, tzv. zaměstnanecké benefity. Hlavní pozornost tedy má vnější odměna, a to zejména její peněžní forma. Armstrong a Taylor (2015) doplňují, že důležitou roli v podpoře nepeněžního odměňování hraje řízení pracovního výkonu, které umožní získat podklady pro rozhodování o peněžních i nepeněžních odměnách, podle výkonu či přínosu. Hlavními složkami, ze kterých se systém odměňování skládá, jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se zkombinováním skládají do odměny celkové.

4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Součástí odměňování představují zaměstnanecké benefity či výhody. Armstrong (2009) popisuje zaměstnanecké výhody jako opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, které svým způsobem napomáhají zlepšit blahobyt těchto zaměstnanců. Jsou poskytnuty navíc k peněžní odměně a jsou významnou součástí celkového souboru odměn. Dvořáková (2012) je dále popisuje jako širokou paletu služeb, zboží, požitků či sociální péče, za kterou by jinak musel pracovník zaplatit, avšak zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Rovněž uvádí, že benefity představují součást dvou systémů, a to péče o pracovníky a systému odměňování. Mohou také být nejviditelnější součástí personálního řízení, zejména pro vnější okolí. Koubek (2015) dodává že, pokud organizace chce, aby zaměstnanecké benefity měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, na jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, je nutné zajímat se o to, které zaměstnanecké benefity pracovníci preferují.

Typické znaky benefitů jsou dle Dvořákové (2012) následující:

- nemají závislost na zásluhách, avšak rozsah a struktura se může s délkou zaměstnání a postavením zaměstnance měnit,
- zpravidla neslouží ke stimulaci krátkodobého pracovního výkonu,
- každý zaměstnanec nemusí daný benefit vnímat jako výhodu či jako užitečný,
- jejich zavedení se často neopírá o racionální analýzu, ale kopíruje pouze určitý trend či morální závazek,
- je obtížné jejich rušení, očima zaměstnanců jsou často brány jako jakási automatická součást pracovního vztahu namísto nadstandardní péče,
- není doposud zcela jasný důkaz, nakolik benefity přitahují do organizací nové uchazeče o zaměstnání, avšak je zjištěno, že odrazují zaměstnance od ukončení pracovního poměru,
- působí na pracovní spokojenost, avšak je nutné systémové a pečlivé spravování, aby nedocházelo k pocitům nespravedlnosti či nadržování,
- jejich poskytnutí je možné na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy. (Dvořáková, 2012)

Existují zaměstnanecké výhody, které mohou být užívány pracovníky povinně, rovněž jsou však ty, které pracovníci využívají dle svého uvážení. Mohou být zcela bezplatné, ale i ty, na které je nutno si připlatit. Jejich forma může být peněžitá či mít podobu výhody peněžité hodnoty. (Koubek, 2015) Battaglio (2015) dodává, že pro zaměstnance může být přeměrování určité finanční odměny do zaměstnaneckých benefitů atraktivní z toho důvodu, že některé nepodléhají zdanění a tudíž užitek z nich je pro zaměstnance mnohem větší. Zaměstnanecké výhody také představují nákladnou část celkového souboru hmotných odměn. Je zapotřebí je tedy pečlivě plánovat a řídit. (Armstrong, 2009) Dle Vnoučkové (2014) by zaměstnanecké benefity měly být vázány na výkon a jejich využívání by mělo být spravedlivé pro všechny zaměstnance. Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., (2022) říkají, že pro organizaci může být důležitá i skutečnost, že zaměstnanecké výhody jsou z pohledu řízení nákladů více flexibilní a je-li potřeba, snadněji se upravují, zejména pokud se organizace ocitne ve složité a ekonomicky nestabilní situaci. U pracovníků má nižší dopad na výkonnost zmrazení či omezení zaměstnaneckých výhod než snížení mzdy.

Bednář (2018) také dodává, že není důležitá jen velikost benefitu, kterou zaměstnanec dostane, stejně důležité je i to, jak ji dostane a jak je to s ním komunikováno. Právě pole odměňování a motivace nabízí prostor k tomu, aby bylo vytvořeno prostředí, které drží zaměstnance ve firmě. A to proto, že jsou mu nabízeny věci, které potřebuje a jsou pro něj lákavé, a v případě srovnání s alternativní organizací, fungují coby argument ve prospěch organizace stávající.

4.1 Cíle zaměstnaneckých benefitů

Cíle politiky zaměstnaneckých výhod organizace dle Armstronga a Taylora (2015) jsou:

- poskytovat konkurenceschopný a atraktivní soubor celkových odměn, které umožní získat i udržet kvalitní pracovníky,
- uspokojení osobních potřeb pracovníků,
- posílit oddanost a vědomí závazku pracovníka vůči firmě,
- poskytovat některým lidem daňové zvýhodněný způsob odměny.

Macháček (2021) a Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., (2022) také uvádí, že zaměstnanecké benefity často cílí i na posílení rovnováhy pracovního a soukromého

života, tzv. work-life balance a poskytují možnost efektivního využití osobního času k relaxování a odpočinku.

4.2 Jednotlivé typy zaměstnanecký benefitů

Zaměstnanecké benefity lze členit do různých kategorií. Dle Koubka (2015) i Urbana (2017) se v Evropě zaměstnanecké výhody nejčastěji člení do tří kategorií.

1. Výhody sociální povahy - nadstandardní zdravotní péče (lázeňské procedury, individuální péče, nadstandardní péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.) příspěvek na dovolenou, rekreační, sportovní a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů), finanční výpomoc (půjčky při řešení bytové situace, finanční pomoc při stěhování do místa bližšího zaměstnavateli), příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění (životní, kapitálové, penzijní, úrazové, pro případ pracovní neschopnosti, odpovědnosti za škodu), platové dorovnání v nemoci, dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (jubileum, svatba, narození dítěte atd.), nabídka vlastních produktů a služeb za zvýhodněné ceny, finanční, právní a osobní poradenství, dětské skupinky a mateřské školky apod.
2. Výhody, které mají vztah k práci – tvoří součást pracovních podmínek. Zde patří příspěvek na stravování (forma stravenek či dotované stravování ve vlastním zařízení), bezplatné občerstvení na pracovišti, nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, studijní volno, „krátké pátky“), vzdělání a rozvoj nad rámec bezprostředních potřeb organizace (např. jazykové kurzy), doprava do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní či meziměstskou dopravu apod.
3. Výhody spojené s postavením v organizaci či pracovní pomůcky – sloužící i pro osobní potřebu. Nejčastěji se jedná o firemní automobil, notebook a výpočetní technika, telefony a služby telefonních operátorů, nárok na oděv a jiné náklady spojené s reprezentací organizace, bezplatné bydlení atd. (Koubek, 2015, Urban, 2017)

Další členění nabízí Macháček (2021), který rozděluje zaměstnanecké benefity do následujících skupin:

- zdravotní benefity,
- důchodové benefity,

- benefity poskytované na pracovišti,
- benefity zaměřené na využití pracovního volna,
- benefity směřující ke vzdělání,
- platové a finanční benefity,
- benefity směřující k vybavení zaměstnance.

4.3 Tradiční zaměstnanecké benefity a současné trendy v této oblasti

Mezi tradiční zaměstnanecké výhody se řadí celá řada různých benefitů, mohou to být například příspěvky na stravování, příspěvky na životní či penzijní pojištění, navýšení dovolené nad rámec zákonných povinností, příspěvky na vzdělání a rozvoj zaměstnanců, poskytování zvýhodněných zápujček a finanční pomoci v případě tíživých životních situací aj. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022)

Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů se nyní zaměřují na posílení benefitů tzv. „šitých na tělo“, díky nim se zaměstnavatelé snaží získat a udržet kvalifikovanou a talentovanou pracovní sílu. Tyto výhody pomáhají zvládat lépe pracovní nároky a také je dobré je spojit s mimopracovními zájmy lidí. (Urban, 2017)K současným trendům, které se prosazují na pracovním trhu mezi zaměstnaneckými benefity, lze určitě zařadit například jiné formy volných dnů, namísto prodloužené dovolené, jedná se o tzv. sick days (zaléčení krátkodobé zdravotní indispozice), free days (na např. vyřízení věcí na úřadech) či bridge days (volno mezi svátkem a víkendem či volno mezi vánočními svátky a Novým rokem). Battaglio (2015) dodává, že některé organizace umožňují svým zaměstnancům také pracovat denně o 1 hodinu více a poté mít každý druhý pátek volný. Oblibu volných dní potvrzuje i průzkum na webových stránkách magazínu Lmc (2019), kdy jako nejdůležitější benefity byly zvoleny dovolená nad rámec zákona, sick days, prémie a příspěvky na stravování. Tyto benefity byly jako oblíbené vybrány napříč pracovními sektory.

Větší důraz se klade i na posílení rovnováhy pracovního a soukromého života. Udržování rovnováhy osobního a pracovního života zvyšuje nejen spokojenost zaměstnanců, ale i motivaci k práci, snižování pracovní neschopnosti a zlepšení přístupu k zákazníkům. Také odměňování zaměstnanci formou zaměstnaneckých benefitů jsou pramenem dobré reklamy, díky čemuž dochází k posílení budování dobrého image organizace směrem ven. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021) Machová (2023) také říká, že dle průzkumu firmy Sodexo je trendem v rozvoji benefitů investice do zdraví, a to jak

ve formě např. masáže, tak nákupu v lékárně či cvičení. Další oblastí, která se nyní hodně rozvíjí, je oblast vzdělávání zaměstnanců. Tomuto zjištění odpovídají i data firmy Edenred, kdy Martišková (2023) říká, že využití volnočasových benefitů je mezi zaměstnanci stále oblíbenější. Nejčastěji zaměstnanci benefity v roce 2022 využili v lékárnách, optikách a cestovních kancelářích, nárůst byl patrný rovněž v návštěvnosti kin či divadel. Je tedy zřejmé, že zaměstnanci mají největší zájem na péči o své zdraví, kdy se v čele využitých benefitů drží lékárny.

Současné trendy zaměstnaneckých benefitů byly do velké míry ovlivněny pandemií COVID-19. V období před pandemií COVID-19 byly na vzestupu také příspěvky na sport, kulturu či dovolenou ve snaze kompenzovat náročné pracovní prostředí z hlediska stresu a tlaku na výkon. Došlo k novému pohledu na zaměstnanecké benefity jak z pohledu organizace, tak pracovníka. Do popředí se ze zaměstnaneckých benefitů dostávají kromě home office i příspěvky na ni, flexibilní pracovní doba, sdílená pracovní místa, benefity v souvislosti s péčí o zdraví, jako jsou vitamíny, speciální zdravotnické služby (psycholog, péče o duševní zdraví) či konkrétní vyšetření (krevní rozbor a specializovaná vyšetření aj.).(Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Zákoník práce dále umožňuje zaměstnavateli poskytovat další výhody, které můžeme zahrnout mezi zaměstnanecké benefity. Jsou to nadstandardní délka dovolené, zavedení konta pracovní doby, příplatek k výši nemocenských dávek do výše běžné mzdy pracovníka, zřizování dětských skupinek či firemních mateřských školek, asistence v péči o děti, v poskytování poukazů Flexi Pass a platebních karet Flexi Pass Card atd. (Macháček, 2021) Battaglio (2015) zdůrazňuje zejména zřizování dětských skupinek a firemních mateřských školek, stejně jako i péči o dlouhodobě zdravotně nemocné členy rodiny v rámci sladování rodinného a pracovního života. Které vyzdvihuje i jako nástroj k udržení a náborem zaměstnanců.

Je na managementu organizace, aby v souladu s cíli, které mají zaměstnanecké výhody splňovat, rozhodl o způsobu a realizaci poskytování zaměstnaneckých benefitů. Tato rozhodnutí by měla být vytvořena na základě informací, které poskytnou související průzkumy vně i uvnitř organizace. (Kocianová, 2010)

4.4 Typy realizace zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody lze realizovat dvěma způsoby, a to individuálním a plošným systémem benefitů. Plošný systém se dá nazvat také jako jednotný systém. U tohoto

systemu mají všichni pracovníci nárok na všechny benefity, které zaměstnavatel zaměstnancům nabízí. Jeho opakem je individuální systém benefitů, který se skládá z tzv. obsahově odlišných balíčků rozlišených pro určité skupiny pracovníků nebo jednotlivé pracovníky. Vždy je však nutno respektovat zásady rovnosti a zákaz diskriminace. V praxi se často kombinují obě řešení, tj. určitá část benefitů je plošná například příspěvky na penzijní a životní pojištění, či příspěvek na sport a kulturu, a část se realizuje pomocí jednoho či více „balíčků“ benefitů se stanovením ročního osobního limitu pro příslušný balíček, pracovníci pak mohou libovolně vybírat. Poslední část benefitů je pro konkrétní zaměstnance či pracovní pozici, například využití služebního vozu i k soukromým účelům. Oba způsoby realizace mají své výhody i nevýhody. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Systém plošných benefitů je v praxi mnohem tradičnější, a to zejména u organizačních složek státu, příspěvkových organizací a ve státních podnicích tvořících fond kulturních a sociálních potřeb (dále již FKSP), velmi často u subjektů, kde funguje odborová organizace aj. Jeho výhodou je uplatnění principu solidarity a také to, že všichni pracovníci vybírají z maximální nabídky. To, jestli využijí zcela či částečně, je na jejich rozhodnutí. Nevýhodou představuje neadresnost, kvůli tomu se jen velmi složitě pokrývají rozdílné potřeby různých skupin zaměstnanců, což může být méně atraktivní a málo stimulující. Velmi často se volí benefity s nižší hodnotou a organizace do nabídky zahrnuje převážně nebo výhradně pouze ty druhy benefitů, které jsou zcela nebo alespoň částečně daňově zvýhodněny. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Individuální systém benefitů působí na řadu zaměstnanců větší měrou atraktivity a stimulace. Je tzv. šitý na míru konkrétním potřebám pracovníků či skupinám zaměstnanců. Je normální, že pracovníci s ohledem například na věk či vzdělání mají rozdílné potřeby, například mladší zaměstnanci ocení spíše aktivity na využití volného času a aktivity s rodinou, kdežto starší zaměstnanci vyšší příspěvky na penzijní připojištění či benefity na podporu zdraví. Je však také spousta zaměstnaneckých výhod, které jsou oceněny všemi skupinami zaměstnanců. Řadí se sem benefity ve formě hrazeného volna nad rámec zákonné povinnosti či příspěvky na stravování či dopravu. Specificky vnímaný benefit napříč všemi skupinami zaměstnanců je tzv. 13. mzda (případně roční bonus, roční odměna), je to složka mzdy ve formě tzv. podílové odměny. Organizace se tak částečně se svými pracovníky dělí o pozitivní výsledek plnění svých strategických cílů (nejčastěji hospodářský výsledek nebo zisk). Bývá vyplácena 1x ročně na konci či uzavření

hospodářského roku zaměstnavatele, tento benefit však není pro zaměstnance již tak „ekonomicky“ výhodný, neboť podléhá, stejně jako každé mzdové plnění povinnosti odvodu daně z příjmu a povinnosti odvodů do systému sociálního a zdravotního pojištění. Nicméně dlouhodobě představuje všemi zaměstnanci nejžádanější benefit. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

4.5 Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod

Jak plošný, tak individuální systém zaměstnaneckých benefitů lze poskytovat čtyřmi způsoby:

- individuální výběr a čerpání benefitů,
- nadstandardní benefity pro určité skupiny zaměstnanců,
- speciální benefity,
- cafeteria, systémy osobních účtů, internetové aplikace.

Individuální výběr a čerpání benefitů z nabídky, která je poskytována všem zaměstnancům bez rozdílu. Čerpat benefity, o které má zájem, může každý zaměstnanec, pokud splní určité podmínky. Nejčastěji je tento výběr zastoupen benefity jako příspěvky na penzijní a životní pojištění, na stravování, na sport a kulturu, různé formy volných dnů apod. Konkrétní výše a možnost čerpání u těchto plošně nabízených benefitů nemusí být (pokud zůstane zachován princip rovného zacházení) pro každého zaměstnance stejná. Výše příspěvku například u penzijního pojištění může být různá, a to v závislosti na množství odpracovaných let u zaměstnavatele. Tento systém je také charakteristický tím, že jej plně využívá pouze malá část zaměstnanců. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Další způsob představuje nadstandardní benefity pro určité skupiny zaměstnanců. Jedná se o benefity, které jsou vyhrazeny pouze určité skupině zaměstnanců, jedná se většinou o klíčové zaměstnance, kteří jsou významní a mají důležité postavení v organizační struktuře. Za pomoci těchto nadstandardních benefitů je snaha o zvýšení jejich stability a zamezení jejich fluktuaci. Může se jednat o poskytování služebního automobilu i k osobním účelům (i s možným hrazením pohonných hmot), poskytnutí vybavení zaměstnavatele i k soukromým účelům jako mobil, notebook a s tím spojené hrazení internetu či mobilního paušálu. Také příspěvek na bydlení, služební byt, úklidové služby aj. Jde o zajištění běžných činností, na které zaměstnanci kvůli vysokému pracovní

zatížení, nezbyvá čas, případně tento čas může využít pro vlastní odpočinek a relaxaci. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Jako třetí to jsou speciální benefity, ty pomáhají řešit určitou životní situaci zaměstnance. Jedná se o různé zápůjčky a sociální výpomoci. Nemusí se však ryze jednat pouze o benefity finanční povahy, může se jednat i například o konzultace s právníkem, psychologem či finančním poradcem na náklady zaměstnavatele. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Jako poslední a pravděpodobně i nejoblíbenější formu představuje cafeteria, systémy osobních účtů, internetové aplikace. Jedná se o velmi efektivní formu, a to jak pro zaměstnance kvůli jejímu širokému rozsahu, tak i pro zaměstnavatele, z hlediska administrativní náročnosti spravování systému, to totiž zcela nebo částečně zabezpečuje poskytovatel takového systému. Na trhu je nyní několik poskytovatelů tohoto systému a je pouze na zaměstnavateli, kterého si vybere. Zaměstnanec si může dle limitu, který představuje příspěvek zaměstnavatele vybrat plnění dle vlastních preferencí. Nejčastěji jde o příspěvky na kulturní, sportovní či vzdělávací akci, či do rekreačních zařízení, ale také je lze využít např. na úhradu nadstandardní zdravotní péče. V současnosti funguje poskytování těchto benefitů nejčastěji v rámci on-line internetových portálů, kde zaměstnanec může nastavit čerpání vybraných benefitů či provádět kontrolu čerpání bodů (peněz) v tzv. systému 24/7. Součástí bývá rovněž tzv. benefiční karta, touto kartou může zaměstnanec platit ve předem vybraných obchodech či službách, použití je stejné jako u platební karty. Stejně tak lze kartu využít při platbě na e-shopu. Zaměstnavatel do systému jedenkrát, lze i vícekrát, nahraje konkrétní částku (příspěvek), kterou pak zaměstnanec může využít. Výše částky může být stejná či rozdílná, pokud je však rozdílná, je vždy nutno postupovat v rámci předem stanovených kritérií a respektovat zásady rovného zacházení se zaměstnanci. Velká výhoda těchto benefitů je, že zaměstnanci často čerpají až 100% poskytovaného příspěvku. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

4.6 Rizikové oblasti při poskytování zaměstnaneckých benefitů

Rizikové oblasti při poskytování zaměstnaneckých benefitů může představovat volba rozsahu zaměstnaneckých benefitů, stanovení jejich platnosti, a také zájem zaměstnanců o nabízené zaměstnanecké benefity, administrativní náročnost a v neposlední řadě také nutnost komunikace se zaměstnanci.

4.6.1 Počet zaměstnaneckých výhod

Dle Bršťákové, Brůhy, Bukovjana a kol.(2022) může být stanovení počtu zaměstnaneckých výhod obtížné. Dle průzkumu, který provedla společnost Trexima HR monitor (2019), bylo zjištěno, že 95% zaměstnavatelů poskytuje svým zaměstnancům alespoň 1 benefit a průměrně firmy v roce 2019 nabízely 5 benefitů.

Velký rozsah benefitů pro zaměstnance automaticky neznamená, že musí být atraktivnější a zajímavější než malý rozsah, který je lépe zaměřen na cílovou skupinu, pro kterou je určen. Je tedy zapotřebí mít na paměti, že důležitější než celkový počet je obsah nabídky zaměstnaneckých výhod. Je tedy zapotřebí, aby zaměstnavatel prováděl pravidelný audit čerpání benefitů (tedy kolik zaměstnanců, jaký benefit a v jakém rozsahu).(Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol. (2022) Se zajímavým zjištěním přichází i průzkum na webových stránkách magazínu Lmc (2022), který se zabýval poskytováním zaměstnaneckých benefitů na míru jednotlivým generacím. Uvádí, že každá generace oceňuje trochu jiné zaměstnanecké benefity, například generace X (lidé narození 1965 – 1979) očekává benefity, které jim poskytnou stabilitu, mileniálové (lidé narození mezi roky 1980 a 1995) work-life balanc a generace Z (lidé narození po roce 1995) pracovní naplň, která dává smysl.

Rovněž je důležitý pravidelný zaměstnanecký průzkum tykající se aktuálně nabízených benefitů. V průzkumu je dobré se zaměřit na to, zda zaměstnanecké benefity vyhovují či zda mají zaměstnanci zájem o benefity nové. Jednou ročně by také bylo vhodné připravit pro každého zaměstnance přehled o jeho roční odměně, včetně přehledu o vyčerpaných benefitech v Kč. Pro zaměstnance to může představovat zajímavou informaci, jaká je celková odměna, kterou skutečně od zaměstnavatele získává. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol. (2022)

Urban (2017) také doporučuje zjistit, jaké zaměstnanecké benefity nabízí přímá konkurence, například u klíčových pracovníků. Samozřejmě je nutné brát v úvahu stejnou lokalizaci (např. region).

4.6.2 Platnost a kontrola využívání zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody je možno poskytovat na dobu určitou i neurčitou. Zavedení je zpravidla na dobu neurčitou, protože trvá, než se nový benefit zaběhne, zaměstnanci si na něj zvyknou a začnou jej využívat v plném rozsahu. Na základě pravidelně prováděných auditů je možné benefítní systém obměňovat a doplňovat, zaměstnanci toto uvítají. Avšak

je třeba mít se na pozoru v případě zrušení zaměstnaneckých výhod. Tato skutečnost musí být zaměstnanci velmi dobře vysvětlena a zdůvodněna. V případě, že k vysvětlení nedojde, může to mít vliv na snížení výkonnosti zaměstnanců, jejich demotivaci, snížení loajality k zaměstnavateli a v nejhorším případě vést i k odchodu zaměstnance. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Urban, 2017)

Battaglio (2015) uvádí, že zvýšené nároky si žádá, rovněž kontrola využívání zaměstnaneckých benefitů jako je flexibilní pracovní doba, velký počet dní dovolené nad rámec zákona či dokonce neomezená dovolená. Je důležité vhodné nastavení těchto zaměstnaneckých benefitů a to s ohledem i na možné zneužívání. Zásadní je, aby zaměstnanec zvládal svou pracovní náplň a neklesala výkonnost zaměstnanců.

4.6.3 Zájem zaměstnanců o zaměstnanecké benefity

Aby zaměstnanecké benefity plnily svou funkci, je nutné, aby systém zaměstnaneckých benefitů byl pro zaměstnance zajímavý a alespoň částečně naplňoval jejich potřeby. V praxi se bohužel stává, že ač zaměstnavatel nabízí velké množství benefitů, ze strany zaměstnanců o ně není zájem, či jsou hodnoceny jako neatraktivní. To se může dít z několika příčin. Například z důvodu, že zaměstnavatel nenabízí to, oč mají zaměstnanci zájem, systém zaměstnaneckých výhod je příliš složitý či nedostatečně propagovaný.

K efektivnímu nastavení zaměstnaneckých benefitů je nutné provádět pravidelná dotazníková šetření mezi zaměstnanci, která se týkají spokojenosti s benefitním systémem. Cílem není vyhovět všem, ale nastavit systém tak, aby došlo k maximálnímu sladění představ zaměstnanců i zaměstnavatele. Je nutné mít toto na paměti, a to nejen kvůli zaměstnancům, nýbrž i kvůli zaměstnavateli, který chce, aby prostředky, které do systému investuje, byly vynaloženy efektivně a účelně. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Urban, 2017)

4.6.4 Administrativní náročnost

Další věcí, která může zaměstnance od využití zaměstnaneckých benefitů odrazovat, je složitost systému, tedy administrativní činnosti, která je nutná k tomu, aby zaměstnanec mohl benefit čerpat (např. potvrzování různých žádostí). Stejným způsobem může odradit i složitý on-line systém, který může být nepřehledný a matoucí. Cílem je, aby benefity byly nabízeny jednoduchou formou, díky čemuž budou jednoduše obslužné. Ne vždy jsou zaměstnanci technologicky zdatní a přílišná složitost by je mohla z užívání benefitního

systemu vyloučit. Pomocť mohou jasně a názorně zpracované manuály a pomoc ze strany personálního oddělení. Řihák (2011) na podkladě svého výzkumu říká, že je potřeba nastavit benefiťní systém tak, aby se z jeho čerpání nestala rutinní či obtěžující záležitost, ale naopak má být záležitostí motivující, transparentní a efektivní, jež má umocňovat zaměstnancův pozitivní postoj k zaměstnavateli, dotvářet podnikovou kulturu a zvyšovat loajalitu každého zaměstnance.

Rovněž u různých cafeterií a on-line programů je nutné myslet na lokalitu, a to zaměstnavatele i zaměstnanců. Při čerpání benefiťů touto cestou může být velký rozdíl v možnosti uplatnění, pokud organizace a zaměstnanci sídlí v malém městě nebo vesnici. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Urban, 2017)

4.6.5 Komunikace

Zaměstnance je nutné s novými benefity vždy seznámit a nepodcenit komunikační kampaň. Problém představuje i samotné poskytování informací zaměstnancům. Je důležité dát si pozor na špatné načasování. Například při nástupu pracovníka do zaměstnání, kdy je zavalen novými informacemi se často stane, že hodně věcí zapomene. Rovněž je důležitá volba vhodného způsobu informování. Například na vývěsce, která obsahuje různá sdělení, si zaměstnanec nemusí dané informace ani všimnout. Je nutné, aby informace byly jasné a srozumitelné, písemné a nejlépe adresně zasílány, například na zaměstnanecký email, či aby byly materiály rozdány na provozní schůzce. (Koubek, 2015)

Dle Bršťákové, Brůhy, Bukovjana a kol. (2022) a Urbana (2017) je důležitá i opakovaná komunikace se zaměstnanci. Často se stává, že zaměstnanci berou určité výhody jako samozřejmost a neuvědomují si, že se jedná o zaměstnanecký benefit. Proto by se jako standardní součást komunikace personálního oddělení se zaměstnanci mělo stát pravidelné připomínání benefiťního programu, rozsah jeho nabídky a možnosti čerpání. Toto tvrzení podporuje i průzkum, který provedla společnost Trexima HR monitor (2022). Z něj vyplývá, že benefity ztrácejí atraktivitu ve chvíli, kdy si na ně zaměstnanci příliš zvyknou a začnou je považovat za standard. Jako příklad uvádí dovolenou nad rámec zákona, stravenkový paušál nebo dotované stravování. Průzkum rovněž ukázal, že jako benefit zaměstnanci vnímají různé firemní akce, kulturní akce, dary k výročí, příspěvky na volnočasové aktivity či zvýhodněné telefonní tarify či internetové připojení.

4.7 Finanční zdroje pro poskytování benefitů

Pro financování zaměstnaneckých benefitů lze využít několik zdrojů:

- FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb),
- sociální fond
- zisk po zdanění
- na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022)

Zdroje pro poskytování zaměstnaneckých benefitů je také možné kombinovat. Platí to i pro organizace, které musí tvořit fondy povinně, neznamená to, že další benefity nemohou poskytovat z jiných zdrojů. Vždy jde zejména o to dosáhnout optimálního výsledku. (Beránek, 2021)

FKSP a sociální fondy

Subjekty, které mají povinnost tvořit fond, můžeme rozdělit do dvou skupin. Tou první skupinou jsou organizace, kterým vytvořit FKSP ukládá zákon. Druhou skupinou jsou organizace, kterým tvořit tzv. sociální fond, ukládá právní předpis. Povinnost tvořit FKSP zákon ukládá pro:

- organizační složky státu (podle § 48 zákona č. 218/2000 Sb.),
- státní příspěvkové organizace (podle § 56 ods. 1 písm. d) a § 60 zákona č. 218/2000 Sb.),
- příspěvkové organizace zřízené územně samosprávnými celky (podle § 29 odst. 1 písm. d) a § 33 zákona č. 250/2000 Sb.),
- školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazem obcí (i v případě že se nejedná o příspěvkovou organizaci – podle § 138 zákona č. 561/2004 Sb.)
- státní podniky (podle § 19 zákona č. 77/1997 Sb.),
- Státní fond kinematografie (podle § 24 odst. 4 zákona č. 496/2012 sb.) a další

FKSP dále tvoří:

- Státní fond podpory investic (podle § 3a zákona č. 211/2000 Sb.).

Fond kulturních a sociálních potřeb se řídí vyhláškou č. 114/2002 Sb. Tato vyhláška upravuje výši tvorby fondu kulturních a sociálních potřeb, další příjmy a hospodaření s fondem ve státním podniku, v organizačních složkách státu a ve státních příspěvkových organizacích a v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky. Tvorbu fondu sociálních a kulturních potřeb upravuje § 2 výše zmíněné vyhlášky. Zde je velmi jasně určeno, že základní příděl, který tvoří fond, činí 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Státní podnik může tuto sumu navýšit o další příděl ze zisku. Další příjmy fondu mohou být tvořeny náhradou škod a pojistnými plněními od pojišťovny, které se vztahují k majetku pořízenému z fondu a peněžními a jinými dary určenými do fondu. Pokud se jedná o příspěvkové organizace zřízených územně samosprávnými celky, jsou příjmem fondu také příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz přispívá příspěvková organizace z fondu. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Krbečková, Plesníková, 2020)

Podobným způsobem tvoří povinně sociální fond:

- zdravotní pojišťovny (podle § 7 zákona č. 551/1991 Sb. a § 16 zákona č. 280/1992 Sb.),
- veřejné vysoké školy (podle § 18 odst. 6 písm. f) a odst. 12 zákona č. 111/1998 Sb.),
- veřejné výzkumné instituce (podle § 23 a § 27 zákona č. 341/2005 Sb.),
- akciová společnost České dráhy (podle § 11 zákona č. 77/2002 Sb.) a další.

Dobrovolně sociální fond tvoří:

- Česká lékařská komora (podle § 15 odst. 2 písm. g) zákona č. 220/1991 Sb.),
- Česká stomatologická komora (podle § 15 odst. 2 písm. g) zákona č. 220/1991 Sb.),
- Česká lékárnická komora (podle § 15 odst. 2 písm. g) zákona č. 220/1991 Sb.),
- Komora veterinárních lékařů ČR (podle § 12 odst. 4 písm. d) zákona č. 381/1991 Sb.).

Pro sociální fond platí stejná pravidla jako pro fond kulturních a sociálních potřeb, a to včetně daňové znatelnosti jeho tvorby. Daňový režim plnění poskytovaných zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb a ze sociálního fondu je upraveno zákonem o daních

z příjmu, jenž taxativně stanovuje okruh plnění poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům, důchodcům a jejich rodinným příslušníkům z FKSP, sociálního fondu nebo zisku po zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů, která jsou za podmínek uvedených v § 6 odst. 9 zákona o daních z příjmu osvobozena od daně z příjmu ze závislé činnosti. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Beránek, 2021)

Zisk po zdanění

Kromě organizací, které byly zmíněny výše a musí FKSP či sociální fond tvořit povinně, může fondy na benefity zaměstnanců tvořit dobrovolně každý zaměstnavatel. U obchodních korporací to bude fond tvořený ze zisku. Nevýhodou u tohoto pojetí je, že žádný benefit nesnižuje základ daně u zaměstnavatele. (Beránek, 2021)

Zaúčtování na vrub nákladů

Organizace, které netvoří povinně fondy, často účtují benefity přímo do nákladů. Výhodou tohoto postupu je, že není třeba vyčleňovat prostředky na benefity předem, a tedy každý benefit je posouzen individuálně, jestli je, či není daňově uznatelným výdajem. (Beránek, 2021)

5 DAŇOVÁ PROBLEMATIKA ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ

Organizace při poskytování zaměstnaneckých výhod rovněž zvažují i jejich daňové aspekty. Zaměstnanecké výhody, které organizace poskytuje, totiž mohou či nemusí být nákladem, který je daňově uznatelný. Stejně tak i pro zaměstnance může, ale také nemusí, být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. (Urban, 2017)

5.1 Daňové důsledky poskytnutí benefitu

Při posuzování zdanění benefitu je zapotřebí zvažovat daňové důsledky, a to jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance. Zaměstnavatel řeší, zda budou tyto výdaje daňově uznatelné, a zaměstnanec, zda příjem z benefitu podléhá zdanění či nikoliv, tímto je myšlen nejen odvod daně z příjmu fyzických osob, ale i odvod sociálního a zdravotního pojištění. (Beránek, 2021) Macháček (2021) uvádí jednotlivé případy, které mohou v souvislosti se zaměstnaneckými benefity nastat u zaměstnance:

- osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti,
- nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociálním a zdravotním pojištění,
- zdaňovány daní z příjmu ze závislé činnosti.

Poté uvádí jednotlivé případy, které mohou v souvislosti s benefity nastat u zaměstnavatele:

- poskytovány na vrub daňově uznatelných výdajů (nákladů),
- poskytovány na vrub nedaňově uznatelných výdajů (nákladů),
- poskytovány z FKSP, ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění.

Optimální je samozřejmě řešení, kdy zaměstnanecké benefity jsou na straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a zároveň jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.

5.1.1 Daňová uznatelnost u zaměstnavatele

Macháček (2021) i Beránek (2021) uvádí, že výjimku proto, aby se široká škála benefitů stala daňově uznatelným výdajem, představuje stěžejní ustanovení ZDP (zákon o daních z příjmu) pro zaměstnavatele § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. Musí být rovněž naplněny všechny podmínky, které jsou:

- zaměstnancům zaručeny (jejich udělení není závislé na dobré vůli nadřízeného, je závazné),
- přispívají k vylepšení sociálních podmínek zaměstnanců,
- nevyskytují se mezi vyjmenovanými benefity v § 25 ZDP,
- nepřesahuje případné omezující podmínky uvedené v § 24 ZDP.

Ustanovení ZDP tedy říká, že daňově uznatelné jsou výdaje (náklady) vynaložené zaměstnavatelem na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, pokud práva zaměstnanců vyplývají:

- z kolektivní smlouvy,
- z vnitřního předpisu zaměstnavatele,
- z pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem,
- z jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Pokud by nebyl benefit pro zaměstnavatele závazný, nemusí být a často nebude daňově uznatelným.

Benefity, které jsou výslovně uvedeny v § 24 odst. 2 ZDP (hlavně písm. j) bod 1 až 4, písm. k), x), zh), zp), zs), zu) představují daňově uznatelný náklad nezávisle na tom, zda jsou zaměstnancům nezávisle přislíbeny či nikoliv. Jde o:

- plnění povinnosti ze zákona (tzv. nepravé benefity, jako je pitná voda na pracovišti, ochranné pomůcky a nápoje, cestovní náhrady, náhrady za opotřebení vlastního nářadí, lékařské prohlídky a vzdělání potřebné k výkonu práce),
- stravování na pracovišti,
- pomoc při odstraňování živelných pohrom,
- náklady na předškolní zařízení dětí zaměstnanců,

- motivační příspěvek při studiu.

Na druhé straně, jak již bylo výše zmíněno, náklady na benefit, který je uveden v § 25 odst. 1 ZDP (hlavně písm. d), h), k), t), zm), jsou daňově neuznatelnými i v případě, že by byly součástí závazného dokumentu. Jde o tyto:

- příspěvek na sport, kulturu a rekreaci,
- pojistné sjednané jménem člena statutárního orgánu,
- vzdělání, které nesouvisí s výkonem práce a není rekvalifikací,
- dary,
- nápoje a občerstvení poskytnuté na pracovišti.

5.1.2 Osvobození od daně z příjmu u zaměstnance

Beránek (2021) uvádí, že příjmy zaměstnanců za předpokladu, že není v zákonu o daních z příjmu (dále uvedeno ZDP) uvedeno jinak, podléhají vždy zdanění, a to i pokud se jedná o nepeněžní příjmy. Zaměstnanec nemusí příjmy od zaměstnavatele zdanit, pokud jsou osvobozeny podle § 4 či § 6 odst. 9 ZDP, nebo v některých ustanoveních podle § 6 odst. 9 ZDP je osvobození od daně z příjmů svázáno s poskytnutím zaměstnaneckých benefitů z FKSP, a u zaměstnavatelů, kteří tento fond netvoří, ze sociálního fondu, ze zisku po zdanění či z výdajů (nákladů), které nejsou u zaměstnavatele výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. (Macháček, 2021)

Výčet nepeněžních zaměstnaneckých benefitů, které jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, je následující:

- odborný rozvoj zaměstnanců,
- stravování zaměstnanců,
- poskytování nealko nápojů,
- příspěvky na pořízení zboží nebo služby zdravotního charakteru, příspěvky na kulturu nebo sportovní akce, příspěvky na tištěné knihy
- poskytnutí darů,
- poskytnutí přechodného ubytování,
- sociální výpomoc,

- příspěvky na penzijní a životní pojištění,
- bezúročná půjčka zaměstnanci. (Macháček, 2021)

5.2 Kategorie daňové výhodnosti

Bartůšková (2021) říká, že při rozhodování zaměstnavatele, jaké zaměstnanecké benefity svým zaměstnancům poskytne, zvažuje i jejich daňovou výhodnost. Daňové dopady poskytování zaměstnaneckých benefitů je nutno posuzovat zvlášť u zaměstnance a u zaměstnavatele. Dle nynější právní úpravy automaticky nelze vyvodit, že pokud je benefit u zaměstnavatele vyloučen z daňových nákladů, bude u zaměstnance automaticky osvobozen od daně a naopak.

Dle Beránka (2021) daňovou výhodnost z hlediska odvodů daně z příjmu a sociálního a zdravotního pojištění představuje poměr mezi hodnotou příjmu, který obdrží zaměstnanec, a také nákladem, který musí vynaložit zaměstnavatel v souvislosti s poskytnutím benefitu. Výhodnost benefitů lze rozdělit do několika kategorií od nejuvhodnějších až po ty neuvhodné. Obecně lze tedy říci, že pokud kromě samotného pořízení či uhrazení benefitu nemá zaměstnavatel žádné výdaje ani výhody a zaměstnanec dostane plnou hodnotu benefitu, tedy poměr je 1:1 (či také 100 %), hovoříme o výhodném benefitu. Za předpokladu, že zaměstnavatel díky poskytnutí benefitu má možnost ještě ušetřit na daních, tedy zaměstnanec obdrží větší hodnotu, než vydá zaměstnavatel, jedná se o nejuvhodnější benefit. Nastávají však situace, kdy je třeba z benefitu odvést daň, zdravotní a sociální pojištění za zaměstnance. Poté se o prostředky, které poskytl zaměstnavatel, podělí stát a zaměstnanec. Zaměstnanec ve formě benefitu a stát v podobě odvodů daní a pojistného.

Bartůšková (2021) dělí zaměstnanecké benefity dle daňové výhodnosti do 4 kategorií:

- Benefity, které jsou daňovým nákladem u zaměstnavatele, a u zaměstnance je příjem od daně z příjmů osvobozen.
- Benefity, které jsou u zaměstnavatele nedaňové, a u zaměstnance je příjem od daně z příjmů osvobozen.
- Benefity, které jsou u zaměstnavatele daňovým nákladem, ale u zaměstnance podléhají dani z příjmů.

- Benefity, které jsou u zaměstnavatele nedaňovým nákladem, a u zaměstnance podléhají zdanění.

Beránek (2021) dělí zaměstnanecké benefity dle výhodnosti do stejných skupin, pouze jejich název se odvíjí od poměru mezi hodnotou příjmu, který obdrží zaměstnanec, a také nákladem, který musí vynaložit zaměstnavatel v souvislosti s poskytnutím benefitu. Jsou to tedy:

- Nejvýhodnější benefity (123 %)
- Výhodné benefity (100 %)
- Neutrální benefity (68 %)
- Nevýhodné benefity (58 %)

5.2.1 Nejvýhodnější benefity (123 %)

Dle Bartůškové (2021) tuto kategorii představují benefity, které jsou na straně zaměstnavatele daňovým nákladem a na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Někdy tyto zaměstnanecké benefity mají omezení do výše určitého limitu.

Tabulka 1 Příklad výhodnosti benefitu 1

hodnota benefitu	1000 Kč
celkové náklady	1000 Kč
ušetřená daň z příjmu právnických osob (19 %)	190 Kč
ekonomická zátěž zaměstnavatele	810 Kč
poměrné vyjádření (1000 : 810)	123 %

Zdroj: Beránek, 2021, vlastní zpracování

Výhodnost benefitu lze ukázat za pomoci výše uvedené tabulky 1. Pokud tedy zaměstnavatel investuje do takovýto benefitů 810 Kč, získá zaměstnanec hodnotu 1000 Kč, tedy o 23 % více, je samozřejmě nutné počítat s tím, že část vynaložených prostředků na benefity se vrátí zaměstnavateli v podobě nižší daňové povinnosti. Zaměstnavatelé, kteří daň neodvádějí či benefity hradí z fondu ze zisku, 190 Kč neušetří, avšak poměrné vyjádření bude 1000:1000 tedy 100 %, což je stále výhodný benefit. (Beránek, 2021)

Mezi nejvýhodnější benefity dle Bartůškové (2021) patří například:

- Nepeněžní plnění na odborný rozvoj zaměstnanců, který souvisí s předmětem činnosti zaměstnavatele.
- Hodnota přechodného ubytování, maximálně do 3 500 Kč měsíčně.
- Platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 50 000 Kč na penzijní či životní připojištění.
- Nepeněžní plnění ve formě tzv. závodního stravování, vztahuje se i na stravenky a stravenkový paušál při dodržení maximální hodnoty daňové znatelnosti.
- Poskytnutí pitné vody (i balené) ke spotřebě na pracovišti.

5.2.2 Výhodné benefity (100 %)

Dle Bartůškové (2021) do této kategorie spadají zaměstnanecké benefity, které jsou u zaměstnavatele nedaňovým nákladem, avšak u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů. Beránek (2021) říká, že zaměstnavatelé se někdy domnívají, že je nevýhodné poskytovat zaměstnancům benefity, které nelze uznat jako daňově uznatelný náklad zaměstnavatele. To je však mylné, protože to, že nelze uplatnit výdaj na snížení daňové povinnosti, nevede k tomu, že by daň platili vyšší (oproti situaci, kdy benefit není poskytnut), pouze si daň nemohou snížit.

Tabulka 2 Příklad výhodnosti benefitu 2

hodnota benefitu	1000 Kč
celkové náklady	1000 Kč
ušetřená daň z příjmu právnických osob (19 %)	0 Kč
ekonomická zátěž zaměstnavatele	1000 Kč
poměrné vyjádření (1000 : 1000)	100 %

Zdroj: Beránek, 2021, vlastní zpracování

Jsou-li tyto benefity hrazeny z povinně tvořeného fondu, stávají se tímto de facto daňově uznatelným výdajem a jejich výhodnost je vyšší (123 %). Tím pádem je poté můžeme zařadit mezi nejvýhodnější benefity. (Beránek, 2021) Bartůšková (2021) dodává, že v této skupině benefitů je častá podmínka pro osvobození na straně zaměstnance jeho nepeněžní forma, tedy zaměstnanci nelze poskytnout peněžní příspěvek. Vybrané zboží či služby

musí zakoupit zaměstnavatel a poskytnout je zaměstnanci, tedy doklad musí být vystaven na zaměstnavatele. Nepeněžní formu představuje rovněž poskytnutí poukazů k vybraným účelům.

Mezi výhodné benefity dle Bartůškové (2021) patří například:

- Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných zaměstnavatelem zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti, rovněž občerstvení na pracovišti a na pracovních cestách.
- Nepeněžní plnění poskytnutá zaměstnanci či jeho rodinnému příslušníkovi ve formě zboží nebo zdravotního, léčebného, hygienického a podobného charakteru od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis a využití vzdělávacích či rekreačních zařízení.
- Nepeněžní poskytnutí rekreace a zájezdu do limitu úhrnu nejvýše 20 000 Kč za zdaňovací období.
- Nepeněžní plnění poskytnutá zaměstnanci či rodinnému příslušníkovi na sportovní a kulturní akce.
- Knihy, včetně obrázkových knih pro děti.
- Vzdělání, které není potřeba k výkonu zaměstnání.
- Vhodně pojaté financování předškolního zařízení pro děti zaměstnanců.
- Bezúročné půjčky do úhrnné výše jistiny 300 000 Kč.

5.2.3 Neutrální benefity (68 %)

Bartůšková (2021) říká, že do této skupiny spadají zaměstnanecké benefity, které u zaměstnavatele jsou daňovým nákladem, avšak u zaměstnance podléhají dani z příjmů. Beránek (2021) dále dodává, že zaměstnavatel sice 19 % ušetří v podobě snížení základu daně, avšak na sociálním a zdravotním pojištění musí vynaložit 33,8 %, což je výrazně více. Vzhledem k tomu, že i zaměstnance trápí na pojistném a dani, celkový efekt je již stejný jako u mimořádné odměny za práci. A zaměstnanci ve velké většině dají přednost penězům před nepeněžním benefitem.

Tabulka 3 Příklad výhodnosti benefitu 3

hodnota benefitu	1000 Kč
SP A ZP za zaměstnavatele (9 + 24,8 %)	338 Kč
celkové náklady	1338 Kč
ušetřená daň z příjmu právnických osob (19 %)	254 Kč
ekonomická zátěž zaměstnavatele	1084 Kč
SP a ZP za zaměstnance (4,5 + 6,5 %)	110 Kč
daň za zaměstnance (15 %)	150 Kč
benefit snížený o povinné odvody	740 Kč
poměrné vyjádření (740 : 1084)	68 %

Zdroj: Beránek, 2021, vlastní zpracování

Navíc pokud by zaměstnavatel hradil ještě benefity z fondu ze zisku, tak dle tabulky 3 ukázaných 254 Kč neušetří a benefit by se tímto přesunul do kategorie nevýhodných benefitů. Pokud nepřicházejí v úvahu další okolnosti, pak tyto benefity jsou vlastně nevýhodné, protože jejich pořízení je často spjato s dalšími drobnými výdaji, které musí zaměstnavatel hradit a zaměstnanci ve velké míře spíše ocení finanční příspěvek formou odměny, ze kterého plynou stejné odvody. Ekonomicky výhodné se tyto benefity mohou stát tehdy, je-li zaměstnavatel schopen zajistit nižší cenu, než kdyby si je zaměstnanec hradil sám. (Beránek, 2021)

Mezi neutrální benefity dle Bartůškové (2021) patří například:

- Platba zaměstnavatele nad limit 50 000 Kč ročně jako příspěvek na penzijní připojištění, na penzijní pojištění či životní pojištění.
- Bezplatné poskytnutí motorového vozidla k používání pro služební i soukromé účely, u zaměstnance se zdaňuje částka 1 % vstupní ceny vozidla za každý započatý kalendářní měsíc, minimálně 1000 Kč.
- Poskytnutí nadlimitního cestovného.
- Poskytnutí dovolené nad rámec daný zákoníkem práce.
- Peněžní příspěvky na rekreaci, kulturní či sportovní akce, zboží či služby zdravotního, hygienického, léčebného a obdobného charakteru od zdravotnických

zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis, tištěné knihy, u zaměstnavatele se bude jednat o daňový náklad, pokud je nárok upraven vnitřním předpisem.

- Bezplatná doprava zaměstnanců do zaměstnání – pokud nejde o provozovatele veřejné hromadné dopravy, jinak u zaměstnance podléhá zdanění ve výši ceny za dopravu, u zaměstnavatele se jedná o daňový náklad za podmínek stanovených vnitřním předpisem.

5.2.4 Nevýhodné benefity (58 %)

Bartůšková (2021) říká, že do této kategorie řadíme benefity, které jsou nevýhodné jak pro zaměstnavatele, protože se jedná o nedaňový náklad, tak pro zaměstnance, protože benefit není osvobozen od daně z příjmů. Beránek (2021) dodává, že tyto benefity bývají označovány jako nevýhodné, protože ekonomicky je výhodnější, aby zaměstnanec dostal odměnu za práci, za kterou by si tento benefit pořídil sám. Bartůšková (2021) dodává těmto benefitům se v praxi zaměstnavatelé spíše vyhýbají. K této situaci občas dochází pokud, zaměstnavatel či HR pracovník vymyslí netradiční benefit, který se dostane právě do této skupiny. Z hlediska daňové nevýhodnosti pro obě strany činí tyto benefity neatraktivní a málo využívané.

Tabulka 4 Příklad výhodnosti benefitu 4

hodnota benefitu	1000 Kč
SP A ZP za zaměstnavatele (9 + 24,8 %)	338 Kč
celkové náklady	1338 Kč
ušetřená daň ze SP a ZP za zaměstnavatele (z 338 Kč)	64 Kč
ekonomická zátěž zaměstnavatele	1274 Kč
SP a ZP za zaměstnance (4,5 + 6,5 %)	110 Kč
daň za zaměstnance (15 %)	150 Kč
benefit snížený o povinné odvody	740 Kč
poměrné vyjádření (740 : 1274)	58 %

Zdroj: Beránek, 2021, vlastní zpracování

Mezi tyto benefity řadíme:

- alkoholické nápoje
- jídlo určené ke spotřebě mimo pracoviště a mimo pracovní cesty
- příspěvky v peněžní podobě na sport, kulturu a rekreaci nepodložené závazkem zaměstnavatele
- částka rekreace přesahující hodnotu 20 000 Kč ročně
- věcné dary mimo knih, zdravotního a hygienického zboží, věci na lékařský předpis a darů do 2000 Kč k významné příležitosti
- peněžité dary (bezúročné a nízko úročné zápůjčky finančních prostředků nad 300 000 Kč)
- řada dalších benefitů, pokud je zaměstnavatel nepřiděluje na základě závazku k zaměstnancům (Beránek, 2021)

V E-booku UOL účetnictví (2023) Zaměstnanecké benefity: Které se vám vyplatí a které radši vyměnit se lze ještě dočíst, že k výše zmíněným 4 kategoriím daňové výhodnosti je zde přidána ještě pátá, a to:

- Benefit je bez vlivu zdanění

Tato kategorie představuje benefity, které nezvyšují peněžní ani nepeněžní příjem zaměstnance. Zda řadí například pružnou pracovní dobu, možnost práce z domova aj.

V přílohách diplomové práce je možno dohledat tabulku, která je vypracována dle Beránka (2021) a poskytuje hrubý přehled o daňových důsledcích jednotlivých benefitů a jejich daňové výhodnosti. Vzhledem k rozsahu tabulky je umístěna mezi přílohami (P I).

6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Zaměstnanecké benefity představují plnění, která zaměstnavatelé poskytují zaměstnancům nad rámec k jejich mzdě či platu. Ačkoliv zaměstnavatelé nejsou legislativně povinni zaměstnanecké benefity poskytovat, z hlediska péče o zaměstnance a konkurenceschopnosti na trhu práce představují zaměstnanecké benefity nezbytnou součást personální strategie. Zaměstnavatel si pro zvolení vhodné personální strategie určí, proč benefity poskytovat, jakou formou i jak velkou částku k tomuto účelu investuje. Zaměstnanecké výhody jsou z hlediska řízení nákladů flexibilnější a je možné je snáze upravit či omezit. Účel poskytování zaměstnaneckých benefitů může být různý, od stabilizace stávajících zaměstnanců, podpoření jejich loajality, až po motivaci k nástupu nových zaměstnanců. Zdroje pro pracovní jednání nacházejí zaměstnanci ve své vnitřní motivaci a také ve vnějších vlivech. Důležitá je, aby zaměstnanecké benefity byly efektivní jak z hlediska zaměstnavatele, tak zaměstnance. Benefity představují možnost, jak zaměstnavatel může zaměstnanci pomoci sladit rodinný a pracovní život, poskytnout možnost relaxace, rozšířit vzdělání i posílit zdraví. Z hlediska finanční výhodnosti je optimální, pokud jsou na straně zaměstnance zaměstnanecké benefity osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, a tudíž se nezahrnují do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociálním a zdravotním pojištění, a rovněž jsou u zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů. (Bršťáková, Brůha, Bukovjan a kol., 2022, Macháček, 2021)

Následující část diplomové práce je věnována analýze stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati. Na základě analýzy rozhovorů s vedoucími pracovníky personálního řízení a se zaměstnanci podílejících se na tvorbě benefitního systému, a hodnocení dotazníků spokojenosti zaměstnanců s aktuálními benefity je vytvořen projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v této organizaci. V projektu jsou navržena opatření s cílem zlepšit stávající benefitní systém v problematických částech, a to jak pro zaměstnance, tak pro samotnou organizaci. Projekt je podroben časové a rizikové analýze.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem analytické části je poskytnutí odpovědí na výzkumné otázky, tedy co v aktuálně nabízeném systému zaměstnaneckých benefitů KNTB funguje, co je dobré a mělo by se ponechat a co je zapotřebí zlepšit. V analytické části je nejprve charakterizována Krajská nemocnice Tomáše Bati, poté popsána struktura jejich zaměstnanců. Dále jsou popsány aktuální zaměstnanecké benefity, které nemocnice nabízí svým zaměstnancům. Následuje analýza polostrukturovaného rozhovoru s vybranými pracovníky, kteří systém zaměstnaneckých benefitů vytváří a pracují s ním. Na ni navazuje analýza spokojenosti zaměstnanců se stávajícím benefitním systémem. K tomuto bylo využito dotazníkového šetření. Jako poslední jsou popsány přednosti a nedostatky aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů.

7.1 Charakteristika organizace

Krajská nemocnice Tomáše Bati, dále KNTB, představuje jednu z 10 největších nemocnic v České republice. Ročně hospitalizuje přes čtyřicet pět tisíc pacientů, k dispozici je téměř tisíc lůžek, z toho osm set pro akutní péči a dvě sta pro následnou péči. Na svých pracovištích zaměstnává více než dva tisíce osm set zaměstnanců. Od roku 2006 je Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně akciovou společností, kdy jediným akcionářem je Zlínský kraj. Krajská nemocnice si jako hlavní cíl klade poskytování kvalitní péče pacientům ve všech specializovaných odděleních. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)

Kromě klasické standardní lůžkové a ambulantní péče, využívají některá oddělení moderní léčbu v denních stacionářích. Denní stacionáře využívají především na onkologickém, kožním, gynekologickém a ortopedickém oddělení. Krajská nemocnice Tomáše Bati překračuje v řadě oblastí, například chirurgických, interních, gynekologicko-porodnických a diagnostických oborech, regionální úroveň a představuje spádovou nemocnici s působností přesahující území Zlínského kraje. Rovněž je významným krajským pracovištěm s centry vysoce specializované péče, těchto center je osm:

- Centrum vysoce specializované péče pro léčbu dětského diabetu
- Centrum vysoce specializované péče pro pacienty s iktem
- Centrum vysoce specializované kardiovaskulární péče
- Centrum vysoce specializované zdravotní péče v onkogynekologii

- Centrum vysoce specializované onkologické péče
- Centrum vysoce specializované intenzivní péče v perinatologii
- Centrum vysoce specializované traumatologické péče pro dospělé
- Centrum vysoce specializované péče pro roztroušenou sklerózu

Svou nejbližší budoucnost nemocnice vidí ve svém dalším rozvoji a modernizaci s cílem zlepšit služby a prostředí pro pacienty a zaměstnance, zajistit vysokou kvalitu specializované péče a trend poskytování služeb moderní medicíny. Veškeré tyto kroky nemocnice směřuje ke zlepšení kvality i dostupnosti léčebné péče a spokojenosti pacienta. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)



Obrázek 1 Logo KNTB (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)

7.1.1 Důvod a způsob založení

KNTB byla založena Zlínským krajem dne 31. 8. 2005 v právní formě akciové společnosti, a to za účelem poskytování ambulantní a lůžkové, základní a specializované, diagnostické, léčebné, preventivní a lékárenské péče a dalších služeb souvisejících s poskytováním zdravotní péče v souladu s platnou právní úpravou. Vedle tohoto hlavního předmětu činnosti KNTB, a. s. provozuje další činnosti, ke kterým má příslušné živnostenské oprávnění. KNTB je tak poskytovatelem zdravotních služeb, jehož činnost se řídí právní úpravou v této oblasti především zákonem č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a zákonem č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění. Činnost společnosti jako obchodní korporace je pak upravena zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)

7.1.2 Organizační struktura

Orgány společnosti jsou:

- Valná hromada, resp. jediný akcionář, jehož působnost vykonává Rada Zlínského kraje
- Představenstvo
- Dozorčí rada

Vedení společnosti:

- Předseda představenstva
- Člen představenstva pro oblast ekonomickou
- Člen představenstva pro oblast léčebné a ošetrovatelské péče
- Náměstek léčebné péče
- Náměstkyně ošetrovatelské péče
- Náměstkyně pro personální řízení
- Náměstkyně pro ekonomiku a finance
- Provozně technický náměstek, náměstek pro obchod
- Náměstek pro informační technologie
- Tiskový mluvčí a vedoucí oddělení komunikace a marketingu

(Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)

Personální oddělení spadá pod náměstkyni pro personální řízení, z tohoto kroku se dá soudit, že personálnímu řízení je v KNTB věnována velká pozornost. Vzhledem k rozsáhlosti je organizační schéma KNTB, a.s. umístěno do přílohy (P II) diplomové práce.

7.1.3 Politika kvality KNTB

KNTB je zdravotnickým zařízením, které poskytuje zdravotní péči v širokém spektru odborností, v rozsahu standardní, specializované až superspecializované péče v centrech pro oblast Zlínska a celého Zlínského kraje. Je otevřenou nemocnicí ke spolupráci se všemi zdravotnickými zařízeními v kraji i v ČR. K tomu, aby mohla takto působit, je nezbytné udržovat a rozvíjet kvalitu poskytované zdravotní péče a bezpečí pacientů. Procesy uvnitř

nemocnice jsou kontrolovány interními i externími kontrolami, které jsou důležité k získání nezávislého hodnocení a k dalším korekcím pro trvalé zlepšování. (Výroční zpráva 2019, Krajská nemocnice Tomáše Bati)

Motto KNTB

Mottem KNTB je citát jejího prvního primáře a ředitele MUDR. Bohuslava Alberta pod jehož vedením se nemocnice stala v letech 1927 až 1942 jednou z nejvýznamnějších ve střední Evropě. (Výroční zpráva 2019, Krajská nemocnice Tomáše Bati)

„Centrem veškerého dění v Baťově nemocnici musí být pacient.“ (B. Albert, 1929)

Vize KNTB

Nejbližší budoucnost nemocnice je stavěna na jejím dalším rozvoji a modernizaci s cílem zlepšit služby a prostředí pro pacienty a zaměstnance, zajistit vysokou kvalitu specializované péče a nastavený trend poskytování služeb moderní medicíny. (Výroční zpráva 2022, Krajská nemocnice Tomáše Bati) Z vize KNTB je patrné, že lidské zdroje pro ně představují důležitý vstup, o který chtějí pečovat.

Cíle KNTB

Hlavním cílem krajské nemocnice je poskytování kvalitní péče pacientům ve všech specializovaných odděleních. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s, © 2023)

Dalšími cíli jsou:

- Poskytovat spektrum komplexní péče.
- Podporovat komplexní superspecializovanou péči v centrech KNTB.
- Zvyšovat odbornou lékařskou a nelékařskou péči.
- Udržet statut akreditovaného zařízení.
- Udržet statut certifikovaných laboratoří.
- Nastavit bezpečné postupy a procesy při péči o pacienta.
- Poskytovat zaměstnancům stabilitu a profesní rozvoj.

- Vytvářet firemní kulturu a sounáležitost zaměstnanců ke společnosti.
- Modernizovat a obnovovat nemocniční prostředí a technologie.
- Rozvíjet vědecko-výzkumnou činnost.
- Nastavit ekonomické procesy vedoucí ke stabilitě.
- Nastavit kontrolní procesy.
- Zvyšovat efektivitu a produktivitu práce.
- Rozvíjet obchodní činnost – kvalitu za nejlepší cenu.
- Elektronizace procesů, rozvoj IT procesů. (interní dokumenty, Krajská nemocnice Tomáše Bati 2023)

Vzhledem k tomu, že řízení lidských zdrojů je součástí cílů KNTB, je patrné, že si uvědomují, že člověk představuje pracovní sílu, která má své schopnosti a kvalifikaci, představuje tudíž důležitý prvek organizace.



Obrázek 2 Poslání, vize a strategie KNTB (Výroční zpráva 2019, Krajská nemocnice Tomáše Bati)

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů popisuje ve výroční zprávě pro rok 2022 svou péči o zaměstnance, udává, že pro nemocnici jsou zaměstnanci nezastupitelnou a nenahraditelnou složkou. Péče o zaměstnance vychází z celkových firemních vizí, cílů a poslání. Aby došlo ke stabilizaci zaměstnanců, je nutné, aby se zaměstnanci cítili odměněni, uznáváni a oceněni. Řízení

lidských zdrojů nastavuje funkční mzdový systém u lékařských i nelékařských povolání a aktuálně pracuje na úpravě mzdového systému pro technickohospodářské a dělnické profese.

Personální oddělení věnuje velkou pozornost intenzivnímu náboru, a to zejména zdravotnických povolání. Dlouhodobým zájmem je průběžné vzdělávání pracovníků, podpora celoživotního vzdělání a odborností a zaměření na rozvoj a kariérní růst zaměstnanců. (Výroční zpráva 2022, Krajská nemocnice Tomáše Bati)

Personální oddělení se zaměřuje na širokou škálu činností, které zvenčí nemusí být úplně patrné, avšak představují jeden ze základních kamenů péče o zaměstnance a jeho profesní rozvoj.

7.2 Počet a struktura zaměstnanců

KNTB zaměstnává více než dva tisíce osm set zaměstnanců, díky tomu patří k významnému zaměstnavateli ve Zlínském kraji. Vzhledem k neustálému rozšiřování zdravotní péče počet zaměstnanců KNTB stále roste. Největší skupinu tvoří všeobecné sestry a porodní asistentky, na druhém místě jsou zdravotničtí pracovníci pod odborným dohledem. Tabulka 5 udává průměrný evidenční počet zaměstnanců přepočtený, tento termín představuje přepočet průměrného evidenčního počtu zaměstnanců ve fyzických osobách podle délky jejich pracovního úvazku na zaměstnavatelem stanovenou plnou pracovní dobu.

Tabulka 5 Průměrný ev. počet zaměstnanců přepočtený

Průměrný ev. počet zaměstnanců přepočtený	2019	2020	2021	2022
Lékaři a zubní lékaři	317	327	329	338
Farmaceuti	12	13	13	14
Všeobecné sestry, porodní asistentky	813	810	830	821
Ostatní ZP nelékaři s odb. způsobilostí	254	268	172	265
ZP nelékaři s odb. a spec. způsobilostí	57	59	73	65
ZP nelékaři s pod odb. dohledem	344	360	455	385

Průměrný ev. počet zaměstnanců přepočtený	2019	2020	2021	2022
Jiní odb. prac. nelékaři s odb. způs., dentisté	0	0	5	5
Pedagogičtí pracovníci	0	0	0	0
THP	187	193	199	208
Dělníci a provozní pracovníci	115	114	114	120
Celkem	2099	2144	2190	2221

Zdroj: (Výroční zpráva 2022, Krajská nemocnice Tomáše Bati, vlastní zpracování)

Z tabulky 6 je patrné, že většinu zaměstnanců tvoří ženy, tedy 83 % ze všech zaměstnanců. Toto zjištění může být dáno výraznou feminizací zejména u NLZP pracovníků. Věkové rozvrstvení zaměstnanců ukazuje, že nejmenší část představují zaměstnanci do 20 let a naopak největší část zaměstnanci ve věku 41-50 let.

Tabulka 6 Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví

Struktura zaměstnanců dle věku (stav k 31. 12. 2022)	Muži	Ženy	Celkem	Podíl v %
do 20 let	2	27	29	1%
21-30 let	102	454	556	21%
31-40 let	127	592	719	26%
41-50 let	112	676	788	28%
51-60 let	79	476	555	19%
61 let a více	46	125	171	5%
Celkem	468	2350	2818	100%
Podíl v %	17%	83%	100%	

Zdroj: (Výroční zpráva 2022, Krajská nemocnice Tomáše Bati, vlastní zpracování)

Tabulka 7 ukazuje nástupy a výstupy zaměstnanců v jednotlivých letech. Kromě roku 2020, kdy bylo výstupů více než nástupů, můžeme vidět, že převažují nástupy nad výstupy, a tím počet zaměstnanců stále stoupá.

Tabulka 7 Nástupy a výstupy zaměstnanců

Nástupy a výstupy zaměstnanců	Nástupy					Výstupy				
	2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Lékaři a zubní lékaři	40	49	28	39	44	35	30	49	23	22
Farmaceuti	2	0	0	0	0	1	0	2	0	1
Všeobecné sestry, porodní asistentky	119	117	133	76	54	81	104	107	74	63
Ostatní ZP nelékaři s odb. způsobilostí	15	18	10	21	48	17	16	10	10	27
ZP nelékaři s odb. a spec. způsobilostí	11	9	6	11	7	18	6	9	14	4
ZP nelékaři s pod odb. dohledem	36	91	34	55	47	38	43	45	26	58
Jiní odb. prac. nelékaři s odb. zpūs., dentisté	0	0	0	8	1	0	0	0	2	0
Pedagogičtí pracovníci	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
THP	34	50	18	37	38	31	31	36	39	22
Dělníci a provozní pracovníci	69	55	49	40	36	75	35	59	32	31
Celkem	326	389	278	287	275	296	265	317	220	228

Zdroj: (Výroční zpráva 2022-2018, Krajská nemocnice Tomáše Bati, vlastní zpracování)

Z tabulky 8 lze vyčíst míru fluktuace z let 2018-2022. Vzhledem k tomu, že zdravá fluktuace se pohybuje v rozmezí 5-7 %, v KNTB je fluktuace lehce nad horní hranicí.

Tabulka 8 Míra fluktuace

Rok	2018	2019	2020	2021	2022
Míra fluktuace	12,2	10,3	11,9	8,2	8,3

Zdroj: (Výroční zpráva 2022-2018, Krajská nemocnice Tomáše Bati, vlastní zpracování)

7.3 Zaměstnanecké benefity ve vybrané nemocnici

V této kapitole jsou popsány aktuální zaměstnanecké benefity poskytované KNTB. Po výčtu aktuálních zaměstnaneckých benefitů následuje podrobnější popis vybraných benefitů, které zdůrazňovalo personální oddělení KNTB.

K dalším zaměstnaneckým benefitům, které KNTB poskytuje, patří:

- příspěvek na penzijní pojištění dle odpracovaných let v KNTB, a.s.,
- finanční odměna až 6 000 Kč při příležitosti jubilea či odchodu do důchodu,
- akce „Doporuč a získej“ (peněžitá odměna až do výše 5 000 Kč pro zaměstnance, který doporučí kandidáta na vypsanou – vybranou pozici),
- náborový příspěvek pro vybrané obory až 250 000 Kč,
- zvýhodněné bankovní nabídky od Raiffensbank, a.s. a UniCredit Bank, a.s.,
- zvýhodněné tarify mobilních operátorů pro zaměstnance i rodinné příslušníky,
- stravování s příspěvkem zaměstnavatele,
- zvýhodněné ceny v nápojových automatech,
- delikomat v areálu KNTB,
- 5 týdnů dovolené a 24 hodin pracovního volna
- Resort Valachy Velké Karlovice – slevy na pobyty v hotelu Lanterna, Horal a Galík,
- zvýhodněný vstup do Rodinného a zábavního centra Galaxie,
- In Karta ČD

- nadstandardní pokoj při hospitalizaci zdarma,
- aplikace nitroděložního tělíska pro zaměstnankyně zdarma,
- sleva 5 % v nemocničních lékárnách na volně prodejný sortiment (zákaznická karta),
- dárkové nákupní poukazy do lékáren KNTB dle aktuálních podmínek,
- slevy na vybrané druhy očkování,
- firemní mateřská školka,
- celoživotní vzdělávání a prostor pro odborný růst
- možnost ubytování, včetně ubytování na tři měsíce zdarma
- zvýhodněné a slevové obchodní nabídky v eshopech a kamenných obchodech (MAKRO, OBI, Kasa.cz, Euronics.cz, Prabos Slavičín, obuv Coqui). (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)

Zaměstnanecké stravování

Závodní stravování bylo v dotazníkovém šetření uvedeno jako nejčastěji využívaný zaměstnanecký benefit v KNTB. Dle ZP § 236 je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování. Zaměstnavatel tedy nemá povinnost zajistit stravování svých zaměstnanců, má však povinnost jej svým zaměstnancům umožnit. Poskytování stravování zaměstnanců je upraveno ve vnitřních předpisech či kolektivní smlouvě. Zde jsou dohodnuty podmínky pro vznik práva na stravování, výše finančního příspěvku zaměstnavatele, organizace stravování, způsob jakým je stravování prováděno a financování zaměstnavatele. U zaměstnance je na základě § 6 odst. 9 písm. b) ZDP ve znění zákona č. 609/2020 Sb. od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatele zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů. U zaměstnavatele jsou podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 4 ZDP daňové výdaje (náklady) ty, které jsou vynaložené na provoz vlastního stravovacího zařízení, kromě hodnoty potravin. Rozumí se tím výdaje (náklady) spojené s provozem kuchyně a jídelny, příp. i kantýny, i tehdy když přípravu a výdej jídel zabezpečuje jiný subjekt ve formě služby, v těchto vlastních zařízeních. (Macháček, 2021)

Příspěvek na penzijní pojištění

Příspěvek na penzijní pojištění patří mezi nejvýhodnější zaměstnanecké benefity jak z pohledu zaměstnance, tak zaměstnavatele. Přestože benefit slouží pro budoucí účely, jako příjem pro účel zdanění je považován tehdy, kdy je částka uhrazena zaměstnavatelem na osobní účet zaměstnance u pojišťovny. (Beránek, 2022) U zaměstnance z § 6 odst. 9 písm. p) ZDP plyne, že u zaměstnance je od daně z příjmu ze závislé činnosti osvobozena platba zaměstnavatele v celkovém úhrnu nejvýše 50 000 Kč za rok, a to ve formě: příspěvku na penzijní připojištění se státním příspěvkem, příspěvku na doplňkové penzijní spoření a taky příspěvku na penzijní pojištění. U zaměstnavatele se podle § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP uvádí, že příspěvek zaměstnavatele zaměstnancům na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a penzijní pojištění budou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši, bez ohledu zda je tento příspěvek u zaměstnance osvobozen od daně z příjmu ze závislé činnosti, pokud jejich poskytování vyplývá z kolektivní smlouvy, vnitřního předpisu zaměstnavatele, pracovní či jiné smlouvy. (Macháček, 2021)

V KNTB má příspěvek na penzijní pojištění formu nenárokového zaměstnaneckého benefitu, jehož výplata je podmíněna dohodou zaměstnavatele a odborové organizace o výši příspěvku, zpracování příspěvku do obchodního plánu na příslušný rok, schválením valnou hromadou a kladným výsledkem hospodaření v příslušném roce. Příspěvek je vyplácen 1x ročně a jeho měsíční výše se odvíjí od počtu let odpracovaných v KNTB při plném úvazku. Výše je následující: 2-5 let 250 Kč, 5-9 let 500 Kč, 10-19 let 750 Kč, 20-29 let 2 000 Kč, 30-39 let 3 000 Kč, nad 40 let 4 000 Kč. V případě více zkrácených pracovních poměrů uzavřených s jedním zaměstnavatelem se pro účely poskytnutí tohoto benefitu tyto úvazky sčítají do maximální výše 1. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., intranet, 2023)

Dovolená nad rámec zákona, 24 hodin pracovního volna – Sick days

V KNTB nabízí svým zaměstnancům 5 týdnů dovolené, což představuje týden navíc, než předepisuje zákoník práce. Rovněž svým zaměstnancům nabízí 24 hodin pracovního volna neboli sick days. Jedná se o tzv. zdravotní volno, kdy má zaměstnanec prostor k vyléčení krátkodobé zdravotní indispozice. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023)

Pokud je zaměstnancům od zaměstnavatele poskytnuta delší doba dovolené, než předepisuje zákoník práce, jsou náhrady za dovolenou pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, naopak u zaměstnance je potřeba tento příjem dodanit. (Beránek, 2021)

In Karta IN Business společnosti České dráhy, a. s.

KNTB poskytuje svým zaměstnancům 10 IN karet Českých drah. Tato karta umožňuje zaměstnanci, který ji má zapůjčenou, cestovat všemi vlaky Českých drah v 1. a 2. třídě bez zakupování dalších jízdenek, společně s dalšími výhodami. Pro tyto účely je nutno kartu předem rezervovat, k této objednávce se využívá emailová komunikace. Rovněž je zavedeno pravidlo, že při rezervaci karty mají přednost pracovní cesty před soukromými. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s, intranet, 2023)

7.4 Srovnání poskytovaných zaměstnaneckých benefitů

V rámci konkurenčního srovnání je možné porovnat systém zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje KNTB a Vsetínská nemocnice a.s., která leží přibližně 33 km od Zlína a respondenti ji v dotazníkovém šetření uvedli jako organizaci, se kterou nabídku benefitů porovnávají. Obě nemocnice jsou akciovými společnostmi, kdy hlavním akcionářem je Zlínský kraj.

Tabulka 9 Porovnání zaměstnaneckých benefitů mezi nemocnicemi

Nabízený benefit	Krajská nemocnice Tomáše Bati a.s.	Vsetínská nemocnice a.s.
Cafeteria systém (příspěvek na zdraví, sport, kulturu vzdělání a rekreaci)		✓
5 týdnů dovolené	✓	✓
24 hodin pracovního volna	✓	
Odměna za doporučení kolegy, pracovní/životní výročí	✓	✓

Nabízený benefit	Krajská nemocnice Tomáše Bati a.s.	Vsetínská nemocnice a.s.
Příplatky nad rámec stanovený zákoníkem práce (vyšší odměna za pracovní pohotovost)		✓
Náborový příspěvek	✓ u vybraných oborů	
Podpora stravování zaměstnavatelem	závodní stravování, stravenkový paušál	závodní stravování
Příspěvek na doplňkové penzijní spoření	✓	✓
Příspěvek na dítě do 3 let věku		✓
Firemní mateřská škola	✓	partnerství s místní soukromou MŠ Kostka
Možnost ubytování	✓	✓
Stipendia pro studenty	✓	✓
Výhodné nabídky na nákup zboží a služeb/mobilní tarify/bankovní nabídky	✓	✓
Očkování	sleva na vybrané očkování	očkování proti chřipce
Karta ČD	✓	
Hokejové permanentky		✓
Aplikace nitroděložního tělíska	✓	
Nadstandardní pokoj při hospitalizaci	✓	

Nabízený benefit	Krajská nemocnice Tomáše Bati a.s.	Vsetínská nemocnice a.s.
Poukazy/sleva v lékárně	✓	
Sleva na servisní práce v autodílně Vsetínském nemocnice		✓

Zdroj: Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023, Vsetínská nemocnice, a.s., © 2023

Z tabulky 9 lze vyčíst nabídku zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje KNTB, a.s. a Vsetínská nemocnice, a.s. Pokud rozdělíme benefity dle jejich hlavního smyslu, vidíme zejména benefity, které mají za úkol pečovat o zaměstnance, a benefity, které zvyšují atraktivitu organizace jako zaměstnavatele.

Z hlediska benefitů péče o zaměstnance obě nemocnice nabízejí příspěvek na stravování, ačkoliv Vsetínská nemocnice v rozšířenější podobě, 5 týdnů dovolené, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, možnost umístění dítěte do předškolního zařízení, výhodné nabídky na nákup zboží a služeb/mobilní tarify/bankovní nabídky, rovněž určitou nabídku možnosti očkování a odměnu k jubileu či odchodu do důchodu. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023, Vsetínská nemocnice, a.s., © 2023)

Rozdílné je v této kategorii možnost trávení volného času, kdy Vsetínská nemocnice nabízí systém caterie, kdy zaměstnanci mohou jim přidělenou částku čerpat na zdraví, sport, kulturu, rekreaci a vzdělání, a také poskytuje hokejové permanentky. Naproti tomu KNTB v kategorii možnosti trávení volného času nemá nabídku žádnou, z hlediska péče o zdraví, která s balíčkem caterie také nachází, KNTB poskytuje slevu do lékárny. Z hlediska zvýšení volna nad rámec zákona však KNTB umožňuje svým zaměstnancům tzv. sick days, tedy 24hodin pracovního volna, tuto možnost Vsetínská nemocnice nemá. Vsetínská nemocnice nabízí vyšší příplatky za např. pracovní pohotovost, tuto možnost KNTB neuvádí. KNTB dále umožňuje zavedení nitroděložního tělíska a nadstandardní pokoj v rámci hospitalizace. Z hlediska dopravy KNTB umožňuje svým zaměstnancům využít In karty ČD, kdežto Vsetínská nemocnice pouze slevu na dopravu společností Leo Express. Z výroční zprávy Vsetínské nemocnice za rok 2021 vyplynulo, že nemocnice díky kladnému výsledku hospodaření nabídla v prosinci 2021 svým zaměstnancům možnost získání stabilizačního příspěvku, se závazkem setrvání v organizaci v následujících letech. (Výroční zpráva 2021, Vsetínská nemocnice, a.s., Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023, Vsetínská nemocnice, a.s., © 2023)

Z hlediska náborové funkce obě nemocnice nabízejí odměnu za doporučení kolegy, možnost ubytování, stipendium pro studenty. KNTB navíc ještě slibuje náborový příspěvek u vybraných oborů. Vsetínská nemocnice zase nabízí příspěvek na dítě do tří let, který slouží k zajištění péče o dítě v době nepřítomnosti zaměstnance. Atraktivitu organizace jako zaměstnavatele zvyšují taktéž i benefity, které již byly zmíněny výše. Z těchto nabízených benefitů je patrné, že nemocnice hledají nové zaměstnance mezi známými současnými zaměstnanci, studenty a Vsetínská nemocnice cílí i na ženy na rodičovské dovolené. (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s., © 2023, Vsetínská nemocnice, a.s., © 2023) Z rozhovoru s personálním náměstkem Fakultní nemocnice Bulovka Miloslavem Vránou (2023) byla v rámci náboru nových zaměstnanců přítomná snaha využít i zaměstnaneckých benefitů. Uvedl, že během přijímacího pohovoru je snahou zjistit, co uchazeči, kteří se zajímají o práci v jejich nemocnici, potřebují. Z jejich šetření vyplynulo, že je obtížné sehnat bydlení v Praze, jako náborový benefit proto zavedli příspěvek na bydlení po dobu tří let.

Vsetínská nemocnice ve výroční zprávě za rok 2020 zveřejnila, že průměrná hodnota benefitů na jednoho zaměstnance činila bezmála čtyři tisíce korun, a to bez slev a výhod nabízených externími partnery (slevy na rekreaci, wellness pobyty, návštěvy zoo aj.). Toto zjištění v emailové konverzaci dne 18. 7. 2023 potvrdila i pracovnice personálního oddělení Vsetínské nemocnice. Specifikovala, že uvedená průměrná částka se vztahuje pouze na cafeteria systém, celkovou hodnotu zaměstnaneckých benefitů uvedla mnohem vyšší. Celkově může každý zaměstnanec při splnění podmínek využít benefity, jejichž hodnota se pohybuje kolem 30 000 Kč (zahrnuje cafeteria, stravenkový paušál, příspěvek na penzijní spoření), při využití nepravidelných benefitů jako příspěvek na péči o dítě, či příspěvek k pracovnímu výročí by částka byla ještě vyšší. Podmínky čerpání benefitů jsou ve Vsetínské nemocnici různé, některé lze využít hned jiné jsou vázány na výši úvazku či uplynutí zkušební doby. Celkově lze říci, že je dobré, pokud zaměstnanec vidí, kolik do něj jeho zaměstnavatel prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů investoval, např. roční vyúčtování či alespoň ve výroční zprávě. Zaměstnanecké benefity tímto dále plní svou funkci a nejsou brány jako standard. (Výroční zpráva 2020, Vsetínská nemocnice, a.s.)

7.5 Analýza rozhovorů s vybranými zaměstnanci ohledně zaměstnaneckých benefitů

Hlavním tématem rozhovoru s vybranými pracovníky byl aktuální systém zaměstnaneckých benefitů poskytovaných KNTB, jeho účel a také náměty na zlepšení tohoto systému. Rozhovor se uskutečnil 28. 6. 2023 ve 13 hodin v kanceláři náměstkyně pro personální řízení v budově 26 KNTB. Rozhovoru se účastnila tazatelka, paní náměstkyně pro personální řízení a odborná referentka Personálního oddělení. Rozhovor trval přibližně 1 hodinu a 30 minut a byl veden formou polostrukturovaného rozhovoru. Bylo připraveno 6 klíčových otázek, jednotlivá témata vždy spojovalo hlavní téma – zaměstnanecké benefity. Seznam otázek byl spolu s žádostí o sběr dat dotazníkovou metodu předán k posouzení a kontrole personálnímu oddělení, a poté schválen. Seznam 6 klíčových otázek je k dispozici v příloze (P III). Tazatelka si během rozhovoru dělala písemný zápis s hlavními myšlenkami daným témat, které poté byly rozděleny do 3 částí:

- Zhodnocení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů.
- Účel systému zaměstnaneckých benefitů.
- Možné změny v systému zaměstnaneckých benefitů.

7.5.1 Zhodnocení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů

V této části rozhovoru bylo cílem zjistit, jak se na aktuální benefitní systém dívají vybraní pracovníci. V čem vidí jeho přednosti a v čem naopak nedostatky. Z rozhovoru vyplynulo, že nedostatky jsou patrné zejména v nemožnosti využití určitých benefitů celou skupinou pracovníků, dochází tedy ke zvýhodnění pouze určité skupiny pracovníků. Toto zvýhodnění může být povahy genderové, profesní, věkové, což může v některých zaměstnancích vyvolat pocit nespravedlnosti systému. Rovněž jako problematické byla uvedena nutnost setrvat v organizaci poměrně dlouhou dobu, než zaměstnanec na některý benefit dosáhne a může jej začít využívat. Stejně tak byla zmíněna i krátkodobost některých benefitů. Objevil se i názor, že některé benefity mohou působit spíše jako reklama obchodníka než benefit pro zaměstnance. Také bylo řečeno, že realizovat některé nové návrhy je velmi náročné.

Jako pozitivní byla vyzdvížena snaha o navýšení placeného volna zaměstnanců a rovněž možnost vyřešit krátkodobou zdravotní indispozici. Pozitivně bylo hodnoceno zajištění široké standardní nabídky zaměstnaneckých benefitů.

7.5.2 Účel systému zaměstnaneckých benefitů

Během rozhoru bylo rovněž probráno, proč je systém zaměstnaneckých benefitů důležitý a co by měl přinést. Vyplynulo, že důležitá je zejména stabilizace stávajících zaměstnanců KNTB, zvýšení jejich životní úrovně a vytvoření rovnováhy mezi prací a rodinou. KNTB vidí rovněž účel zaměstnaneckých benefitů v udržení konkurenceschopnosti s ostatními zdravotnickými zařízeními.

Budoucím účelem by mělo být zejména pozvednutí atraktivity KNTB jako zaměstnavatele, a tudíž by s jeho pomocí měla být posílena náborová funkce, kdy zaměstnanecké benefity by měly být atraktivní i pro potencionální uchazeče o zaměstnání v organizaci. Samozřejmě by měl přispět i k většímu upevnění již výše zmíněných funkcí.

7.5.3 Možné změny v systému zaměstnaneckých benefitů

Poslední část rozhovoru byla zaměřena na možnosti vylepšení benefičního systému a také se mluvilo o tom, jakou funkci v tomto procesu má vedoucí pracovník. Zlepšení benefičního systému by mělo spočívat v jeho systematizaci a přesnějším rozlišení, co benefit vlastně představuje. Benefiční systém by měl být více spravedlivý, tedy možnost jeho využití by měli mít všichni pracovníci dle jasně nastavených pravidel. K tomuto by rádi využili způsobu poskytování benefitů formou cafeterie, kterou aktuálně KNTB nenabízí. Samozřejmě by se vše odvíjelo od aktuálního hospodářského výsledku organizace. Také by rádi zpravidelnili hodnocení spokojenosti zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých benefitů a rovněž by rádi se zaměstnanci více komunikovali jejich potřeby v této oblasti.

Vedoucí pracovník, v tomto případě paní náměstkyně pro personální řízení, vidí svou úlohu v oblasti zlepšování systému zaměstnaneckých benefitů, zejména v oblasti řízení podřízených pracovníků, kteří by měli jednotlivé náměty zpracovat a vytvořit již konkrétní řešení. Dále svou roli vnímá v komunikaci daných řešení s odborovými organizacemi a v komunikaci a snaze o prosazení u vedení nemocnice.

7.6 Analýza spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity

V rámci praktické části diplomové práce proběhlo také dotazníkové šetření, které se zabývalo spokojeností zaměstnanců KNTB s aktuálními zaměstnaneckými benefity. Cílem bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci KNTB s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni a orientují se v ní, v jaké míře benefity využívají, které benefity hodnotí jako

přínosné a také jaké benefity by si do budoucna zaměstnanci přáli. Dotazník prošel schvalovacím procesem KNTB, kdy byla vyplněna žádost o sběru dat, dotazník prošel kontrolou a byl schválen. Dotazník byl dále rozeslán ve spolupráci s Personálním oddělením KNTB, a to na pracovní email všech zaměstnanců.

Dotazníková metoda byla využita pro možnost oslovení velkého množství respondentů, což je vhodné vzhledem k evidenčnímu počtu zaměstnanců, kterých má KNTB dle výroční zprávy za rok 2022 celkově 2 818 osob. Další předností je zajištění anonymity, která je respondentům přislíbena.

Úvodní část dotazníku obsahuje představení autora, objasnění tématu dotazníku a důvodu sběru dat. Celkově dotazník nabízí 12 otázek. První 3 otázky jsou zaměřeny na charakteristiku respondenta, kdy se ptáme na pohlaví, věk a pracovní pozice respondentů. Další 3 otázky (otázky č. 4, 5, 6) jsou zaměřeny na přehled a informovanost respondentů v souvislosti se zaměstnaneckými benefity. Následují 2 otázky (otázky č. 7, 8) týkající se na benefity, které respondenti skutečně využívají a považují za přínosné. Další 2 otázky (otázky č. 9, 10) slouží k hodnocení spokojenosti s aktuálními zaměstnaneckými benefity. Otázka č. 11 se ptá na benefity, které by si respondenti přáli. A v poslední otázce č. 12 mají respondenti možnost psát jakékoliv připomínky, které k dané problematice směřují.

Sběr dat probíhal od 20. 6. 2023 do 4. 7. 2023, a to online formou, kdy dotazník byl vytvořen v aplikaci Google Forms a poté rozeslán IT pracovníkem na pracovní emaily zaměstnanců. Celkově se dotazníkového šetření zúčastnilo 356 respondentů, což představuje 12,6 % všech zaměstnanců KNTB. Velká účast respondentů ukazuje, že dané téma je pro zaměstnance zajímavé a chtějí k němu sdělit svůj názor. Data byla poté analyzována pomocí MS Excel. Kompletní dotazník je k dispozici v příloze (P IV) diplomové práce.

7.6.1 Přehled a informovanost o zaměstnaneckých benefitech

K tomu, aby zaměstnanecké výhody mohly plnit svou funkci, je nutné, aby zaměstnanci měli o nabízených benefitech přehled a věděli, jak je mohou využít. Z tabulky 10 lze vyčíst, že z dotazníkového šetření vyplynulo, že 305 (85,7 %) respondentů má o nabízených zaměstnaneckých benefitech přehled, což znamená, že zaměstnanci mají o systém zaměstnaneckých benefitů zájem a chtějí mít přehled, co jim zaměstnavatel nabízí. Rovněž z šetření vyplynulo, že mezi 51 (14,3 %) zaměstnanci, kteří neměli o

zaměstnaneckých benefitech přehled, nebyl ani jeden vedoucí zaměstnanec. To svědčí o tom, že vedoucí zaměstnanci tento systém znají a jsou také uváděni jako jeden ze zdrojů, který informace o benefitech poskytuje.

Tabulka 10 Přehled o nabízených benefitech

Přehled nabízených benefitů	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	88	24,7
Spíše ano	217	61
Spíše ne	50	14
Rozhodně ne	1	0,3
Celkem	356	100

Zdroj: vlastní zpracování

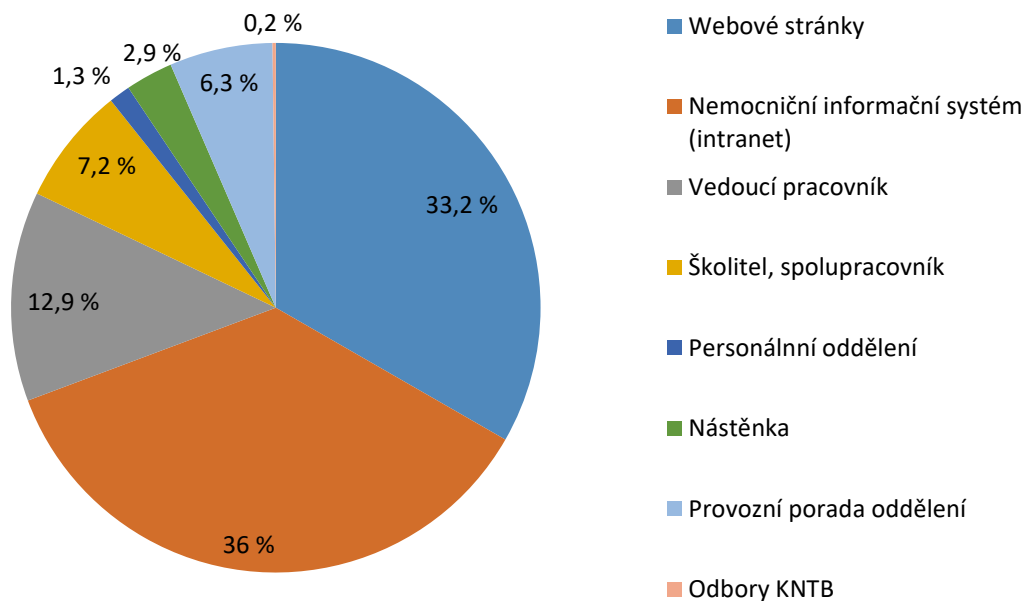
Kromě přehledu je rovněž velmi důležité, aby zaměstnanci měli dostatek informací k tomu, jak benefity využívat, a tyto informace pro ně byly snadno k dosažení. Z tabulky 11 lze vyčíst, že 271 (76,1 %) respondentů je informováno o tom, jak benefity využívat, zbývajících 85 (23,9 %) respondentů uvedlo, že informace o způsobu využití benefitů nemají.

Tabulka 11 Informovanost o způsobu využití benefitů

Informovanost o způsobu využití benefitů	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	71	19,9
Spíše ano	200	56,2
Spíše ne	80	22,5
Rozhodně ne	5	1,4
Celkem	356	100

Zdroj: vlastní zpracování

Toto zjištění nám říká, že většina zaměstnanců je dostatečně informována o tom, jak zaměstnanecké benefity využívat, avšak u necelé čtvrtiny respondentů je potřeba tuto informovanost zlepšit. Dle obrázku 3 můžeme vidět, že zdrojem informací je nejčastěji v 36 % nemocniční informační systém (intranet) a v 33,2 % webové stránky.



Obrázek 3 Informační zdroje (vlastní zpracování)

Z tohoto lze usuzovat, že zaměstnanci spíše preferují psanou formu informací, která je pro ně přehledná a mohou si ji v klidu prostudovat, rovněž u elektronického zdroje mohou předpokládat, že je dle platnosti jeho obsah aktualizován.

7.6.2 Využívání zaměstnaneckých benefitů a jejich přínosnost

Pro organizaci je důležité mít i přehled o tom, které zaměstnanecké benefity jsou zaměstnanci využívány. Získává tím podklady k tomu, aby nabídka benefitů mohla být obměňována dle potřeb, které zaměstnanci mají, a tím bylo umožněno pravidelně zdokonalovat systém zaměstnaneckých benefitů a udržovat spokojenost zaměstnanců.

Úkolem respondentů bylo z výčtu aktuálně nabízených benefitů zaškrtnout ty, které nyní využívají. U jednotlivých položek v tabulce tedy můžete vidět kolik respondentů z celkových 356 daný benefit využívá. Z tabulky lze vyčíslit efektivnost čerpání zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci. Nejvyužívanější benefit představuje stravování s příspěvkem zaměstnavatele, využívá jej 254 (71,3 %) respondentů. Důvodem může být skutečnost, že tento zaměstnanecký benefit je možné využít hned od nástupu do zaměstnání, je na něj vyčleněna povinná přestávka v pracovní době a umožňuje zaměstnancům změnit prostředí. Jako druhý nejvyužívanější benefit byl označen příspěvek na penzijní spoření, využívá jej 221 (62,1 %) respondentů, tento benefit je však

zaměstnancům přístupný až po 2 odpracovaných letech. Je tak pochopitelné menší využití než u předešlého benefitu, avšak přesto je zde patrný velký zájem zaměstnanců.

Tabulka 12 Efektivnost čerpání zaměstnaneckých benefitů

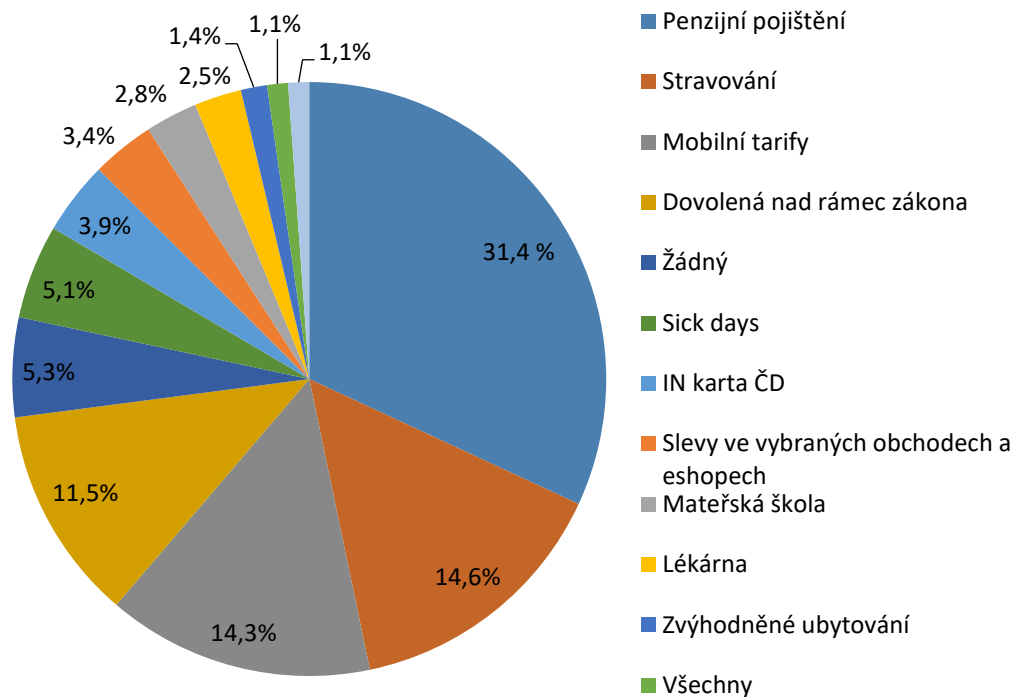
Efektivnost čerpání zaměstnaneckých benefitů	Počet respondentů	
	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Stravování s příspěvkem zaměstnavatele	254	71,3
Příspěvek na penzijní připojištění	221	62,1
Poukazy / Zvýhodněná nabídka v lékárně	208	58,4
Speciální mobilní tarify	155	43,5
Dovolená nad rámec zákona	113	31,7
24 hodin pracovního volna – sickdays	100	28,1
Zvýhodněné obchodní nabídky na eshopech a v obchodech	74	20,8
Finanční odměna při jubileu či odchodu do důchodu	72	20,2
In karta ČD	60	16,9
Zvýhodněné ceny v nápojových automatech	47	13,2
Nadstandardní pokoj při hospitalizaci	46	12,9
Sleva na očkování	25	7
Zvýhodněné bankovní nabídky	19	5,3
Odměna za doporučení zaměstnance	14	3,9
Zvýhodněná nabídka ubytování	13	3,7
Zvýhodněný vstup do rodinného centra Galaxie	13	3,7
Mateřská škola	12	3,4
Aplikace nitroděložního tělíška	10	2,8
Žádný	6	1,7
Příspěvek na životní pojištění	4	1,1

Efektivnost čerpání zaměstnaneckých benefitů	Počet respondentů	
	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Udržovaná zeleň	1	0,3

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí benefit, který označilo více než polovina respondentů, představují poukazy / zvýhodněná nabídka v lékárně. Tento zaměstnanecký benefit využívá 208 (58,4 %) respondentů, což může vypovídat o potřebě zaměstnanců pečovat o své zdraví vzhledem k sortimentu, který lékárna nabízí. Za zmínku určitě stojí i zjištění, že užívání dovolené nad rámec zákona označilo pouze 113 (31,7 %) respondentů. Toto zjištění může být způsobeno tím, že zaměstnanci často berou 5 týdnů pracovní dovolené jako standard a neuvědomují si, že se jedná o benefit zaměstnavatele. Rovněž je zajímavé, že 4 (1,1 %) respondenti uvedli, že využívají příspěvek na životní pojištění. Tato možnost byla do výčtu benefitů vložena z důvodu ověření informovanosti respondentů v oblasti poskytovaných benefitů. Vzhledem k nízkému počtu respondentů, kteří tuto možnost označili, a i výskytu komentáře, který tuto možnost rozporoval, lze usuzovat, že respondenti jsou o nabídce zaměstnaneckých benefitů skutečně informováni.

Dále bylo snahou zjistit, jakého zaměstnaneckého benefitu si zaměstnanci cení nejvíce. Tedy, který je pro ně z aktuální nabídky ten nejatraktivnější. Z obrázku 4 můžeme vyčíst, že zde byl s převahou vybrán příspěvek na penzijní pojištění, který napsalo 112 (31,4 %) respondentů. Toto zjištění se může zakládat na tom, že tento zaměstnanecký benefit jako jeden z mála je vhodný pro všechny zaměstnance bez ohledu na pracovní zařazení či věk, jediná podmínka pro jeho obdržení je setrvání v organizaci alespoň dva roky.



Obrázek 4 Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)

Další v pořadí bylo stravování s příspěvkem zaměstnavatele, které uvedlo 52 (14,6 %) respondentů a jako třetí byly speciální mobilní tarify s 51 (14,3 %) respondenty. Oba zaměstnanecké benefity byly hodnoceny podobně, což může pramenit z toho, že oba je možné využít ihned po nástupu do zaměstnání. Rovněž jak stravu, tak i mobilní tarif by si zaměstnanec pořídil bez ohledu na to, zda by byly zaměstnaneckým benefitem, čistě z důvodu potřeby, tudíž jsou jako zaměstnanecký benefity velmi vítané. Zajímavé také je, že z nabízených zaměstnaneckých benefitů si nevybralo žádný 19 (5,3 %) respondentů, kteří uváděli, že se jedná o nabídku standardní či, že je nedostatečná.

7.6.3 Hodnocení spokojenosti s aktuálními zaměstnaneckými benefity

Další velmi důležitou oblastí, na kterou se dotazníkové šetření zaměřovalo, bylo zjišťování spokojenosti zaměstnanců s aktuálními zaměstnaneckými benefity. Spokojenost zaměstnanců se systémem zaměstnaneckých benefitů může posílit stabilizaci zaměstnanců, jejich loajalitu a rovněž může napomoci snížení fluktuace zaměstnanců. Z tabulky 13 můžeme vyčíst, že zaměstnanci jsou rozděleni přesně na dvě poloviny, kdy 178 (50 %) respondentů spokojeno se zaměstnaneckými benefity je, a stejný počet respondentů spokojený není.

Tabulka 13 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Rozhodně ano	17	4,8
Spíše ano	161	45,2
Spíše ne	147	41,3
Rozhodně ne	31	8,7
Celkem	356	100

Zdroj: vlastní zpracování

Jaký je důvod nespokojenosti respondentů, bylo zjišťováno v další otázce. Snahou bylo zjistit, zda důvodem nespokojenosti je množství nabízených benefitů, způsob jejich čerpání, složení benefitů (jejich struktura) či mají respondenti nedostatek informací o nabízených benefitech. Z tabulky 14 můžeme vyčíst, že dotazníkové šetření odhalilo, že původcem největší nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity je jejich struktura, tedy složení nabídky benefitů. Tuto možnost označilo 173 (69,8 %) respondentů. Toto zjištění se nejspíše zakládá na faktu, že aktuální zaměstnanecké benefity se jen minimálně přizpůsobují potřebám jednotlivých zaměstnanců, a zaměstnanci tak vybírají pouze z benefitů, které jsou nabízeny plošně.

Tabulka 14 Důvody nespokojenosti s benefity

Důvody nespokojenosti s benefity	Absolutní četnost (n)	Procento respondentů (%)
Množství nabízených benefitů	85	34,3
Způsob čerpání benefitů	66	26,6
Struktura benefitů (složení nabídky)	173	69,8
Nedostatek informací o nabízených benefitech	68	27,4

Zdroj: vlastní zpracování

Rovněž zbývající tři možnosti byly respondenty označeny v nezanedbatelné míře, představují proto také prostor pro zlepšení aktuálních zaměstnaneckých benefitů.

Respondenti měli možnost se k dané problematice vyjádřit, tuto možnost využilo 85 respondentů. Z těchto komentářů byly vyřazeny pouze odpovědi “žádný“. Obsah sdělení byl rozklíčován do 15 kategorií. Jednotlivé kategorie jsou vypsány v tabulce 15 i s počtem komentářů, kterých se daná kategorie týkala. Komentáře některých respondentů byly rozsáhlejší, a tudíž mohly obsáhnout více kategorií. Veškeré komentáře a tabulka s rozklíčovanými kategoriemi je k dispozici v příloze (P V). Jednou z kategorií, která z klíčování vzešla a byla poměrně obsáhlá, je kategorie přání respondentů. Vzhledem k tomu, že benefitům, které by respondenti uvítali, se bude věnovat následující otázka, nebude tato kategorie zde více rozebírána. Témata, která měla nejvíce ohlasů, byla nedostatečná sleva a nespokojenost s nastavením pravidel čerpání benefitů.

Ve vyjádřeních respondenti nejčastěji uváděli nespokojenost s výší slevy či uvedli, že dané zboží je i se slevou drahé tak, že si jej nemohou dovolit. Nespokojeni byli konkrétně jak s výší slevy, kterou jim poskytují jednotlivé vyjednané obchody, tak s výší slevy, kterou mají v rámci lékárny, bufetu, bistra KNTB. Příklady vyjádření respondentů:

„Spousta "benefitů" jsou vlastně reklamní akce bank a firem, ke kterým se dá dostat i mimo zaměstnání v KNTB.“

„Dále by bylo vhodné navýšení slevy při nákupu v bufetu, kde je sleva naprosto zanedbatelná a kolikrát se ani neprojeví na ceně.“

Dalším často uváděným aspektem byla nespokojenost s nastavením pravidel čerpání aktuálních zaměstnaneckých benefitů. Zde se opakovaly zejména dva druhy vyjádření. Byla to nespokojenost s čerpáním benefitu IN karta ČD a mateřské školy.

Tabulka 15 Vyjádření respondentů - nespokojenost

Kategorie odpovědí	Počet vyjádření respondentů
Nedostatečná sleva	19
Přání zavést benefit	18
Nespokojenost s nastavením pravidel čerpání benefitu	16
Nevyhovující kvalita nabízených benefitů	14
Nespravedlivost benefitů	8
Špatná přehlednost benefitů	8
Nepotřebnost daných benefitů	7

Kategorie odpovědí	Počet vyjádření respondentů
Neinformovanost zaměstnanců	6
Hodnocení systému benefitů	5
Větší výběr benefitů	5
Benefit jako nárok	4
Srovnání s jiným zaměstnavatelem	4
Nevýznamné benefity	4
Absence dřívějších benefitů	3
Benefit bez další investice zaměstnance	3

Zdroj: vlastní zpracování

Nespokojenost se zaměstnaneckým benefitem IN karta ČD pramení zejména z nespravedlivě nastavených pravidel. Vadí jim zejména časté rezervace stejnými zaměstnanci, dlouhá čekací doba a také neplánovaným zrušením karty z důvodu využití pro pracovní cestu. Zde však byl i názor, že použití karet pro služební cesty komplikuje právě jejich využití jako zaměstnaneckého benefitu. Druhý typ vyjádření byl v souvislosti s firemní mateřskou školou. Kdy zaměstnancům vadí výše školného, uzavření a zkrácení pracovní doby MŠ během prázdnin. Příklady vyjádření respondentů:

„Mateřská školka není benefit. Chodí tam děti i rodičů, kteří nejsou zaměstnanci KNTB a platí stejnou částku. Navíc koncepce školky byla jiná. Teď bude školka 14 dní zavřená a provozní doba se zkrátí do 16.30h. A školné bude pořád stejně Kč za měsíc. Původní koncepce byla, že školka zavřená nebude a provozní doba bude do 18.30 hod., proto jsem tam své dítě dala.“

„Karta ČD - jak je možné že 2 měsíce mám objednanou kartu, objednaný vlak do Prahy a den před odjezdem mi zavolají, že mi kartu ruší a bere si ji zaměstnanec na pracovní cestu. Tehdy už vlak ani koupit nešel, musela jsem autem. Kdybych věděla, že si mi to stane, raději jsem si koupila lístek na vlak rovnou. Od té doby již benefit pro nespolehlivost nevyžívám...“

Třetí nejčastější kategorií v odpovědích představovala kategorie nespokojenost s využívaným benefitem. V této kategorii byly nejčastěji komentáře, kde respondenti uváděli, co jim při užívání stávajících benefitů přišlo nevyhovující. Jednalo se o

nespokojenost s jídlem podávaném v závodní jídelně, nemožnosti využít nadstandardní pokoj i při rezervaci či náročné využití 24 hodin pracovního volna.

„Nadstandardní pokoj bych využila ráda, ale bylo mi řečeno, o že už tam leží pacientka a stěhovat ji nebudou, (i když jsem pokoj měla rezervovaný s předstihem), takže to nepovažuji za benefit, kterým by se měla KNTB prezentovat. radši tam ubytují někoho, kdo to zaplatí, než uvolní zaměstnanci.“

„Není jednoduché se k některým benefitům dostat, některé jsou uvedeny nepravdivě nebo jsou v nemocniční praxi neproveditelné (sickdays, 24h pracovního volna). Příspěvek na penzijní spoření není garantovaný a není jisté, že v tomto roce bude vyplacen. Karta ČD rozhodně není dostupná každému. Veškerá dodávková dovolená je v rámci příslušných zákonů, ne nad rámec.“

Další téma, které ve svých vyjádřeních k nespokojenosti zaměstnanci uváděli, bylo nespravedlnost nastavení benefitního systému. Zaměstnanci byli nespokojeni s tím, že některé benefity se zaměřují pouze na některou skupinu pracovníku. Toto zaměření mohlo být genderové, věkové, dle povolání. Rovněž jim vadila podmíněnost některých benefitů, například délkou setrvání v KNTB či nutností plného úvazku. Příklady vyjádření respondentů.

„Benefity nemohou využívat všichni zaměstnanci. Např. k čemu je 50leté sestře nitroděložní tělísko?“

„Mrzí mě, že některé benefity nelze čerpat hned, například příspěvek na penzijní pojištění až po dvou letech, a to stejně zaměstnanec nemá jistotu, že v tom roce bude vyplacen.“

„Sickdays pro všechny zaměstnance bez ohledu na úvazek.“

7.6.4 Benefity, které by zaměstnanci uvítali

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala zaměstnaneckých benefitů, které by stávající zaměstnanci uvítali. Každý zaměstnanec mohl uvést maximálně 3 benefity. Tyto jednotlivé benefity byly roztrženy do kategorií, z nichž vyšla následující tabulka 16 Vítané benefity. Do této tabulky byly zaznamenány vítané benefity, které se v dotaznících objevily alespoň dvakrát. Z této tabulky je patrné, že 146 (41,0 %) respondentům nejvíce chybí možnost sportovního vyžití, a to zejména plavání, kterou označila třetina respondentů. Toto zjištění může vycházet z potřeby aktivního odpočinku, kterou respondenti pociťují kvůli svému náročnému povolání. Na druhém místě byly se 77

(21,6%) respondenty uvedeny stravenky, stravenkové karty či stravenkový paušál. Toto zjištění může vycházet z nespokojenosti respondentů s úrovní aktuálně poskytovaného závodního stravování. Zaměstnanci, kteří byli v předchozí otázce, nespokojeni s poskytovaným benefitem závodního stravování, uváděli, že je pro ně nabídka nevyhovující, a to z důvodu složení a pestrosti nabídky jídel, či uvedli, že nemohou využít možnosti závodního stravování. Rovněž uváděli nespokojenost s alternativami, které jsou jim namísto závodního stravování nabízeny, tedy bufetu a bistra, kde je může odradit vyšší cena či nevyhovující nabídka. Tyto důvody či jejich kombinace mohou být důvodem, proč by zaměstnanci raději využili stravenek či podobné formy příspěvku. Na třetím místě 73 (20,5 %) respondentů uvedlo, že by si přálo příspěvek na rehabilitace, masáže, fyzioterapii či wellness. Toto zjištění rovněž pramení z velké potřeby dostatečného odpočinku a uvolnění, které zaměstnanci ve zdravotnictví potřebují. Pokud zaměstnanci pečují o sebe a své zdraví, dostatečně odpočívají a relaxují, může to pomoci předcházet syndromu vyhoření, který je se zdravotnictvím spojován, a zdravotničtí pracovníci jsou jím ohroženi více než kdo jiný. Vzhledem k neustálému nedostatku pracovníků ve zdravotnictví jsou stávající pracovníci vystaveni velkému množství přesčasů a vhodná forma odpočinku je zde více než žádoucí.

Tabulka 16 Vítané benefity

Kategorie	Vítaný benefit	Počet respondentů	
		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Volnočasové aktivity	Sportovní aktivity/multisport karta	146	41,0
	z toho plavání	(47)	
	Kultura/kino/divadlo/zoo	35	9,8
	Dovolená/rekreace/zájezd	32	8,9
	FKSP	32	8,9
	Benefitní karta	28	7,8
Jídlo	Stravenky/stravenkový paušál/karta/	77	21,6
	Občerstvení na pracovišti (káva, ovoce, perlivá voda)	4	1,1

Kategorie	Vítaný benefit	Počet respondentů	
		Absolutní četnost (n)	Relativní četnost (%)
Sebepéče	Rehabilitace/masáže/fyzioterapie/lázeňská péče	73	20,5
	Dentální hygiena/kosmetika/kadeřnictví	15	4,2
	Přednostní termín ošetření vč. rodinných příslušníků	3	0,8
Příspěvky/slevy	Poukaz/větší sleva do lékárny/vitamíny	40	11,2
	Příspěvek na dopravu/pohonné hmoty	22	6,2
	Parkování/sleva na parkování	21	5,9
	Příspěvek školkovně/ dětský tábor	6	1,7
	Sleva v bufetu/bistru KNTB	6	1,7
	Sleva na knihy	2	0,6
Finanční odměna	13. plat/ osobní ohodnocení	25	7,0
	Odměna za pracovní věrnost KNTB	4	1,1
Více dovolené nad rámec zákona	Více dovolené	16	4,5
Vzdělání	Vzdělání/jazykový kurz	13	3,6
Zlepšení pracovních podmínek	Práce z domu/flexibilní pracovní doba/slужební telefon/notebook/auto	11	3,1
	Pracovní obuv	2	0,6

Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového pohledu lze říci, že respondenti by jako zaměstnanecký benefit ocenili zejména možnost zvolení druhu odpočinku, relaxace či sebepéče. Rovněž bylo z dotazníků patrné, že by ocenili, kdyby volba konkrétního benefitu byla na nich. Také zde můžeme zaznamenat volání po benefitech, které by daným respondentům vylepšily pracovní

podmínky, přístup do zaměstnání, přidali více volného času nebo navýšily finanční odměnu za práci.

7.6.5 Doplnující komentář k hodnocení spokojenosti s benefity

V posledním bodě dotazníku měli respondenti možnost uvést cokoli, co by rádi uvedli v souvislosti se zaměstnaneckými benefity. Této možnosti využilo 56 respondentů. V těchto závěrečných komentářích byly opětovně zdůrazněny buď nedostatky aktuálního benefičního systému, nebo naopak zdůrazněno, které zaměstnanecké benefity či způsob jejich čerpání by byl žádoucí. Jako nedostatky byly opětovně okomentovány následující příklady: nespravedlivost v jeho čerpání, nepřehlednost informací k systému zaměstnaneckých benefitů, nespokojenost s nastavením pravidel čerpání určitých benefitů, nízká hodnota poskytovaných benefitů a slev.

Naopak jako přání byly rovněž uváděny již zmíněné možnosti čerpání libovolných volnočasových aktivit, využití benefiční karty, větší výběr v souvislosti se stravováním v nemocnici, zvýšení hodnoty benefitů a rovněž větší péči o systém zaměstnaneckých benefitů. Respondenti zároveň hodnotili souhrnně jak pozitivní, tak negativní prvky aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů.

7.7 Přednosti a prostor pro zlepšení současného systému zaměstnaneckých benefitů

V této kapitole budou zrekapitulovány výhody a nevýhody aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů, a to na základě výše uvedeného dotazníkového šetření a rozhovoru s vybranými zaměstnanci KNTB. Podkladem pro projektovou část této diplomové práce bude výsledek dotazníkového šetření, analýza rozhovoru s vybranými zaměstnanci a také analýza předností a prostoru pro zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů, která bude výsledkem této kapitoly.

Dotazníkové šetření se zaměřovalo na spokojenost se systémem zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje KNTB. Tohoto šetření se zúčastnilo 356 respondentů, což představuje 12,6 % všech zaměstnanců KNTB.

Dotazník byl rozdělen na části, které se zabývaly přehledem a informovaností, efektivitou a oblibou poskytovaných benefitů, celkovou spokojeností s nabízenými benefity a benefity, které by zaměstnanci uvítali.

Dotazník obsahoval 12 otázek, z kterých bylo vyhodnoceno následující:

- Bylo zjištěno, že 85,7 % respondentů má přehled o nabízených benefitech a 76,1 % se cítí být informováno o způsobu využití zaměstnaneckých benefitů, k tomu 36 % respondentů využívalo vnitřní informační systém nemocnice (Intranet) či 33,2 % webové stránky.
- Z šetření také vyplynulo, že neefektivněji využívanými zaměstnaneckými benefity jsou stravování s příspěvkem zaměstnavatele, které využívá 71,3 % respondentů a příspěvek na penzijní připojištění, který využívá 62,1 % respondentů. Jako nejoblíbenější zaměstnanecký benefit byl vybrán 31,4 % respondenty příspěvek na penzijní pojištění.
- Rovněž se ukázalo, že pouze 50% respondentů je spokojeno se systémem zaměstnaneckých benefitů, nejvíce nespokojeni byly respondenti v 69,8 % se strukturou benefitů (složením nabídky). Dále uvedli, že nespokojeni jsou s nedostatečnou výší slev, s pravidly čerpání aktuálních zaměstnaneckých benefitů a nespravedlností systému zaměstnaneckých benefitů.
- Nejžádanější benefitem byly sportovní aktivity pro 27,8 % respondentů, poté stravenky pro 21,6 % respondentů a wellness pro 20,5 % respondentů.

Další metodou sběru dat byl rozhovor se dvěma vybranými pracovníky KNTB, kteří mají zaměstnanecké benefity ve své pracovní kompetenci, přičemž jedna zaměstnankyně byla na vedoucí pozici a druhá jako řadový pracovník. Rozhovor byl veden na téma aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů. Byl veden formou polostrukturovaného rozhovoru, který obsahoval 6 klíčových otázek.

Rozhovor se týkal 3 oblastí: zhodnocení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů, aktuálního a budoucího účelu zaměstnaneckých benefitů a poslední část byla zaměřena na vedení a návrh změn v systému zaměstnaneckých benefitů.

- Z první části rozhovoru vyplynulo, že nedostatek je spatřován v nemožnosti využití všech aktuálních zaměstnaneckých benefitů všemi pracovníky, časové omezení benefitů, krátkodobost a velká náročnost při prosazování změny v systému zaměstnaneckých výhod. Pozitiva byla spatřena ve snaze umožnit zaměstnancům více placeného volna a široké nabídce zaměstnaneckých benefitů.

- Zástupci organizace zastávají názor, že účelem zaměstnaneckých benefitů je stabilizace stávajících zaměstnanců, zvýšení jejich životní úrovně, rovnováha v osobním a pracovním životě a také udržení konkurenceschopnosti. V budoucnu by měl tento systém organizaci více pomoci s náborovou činností a zvednout její atraktivitu pro uchazeče o zaměstnání.
- Případné budoucí změny systému zaměstnaneckých benefitů by měly spočívat ve větší systematizaci. Systém zaměstnaneckých benefitů by měl být pro všechny spravedlivý a mít jasně nastavená pravidla. Rovněž se zvažuje využití cafeterie jako formy poskytování benefitů. Také by mělo dojít k pravidelnému hodnocení spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity. Vedoucí pracovník vidí svou práci zejména v delegování činností a komunikaci a snaze prosadit změny u vyššího vedení KNTB.

Závěry analýzy současného stavu systému zaměstnaneckých benefitů zachycuje tabulka 17.

Tabulka 17 Přednosti a prostor pro zlepšení

Pozitiva	Prostor pro zlepšení
Systém zaměstnaneckých benefitů je zaveden	Nemožnost výběru zaměstnaneckých benefitů
Ochota vylepšit systém zaměstnaneckých benefitů	Zaměstnanecké benefity nejsou vnímány jako spravedlivé
Zaměstnanci mají přehled a cítí se informovaní	Informace k systému zaměstnaneckých benefitů nejsou přehledné
Široká standardní nabídka zaměstnaneckých benefitů	Nespokojenost zaměstnanců s nastavením pravidel čerpání zaměstnaneckých benefitů
	Nedostatečná nabídka zaměstnaneckých benefitů

Zdroj: vlastní zpracování

8 PROJEKT NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ KRAJSKÉ NEMOCNICE TOMÁŠE BATI

Na základě výsledků provedené analýzy jsou vytvořeny návrhy opatření ke zlepšení stávajícího systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati ve Zlíně. Projekt má svůj základ ve výsledcích rozhovorů s vybranými zaměstnanci nemocnice, dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců s benefiálním systémem a rovněž celkového srovnání s organizacemi, které mají stejné zaměření, a představují tedy konkurenci. Zapojení velkého množství zaměstnanců do dotazníkového šetření ukázalo, že pro zaměstnance je toto téma důležité. Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že spokojená se zaměstnaneckými benefity je pouze polovina respondentů. Dotazníkové šetření rovněž odhalilo oblasti, ve kterých může dojít ke zlepšení, a které budou sloužit jako základ pro tento projekt. K tomu je nutné si stanovit cíle a rovněž aktivity, kterými bude cílů dosaženo. V příloze (P IV) je k dispozici logický rámeček projektu, ve kterém jsou zaznamenány cíle a aktivity.

Je nezbytné, aby systém zaměstnaneckých benefitů neztrácel svou funkčnost, transparentnost, a představoval tak efektivní, propracovaný systém, který nepřímo podporuje motivaci zaměstnanců stejně jako jejich spokojenost, loajalitu a sounáležitost s organizací. (Řihák, 2011) S důvodem, proč si udržet kvalitní zaměstnance přichází i Wain (2010) ve svém článku Investujete do lidí, kde uvádí, že náklady, které jsou nutné vynaložit na nahrazení zaměstnance, jsou odhadem ve výši 40-150 % jeho platu, investice do zaměstnance tedy představuje tu levnější z možností. (Wain, 2010 cit. podle Řihák, 2011) Podobné zjištění přináší i Urban (2018), který uvádí, že mezinárodní odhady „ceny“ za fluktuaci se odhadují na 90-200 % měsíční mzdy zaměstnance, který odchází.

Vzhledem k tomu, že jeden z možných blízkých budoucích scénářů naznačuje legislativní a daňové úpravy v oblasti poskytování zaměstnaneckých benefitů, ze kterých vyplýne zrušení prakticky veškerých daňových i pojistných výhod, snaží se projekt osvětlit i další výhody poskytování zaměstnaneckých benefitů než pouhou finanční výhodnost.

8.1 Cíle projektu

Cílem projektu je zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů, které by byly v souladu s představami vedení firmy i zaměstnanců. Aby mohl být cíl projektu konkrétně definován,

bylo využito metody SMART. Dle Krátkého a Doležela (2016) musí cíl, který je SMART, splňovat následující podmínky:

- S: specifický, konkrétní (specific) - Cílem je vylepšený systém zaměstnaneckých benefitů a posílení jeho významu.
- M: měřitelný (measurable) - Měřitelnost cíle představuje zvýšení spokojenosti zaměstnanců s nabízenými benefity o 15 % oproti původnímu dotazníkovému šetření v červenci 2023.
- A: akceptovaný, akceptovatelný (agreed) - Projekt je nutné schválit představenstvem KNTB a rovněž odbory.
- R: realistický (realistic) - KNTB má kladný výsledek hospodaření a disponuje finančními prostředky nutnými k realizaci projektu. A rovněž je v souladu s cíli organizace, z nichž jeden je vytyčen jako vzdělaný, motivovaný, loajální a spokojený zaměstnanec.
- T: termínovaný (time-bound) – Ke zvýšení spokojenosti se zaměstnaneckými benefity dojde do 1 roku zavedení do praxe.

Pokud bude dosaženo tohoto hlavního cíle, jehož výsledkem je vylepšený systém zaměstnaneckých benefitů, bude to mít pozitivní dopad i na následující oblasti:

- zvýšení stability zaměstnanců,
- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců,
- zvýšení životní úrovně zaměstnanců,
- snížení syndromu vyhoření u zdravotnických pracovníků,
- snížení fluktuace zaměstnanců a s ní spojených nákladů,
- zvýšení konkurenceschopnosti podniku,
- zvýšení atraktivity organizace na trhu práce.

Metoda SPIN poskytuje odůvodnění pro realizaci projektu:

- S – situace: systém zaměstnaneckých benefitů, který poskytuje KNTB byl 50% zaměstnanců vyhodnocen jako nedostatečný a nebylo s ním spokojeno. Vzhledem k tomu, že se dotazníkového šetření, které bylo dobrovolné, zúčastnil velký počet zaměstnanců, dá se odvodit, že se jedná o situaci, kterou zaměstnanci chtějí řešit.

- P – problém: jako problematická se jeví 50% nespokojenost zaměstnanců s nabízenými benefity. Zaměstnanecké benefity totiž mohou ovlivňovat stabilitu, spokojenost a loajalitu zaměstnanců, stejně tak konkurenceschopnost v daném odvětví a atraktivitu organizace jako zaměstnavatele, která je velmi důležitá, z důvodu nedostatku pracovníků ve zdravotnictví. Rovněž mají vliv na budování značky zaměstnavatele.
- I – implikace (dopady a důsledky): pokud by nedošlo ke změnám v systému zaměstnaneckých benefitů, může to pro zaměstnance představovat nezájem o jejich potřeby ze strany zaměstnavatele, a vést tedy ke snížené spokojenosti a výkonu v zaměstnání. Toto může mít za následek také odchod klíčových zaměstnanců. Stejně tak systém zaměstnaneckých benefitů nemusí představovat účinný nástroj pro náborovou činnost.
- N – nutnost: je nutné začít s realizací projektu co nejdříve z důvodů značné nespokojenosti zaměstnanců a rovněž, aby bylo možno uplatnit změny v plánované náborové činnosti.

8.2 Klíčové činnosti

Klíčové aktivity byly navrženy na základě analýzy dotazníkového šetření a analýzy rozhovorů s vybranými zaměstnanci. Prostřednictvím těchto klíčových aktivit má být docíleno vylepšení systému zaměstnaneckých benefitů, které by se měly odrazit zejména ve stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a také ve zvýšení atraktivity KNTB jako zaměstnavatele. Vylepšení systému zaměstnaneckých výhod se bude zakládat na jeho kombinovaném systému. V organizaci zůstane aktuálně nabízená fixní nabídka zaměstnaneckých benefitů pouze s doporučeními pro zlepšení. Dále bude doplněna flexibilní část, která umožní zaměstnancům čerpat benefity, které dosud postrádali. Tuto flexibilní část zaměstnaneckých benefitů bude spravovat externí benefiční firma. Každému zaměstnanci bude na rok vyčleněna určitá částka, kterou bude mít na elektronické benefiční kartě a bude z ní moci čerpat na volnočasové aktivity dle svého výběru.

8.2.1 Vylepšení úrovně stravování zaměstnanců v KNTB

Stravování probíhá v KNTB zejména v závodní jídelně. Zaměstnancům je denně vydáno až 400 hlavních jídel. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že stravování s příspěvkem zaměstnavatele představuje nejvyužívanější zaměstnanecký benefit, kdy jej využívá 254

(71,3 %) z 356 respondentů. Avšak jako nejlepší benefit jej zvolilo pouze 52 (14,6 %) respondentů. Rovněž se v dotaznících vyskytovala nespokojená vyjádření k úrovni poskytovaného stravování či respondenti uvedli, že nechtějí nebo nemají možnost do jídelny chodit. Toto zjištění může potvrdit i výsledek dotazníkového šetření na otázku, jaký benefit by zaměstnanci uvítali, kdy se na druhém místě se 77 (21,6 %) respondenty umístily stravenky/stravenkový paušál/ karta. Vzhledem k tomu, že se jedná o nejvíce využívaný zaměstnanecký benefit, by jeho vylepšení mohlo ocenit poměrně velké množství zaměstnanců. Prvním krokem by tedy měla být analýza situace.

- **Analýza spokojenosti zaměstnanců se závodním stravováním**

Tato analýza by pomohla osvětlit aktuální stav spokojenosti zaměstnanců s úrovní stravování. Bylo by díky ní možno zjistit, s čím jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Dále jak by bylo vhodné pozměnit nabídku, například vyřazením jídel, které zaměstnanci hodnotí jako nejhorší, nebo také doplnit nabídku o jídla, která zaměstnanci postrádají. Zkusit možnost variabilního výběru, kdy by si zaměstnanec navolil výběr dle své chuti z polévky, hlavního jídla, salátu, dezertu. Rovněž je zapotřebí zjistit, proč někteří zaměstnanci na oběd chodit nemohou. Projekt tedy počítá s řešením nespokojenost zaměstnanců se závodním stravováním jako téma pro diskuzi, která by proběhla s vedoucí oddělení stravování KNTB. Během této diskuze by byly vyhodnoceny výsledky průzkumu spokojenosti zaměstnanců se závodním stravováním a z něj vzešlých opatření. Je nutné brát rovněž ohled na dodržení norem a postupů. Vylepšení úrovně zaměstnaneckého stravování se může velkou měrou odrazit ve spokojenosti zaměstnanců, protože jeho zlepšení může ocenit velké množství zaměstnanců. Náklady pro tuto změnu aktuálně nevznikají, avšak mohou vzniknout v průběhu projektu během implementace dohodnutých změn.

- **Projednat téma zaměstnaneckého stravování s vedoucí oddělení stravování KNTB**
- **Implementace dohodnutých změn v závodním stravování na zkušební dobu**
- **Zhodnocení zavedených změn dle spokojenosti zaměstnanců.**

8.2.2 Změna pravidel čerpání In karty ČD

Jedním ze zaměstnaneckých benefitů, ke kterému respondenti psali nejvíce komentářů, byla In karta ČD. Benefit jako takový zaměstnanci velmi oceňovali. Toto tvrzení

podporuje i navýšení In karet ČD z počtu 5 ks na 10 ks. Avšak velmi často se objevoval komentář, kdy byli zaměstnanci nespokojeni s malým počtem karet, velmi dlouhou čekací dobou na výpůjčku karty, obsazováním karet stále stejnými pracovníky či zrušením výpůjčky karty z důvodu pracovní cesty jiného zaměstnance. Bohužel zaměstnanci také uvedli, že tato negativní zkušenost je od dalšího využití benefitu odradila a celkově u nich klesla důvěra v systém zaměstnaneckých benefitů jako takový.

Zlepšením, které by pomohlo k tomu, aby zaměstnanci vnímali tento benefit více jako spravedlivý, by mělo být zavedení max. počtu výpůjček. Tedy zaměstnanec by měl možnost si např. za pololetí vypůjčit kartu např. 3x. Rovněž bude nutné statisticky vyhodnotit, kolik možností výpůjčky je adekvátní, tedy aby karty byly dostatečně využívány, ale také aby čekací doby nebyly příliš dlouhé. Dalším doporučením by byla možnost zrušení rezervace z důvodu pracovní cesty maximálně 5 dní před daným termínem, aby měl zaměstnanec případně čas zvážit, zda si zarezervuje jiný termín, či vybere jiný vhodný dopravní prostředek pro svou cestu.

- **Úprava pravidel rezervace In karty ČD**

Vzhledem k tomu, že pořizovací náklady jedné karty činí 39 900 Kč, bylo by dobré vystavit zaměstnanci na konci roku účet s částkou, kterou za využití tohoto benefitu ušetřil, a uvědomil si tak hodnotu tohoto zaměstnaneckého benefitu. Zde pro tuto chvíli náklady navíc pro organizaci nevznikají, jedná se pouze o úpravu pravidel poskytování In karty ČD.

8.2.3 Rozšíření poskytování příspěvku na penzijní připojištění

Tento zaměstnanecký benefit označilo 112 (31,4 %) z 356 respondentů jako benefit, kterého si nejvíce cení. Rovněž jej využívá 221 (62,1 %) respondentů, což z něj dělá druhý nejefektivněji využívaný benefit. Vzhledem k tomu, že tento zaměstnanecký benefit lze využít až za 2 roky po nástupu do zaměstnání, bylo by dobré, z hlediska náborové politiky tuto hranici snížit. Rovněž v době, kdy se o spoření na penzi hovoří více než kdy jindy, by to bylo i zaměstnanci i potencionálními zájemci o zaměstnání vnímáno jistě pozitivně.

V návrhu by minimální trvání pracovního poměru pro získání příspěvku bylo 6 měsíců. Novou kategorií by tedy byli zaměstnanci, kteří jsou v délce pracovního poměru 6 měsíců - 2 roky a výše příspěvku by byla 150 Kč. A jejich pracovní úvazek je 1,0. Na základě evidenčních údajů je těchto zaměstnanců 287. V tabulce 18 je znázorněna výše nákladů,

kterás sebou nově vzniklá kategorie nese. V nově vzniklé kategorii se aktuálně nachází 287 zaměstnanců, náklady, které by rozšíření tohoto benefitu přineslo, jsou ve výši 516 000 Kč.

Tabulka 18 Náklady na rozšíření penzijního připojištění

Nová kategorie	Výše příspěvku	Počet zaměstnanců	Náklady celkem za rok
6 měsíců – 2 roky	150 Kč	287	516 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.4 Přehlednější nabídka zaměstnaneckých benefitů na Intranetu

Z analýzy dotazníkového šetření vyplynulo, že 271 (76,1 %) respondentů je informováno o benefitech, které jejich zaměstnavatel nabízí. V komentářích, které měli respondenti možnost psát k nespokojenosti s nabízenými benefity, se často objevovalo, že informace jsou předávány nepřehledně. Např. 36 % respondentů označilo možnost, že informace získává na vnitřním informačním systému nemocnice tzv. Intranetu. Respondenti uvedli, že informace jsou zde seřazeny nepřehledně, a proto je náročné se v nich orientovat. Další poznámky se týkaly aktuálnosti či chaotičnosti uvedených informací.

Dalším návrhem k vylepšení systému zaměstnaneckých benefitů je tedy navržení rozcestníku, který by byl umístěn na Intranet ve spolupráci s IT pracovníkem. Tento rozcestník bude vypracován jako součást diplomové práce a umístěn v přílohách P (VII). Bude se snažit rozčlenit benefity do několika kategorií, které by zaměstnancům usnadnili orientaci. Jednotlivé kategorie jsou podobné těm, které nemocnice uvádí na webových stránkách, jsou však přidány některé nové a to: nováček, novinky a cafeterie. V kategorii nováček jsou umístěny benefity, které mohou využít zaměstnanci, kteří nastoupili do zaměstnání. Kategorie novinky by obsahovala nové benefity například nové zvýhodněné nabídky, které by byly vyjednány během roku. Pro přehlednost by byly umístěny, kromě kategorie kam patří, i v kategorii novinka, aby nedošlo k jejich zapadnutí. Kategorie zvýhodněné nabídky pro naše zaměstnance by měla být dále členěna na jednotlivé kategorie, jak je naznačeno v návrhu například strava, kosmetika, obuv, ubytování apod. Zde by byly jednotlivé nabídky přehledně rozčleněny. Pro výhodné nabídky obchodníku a časově omezené slevové akce, by měla být nastaveno časové okno vystavení této nabídky a to zejména z důvodů přehlednosti a aktuálnosti.

8.2.5 Další podněty k diskuzi

Zde jsou uvedeny další podněty, které vyplynuly z analýzy dotazníkového šetření, avšak nebyly do projektu prozatím zařazeny, z důvodů nutnosti diskuze k dané problematice.

Zaměstnanecký benefit zavedení nitroděložního tělíska dle dotazníkového šetření využilo celkem 10 (3,4 %) žen z 288, které se dotazníkového šetření zúčastnily. Celkově z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti jej vnímají jako nespravedlivý, protože není možné, aby tento zaměstnanecký benefit byl využit muži a rovněž ženami po menopauze, a tak jej bývá využíváno spíše výjimečně. Z hlediska nízké efektivity využití zaměstnaneckého benefitu by bylo vhodné jej zrušit a nahradit jiným, nejlépe ze stejné oblasti poskytování zdravotní péče. Vhodné by bylo zavedení například přednostního ošetření zaměstnance v KNTB či vyšetření 2 znamének ročně zdarma.

Další oblastí, která byla v dotazníkovém šetření poměrně často zmiňována, byla nemožnost využití zaměstnaneckých benefitů při nedosažení úvazku 1,0. Respondenti uvedli, že není možné využít 24 hodin pracovního volna, náborový příspěvek či příspěvek na penzijní pojištění. Náborové příspěvky jsou nabízeny zejména u pracovních pozic, které jsou nedostatkové či klíčové, a bylo by tedy dobré náborový příspěvek poskytnout například v části odpovídající výši pracovního poměru. KNTB nabízí možnost zkrácených úvazků, které jsou v dnešní době stále více žádané, neboť se hodně mluví o sladění rodinného a pracovního života. Další důvod představuje i plánované legislativní krácení rodičovské dovolené, což zájem o zkrácené úvazky ještě posílí. Bylo by ke zvážení, zda neumožnit čerpání daných benefitů již od výše úvazku 0,5, či poskytovat poměrnou část benefitu odpovídající výši úvazku. Pomohlo by to povznést atraktivitu nemocnice jako zaměstnavatele.

Další návrh k prodiskutování představuje zavedení home office, či flexibilní pracovní doby pro THP. Bylo by ovšem nutné přesné nastavení pravidel, tedy například jaká by byla frekvence, způsob kontroly a hodnocení odvedené práce. Rovněž by pracovník musel splňovat určitá kritéria např. délku setrvání v organizaci, vhodná pracovní náplň, pracovní morálka, zodpovědnost aj. Tento návrh by mohl představovat krok, který by i pro zaměstnaneckou menšinu THP mohl znamenat výhodu, která pramení právě z povahy jejich práce.

Posledním námět k diskuzi by představoval návrh slevy na parkovné pro zaměstnance. Respondenti v dotazníkovém šetření často uváděli dvě příčiny nespokojenosti: výše

parkovného a absence místa na parkování. Vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci nemají jinou možnost dopravy do zaměstnání než využití automobilu, vítaný benefit by představovala sleva na parkovné. Vzhledem k tomu, že automobil při dopravě do zaměstnání využívá poměrně dost zaměstnanců, projevil by se tento vstřícný krok na spokojenosti zaměstnanců poměrně výrazně.

8.2.6 Zavedení cafeterie systému pro volnočasové aktivity

Návrh pro zavedení flexibilní části zaměstnaneckých benefitů vznikl na základě analýzy dotazníkového šetření a analýzy rozhovoru s vybranými pracovníky, kteří byli této myšlence nakloněni. Rovněž ze srovnání se Vsetínskou nemocnicí vyplynulo, že Vsetínská nemocnice benefit se zaměřením na volný čas svých pracovníků poskytuje. Důvody vyplývající z dotazníkového šetření jsou následující:

- Absence benefitu, který je zaměřen na volnočasové aktivity.
- Nespokojenost se strukturou aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů.
- Nespravedlnost možnosti čerpání aktuálních zaměstnaneckých benefitů.
- Velké množství benefitů, které by zaměstnanci uvítali, tedy nemožnost najít benefit, který by vyhovoval všem.
- Dát zaměstnanci možnost vybrat si benefit dle své potřeby.

System cafeterie byl zvolen proto, že ačkoliv je nynější nabídka poměrně obsáhlá, respondenti jsou poměrně velmi nespokojeni. A to jak s její skladbou, kdy uplatňují pouze malou část benefitů, tak s hodnotou daných benefitů. Dalším důvodem byla žádost o benefit, u kterého nebylo nutné doplácet žádné další peníze. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že respondenti by ocenili benefit, který by si mohli vybrat dle své potřeby, a nebyli nuceni si vybírat pouze z omezené nabídky. Další důvod představovala i možnost aktivního odpočinku, trávení volného času, relaxace a péče o zdraví, vzhledem k náročnosti povolání, které většina zaměstnanců vykonává. A rovněž z důvodu zvýšeného rizika syndromu vyhoření, které toto odvětví doprovází. Oblast péče o zdraví jak psychické, tak fyzické představovala pro většinu respondentů prioritu.

Organizace by ráda posilnila stabilitu zaměstnanců a rovněž přispěla ke zvýšení jejich životní úrovně. Další důvod představuje zvýšení atraktivity jako zaměstnavatele pro potenciální uchazeče o zaměstnání. Stejně tak je důležitá daňová výhodnost, nenáročná

administrativa a poskytnutí tohoto benefitu v případě kladného hospodářského výsledku organizace.

Tyto důvody vedly k rozhodnutí, aby aktuální nabídka zaměstnaneckých benefitů byla rozšířena právě o cafeterii, která bude realizována skrze elektronickou benefiční kartu pro volnočasové aktivity. Nabídka se rozšíří co do počtu i skladby, a to díky partnerům, které má daná benefiční firma jako smluvní partnery.

Z analýzy s vybranými zaměstnanci vyplynulo, že optimální částka by byla přibližně 3 600 Kč na zaměstnance. Všem zaměstnancům bude poskytnuta stejná částka a její čerpání v cafeterii bude pro všechny za stejných podmínek. Benefiční karta bude poskytnuta zaměstnancům, kteří mají výši úvazku od 0,5 do 1,0 a jejich pracovní poměr bude delší než 1 rok. V rámci cafeterie je možno čerpat následující služby, a to sport, kulturu, péči o zdraví, rekreaci, vzdělání a knihy. V případě zájmu lze doplnit cafeterii o doplňkové moduly jako např. pochvaly, přání k výročí apod.

Z hlediska daňové výhodnosti se jedná o výhodné benefity, protože ačkoliv pro zaměstnavatele jsou daňově neuznatelné, pro zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmů a platby sociálního a zdravotního pojištění. Daňově uznatelné pro zaměstnavatele by byl pouze nepeněžní příspěvek na vzdělání za předpokladu, že by souvisel s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Projekt zavedení cafeterie

Popis jednotlivých kroků k zavedení cafeterie probíhajících v rámci realizace projektu.

1) Představení systému cafeterie představenstvu nemocnice a odborům

Cílem tohoto kroku je představení projektu představenstvu nemocnice, které skládá z předsedy představenstva a dalších dvou členů. Rovněž je nutné představit projekt i odborovým organizacím. Projekt by se měl opírat o průzkum v organizaci a jeho součástí by mělo být finanční vyčíslení. Schválení projektu je podmíněno dohodou zdravotnické organizace s odborovými organizacemi. Je nutné, aby jeho financování bylo zpracováno v obchodním plánu na příslušný rok, a jeho schválení valnou hromadou a kladným hospodářským výsledkem. Návrh představí náměstkyně pro personální řízení.

2) Sběr připomínek ke cafeterii

Tímto krokem má představenstvo i odbory čas vznést dotazy či připomínky k danému projektu.

3) Schválení zavedení cafeterie a její financování

V tomto kroku dochází k projednání připomínek, a poté ke schválení návrhu projektu a jeho způsobu financování. Rovněž může dojít k zamítnutí projektu.

4) Vyčlenění realizačního týmu

Cílem tohoto kroku je vytvoření realizačního týmu projektu. Vzhledem k tomu, že projekt vzniká na podnět personálního oddělení, je nutné stanovit jednotlivé členy týmu spolu s povinnostmi a odpovědností za jednotlivé činnosti.

5) Výběrové řízení na poskytovatele cafeterie

Před samotným výběrovým řízením je nutné stanovit si jednotlivá kritéria výběru pro poskytovatele benefitních karet. Dále budou osloveny jednotlivé firmy a rozeslána poptávka. Z obdržených nabídek bude vybrána ta optimální.

6) Podpis smlouvy s poskytovatelem cafeterie

Dochází k podpisu smlouvy o poskytování služeb cafeteria systému. Poté je firmou organizaci připraven projekt na míru.

7) Změna vnitřního předpisu zaměstnavatele

Před samotnou změnou dokumentace musí dojít ke schválení i kolektivní smlouvou. Je nutné, aby s tímto byli seznámeni i zaměstnanci a stvrdili seznámení se směrnicí svým podpisem.

8) Předání dat do podnikového informačního systému

Nutné zejména kvůli možnosti uhrazení faktur za dané služby.

9) Informační materiály

Vytvoření informačních materiálů k propagaci a proškolení zaměstnanců se systémem cafeterie. Informační materiály budou vypracovány zaměstnancem personálního oddělení ve spolupráci se zaměstnancem firmy, která systém cafeterie dodává. Materiály budou k dispozici jak v elektronické, tak v tištěné formě.

10) Poskytnutí dat benefitní firmě

Je předán seznam zaměstnanců, kteří mají na využití benefitu nárok.

11) Zkušební provoz

Vybraní zaměstnanci otestují nový systém zaměstnaneckých benefitů a případně dojde k nápravě nedostatků.

12) Spuštění ostrého provozu

Spuštění nového systému pro všechny zaměstnance nemocnice. Je vyčleněn pracovník pro řešení problému zaměstnanců.

13) Vyhodnocení funkčnosti benefitu

Kontrola fungování systému včetně spokojenosti s novým systémem. Může dojít k úpravě nastavení či může systém zůstat v nezměněné podobě. Po roce fungování cafeterie je nutné, aby došlo k průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zavedeným systémem.

Vzhledem k nastaveným pravidlům, kdy na cafeterii má nárok každý zaměstnanec, který je zaměstnán déle než 6 měsíců a výše jeho úvazku je 0,5 a výše, můžeme spočítat, jaké jsou přímé náklady se zavedením cafeterie. Počet zaměstnanců, kteří budou čerpat cafeterii je dle evidence zaměstnanců 2540. Tabulka 19 vyčísluje celkové náklady na příspěvek, který budou zaměstnanci čerpat.

Tabulka 19 Příspěvek cafeterie

Počet zaměstnanců, který má na čerpání nárok	Výše příspěvku na cafeterii /os. /Kč	Náklady za rok celkem
2540	3600	9 144 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Kromě samotného příspěvku je nutné rovněž do nákladů započítat částku, kterou bude stát výroba benefitních karet. V tomto případě odpovídá cena výroby 1 karty přibližně 50 Kč. Z tabulky 20 lze vyčíst celkovou výši nákladu na výrobu karet.

Tabulka 20 Náklady na výrobu benefitních karet

Počet zaměstnaneckých karet	Cena za vytvoření benefitní karty /Kč	Částka celkem
2540	50	127 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Další náklady vznikají při tvorbě informačních materiálů, které budou v tištěné formě. Jedná se o letáčky, kterých bude zapotřebí vytisknout 2550 ks. Zbývající informační

materiály budou převedeny do elektronické podoby a rozeslány na pracovní emaily zaměstnanců a vyvěšeny na Intranetu. Cena jednoho letáčku představuje 10 Kč. Z tabulky 21 lze vyčíst celkovou výši nákladů na tvorbu letáčku.

Tabulka 21 Náklady na informační materiály

Počet letáčků / ks	Cena za 1 ks /Kč	Částka celkem
2550	10	25 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při prvotním spuštění cafeterie je nutné brát v potaz poplatek za implementaci systému cafeterie, který činí 20 000 Kč. Další náklad představuje poplatek za správu cafeterie. Ten činí 20 Kč na 1 osobu. Z tabulky 22 lze vyčíst celkové náklady na provoz cafeterie za rok.

Tabulka 22 Náklady na provoz cafeterie

Náklady na správu 1 zaměstnance za měsíc/ Kč	Počet zaměstnanců, kteří mají benefiční kartu	Částka celkem za rok
20	2540	609 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

8.2.7 Vyhodnocení úspěšnosti projektu

Závěrečné zhodnocení úspěšnosti projektu se odvíjí zejména od průzkumu spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity, na jehož podkladě je vytvořen tento projekt. Rovněž by pro celkové vyhodnocení úspěšnosti projektu byla nutná závěrečná zpráva a personální evidence za uplynulou dobu.

8.2.8 Možná omezení projektu

Omezení či komplikace, které mohou stát realizaci tohoto projektu v cestě, vplynuly zejména z rozhovoru s vybranými zaměstnanci nemocnice. Aby bylo možno tento projekt realizovat, musí dojít k jeho schválení, a to představenstvem KNTB, jeho odborovými organizacemi, které jsou nyní 4, a poté i valnou hromadou (resp. Radou Zlínského kraje). Pokud by představenstvo nebylo přesvědčeno o nutnosti projektu, nebo odborové organizace tomuto projektu nebyly nakloněny, nebylo by možné jej realizovat.

Další komplikací představuje aktuálně plánovaná změna legislativy, kdy má dojít ke zrušení daňové výhodnosti zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnavatel by poté více než kdy jindy zvažoval, zda finanční prostředky investovat do zaměstnaneckých benefitů či nikoliv.

8.3 Matice odpovědnosti

Dle Doležala a Krátkého (2016) je u jednotlivých aktivit třeba určit, kdo na nich bude pracovat a rovněž je třeba určit zodpovědnost za výsledek. K tomuto účelu lze využít RASCI matici, která mapuje zodpovědnosti jednotlivců napříč jednotlivými úkoly. Typy rolí zodpovědnosti jsou následující:

R – realizuje (R – responsible): osoba, která je pověřena provedením úkolů. Představuje lidi, kteří vykonávají potřebnou práci.

A – schvaluje, zodpovídá (A – accountable): Osoba, která je zodpovědná za úkol jako celek. Zda je vše provedeno věcně, správně, včas a za plánované náklady.

S – spolupracuje, podporuje (S – support): Osoba, která zajišťuje podporu.

C – konzultuje (C – consulted): Osoba, se kterou má být postup prací konzultován. Zpravidla se jí tato oblast úzce dotýká, ačkoliv ji osobně neprovádí, či je odborníkem na danou problematiku.

I – je informován (I – informed): Osoba je informována o průběžném stavu a výstupech z daných úkolů. Jedná se o členy týmu, kteří potřebují znát stavy jednotlivých úkolů.

Z tabulky 23 lze vyčíst jednotlivé nositele zodpovědnosti a činnosti, které mají na starost.

Tabulka 23 Matice odpovědnosti RASCI

Činnosti	Nositelé odpovědnosti											
	Valná hromada	Představenstvo KNTB	Náměstkyně pro ekonomiku a finance	Náměstkyně pro personální řízení	Referentky personálního oddělení	IT pracovník	Autor projektu	Vedoucí Oddělení stravování	Odborová organizace	Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení	Vítěz výběrového řízení na poskytovatele systému cafeerie	Zaměstnanci
R = realizuje A = schvaluje, zodpovídá S = spolupracuje C = konzultuje I = je informován												
Představení projektu představenstvu a odborům		I	I	A			R		I			
Sběr připomínek k projektu		I	C	A	R		S		I			
Schválení projektu a jeho financování	A	R	C		S				R			
Vyčlenění realizačního týmu I.		I	S	A	R		S					
Přípravná fáze úprav stávajících benefitů.			C	A	R		S	I				

Činnosti	Nositelé odpovědnosti											
	Valná hromada	Představenstvo KNTB	Náměstkyně pro ekonomiku a finance	Náměstkyně pro personální řízení	Referentka personálního oddělení	IT pracovník	Autor projektu	Vedoucí Oddělení stravování	Odborová organizace	Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení	Vítěz výběrového řízení na poskytovatele systému caterie	Zaměstnanci
R = realizuje A = schvaluje, zodpovídá S = spolupracuje C = konzultuje I = je informován												
Benefit č. 2, č. 3 – úprava pravidel poskytování ID karty a příspěvku na penzijní pojištění		I	C	A	R		S		I			
Benefit č. 5 Návrh přehlednějšího zobrazení benefitní nabídky na intranetu				A	S	C	R					
Benefit č. 1 – projednání změn ve stravování zaměstnanců		I	C	A	R		S	C	I			
Benefit č. 1 – implementace změn ve stravování zaměstnanců		I			S			A	I			R
Benefit č. 5 – implementace přehlednějšího třídění benefitů na intranet					S	R	A					
Benefit č. 2, č. 3, č. 5 – poskytnutí informací o změnách zaměstnancům (email)				A	S	R	S			I		I
Benefit č. 4 caterie – vyčlenění realizačního týmu II.		I	C	A	R		S		I			
Benefit č. 4 caterie – výběrové řízení na poskytovatelecaferie		I	A		R						R	
Benefit č. 4 caterie – podpis smlouvy s poskytovatelemcaferie		I	A		R				I		R	
Benefit č. 3, 4 caterie – změna vnitřního předpisu		I		A	R	S			I			
Benefit č. 4 caterie – předání dat do podnikového informačního systému		I		A	S	R						

Činnosti	Nositelé odpovědnosti											
	Valná hromada	Představenstvo KNTB	Náměstkyně pro ekonomiku a finance	Náměstkyně pro personální řízení	Referentka personálního oddělení	IT pracovník	Autor projektu	Vedoucí Oddělení stravování	Odborová organizace	Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení	Vítěz výběrového řízení na poskytovatele systému caterie	Zaměstnanci
R = realizuje A = schvaluje, zodpovídá S = spolupracuje C = konzultuje I = je informován												
Benefit č. 4 caterie – poskytnutí dat benefitní firmě		I		I	A	R					S	
Benefit č. 4 caterie – zkušební provoz		I	I	A	S				I	I	S	R
Benefit č. 4 caterie – spuštění ostrého provozu		I	I	A	R	S			I	S	S	R
Benefit č. 4 caterie – vyhodnocení funkčnosti benefitu		I	I	A	R	S			I	S		R
Vyhodnocení úspěšnosti projektu		I	I	A	R	S	S	I	I	I		R

Zdroj: vlastní zpracování

8.4 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu bude vycházet z tabulky 24, kde je možno vyčíst posloupnost jednotlivých aktivit, délku jejich trvání v kalendářních dnech a stanovit aktivity, které jim předcházejí. Poté následuje grafické znázornění naplánované posloupnosti činností v čase, které se označuje jako Ganttův diagram. Začátek projektu je stanoven k 01. 01. 2024.

Tabulka 24 Časový harmonogram jednotlivých činností

Činnost	Popis činnosti	Navazují činnost	Doba trvání (kalendářní dny)
A	Představení projektu představenstvu a odborům	-	1
B	Sběr připomínek k projektu	A	14
C	Schválení projektu a jeho financování	A, B	7
D	Vyčlenění realizačního týmu I.	C	7

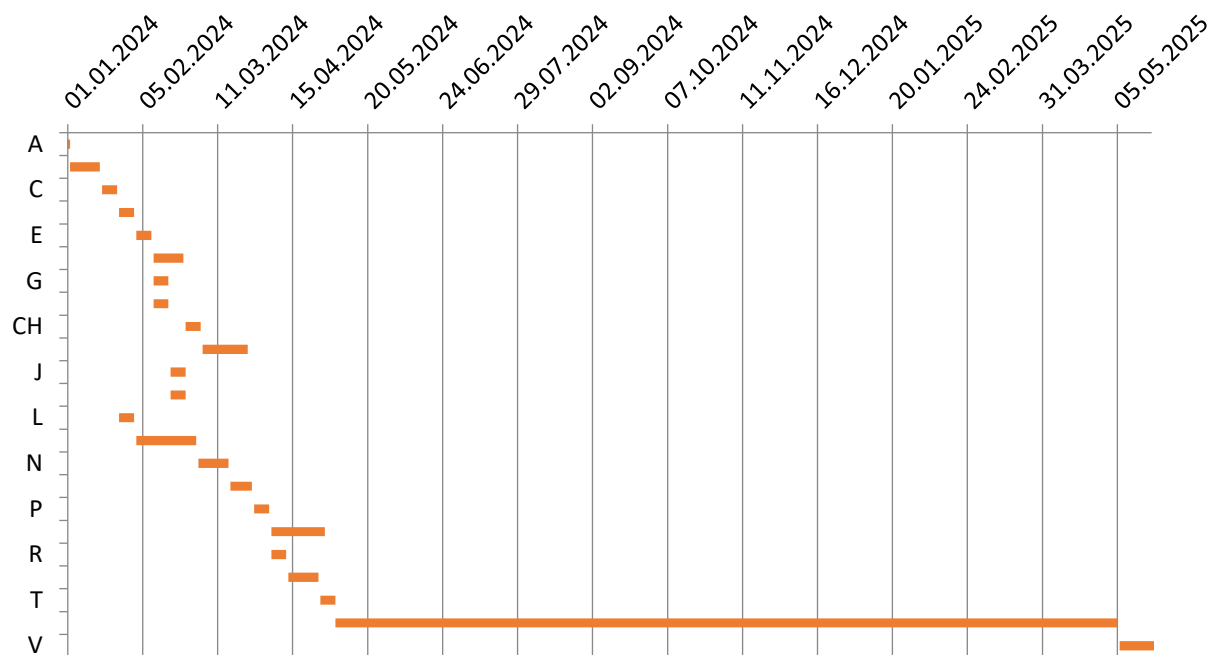
Činnost	Popis činnosti	Navazující činnost	Doba trvání (kalendářní dny)
E	Přípravná fáze úprav stávajících benefitů.	D	7
F	Benefit č. 1 strava – zmapování spokojenosti mezi zaměstnanci	E	14
G	Benefit č. 2, č. 3 – úprava pravidel poskytování ID karty a příspěvku na penzijní pojištění	E	7
H	Benefit č. 5 Návrh přehlednějšího zobrazení benefitní nabídky na intranetu	E	7
CH	Benefit č. 1 – projednání změn ve stravování zaměstnanců	F	7
I	Benefit č. 1 – implementace změn ve stravování zaměstnanců	CH	21
J	Benefit č. 5 – implementace přehlednějšího třídění benefitů na intranet	H	7
K	Benefit č. 2, č. 3, č. 5 – poskytnutí informací o změnách zaměstnancům	G, J	7
L	Benefit č. 4 cafeterie – vyčlenění realizačního týmu II.	C	7
M	Benefit č. 4 cafeterie – výběrové řízení na poskytovatelecafeterie	L	28
N	Benefit č. 4 cafeterie – podpis smlouvy s poskytovatelemcafeterie	M	14
O	Benefit č. 4 cafeterie – změna vnitřního předpisu	N	10

Činnost	Popis činnosti	Navazující činnost	Doba trvání (kalendářní dny)
P	Benefit č. 4 cafeterie – předání dat do podnikového informačního systému	O	7
Q	Benefit č. 4 cafeterie – informační materiály	O	21
R	Benefit č. 4 cafeterie – poskytnutí dat benefiční firmě	P	7
S	Benefit č. 4 cafeterie – zkušební provoz	R	14
T	Benefit č. 4 cafeterie – spuštění ostrého provozu	O, S	7
U	Benefit č. 4 cafeterie – vyhodnocení funkčnosti benefitu	T	365
V	Celkové vyhodnocení úspěšnosti projektu	G, J, I, U	21

Zdroj: vlastní zpracování

Celková doba realizace projektu je 126 dní, pokud nebereme v potaz 365 dní, které jsou určeny ke zhodnocení funkčnosti cafeterie. Tato doba je rovněž potřeba k tomu, aby si zaměstnanci na nově zavedený zaměstnanecký benefit zvykli a naučili se jej využívat. Pokud by po uplynutí této doby došlo ještě i k celkovému zhodnocení úspěšnosti projektu, bylo by nutné provést průzkum spokojenosti se zaměstnaneckými benefity, a tato doba by byla navýšena o dalších 21 dní. Projekt s celkovým vyhodnocením by byl ukončen po 512 dnech.

Grafické znázornění je znázorněné Ganttovým diagramem, který byl vytvořen v programu MS Excel.



Obrázek 5 Ganttův diagram (vlastní zpracování)

8.5 Nákladová analýza

Realizace jednotlivých částí projektu, a to jak úprava stávajících benefitů, tak zavedení cafeterie bude ve spojení s určitými náklady. Snahou nákladové analýzy je vyčíslení jednotlivých nákladů tam, kde je to možné. Část nákladů například plynoucí z implementace změn v zaměstnaneckém stravování je obtížné v této fázi vyčísřit. Další přímé náklady jsou vyčísleny dle jednotlivých činností. Většina nákladu vzniká v souvislosti se zavedením cafeterie.

Další náklady, které je nutné vzít v potaz v souvislosti s realizací projektu, jsou spojeny s prací jednotlivých členů týmu. Vzhledem k tomu, že pokud se budou věnovat projektu, bude nutné jinou práci odložit, jsou započítány také náklady obětované příležitosti. Hodinová mzda jednotlivých členů projektu vychází z internetového portálu prumerneplaty.cz. Celkové personální náklady jsou vyčísleny v tabulce 25.

Tabulka 25 Personální náklady projektu

Pracovník	Hodinová mzda / Kč	Počet hodin	Náklady obětované příležitosti /Kč
Představenstvo nemocnice (3 členové)	420	6	7 560
Náměstkyně pro ekonomiku a finance	278	20	5 560
Náměstkyně pro personální řízení	278	40	11 120
Referentky personálního oddělení (2 zaměstnankyně)	197	40	15 760
IT pracovník	256	10	2 560
Vedoucí oddělení stravování	196	5	980
Celkem			43 540

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady pro tento projekt jsou vyčísleny v tabulce 26. Vzhledem k tomu, že mzdové náklady za rok 2022 činily 1 474 667 000 Kč, představuje tento náklad 0,7 % mzdových nákladů organizace.

Tabulka 26 Celkové náklady projektu

Celkové náklady	Vyčíslení jednotlivých nákladů/ Kč
Rozšíření penzijního připojištění	516 600
Výše příspěvku na cafeterii	9 144 000
Zaměstnanecké karty	127 000
Náklady na implementaci systému cafeterie	20 000
Náklady na správu cafeterie	609 600
Reklamní materiály	25 500
Personální náklady	43 540
Celkem	10 486 240 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Jedním z přínosů projektu je stanoveno snížení fluktuace o 1 % oproti předchozímu roku. Vztáženo k tomuto roku svůj odchod z organizace by muselo přehodnotit 27 pracovníků. Urban (2018) uvádí, že odhady za „cenu“ za fluktuaci představují 90-200 % měsíční mzdy zaměstnance. Vzhledem k tomu, že adaptační proces je ve zdravotnictví poměrně časově náročný, zejména u absolventů, pro výpočet bude použit spíše vyšší odhad tady 160 % měsíční mzdy. Pokud by tito zaměstnanci byli rozlišeni dle počtu jednotlivých povolání, jednalo by se o 13 všeobecných sester a porodních asistentek, 10 ZP nelékařů s pod odb. dohledem, 2 lékaři, 1 THP, 1 dělník. Výše průměrné mzdy jednotlivých povolání vychází z internetového portálu prumerneplaty.cz. Vyčíslení tohoto přínosu lze vyčíst z tabulky 27.

Tabulka 27 Přínosy projektu

Povolání	Průměrná výše měsíční mzdy /Kč	Počet pracovníků	160 % měsíční mzdy/ Kč
Všeobecná sestra/PA	44 476	13	925 100
Nelékaři s pod odb. dohledem	34 058	10	544 928
Lékař	59 724	2	191 116
THP	35215	1	56 344
Dělník	26 533	1	42 452
Celkem			1 759 940 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Dostatečný odpočinek, vhodná pohybová aktivita a celkově péče o zdraví by se měly zobrazit i ve snížení nemocnosti zaměstnanců, což by se mohlo zařadit k přínosům projektu.

8.6 Riziková analýza projektu

K tomu, aby projekt mohl být úspěšně dokončen, je třeba zaobírat se možnými riziky, které se mohou v průběhu realizace projektu objevit. Snahou je nejen stanovit pravděpodobnost vzniku rizika, ale zejména jeho dopad. Z tohoto důvodu je zde vytvořena riziková analýza, která obsahuje matici rizik. Následně budou navrženy možnosti, jak daná rizika eliminovat či alespoň minimalizovat.

Matice rizik se skládá jako součin dvou hodnot, a to pravděpodobnosti výskytu rizika a druhou představuje jeho dopad na realizovaný projekt.

- Riziko č. 1 (R1) – Nedostatek podpory ze strany managementu organizace
- Riziko č. 2 (R2) – Nespolupráce ze strany zaměstnanců
- Riziko č. 3 (R3) – Nedostatek finančních prostředků
- Riziko č. 4 (R4) – Překročení finančního rozpočtu projektu
- Riziko č. 5 (R5) – Nedodržení časového harmonogramu projektu
- Riziko č. 6 (R6) – Nesplnění očekávání projektu

Stupnice hodnocení

Pravděpodobnost výskytu (P)

Dopad na projekt (D)

1 – Nepravděpodobné

1 – Zanedbatelný

2 – Minimálně (málo pravděpodobné)

2 – Málo významný

3 – Pravděpodobné

3 – Lehký

4 – Velmi pravděpodobné

4 – Těžký

5 – Vysoce pravděpodobné

5 – Kritický

Identifikace rizik

Tabulka 28 Identifikace rizik

Riziko	Pravděpodobnost výskytu (P)	Dopad na projekt (D)	Hodnota rizika
R1	1	5	5
R2	3	4	12
R3	2	4	8
R4	4	3	12
R5	3	2	6
R6	2	5	10

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivá rizika byla stanovena na základě na základě konzultace, která měla pomoci odhalit, s jakými překážkami se projekt může potýkat. Následně byla tato rizika dle jejich hodnoty zanesena do matice (mapy) rizik.

Vyhodnocení rizik

Pravděpodobnost	5					
	4			R4		
	3		R5		R2	
	2				R3	R6
	1					R1
		1	2	3	4	5
		<u>Závažnost dopadu na projekt</u>				

Vyjádření stupně rizika

minimální	Nízké	střední	vysoké	velmi vysoké
-----------	-------	---------	--------	--------------

Protiopatření

Riziko č. 1 (R1) Nedostatek podpory ze strany managementu organizace

- Výskyt nepravděpodobný
- Kritický dopad
- Protiopatření: Vysvětlení nutnosti zavedení jednotlivých opatření podložených výsledkem průzkumu v organizaci, analýzy nákladů a cíli organizace.

Riziko č. 2 (R2) Nespolupráce ze strany zaměstnanců

- Výskyt pravděpodobný
- Těžký dopad
- Protiopatření: Je nutné důkladně informovat zaměstnance o jednotlivých opatřeních, vysvětlit jejich výhody a to vše s dostatečným časovým předstihem.

Riziko č. 3 (R3) Nedostatek finančních prostředků

- Výskyt málo pravděpodobný
- Těžký dopad
- Protiopatření: Je nutné naplánovat jednotlivé kroky, které by bylo nutno podniknout v případě nedostatku finančních prostředků. Ty by byly následující, omezení či zrušení některých kroků projektu např. rozšíření poskytování příspěvku na penzijní připojištění, či snížení příspěvku na cafeterii apod. Případně odložení projektu na pozdější dobu.

Riziko č. 4 (R4) Překročení finančního rozpočtu projektu

- Výskyt málo pravděpodobný
- Lehký dopad
- Protiopatření: Je nutné na podkladě nákladové analýzy vytvořit co nejpřesnější rozpočet, s naplánováním finanční rezervy, v případě vzniku nečekaných výdajů.

Riziko č. 5 (R5) Nedodržení časového harmonogramu projektu

- Výskyt pravděpodobný
- Málo významný dopad
- Protiopatření: Pečlivé naplánování jednotlivých časových dotací pro navržené aktivity s přidáním určité časové rezervy.

Riziko č. 6 (R6) Nesplnění očekávání projektu

- Výskyt málo pravděpodobný
- Kritický dopad
- Protiopatření: Důkladné zpracování projektu a jeho návrhů na základě průzkumu v organizaci, jeho projednání s vedením i odbory, dostatečná informovanost zaměstnanců a časový prostor.

8.7 Shrnutí projektu

Tento projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů vznikl na podkladě analýzy dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců KNTB se zaměstnaneckými benefity,

analýzy rozhovoru s vybranými zaměstnanci nemocnice, těmito zaměstnanci byly náměstkyně pro personální řízení a referentka personálního oddělení.

Projekt nabízí jednotlivé návrhy pro zlepšení aktuálního systému zaměstnaneckých benefitů. Aktuální část zaměstnaneckých benefitů navrhuje ponechat jako fixní část zaměstnaneckých benefitů. K vybraným benefitům jsou vytvořeny návrhy pro zlepšení, které mají sloužit k větší spokojenosti zaměstnanců a větší efektivitě daných benefitů. Návrh dále počítá se zavedením cafeterie, díky čemuž by vznikla flexibilní část zaměstnaneckých benefitů, která by zaměstnancům umožnila vybrat si benefit dle svého uvážení. Toto řešení vzniklo zejména ze zájmu zaměstnanců, kteří benefit zaměřený na volnočasové aktivity velmi postrádali. Přáním zaměstnavatele bylo, aby zaměstnanecké benefity sloužili k větší stabilitě zaměstnanců a posílení atraktivity nemocnice jako zaměstnavatele. Pro tento účel byla nastavena pravidla čerpání benefitu, a to tak, že jej lze využít již za 6 měsíců po nástupu.

Projekt se skládá z 23 činností, které by měly vylepšit systém aktuálních zaměstnaneckých benefitů. Pro fixní část benefitů byly stanoveny konkrétní kroky, které by měly vést k jejich zlepšení. Flexibilní část benefitů uvedla teoretický postup zavedení cafeterie, neboť pro přesný postup by bylo nutno znát přesnější informace, které prozatím KNTB neměla.

Dále byla vytvořena matice RASCI, jejímž úkolem je mapování zodpovědnosti pro jednotlivé činnosti projektu. Časová analýza ukázala, že realizaci projektu je možné uskutečnit za 126 dní, pokud vezmeme v potaz i dobu, po kterou se cafeterie bude zabíhat, tedy 1 rok. Celkové hodnocení úspěšnosti projektu by se uskutečnilo za 512 dní. Grafické znázornění bylo provedeno za pomoci Ganttova diagramu.

Nejproblematictější částí projektu bylo stanovení přesných nákladů vzhledem k tomu, že doposud nebyla vytvořena žádná konkrétní nabídka pro systém cafeterie.

Jako poslední byla vytvořena riziková analýza, kde bylo identifikováno 6 rizik. U dvou rizik byla identifikována vysoká úroveň, u tří rizik úroveň střední, u jednoho rizika byla úroveň lehká. Tato rizika byla zanesena do matice rizik, a poté byla navržena protipatření.

Důležité pro tento projekt je, že reaguje na potřeby zaměstnanců a přináší jim pocit, že je o ně jejich zaměstnavatelem pečováno. Zaměstnavateli tento projekt přinese stabilnější zázemí pro své zaměstnance a zvýšení kvality jejich života. Rovněž projekt podpoří konkurenceschopnost organizace a posílí její pozici na trhu práce.

ZÁVĚR

Cílem projektu bylo navrhnout zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati, a.s. ve Zlíně. Zlínská nemocnice představuje desátou největší nemocnici v České republice a hlavním cílem organizace je poskytovat kvalitní péči pacientům ve všech specializovaných odděleních a poskytovat zaměstnancům stabilitu a profesní rozvoj.

KNTB představuje jednoho z největších zaměstnavatelů ve Zlínském kraji a vzhledem k tomu, že nadále plánuje rozšiřovat působnost své péče, hledá také kvalitní a zodpovědné zaměstnance, kterých je v této době nedostatek. K posílení atraktivity KNTB jako zaměstnavatele využívá nemocnice i svůj systém zaměstnaneckých benefitů. Svými zaměstnaneckými benefity však nemocnice cílí i na své nynější zaměstnance, kterým chce poskytnout stabilitu a zvýšení životní úrovně a posílit jejich sounáležitost s organizací.

V rámci analýzy dotazníkového šetření a analýzy rozhovoru s vybranými pracovníky byla zjišťována spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity a také jejich efektivita. Z rozhovorů vyplynul účel poskytování benefitů a směr jejich dalšího vývoje. Rovněž došlo ke srovnání benefitního systému nemocnice s jinou konkurenční organizací. Cílem projektu, který byl navržen na základě těchto analýz, bylo vytvoření návrhů ke zlepšení stávajícího benefitního systému KNTB. První část byla zaměřena na benefity stávající, které se stávají fixní složkou zaměstnaneckých benefitů, ovšem jsou u nich navrženy opatření ke zlepšení. V druhé části došlo k navržení flexibilní složky, kterou představuje zavedení caterie. Ta vzešla z analýzy dotazníkové šetření v očích zaměstnanců jako největší potřeba. Rovněž pro zaměstnavatele znamená posílení konkurenceschopnosti v rámci srovnání s konkurenční organizací, a tím plynoucím posílením atraktivity.

Realizace projektu trvá 126 dní, pokud by mělo dojít ke zhodnocení funkčnosti caterie a celkové úspěšnosti projektu, tak by se délka projektu prodloužila na 512 dní. Projekt rovněž obsahuje zhodnocení rizik, která se vyskytují zejména z hlediska časového, finančního a personálního. K těmto rizikům byla navržena protiopatření, která by měla pomoci rizika zmírnit či eliminovat. Celkové vyčíslení nákladů na projekt činí 10 486 240 Kč.

Návrhy jednotlivých opatření představují zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů jak pro zaměstnance, tak pro organizaci, což bylo také cílem tohoto projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní zdroje:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARNOLD, John et al. 2010. *Work Psychology*. 5th edition. London: PearsonEducation, ISBN 978-0-273-71121-6.

ARNOLD, John, c2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: ComputerPress. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 978-80-251-1518-3.

BATTAGLIO, P. 2014. *Public humanresource management: strategies and practices in the 21st century*. 1th edition. Los Angeles: SAGE: CQ Press, 440 s. ISBN 978-1452218236.

BEDNÁŘ, Vojtěch. 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada, 112 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0648-6.

BERÁNEK, Petr, 2022. *Zaměstnanecké benefity a obdoba plnění z hlediska daňové výhodnosti*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 134 s. ISBN 978-80-7554-342-4.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]. Brno: ComputerPress, ISBN 978-80-251-2235-8.

BRŠŤÁKOVÁ, Jana, Dominik BRŮHA, Petr BUKOVJAN, et al, 2022. *Abeceda personalisty*. 12. vyd. Olomouc: ANAG, 559 s. ISBN 978-80-7554-357-8.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ, 2017. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada. ISBN 9788024756936

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

GLADKIJ, Ivan. 2003. *Management ve zdravotnictví: ekonomika zdravotnictví: řízení lidských zdrojů ve zdravotnictví: kvalita zdravotní péče a její vyhodnocování*. Brno: ComputerPress, 380 s. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 80-7226-996-8.

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada, 128 s. ISBN 978-80-247-8095-5.

KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada), 244 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KRBEČKOVÁ, Marie a Jindřiška PLESNÍKOVÁ, 2020. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 7. vyd. Olomouc: ANAG, 183 s. ISBN 978-80-7554-261-8.

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vyd. Praha: WoltersKluwer ČR, 272 s. ISBN 978-80-7676-193-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. 2015. *Manažerská psychologie*. 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 344 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.

NAKONEČNÝ, Milan. 2005. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-X.

SLOUKA, David. 2017. *Vedení a marketing malých zdravotnických zařízení: příručka pro praxi*. Praha: Grada, 144 s. ISBN 978-80-271-0469-7.

URBAN, Jan. 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, Manažer, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

URBAN, Jan. 2018. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu a jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0571-7.

VÉVODA, Jiří. 2013. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. Praha: Grada, 160 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4732-3.

Elektronické zdroje:

BARTUŠKOVÁ, Zuzana. 23. díl: *Benefity pro zaměstnance z pohledu účetnictví a daní*. In: *ČSOB Průvodce podnikáním* [online]. ČSOB, 7. 12. 2021 [cit. 2023-06-24]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/clanek/benefity-pro-zamestnance-z-pohledu-dani/>

Benefity. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. ©Krajská nemocnice Tomáše Bati 2023 [cit. 2023-06-14]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/benefity>

Logo KNTB. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. ©Krajská nemocnice Tomáše Bati 2023 [cit. 2023-06-14]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/logo-kntb>

MACHOVÁ, Martina. Sodexo: Trendem v rozvoji benefitů je investice do zdraví a vzdělání. In: *HR News*[online]. IVITERA a.s., 13. 7. 2023 [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/martina-machova-sodexo-trendem-v-rozvoji-benefitu-je-investi-id-4293252>

LMC: Průzkum benefitů: Češi milují volno navíc, firmy zkouší neomezenou dovolenou, 2019. In: *Magazin.lmc.eu* [online]. [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/clanky/pruzkum-benefitu-cesi-miluji-volno-navic-firmy-zkousi-neomezenou-dovolenou/>

LMC: Pragmatická zetka i ambiciózní mileniálové. Benefity ušité generacím na míru fungují, 30. 6. 2022. In: *Magazin.lmc.eu* [online]. [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: <https://magazin.lmc.eu/pragmaticka-zetka-i-ambiciozni-milenialove-benefity-usite-generacim-na-miru-funguji>

MARTÍŠKOVÁ, Aneta. Popularita volnočasových benefitů vytrvale stoupá. Útraty za dovolenou a kulturu se oproti roku 2021 více než zdvojnásobily. In: *HR News*[online]. IVITERA a.s., 13. 7. 2023 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/popularita-volnocasovych-benefitu-vytrvale-stoupa-utraty-za-id-4267158>

O nemocnici. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. ©Krajská nemocnice Tomáše Bati 2023 [cit. 2023-06-14]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/o-nemocnici>

ŘIHÁK, Radim. Návrh dílčí koncepce systému benefitního odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku na principech cafeteria systému. *Acta academica karviniensia*. [online]. 2011, 11(3), s. 112-124 [cit. 2023-06-17]. DOI: 10.25142/aak.2011.051. Dostupné z: https://aak.slu.cz/artkey/aak-201103-0011_NAVRH-DILCI-KONCEPCE-SYSTEMU-BENEFITNIHO-ODMENOVANI-ZAMESTNANCU-VE-VYROBNIM-PODNIKU-NA-PRINCIPECH-CAFETERIA-SYS.php?back=%2Fsearch.php%3Fquery%3DRadim%2B%25D8ih%25E1k%26sfrom%3D0%26spage%3D30

ŠMAHAJ, Jan. Motiv, jejich formy, druhy a třídění. In: E-learningová podpora mezioborové integrace výuky tématu vědomí na UP Olomouc [online]. 8. 7. 2012 [cit. 2023-05-24]. Dostupné z: <http://pfyziolmysl.upol.cz/?p=1392>

TREXIMA. Benefit je benefitem pouze tehdy, pokud ho tak bere zaměstnanec. Jejich vnímání se během posledních let změnilo. HR Monitor. In: Trexima [online]. 03. 05. 2022 [cit. 2023-06-24]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/benefit-je-benefitem-pouze-tehdy-pokud-ho-tak-bere-zamestnanec-jejich-vnimani-se-behem-poslednich-let-zmenilo/>

TREXIMA. V roce 2019 nabízely firmy svým zaměstnancům průměrně 5 benefitů. HR Monitor. In: Trexima [online]. 11. 12. 2019 [cit. 2023-06-24]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/v-roce-2019-nabizely-firmy-svym-zamestnancum-prumerne-5-benefitu/>

UOL. Zaměstnanecké benefity: Které se vám vyplatí a které radši vyměnit? In: *UOL E-book* [online]. UOL Účetnictví, 2023 [cit. 2023-07-14]. Dostupné z: https://www.uol.cz/wp-content/uploads/2023/02/UOL_ebook_Zamestnanecke-benefity_2023.pdf

VNOUČKOVÁ, Miloslav. Funkce benefitů v organizaci a jejich vnímání zaměstnanci. *Acta academica karviniensia*. [online]. 2014, 14(1), s. 190-201 [cit. 2023-06-17]. DOI: 10.25142/aak.2014.019. Dostupné z: https://aak.slu.cz/artkey/aak-201401-0019_FUNKCE-BENEFITU-V-ORGANIZACI-A-JEJICH-VNIMANI-ZAMESTNANCI.php?back=%2Fsearch.php%3Fquery%3DLucie%2BVnou%25E8kov%25E1%26sfrom%3D0%26spage%3D30

VRÁNA, Miloslav. Benefity hrají na dnešním pracovním trhu obrovskou roli. Tento trend vnímáme a nestojíme stranou i přes legislativní omezení. In: *HR News* [online]. IVITERA a.s., 24. 4. 2023 [cit. 2023-06-20]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/rozhovory/benefity-hraji-na-dnesnim-pracovnim-trhu-obrovskou-rolu-tent-id-4273213>

Výroční zpráva 2022. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. [cit. 2023-06-24]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/dokumenty-uverejnovane-dle-zakona-c-902012-sb-o-obchodnich-korporacich>

Výroční zpráva 2021. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/dokumenty-uverejnovane-dle-zakona-c-902012-sb-o-obchodnich-korporacich>

Výroční zpráva 2021. Vsetínská nemocnice [online]. [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: https://nemocnice-vs.cz/wp-content/uploads/2022/06/VYROCNI_ZPRAVA_VN_2021_SMALL.pdf

Výroční zpráva 2020. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/dokumenty-uvarejnovane-dle-zakona-c-902012-sb-o-obchodnich-korporacich>

Výroční zpráva 2020. Vsetínská nemocnice [online]. [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: https://nemocnice-vs.cz/wp-content/uploads/2021/07/VYROCNI_ZPRAVA_VSETINSKE_NEMOCNICE_2020_02_06_2021_VCETNE_PRILOH.pdf

Výroční zpráva 2019. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/dokumenty-uvarejnovane-dle-zakona-c-902012-sb-o-obchodnich-korporacich>

Výroční zpráva 2018. Krajská nemocnice Tomáše Bati [online]. [cit. 2023-06-23]. Dostupné z: <https://www.kntb.cz/dokumenty-uvarejnovane-dle-zakona-c-902012-sb-o-obchodnich-korporacich>

Zaměstnanecké benefity. Vsetínská nemocnice [online]. ©Vsetínská nemocnice 2023 [cit. 2023-06-14]. Dostupné z: <https://nemocnice-vs.cz/kariera/zamestnanecke-benefity/>

Manuál k implementaci a správě cafeterie (Brožura Benefit plus)

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Covid-19	Coronavirus disease 2019
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
KNTB	Krajská nemocnice Tomáše Bati
NLZP	Nelékařský zdravotnický pracovník
SP	Sociální pojištění
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ZDP	Zákon o daních z příjmu
ZP	Zdravotní pojištění
ZP	Zdravotnický pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Logo KNTB (Krajská nemocnice Tomáše Bati, a. s, © 2023)	55
Obrázek 2 Poslání, vize a strategie KNTB (Výroční zpráva 2019, Krajská nemocnice Tomáše Bati).....	58
Obrázek 3 Informační zdroje (vlastní zpracování)	73
Obrázek 4 Oblíbenost zaměstnaneckých benefitů (vlastní zpracování)	76
Obrázek 5 Ganttův diagram (vlastní zpracování)	103
Obrázek 6 Rozčlenění benefitů na Intranet (vlastní zpracování).....	137

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Příklad výhodnosti benefitu 1	46
Tabulka 2 Příklad výhodnosti benefitu 2	47
Tabulka 3 Příklad výhodnosti benefitu 3	49
Tabulka 4 Příklad výhodnosti benefitu 4	50
Tabulka 5 Průměrný ev. počet zaměstnanců přepočtený	59
Tabulka 6 Struktura zaměstnanců dle věku a pohlaví	60
Tabulka 7 Nástupy a výstupy zaměstnanců	61
Tabulka 8 Míra fluktuace	62
Tabulka 9 Porovnání zaměstnaneckých benefitů mezi nemocnicemi	65
Tabulka 10 Přehled o nabízených benefitech	72
Tabulka 11 Informovanost o způsobu využití benefitů	72
Tabulka 12 Efektivnost čerpání zaměstnaneckých benefitů	74
Tabulka 13 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	77
Tabulka 14 Důvody nespokojenosti s benefity	77
Tabulka 15 Vyjádření respondentů - nespokojenost	78
Tabulka 16 Vítané benefity	81
Tabulka 17 Přednosti a prostor pro zlepšení	85
Tabulka 18 Náklady na rozšíření penzijního připojištění	91
Tabulka 19 Příspěvek caterie	96
Tabulka 20 Náklady na výrobu benefitních karet	96
Tabulka 21 Náklady na informační materiály	97
Tabulka 22 Náklady na provoz caterie	97
Tabulka 23 Matice odpovědnosti RASCI	98
Tabulka 24 Časový harmonogram jednotlivých činností	100
Tabulka 25 Personální náklady projektu	104
Tabulka 26 Celkové náklady projektu	104
Tabulka 27 Přínosy projektu	105
Tabulka 28 Identifikace rizik	106

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Tabulka jednotlivých benefitů, jejich daňové důsledky a daňová výhodnost

Příloha P II: Organizační schéma KNTB

Příloha P III: Seznam klíčových otázek pro vybrané zaměstnance

Příloha P IV: Dotazník

Příloha P V: Komentáře k nespokojenosti s benefity

Příloha P IV: Logický rámec projektu

PŘÍLOHA P I: TABULKA JEDNOTLIVÝCH BENEFITŮ, JEJICH DAŇOVÝCH DŮSLEDKŮ A DAŇOVÉ VÝHODNOSTI

Položky, které jsou označeny (*) jsou tzv. nepravé benefity

Benefit	Dodanit zaměstnanci	Daňově uznatelný u zaměstnavatele	Procento výhodnosti	Možnost odpočtu DPH
pitná voda (*)	NE	ANO	123 %	ANO
ochranné nápoje (*)	NE	ANO	123 %	ANO
vzdělání v oboru (*)	NE	ANO	123 %	ANO
pracovní oděvy (*)	NE	ANO	123 %	ANO
Příspěvek na údržbu pracovních oděvů (*)	NE	ANO	123 %	ANO, pokud je v naturální formě
životní pojištění a penzijní připojištění	NE (do limitu)	ANO	123 %	bez DPH
rekvalifikace (akreditovaná)	NE	ANO	123 %	bez DPH
zvýšené náhrady úrazů	NE	ANO	123 %	bez DPH
stravenkový paušál	NE (do limitu)	ANO	123 %	bez DPH
stravenky poskytnuté zdarma	NE	ANO (část)	cca 110 %	NE
závodní jídelna poskytnutá zdarma	NE	ANO (část)	cca 110 %	NE
zvýšené odstupné	ANO, ale jen daň	ANO	105 %	bez DPH
peněžní půjčky do 300 000 Kč	NE	NE	100 % až 230 %	bez DPH
ochucené a perlivé nealkoholické nápoje	NE	NE	100 %	NE

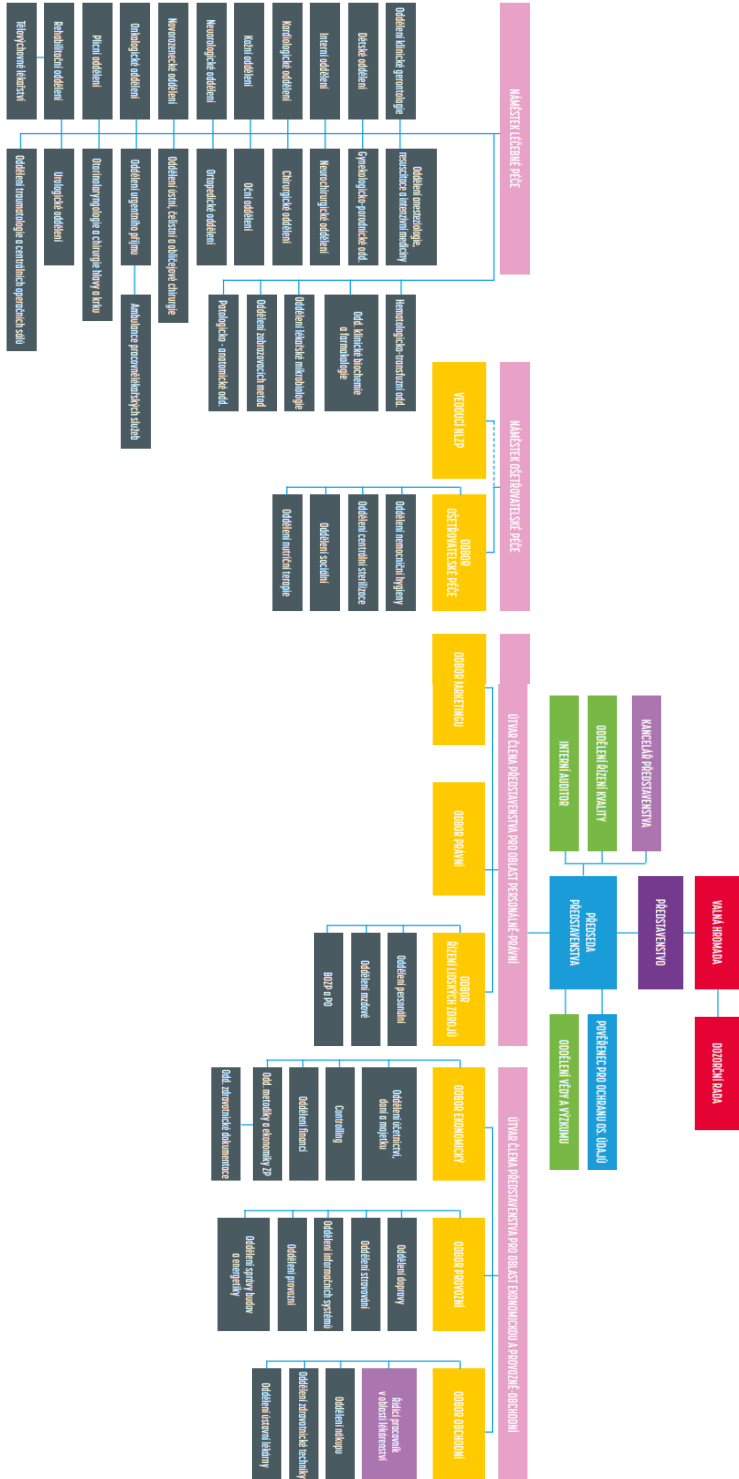
Benefit	Dodanit zaměstnanci	Daňově uznatelný u zaměstnavatele	Procento výhodnosti	Možnost odpočtu DPH
občerstvení na pracovišti	NE	NE	100 %	NE
příspěvek na sport a kulturu	NE	NE	100 %	NE
Knihy	NE	NE	100 %	NE
vzdělání mimo obor	NE	NE	100 %	NE
zdravotní služby	NE	NE (s výjimkou povinných prohlídek)	100 %	bez DPH
zdravotní a hygienické pomůcky	NE	NE	100 %	NE
rekreace	NE (do limitu)	NE	100 % popř. méně	NE
školka pro děti	NE (s výhradou)	NE (s výhradou)	100 % (68 %)	NE
stravenky prodané za 45 % hodnoty	NE	ANO	97 %	NE
závodní jídelna za zvýhodněné ceny	NE	ANO	90 až 100 %	ANO
přechodné ubytování	NE (do limitu)	ANO	70 až 100 %	NE s nejistotou
doprava do zaměstnání	ANO (s výjimkou)	ANO (je-li závazek)	68 % (výjimka 123 %)	NE
Masáže	ANO (s výjimkou)	ANO (je-li závazek)	68 % (výjimka 100 %)	NE
dentální hygiena	ANO (s výjimkou)	ANO (je-li závazek)	68 % (výjimka 100 %)	NE
časová jízdenka	ANO (s výjimkou)	ANO (je-li závazek)	68 %	NE
slevy na vlastní výrobky a služby	ANO	ANO	68 %	ANO

Benefit	Dodanit zaměstnanci	Daňově uznatelný u zaměstnavatele	Procento výhodnosti	Možnost odpočtu DPH
pojištění odpovědnosti zaměstnanců	ANO (s výhradou)	ANO	68 %	bez DPH
jídlo a pití k odnesení domů	ANO	ANO (je-li závazek)	68 %	NE
trvalé ubytování	ANO	ANO (je-li závazek)	68 % nebo 58 %	NE
pojištění odpovědnosti statutárních orgánů	ANO	podle smlouvy	68 % nebo 58 %	bez DPH
peněžní půjčky nad 300 000 Kč	ANO	NE	60 % až 230 %	bez DPH
výpůjčky ostatních věcí	ANO	NE	58 % až 230 %	NE
vozidlo pro soukromé účely	ANO	ANO	0 až 90 %	NE
věcné dary	ANO	NE	58 %	bez DPH
Akcie	ANO	NE	58 %	bez DPH
alkoholické nápoje	ANO	NE	58 %	NE

(Zdroj: Beránek, 2021, vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA

Organizační schéma KNTB, a.s. (Výroční zpráva 2019, Krajská nemocnice Tomáše Bati)



PŘÍLOHA P III: SEZNAM KLÍČOVÝCH OTÁZEK PRO VYBRANÉ PRACOVNÍKY

Otázky pro rozhovor s vybranými pracovníky řízení lidských zdrojů.

1. Čeho chcete dosáhnout za pomoci benefitního systému organizace?
2. Můžete prosím popsat, jaké jsou dle Vás nedostatky a zápory aktuálního benefitního systému organizace?
3. Můžete prosím popsat, jaké jsou dle Vašeho názoru klady a silné stránky aktuálního benefitního systému?
4. Co si myslíte, že by z Vašeho pohledu pomohlo Váš benefitní systém pozvednout?
5. Jak vidíte ve stávajícím benefitním systému (v jeho nastavení/realizaci) svou roli vedoucího pracovníka?
6. Za předpokladu, že by systém zaměstnaneckých benefitů měnil, jaká očekávání byste od těchto změn měli?

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

touto cestou bych Vás ráda poprosila o vyplnění krátkého dotazníku, který slouží k průzkumu spokojenosti se zaměstnaneckými benefity v Krajské nemocnici Tomáše Bati ve Zlíně. Cílem tohoto šetření je najít cestu ke zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů a poskytnout Vašemu zaměstnavateli přehled, jak hodnotíte stávající benefiční systém. Dotazník vznikl ve spolupráci s personálním oddělením. Data získaná touto cestou budou použita rovněž pro účely mé diplomové práce, kterou píšete v rámci svého studia na Univerzitě Tomáše Bati v oboru Management ve zdravotnictví. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám nezabere déle než 5-10 minut.

Mnohokrát děkuji za Váš čas, který dotazníku věnujete.

Mgr. Jana Majerová (j_majerova@utb.cz)

1) Jste:

- A) Muž
- B) Žena

2) Jaká je Vaše věková kategorie?

- A) Do 25 let
- B) 26 – 35 let
- C) 36 – 45 let
- D) 46 – 55 let
- E) 56 – 65 let

3) Jaká je Vaše pracovní pozice?

- A) Vedoucí zaměstnanec
- B) Řadový zaměstnanec

4) Máte přehled jaké benefity Váš zaměstnavatel nabízí?

- A) Rozhodně ano

- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne

5) Máte dostatek informací o tom, jak benefity využívat?

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne

6) Můžete uvést, odkud čerpáte informace o benefitech v Krajské nemocnici Tomáše Bati? Uveďte prosím i více zdrojů.

- A) Vedoucí pracovník
- B) Školitel, spolupracovník
- C) Webové stránky
- D) Provozní porada oddělení
- E) Nemocniční informační systém
- F) Pracovnice personálního oddělení
- G) Nástěnka
- H) Jiné:

7) Prosím zaškrtněte všechny benefity, které ze stávající nabídky využíváte:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Příspěvek na penzijní pojištění, | <input type="checkbox"/> zvýhodněné bankovní nabídky, |
| <input type="checkbox"/> finanční odměna při příležitosti jubilea či odchodu do důchodu, | <input type="checkbox"/> zvýhodněné ceny v nápojových automatech, |
| <input type="checkbox"/> odměna za doporučení zaměstnance, | <input type="checkbox"/> karta ČD, |
| <input type="checkbox"/> speciální mobilní tarify, | <input type="checkbox"/> příspěvek na brýle, |
| <input type="checkbox"/> stravování s příspěvkem zaměstnavatele, | <input type="checkbox"/> zvýhodněné nabídka ubytování ve vybraných hotelech, |

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> zvýhodněný vstup do rodinného centra Galaxie, | <input type="checkbox"/> 24 hodin pracovního volna, |
| <input type="checkbox"/> nadstandardní pokoj při hospitalizaci, | <input type="checkbox"/> příspěvek na životní pojištění, |
| <input type="checkbox"/> slevy na očkování, | <input type="checkbox"/> dovolená nad rámec zákona, |
| <input type="checkbox"/> aplikace nitroděložního tělíška, | <input type="checkbox"/> mateřská škola |
| <input type="checkbox"/> zvýhodněná nabídka v lékárně KNTB, | <input type="checkbox"/> zvýhodněná nákupní nabídky ve vybraných obchodech a eshopech. |

9) Jste celkově spokojený/á systémem zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati?

- A) Velmi spokojený (Přejděte na otázku číslo 11)
- B) Spíše spokojený (Přejděte na otázku číslo 11)
- C) Spíše nespokojený (Přejděte na otázku číslo 10)
- D) Velmi nespokojený (Přejděte na otázku číslo 10)

10) S čím jste zejména nespokojený/á? Je možné označit více odpovědí.

- A) Množství nabízených benefitů
- B) Způsob čerpání benefitů
- C) Struktura benefitů (složení nabídky benefitů)
- D) Nedostatek informací o nabízených benefitech

Máte-li zájem, uveďte k této problematice bližší komentář.

.....

.....

.....

.....

.....

11) Jaké zaměstnanecké benefity byste uvítali?

Prosím vypište, o jaké pracovní benefity byste měli zájem (maximálně 3 benefity), ale KNTB je v současné době nenabízí.

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

12) Máte-li zájem uvést cokoli dalšího v souvislosti se zaměstnaneckými benefity v Krajské nemocnici Tomáše Bati, zde máte prostor.

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

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

..

PŘÍLOHA P V: KOMENTÁŘE K NESPOKOJENOSTI S BENEFITY

Číslo komentáře	Komentář
1.	příspěvky do lékárny letos nejsou
2.	Karta ČD - jak je možné že 2 měsíce mám objednanou kartu, objednaný vlak do Prahy a den před odjezdem mi zavolají že mi kartu ruší a bere si ji zaměstnanec na pracovní cestu. ..tehdy už vlak ani koupit nešel, musela jsem autem. Kdybych věděla že si mi to stane, raději jsem si koupila lístek na vlak rovnou. Od té doby již benefit pro nespolehlivost nevyžívám.....
3.	Vydávat aplikaci nitroděložního tělíška za zaměstnanecký benefit je něco absolutně nevhodného a ostudného. Proč není v nabídce ekvální forma mužské antikoncepce? Sleva v lékárně knth postrádá význam, když je zboží v lékárně předražené. Není jednoduché se k některým benefitům dostat, některé jsou uvedeny nepravdivě nebo v nemocniční praxi neproveditelné (sickdays, 24h pracovního volna). Příspěvek na penzijní spoření není garantovaný a není jisté, že v tomto roce bude vyplacen. Karta ČD rozhodně není dostupná každému. Veškerá dodávková dovolená je v rámci příslušných zákonů, ne nad rámec.
4.	uvítala bych někde ucelený přehled zaměstnaneckých benefitů, mám dojem, že na intranetu jsou jednotlivé aktuální nabídky inzerovány, ale trochu se to ztrácí mezi ostatními informacemi. Možná někde seznam benefitů je, jenom to nevím.
5.	Já to mám s benefity takové "neutral", ani nechválím, ani nenadávám ...
6.	Většina benefitů se nevztahuje je na nováčka, ale až např. po roce spolupráce. Příspěvek na penzijní připojištění je malý. Nedostatečné informace jak čerpat benefity, slevy do některých obchodů jsou spíše směšné než jako benefit. O slevě do Galaxie jsem neslyšela.
7.	Využívání benefitů zdarma, např. divadlo, koncerty,
8.	Většina benefitů je upřednostňována pro zdravotníky, karta na české dráhy je věčně obsazena na několik měsíců dopředu.
9.	sleva do lékárny je směšná..např..
10.	Většina z nabízených benefitů nikdy nevyužiju, tedy jsou pro mě bezcenné
11.	sickdays pouze pro nesloužící lékaře
12.	Sleva 10% u Samohýla

13.	Mrzí mě, že některé benefity nelze čerpat hned, například příspěvek na penzijní pojištění až po dvou letech a to stejně zaměstnanec nemá jistotu, že v tom roce bude vyplacen
14.	Benefity jsou oproti jiným zaměstnavatelům prakticky nulové.
15.	karta čd by mohla mít lépe nastavená pravidla (třeba jednou za rok a dost) takto využívají opakovaně stále stejní, problematika stravování: možnost volby polévky nebo salátu nebo oboje, či modernější způsob samo - obsluhy v jídelně
16.	Třeba 1 benefit - čerpání zcela zdarma. Všechny nabízené benefity jsou jen s minimální slevou, doplatkem...
17.	benefity jsou hodně úzce zaměřené - např. sleva v konkrétním e-shopu, chtělo by to benefity, které může využívat každý - např. finanční odměnu místo slevy do e-shopu
18.	Karta ČD - benefit komplikuje použití pro služební cesty.
19.	velké množství, nepřehledné,
20.	myslím si, že by bylo lepší měsíčně posílat přehled benefitů
21.	celková nabídka mi nevyhovuje
22.	Benefit kartu jsme měla domluvenou dlouho dopředu, přesto mělo vedení nárok si ji vzít - navrhuji, mít alespoň jednu neobsazovanou (pro takové případy)
23.	Je nedostatečný počet ID karet na cestování ČD zdarma pro takový počet zaměstnanců.
24.	Mateřská školka není benefit. Chodí tam děti i rodičů, kteří nejsou zaměstnanci KNTB a platí stejnou částku. Navíc koncepce školky byla jiná. Teď bude školka 14 dní zavřená a provozní doba se zkrátí do 16.30h.A školné bude pořád stejně 3000 Kč za měsíc. Původní koncepce byla, že školka zavřená nebude a provozní doba bude do 18.30 hod., proto jsem tam své dítě dala.
25.	Ty blbiny které nemám ani možnost využít bych zrušila, místo toho bych zavedla 13.plat.
26.	ráda bych využila i kartu ČD, ale není možné, už několik měsíců dopředu jsou všechny rezervovné a bohužel stejnými lidmi a pak místo obědu bych ráda stejnou částku, kterou zaměstnavatel přispívá, využila v Bistru
27.	výše platby za parkovné zaměstnance
28.	Ocenila bych stravenky nebo Flexipas

29.	pokud se jedná o slevy- původní cena je natolik vysoká, že i po slevě si ji nemůžu dovolit
30.	nadstandartní pokoj bych využila ráda, ale bylo mi řečeno že už tam leží pacientka a stěhovat ji nebudou, (i když jsem pokoj měla rezervovaný s předstihem), takže to nepovažuji za benefit, kterým by se měla KNTB prezentovat. radši tam ubytují někoho kdo to zaplatí, než uvolní zaměstnanci. struktura - přijde mi že ve slevách v obchodech už se člověk docela ztrácí, radši bych kartu, kde budou peníze a kterou můžu uplatnit ve více obchodech.....
31.	Zaměstnanci by měli mít volbu, zda dotovanou stravu chtějí využít formou stravování v jídelně a nebo formou stravenek.
32.	Rozšíření množství benefitů, ještě lepší ceny, slevy.
33.	Ocenil bych větší výběr benefitů.
34.	Náborový příspěvek jen u úvazku 1,0 v případě úvazku 0,8 by mělo být přiděleno adekvátních množství k úvazku...., příspěvek za doporučení zaměstnance nezdělena tato možnost od vedoucího pracovníka, poté když jsme si info dohledali, vedoucí nechtěl příspěvek proplatit kvůli pozdnímu přihlášení a nesplnění podmínek (nevěděli jsme v čas o této možnosti) ..., systém benefitů je celkově nepřehledný a dělaný tak, že je vlastně využije minimum lidí
35.	některé jsou dobré, ale těch je málo,jiné bez komentáře
36.	rhb služby, masáže
37.	Benefity, které uvádí KNTB ve srovnání s ostatními zaměstnavateli jsou absolutně nevyvážené. Benefity KNTB se dle mého názoru nedají brát jako benefity..
38.	rozšířenou nabídku
39.	Chybí multisport karta
40.	naprosto chybí například sportovní karta
41.	líbily by se mi stravenky
42.	příspěvek na penzijní pojištění a finační odměna při příležitosti jubilea či odchodu do důchodu, to nejsou benefity
43.	V zásadě nejsem nespokojený
44.	Je velmi malá sleva pro zaměstnance v bufetu i lékárně.
45.	Obecně mi přijde, že na to, jak velká organizace jsme, nemáme žádné relevantní zaměstnanecké benefity. Jako sleva do resortu Valachy 10 % mi přijde výsměch, při

	cenách pobytových balíčků a dalších služeb. Dle mého názoru by veškeré benefity měl řešit 1 člověk, ideálně s obchodním duchem, co by opravdu servíroval informace zaměstnancům a nabízel jejich využívání a oslovoval by obchodní partnery s možností využití jejich výrobků či služeb. Zajímala by mne také statistika, kolik lidí a v jaké míře z celé organizace benefity využívá a které benefity čerpají.
46.	Špatná orientace pro mě
47.	O některých benefitech jsem neměla tušení. U těch co nechodí na oběd, benefit propadá, i když na něj mají nárok.
48.	většinu nemám možnost, nebo potřebu využít
49.	nižší částka penzijního benefitu u zaměstnanců dle odpracovaných let
50.	větší výběr, finančně zajímavější nabídky
51.	čerpání na procedury
52.	benefity nemohou využívat všichni zaměstnanci. např. k čemu je 50leté sestře nitroděložní tělísko
53.	Chybí mi poukazy do lékárny, možnost např. stravenek a jejich následné využití i mimo KNTB, bylo by vhodné zavést poukazy na masáže a nějaké wellness vyžití. Pokud se zaměstnanec chce aktivně vzdělávat a vedení oddělení má omezený budget, dosti často nemůže přispět na vzdělávání a měl by. Zjednodušit systém proplacení vzdělávacích akcí
54.	10% sleva v jednom z nejdražších hotelů není moc benefit, čerpání jiných benefitů je někdy hodně krátkodobé
55.	slevy v obchodech jsou malé (5%) a v obchodech, kde nikdy nenakupuju, protože zboží tohoto druhu nekupuju, slevy na pobyt jsou v lokalizacích, které nevyužiju
56.	Pokud nečerpám v daný den benefit stravování, myslím, že by měla být navíc složka ve mzdě.
57.	benefity by měly být výraznější (levnější školka, vyšší slevy služeb- nákupy, mobil. tarify atd.)
58.	benefitu je hodne, ale vetsina z nich je uplne k nicemu.
59.	Co se týče benefitu školka - zaměstnanec BN platí stejně jako rodič "z venčí", tedy 3 000kč + stravné. Školka byla ze začátku představena jako 24/7 a to byl pro nás velký benefit (rodiny máme daleko, takže hlídání není možné - chápu, že tohle je z části náš problém). V dubnu 2023 přišla informace, že se školka od 25.7. do 4.8.2023 zavře - byt' si zaměstnanci letní dovolenou plánují už na začátku roku. Školkovně se nesníží a ještě se zkrátí provozní doba. Žádná komunikace mezi školkou a rodičema

	neproběhla. Vesměs nová paní ředitelka MŠ podává rozdílné informace a neboinfo nepodá vůbec. Dle mých informací má více rodičů stejný názor. A ještě jedna věc mě napadá - BN zřídí MŠ na frekventovaném místě bez přechodu.....paráda :)
60.	Ocenila bych benefit ve formě karty benefit plus
61.	Dvě třetiny benefitu žádné benefity nejsou.
62.	do většiny benefitů musíte investovat další prostředky - v souhrnu akorát více utratíte
63.	IN karta-mám ji půl roku zamluvenou a měsíc před použitím ji mám zamítnutou-důvod pracovní cesta. Tak proč ji nabízíte, když je zřejmě nedostatečný počet.
64.	Nemocnice v podstatě skutečné benefity nenabízí, jedná se spíše o optické slevy na zboží či služby
65.	Slevy na brýle, které jsou pro celou ČR. Dále 5% slevy na spousty věcí, které nikdo nevyužívá jsou zbytečné. Raději méně slev na užitečné věci s více procenty.
66.	nechodím zde na oběd-nemám příspěvek na stravování
67.	Stravování je na špatné úrovni. Během mého působení v nemocnici UH byl daleko lepší výběr stran polévek, salátů, hlavních jídel. K tomu ještě deserty. To už bych raději uvítal možnost si zajít do nějaké restaurace v rámci areálu KNTB, kdyby nějaká byla. Chybí přehledná tabulka pro benefity, bylo by daleko lepší je rozdělit do jednotlivých sekcí a dále aktualizovat, aby člověk věděl, jestli vůbec ještě dané benefity jsou aktuální.
68.	Např.ksrta ČD je dlouhodobě zabraná
69.	Mnoho benefitů je zbytečných nebo nevhodně zvolené např. slevy v eshopech, dovolená nad rámec zákona
70.	Jen málo jsou opravdové benefity, týden dovolené navíc? Ve spoustě firem standard, spousta "benefitů" jsou vlastně reklamní akce bank a firem, ke kterým se dá dostat i mimo zaměstnání v KNTB.
71.	Bylo by vhodné kdyby zaměstnavatel v případě neužívání jídla z jídelny přispíval např. na stravenkovou kartu atd. Případně benefit který jde více využít ne aplikaci tělíska která je pro muže naprosto bezpřednětná. Dále by bylo vhodné navíšení slevy při nákupu v bufetu kde je sleva naprosto zanedbatelná a kolikrát se ani neprojeví na ceně a zároveň nabídka zdejších bufetu je dost strohá. Když člověk jde na odpolední směnu a staví se do bufetu v 13:30 a ani v jednom z bufetů již není vůbec nic na výběr a pulty zejí prázdnotou tak člověk již nemá vlastně nic na jídlo po celou dobu směny. V rámci Zlína a toho že nás vlastní kraj nebo město by bylo fajn kdyby se třeba podařilo zařídit nějakou slevu do městských lázní a nebo na akce pořádané

	krajem nebo městem. Když už nemocnice udělá nějakou akci jako třeba benefici pro naše dobrovolnické centrum tak kdyby program byl delší jak dvě- tři hodiny a pak to tam hned začnou balit tak by bylo fajn to udělat delší.
72.	nechodím na obědy, stravenky?
73.	Slevy např. v hotelovém ubytování jsou malé a původní ceny vysoké. Nepřehledné je, že benefity nejsou aktualizovány, takže v seznamu jsou uvedeny i dávno skončené akce.
74.	Příspěvek na penzijní by mohl být vyšší nebo nezávislý na odpracovaných letech
75.	např, Karta ČD - 4 karty na 2500 lidí - výsměch, zvyhodněné tarify - to je vtip?
76.	nevím jsem tu zaměstnaná pul roku
77.	-uvítala bych větší zaměstnaneckou slevu do nemocniční lékárny, popřípadě opět zavedení poukazů do lékárny -Multisport karta, či obdobný benefitní program zaměřený na sport a wellness -větší sleva do nemocničního bufetu
78.	Mozbňostdostavat mailem
79.	Jídlo je nechutné, z polotovarů, večere jsou zřejmě bez dotace. Kartu ČD využívají stále stejní lidé, kteří ji mají rezervovanou dlouho dopředu, snad to bude lepší, když je karet víc
80.	Benefit považuji jako úsporu peněz . Tak sleva 10% mi nepřijde tak atraktivní.
81.	pro zdravotníky
82.	ŠPATNÁ STRUKTURA BENEFITŮ -NEVYHOVUJÍCÍ POŽADAVKŮM

Rozklíčování jednotlivých komentářů nespokojenosti		
Kategorie	Číslo komentáře	Celkem komentářů
Nedostatečná sleva	3, 6, 9, 16, 27, 29, 32, 44, 45, 50, 54, 55, 57, 64, 65, 71, 73, 77, 80,	19
Přání zavést benefit	7, 12, 25, 26, 28, 30, 31, 36, 39, 40, 41, 51, 53, 60, 67, 71, 72, 77,	18
Nespokojenost s nastavením pravidel čerpání benefitu	2, 3, 6, 8, 11,15, 18, 22, 23, 24, 26, 34, 53, 59, 63, 79,	16

Nespokojenost s využívaným benefitem	3, 15, 24, 30, 34, 49, 59, 67, 68, 69, 71, 74, 75, 79,	14
Nespravedlivost benefitů	3, 6, 8, 13, 52, 71, 74, 81,	8
Špatná přehlednost benefitů	4, 19, 20, 30, 34, 46, 67, 73,	8
Nepotřebnost daných benefitů	10, 17, 25, 45, 48, 55, 69,	7
Neinformovanost zaměstnanců	4, 6, 45, 47, 76, 78,	6
Hodnocení systému benefitů	5, 35, 43, 69, 82,	5
Větší výběr benefitů	32, 33, 38, 45, 50,	5
Benefit jako nárok	47, 56, 66, 70,	4
Srovnání s jiným zaměstnavatelem	14, 37, 67, 70,	4
Nevýznamné benefity	21, 42, 58, 61,	4
Absence dřívějších benefitů	1, 53, 77,	3
Benefit bez další investice zaměstnance	7, 16, 62,	3

PŘÍLOHA VI.: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Projekt na zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů v Krajské nemocnici Tomáše Bati a.s.				
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika projektu
Hlavní cíl	Zvýšení stability a spokojenosti zaměstnanců. Snížení fluktuace zaměstnanců. Zvýšení atraktivity KNTB jako zaměstnavatele.	Spokojenost zaměstnanců bude v prosinci 2024 o 5 % vyšší. Fluktuace zaměstnanců bude v lednu 2025 o 1 % nižší než v lednu 2024. Nastupujících pracovníků bude za rok 2024 5% více než za rok 2023.	Dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců personální evidence výroční zpráva	Je nutný zájem zaměstnanců o zaměstnanecké benefity. Je potřebná podpora vedení organizace. Poskytnutí benefitů je podmíněno kladným hospodářským výsledkem organizace
Projektové cíle	Zlepšení systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti	Spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity bude v lednu 2025 o 15 % vyšší než v lednu 2024. Efektivnost čerpání vybraných zaměstnaneckých benefitů bude v lednu 2025 o 10% větší než v lednu 2024. Zvýšení nabídky zaměstnaneckých benefitů alespoň o 1 do 1. 6. 2024	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckými benefity Webové stránky KNTB	Je zapotřebí dostatek finančních prostředků. Je nutné mít projekt, podložený analýzou spokojenosti zaměstnanců s nabízenými zaměstnaneckými benefity.
Výstupy	1.1 Aktualizace směrnice upravující poskytování zaměstnaneckých benefitů. 1.2 Nárůst spokojenosti se zaměstnaneckým stravováním 1.3 Zlepšení orientace v zaměstnaneckých benefitech na Intranetu 1.4 Zavedení cafeterie	Zvýší se počet využití benefitů „Doporuč a získej“ o 10 % do ledna 2025 Počet odchozích pracovníků za rok 2024 bude o 5% menší než za rok 2023 Zlepšení přehlednosti a podmínek poskytování zaměstnaneckých benefitů do června 2025	Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců Závěrečné zhodnocení projektu Personální evidence Intranet	
Klíčové aktivity	1.1.1 Rozšíření kategorií pro poskytování příspěvku na penzijní připojištění. 1.1.2 Úprava pravidel pro čerpání IN karty ČD. 1.2.1 Analýza spokojenosti zaměstnanců se zaměstnaneckým stravováním 1.2.2 Implementace změn v závodním stravování 1.3.1 Návrh vhodného členění zaměstnaneckých benefitů zobrazovaného na Intranetu 1.4.1 Schválení zavedení cafeterie vedením nemocnice. 1.4.2 Výběrové řízení na poskytovatele cafeterie a podpis smlouvy. 1.4.3 Změna vnitřního předpisu. 1.4.4 Vytvoření informačních materiálů pro zaměstnance. 1.4.5 Poskytnutí dat benefitní firmě. 1.4.5 Spuštění ostrého provozu cafeterie	Prostředky/vstupy Finanční prostředky Lidé Internet Počítač	Časový harmonogram Leden 2024 – představení/připomínkováni / schválení projektu Únor 2024 – vyčlenění realizačního týmu I. a II. / přípravná fáze úprav benefitů Únor-březen 2024 – zmapování a úpravy stávajících benefitů Únor – květen 2024 – zavádění cafeterie Květen 2024 – květen 2025 – zabíhání cafeterie Květen 2025- celkové hodnocení úspěšnosti projektu	
			Předběžné podmínky: Podpora managementu Kladný hospodářský výsledek organizace Zájem ze strany zaměstnanců	

PŘÍLOHA VII: NÁVRH ROZČLENĚNÍ BENEFITŮ NA INTRANET

Benefity pro VÁS

- **NOVÁČEK**
- Akce „doporuč a získej“
- Ubytování
- **STRAVOVÁNÍ**
- Stravování s příspěvkem zaměstnavatele
- Zvýhodněné ceny v nápojových automatech
- **CESTOVÁNÍ**
- In karta ČD
- **ZVÝHODNĚNÉ NABÍDKY PRO NAŠE ZAMĚSTNANCE**
- Potraviny (Makro)
- Bankovníctví (Raiffeisenbank, UniCredit Bank)
- Elektronika
- Zábava (zábavné a rodinné centrum Galaxie)
- Obuv (Prabos Slavičín, Coqui)
- Kosmetika (Marry Kay)
- VIP ceny pro internetové portály (Kasa.cz, Euronics.cz)
- Ubytování
- Hobby (OBI)
- **NOVINKY**
- **FINANCE**
- Příspěvek na penzijní pojištění
- Finanční odměna při životní jubileu/ odchodu do důchodu
- **TELEKOMUNIKACE**
- Zvýhodněný mobilní tarif
- **DOVOLENÁ**
- 5 týdnů dovolené
- 24 hodin pracovního volna – sick days
- **PÉČE O ZDRAVÍ**
- Nadstandardní pokoj při hospitalizaci
- Aplikace nitroděložního tělíska
- Sleva 5 % v nemocniční lékárně
- Slevy na vybrané očkování
- Dárkové nákupní poukázky do lékáren KNTB
- **CAFETERIE**

Obrázek 6 Rozčlenění benefitů na Intranet (vlastní zpracování)

