

# **Projekt zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení**

Bc. Alena Šuráňová

---

Diplomová práce  
2012



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2011/2012

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Alena ŠURÁŇOVÁ**  
Osobní číslo: **M10909**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**

Téma práce: **Projekt zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení**

Zásady pro vypracování:

### Úvod

#### I. Teoretická část

- Na základě dostupné literatury formulujte teoretická východiska pro řízení lidských zdrojů s důrazem na systémy zaměstnaneckých výhod.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu současné úrovně řízení lidských zdrojů v soukromém zdravotnickém zařízení a jeho aktuální motivační systém.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

GLADKIJ, I. Management ve zdravotnictví. 1. vyd. Brno: Computer press, 2003. 380 s. ISBN 80-7226-996-8.  
GREGAR, A. Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly. 2. vyd. Zlín: UTB ve Zlíně, 2008. 95 s. ISBN 978-80-7318-685-2.  
GROHAR-MURRAY, M. E. Zásady vedení a řízení v oblasti ošetrovatelské péče. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 317 s. ISBN 80-247-0267-3.  
JAROŠOVÁ, D. Organizace a řízení ve zdravotnictví. 2. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2008. 107 s. ISBN 978-80-7368-605-5.

Vedoucí diplomové práce: **prof. MUDr. Jaroslav Slaný, CSc.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **18. června 2012**  
Termín odevzdání diplomové práce: **13. srpna 2012**

Ve Zlíně dne 18. června 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



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

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

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

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

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

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

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

Prohlašuji, že:

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

Ve Zlíně 13.8.2012

Pina Kubisa

<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

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

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá návrhem systému zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je popsána problematika řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a zaměstnanecké výhody. V praktické části je představeno soukromé zdravotnické zařízení XY, popsána analýza současných zaměstnaneckých výhod, která je doplněna následným dotazníkovým šetřením. Na základě výsledků dotazníkového šetření je navržen projekt nových zaměstnaneckých výhod. Projekt je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

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

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the project of a system of employee benefits in the private health care organization XY. The thesis is divided into theoretical and practical part. In the theoretical part is described a problems of human resource management, motivation, remuneration and employee benefits. In the practical part is introduced to the private health care organization XY, described an analysis of the current employee benefits, which is supplemented by a questionnaire survey. Based on questionnaire survey is designed to project with a new employee benefits. Project is put through a time, cost and risk analysis.

Keywords: Human Resource Management, Motivation, Remuneration, Employee Benefits, cafeteria systém, analysis

Na tomto místě bych ráda poděkovala prof. MUDr. Jaroslavu Slanému, CSc. za odborné vedení mé diplomové práce a za jeho cenné rady a čas, který mi věnoval.

Poděkování patří také managementu soukromého zdravotnického zařízení XY za ochotu při poskytování informací a podkladů potřebných pro zpracování mé práce a zaměstnancům tohoto zařízení za ochotu a spolupráci při vyplňování dotazníků.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>12</b>
1.1 POJETÍ A VÝZNAM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.2 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	13
1.3 PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	13
1.4 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	13
1.5 FUNKCE PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>16</b>
2.1 PROCES MOTIVACE .....	16
2.1.1 Jak funguje motivace?.....	16
2.1.2 Základní motivační zdroje.....	17
2.1.3 Vnitřní a vnější motivace .....	19
2.2 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ.....	19
2.3 MOTIVACE A SPOKOJENOST S PRACÍ .....	20
2.4 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	20
<b>3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ</b> .....	<b>23</b>
3.1 POJETÍ ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	23
3.2 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ .....	24
3.3 SLOŽKY ODMĚŇOVÁNÍ.....	25
3.3.1 Celková odměna.....	25
3.3.2 Mzdový systém podniku .....	26
3.4 STRUKTURA MZDY .....	26
3.4.1 Mzdové formy .....	26
3.5 FAKTORY ODMĚŇOVÁNÍ.....	28
3.5.1 Vnější mzdovotvorné faktory odměňování .....	28
3.5.2 Vnitřní mzdovotvorné faktory.....	28
<b>4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY</b> .....	<b>29</b>
4.1 DRUHY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	30
4.1.1 Základní členění zaměstnaneckých výhod .....	32
4.1.2 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod .....	33
4.1.3 Plošné a pružné výhody.....	34
4.2 VOLITELNÝ SYSTÉM ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	35
4.3 KAFETÉRIA SYSTÉM.....	37
4.3.1 Cíle kafetéria systému: .....	37
4.3.2 Nabídka kafetéria systému .....	38
4.3.3 Implementace kafetéria systému .....	38



4.3.4	Výhody a nevýhody kafetéria systému .....	39
4.4	DAŇOVÉ ASPEKTY ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	40
4.4.1	Příjmy, které jsou od daně z příjmů osvobozeny .....	41
4.4.2	Plnění ze sociálního fondu a osvobození od daně.....	46
	<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>55</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....</b>	<b>58</b>
6.1	PŘÍSPĚVEK NA VZDĚLÁVACÍ AKCE.....	59
6.2	PŘÍSPĚVEK NA STRAVOVÁNÍ.....	59
6.3	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ .....	60
6.4	TÝDEN DOVOLENÉ NAVÍC .....	60
6.5	PRÁCE V MODERNÍM PROSTŘEDÍ.....	60
6.6	MOŽNOST VYUŽITÍ NADSTANDARDNÍHO ODDĚLENÍ PŘI HOSPITALIZACI .....	61
<b>7</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>62</b>
7.1	STRUKTURA A MNOŽSTVÍ RESPONDENTŮ .....	62
7.2	METODOLOGIE DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	62
7.3	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	63
7.4	SHRNUTÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	73
<b>8</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>75</b>
8.1	VÝCHOZÍ STAV PROJEKTU.....	75
8.2	POPIS PLÁNOVANÉHO PROJEKTU.....	76
8.3	NÁVRH NOVÝCH ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD .....	76
8.3.1	Stravenky.....	77
8.3.2	Příspěvky na rekreaci, na masáže a na jazykové kurzy.....	82
8.3.3	Volno na léčení bez lékařského potvrzení (sick days) .....	84
8.3.4	Příspěvek na penzijní připojištění .....	86
8.4	ČASOVÁ ANALÝZA .....	86
8.5	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	87
8.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	88
8.7	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	90
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>91</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>92</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>	<b>96</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>97</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>99</b>

## ÚVOD

Aby mohl podnik správně fungovat, je důležité se orientovat nejen na vlastní zisk, ale také na motivaci svých zaměstnanců, protože lidské zdroje jsou právě ty, které tvoří nejdůležitější a nejcennější součást podniku. Zvyšování motivace zaměstnanců je důležitý proces, který ovlivňuje nejen pracovní výkon, ale také spokojenost samotného pracovníka.

Ne jinak je tomu i ve zdravotnictví. Práce zdravotníka je velmi psychicky i fyzicky náročná a často finančně nedocenená. V současné době, kdy je nejen ve zdravotnictví velmi špatná finanční situace, je důležité uvědomit si, že finanční motivaci zdravotnického personálu lze jen stěží předpokládat. V diplomové práci jsem se zaměřila právě na nefinanční zaměstnanecké výhody v soukromém zdravotnickém zařízení XY, které by sloužily jako hlavní nástroj motivace zaměstnanců.

Cílem mé diplomové práce je vytvořit projekt zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY, který bude navrhnout na základě preferencí zaměstnanců v dotazníkovém šetření a který povede ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců s novými zaměstnaneckými výhodami.

Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se věnuji problematice řízení lidských zdrojů, motivaci, systému odměňování a především zaměstnaneckým výhodám, které tvoří stěžejní část teoretické části. Dále zde popisuji možné daňové dopady, se kterými se můžeme při poskytování zaměstnaneckých benefitů setkat.

Na teoretickou část navazuje analýza současného stavu zaměstnaneckých výhod, která je podkladem pro vytvoření dotazníku a umožní tedy uskutečnit i následné dotazníkové šetření, které je důležitou součástí projektu.

Praktická část je složena z analytické a projektové části, přičemž analytická část je zaměřena na charakteristiku vybrané organizace, na současný systém poskytování zaměstnaneckých výhod a na rozbor dotazníkového šetření. Projektová část tvoří návrh na nový systém zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY, který by zaměstnanci do budoucna uvítali a který by je také dostatečně motivoval při výkonu své profese.

Na konci je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong definoval řízení lidských zdrojů „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.“

## 1.1 Pojetí a význam řízení lidských zdrojů

Podnik či jakákoliv jiná organizace mohou fungovat jen tehdy, podaří-li se shromáždit, propojit, uvést do pohybu a využívat:

- Materiální zdroje
- Finanční zdroje
- Informační zdroje
- Lidské zdroje

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

Řízení lidských zdrojů (personální řízení) tvoří tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu, tedy jeho získávání, formování, fungování, využívání, organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, podniku a spolupracovníkům a také jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Protože lidské zdroje uvádějí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a protože lidské zdroje zároveň pro podnik představují ten nejcennější a v rozvinutých tržních podmínkách zpravidla i nejdražší zdroj, který rozhoduje o prosperitě a konkurenceschopnosti podniku, je řízení lidských zdrojů jádrem a nejdůležitější oblastí celého podnikového řízení. (Koubek, 1997, s.11)

## 1.2 Vývoj personálního řízení

Oblast personálního řízení v organizacích se měnila vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury.

Odborná literatura vymezuje ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od vývojově nejstarší k současnosti, a to personální administrativu, personální řízení a řízení lidských zdrojů, které označují jednotlivé vývojové fáze či koncepce personální práce a její postavení v řízení organizace. (Kocianová, 2010, s.10)

## 1.3 Personální řízení a řízení lidských zdrojů

Rozlišení personálního řízení a řízení lidských zdrojů je poměrně problematické. K odlišnostem personálního řízení a řízení lidských zdrojů bývá uváděno, že:

- personální řízení je aktivita zaměřená především na jiné než vedoucí pracovníky, řízení lidských zdrojů je méně jasně zaostřené, avšak více se týká řídicích pracovníků,
- v řízení lidských zdrojů se jedná mnohem více o integrované aktivity liniového managementu, zatímco personální řízení se snaží ovlivnit liniový management,
- řízení lidských zdrojů zdůrazňuje význam zapojení vyšších úrovní řízení do řízení kultury, personální řízení hledělo vždy spíše s podezřením na organizační rozvoj a s ním spojené unitaristicky orientované myšlenky. (Kocianová, 2004, s. 145)

## 1.4 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit jen neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj. materiálních zdrojů, finančních zdrojů, informačních zdrojů a lidských zdrojů.

Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů méně obecně, došli bychom na základě stávající teorie a praxe v rozvinutých zemích k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků podniku. To znamená usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl stále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního místa.
2. Optimální využívání pracovních sil v podniku, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníků. V této souvislosti se stále více mluví o potřebě vytváření pracovních úkolů „na míru“ schopnostem a preferencím pracovníka.
3. Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, ke sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace. (Koubek, 1997, s. 14-15)

## 1.5 Funkce personálního řízení

Personální řízení využívá k plnění svých úkolů ve vzájemné návaznosti následující funkce:

- **Plánování** specifikuje strategické (dlouhodobé), taktické (střednědobé) a operační (krátkodobé) cíle a cesty k jejich dosažení v daném čase a požadované kvantitě a kvalitě.
- **Organizování** představuje spojování návazných činností do logicky uzavřených a hierarchicky uspořádaných organizačních celků. Jeho smyslem je vytvářet optimál-

ní dynamickou a flexibilní strukturu schopnou efektivně plnit úkoly vyplývající z firemních cílů.

- **Motivování** se opírá o vnitřní pohnutky pracovníka, o jeho sounáležitost s firmou a jejími cíli, sladění osobních, skupinových a firemních zájmů, ochotu pracovníka rozvíjet svůj potenciál a využívat ho ve vzrůstajícím rozsahu ve prospěch firmy. Organizace dosahují svých cílů především prostřednictvím aktivních, na výsledcích zainteresovaných zaměstnanců. To je možné tehdy, jestliže personální management:
  - ✓ vychází z respektování osobnosti člověka - zaměstnance, kterého lze při vhodném řízení a vedení vymanit z pozice vykonavatele příkazů a vést ho k aktivnímu uplatňování tvořivých sil jako subjektu racionalizujícího činnosti v organizaci,
  - ✓ dokáže co nejlépe využívat schopností člověka, jeho inteligence, vědomostí, dovedností, kreativity,
  - ✓ spoluvytváří společenské vztahy, vazby, firemní kulturu, prostředí, styl pracovního života, který člověka uspokojuje, motivuje, upevňuje jeho sounáležitost s firmou, jeho loajalitu a posiluje jeho snahu chovat se a jednat zlepšovatelesky až spolupodnikatelsky, uspokojovat v práci svou potřebu seberealizace.
- **Regulace** představuje operativní či taktické řízení, zaměřené na koordinaci činností, eliminaci či oslabování odchylek od záměrů řízení. Význam regulační funkce vzrůstá s množstvím nepředvídaných či nepředvídatelných změn, které následně i souběžně mění vstupní podmínky podnikání a nutí manažera včas a kvalifikovaně reagovat změnou cílů, strategií a plánů.
- **Kontrola** slouží k posuzování kvality realizace personálních činností. Představuje zpětnovazební proces umožňující zpřesňovat či modifikovat budoucí plány.

(Barták, 2011, s. 28-29)

## 2 MOTIVACE

Odborná literatura charakterizuje motivaci jako „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela uvědomované vnitřní hybné síly - pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti a motivovaného jednání.“ (Bedrnová; Nový, 1998, s. 221)

Tuto definici lze shrnout do jednoduché věty, a to že motivace je souhrn faktorů ovlivňující lidské chování tak, aby se určitým způsobem chovali. (Brodský, 2009, s. 82)

Armstrong (2009) také uvádí, že teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali - co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.

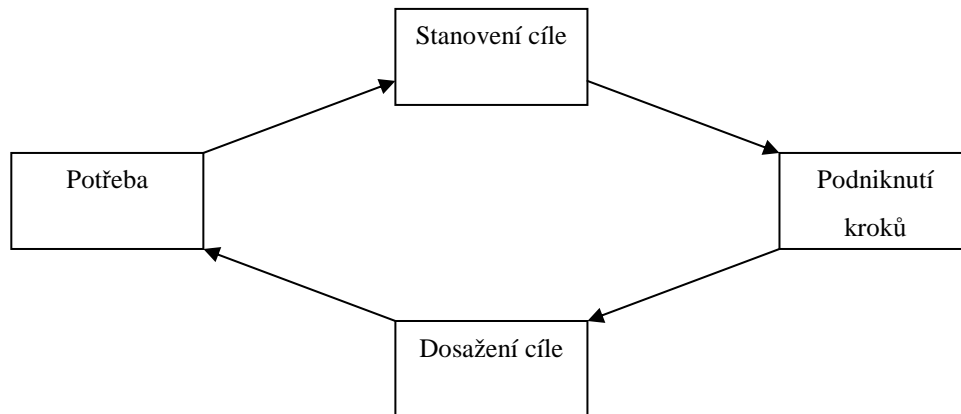
### 2.1 Proces motivace

Motiv je důvod něco dělat - dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky nebo jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíly, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.

#### 2.1.1 Jak funguje motivace?

Proces motivace je iniciován vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Poté jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že uspokojí tyto potřeby, a volí se cesty nebo způsoby chování, od kterých se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se napříště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud není cíle dosaženo, je méně pravděpodobné, že se budou tytéž kroky v budoucnu opakovat. Avšak když jsou některé potřeby uspokojeny, objevují se nové potřeby a celý proces pokračuje. (Armstrong, 2009, str. 109)





Obr. 1: Model motivace (Armstrong, 2009)

### 2.1.2 Základní motivační zdroje

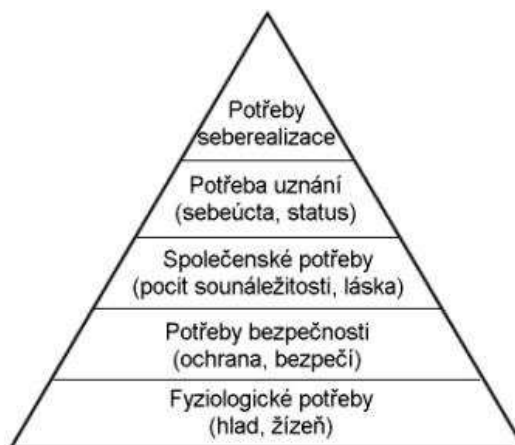
Motivaci člověka vytvářejí následující zdroje motivace:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Ideály a hodnoty

**Potřeba** je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro náš život. Uspokojení lidských potřeb je jednou ze základních podmínek naší existence.

Podle A. Maslowa potřebujeme postupně uspokojovat tyto základní třídy potřeb:

- Biologické potřeby (pití, potrava, sex, spánek, apod.)
- Potřeby bezpečí (životní jistoty, ekonomická priorita apod.)
- Potřeba sounáležitosti (společenské uplatnění)
- Potřeba uznání (úcta, prestiž, úspěch)
- Potřeby osobního rozvoje (naplnění své individuality, seberealizace)



Obr. 2: Základní potřeby dle Maslowa (Vašíček, 2009 [online])

**Návyk** označujeme jako opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Společensky nežádoucí návyky označujeme jako zlovyky.

**Zájem** lze charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Předmět zájmu bývá velmi rozmanitý. Mohou jim být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby.

**Ideál** je vzor, který slouží člověku od útlého věku jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověka zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení, čeho se mu nedostává a čeho by chtěl případně dosáhnout. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Svou roli tu hrají přijímané morální a právní normy, životní zkušenosti a životní filozofie člověka.

**Hodnota** je něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Hodnotový systém je to, čemu dává přednost, co považuje v životě za důležité. Hodnotou pro člověka je zdraví, rodina, děti, víra, práce, pracovní kariéra, společenské postavení apod.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti. (Váchal; Pártlová, 2008, s. 42-44)

### 2.1.3 Vnitřní a vnější motivace

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd. Tyto dva typy motivace lze charakterizovat jako:

- **Vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- **Vnější motivace** - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (Armstrong, 1999)

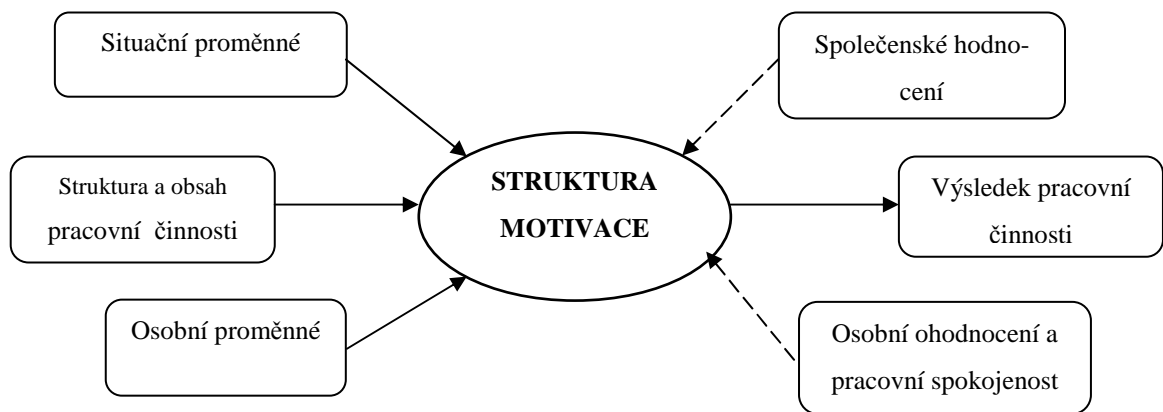
## 2.2 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu. Motivace může být jak pozitivní, tak i negativní, tzn., že může směřovat k optimálnímu zvládnutí úkolu, ale také k jeho nesplnění.

Motivy, které působí na pracovní jednání, lze členit:

- **aktivní motivy**, které přímo ovlivňují pracovní výkon (např. motiv „být úspěšný“),
- **podporující motiv**, který vyjadřuje prostor pro účinné působení aktivních motivů (např. přátelská pohoda na pracovišti),
- **potlačující motivy**, které odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem (např. zájem účastnit se nějakého rozhovoru se spolupracovníky).

Vztah člověka k práci závisí nejen na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci, na tom, jaké místo tato práce zaujímá v jeho jednání a prožívání na tom, jaké získal hodnotící soudy v rodině, na životních zkušenostech, na společenském postavení, na životních plánech a aspiracích. Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží v pracovním výkonu člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nepříznivou motivací. (Váchal; Pártlová, 2008, s. 44-45)



Obr. 3: Schematické znázornění motivace pracovního jednání (Váchal; Pártlová, 2008, s. 45)

### 2.3 Motivace a spokojenost s prací

V pracovním procesu se motivace komplexně projevuje ve vztahu člověk k práci, tedy v tom, jak člověk vzhledem k sobě i k celé společnosti hodnotí vykonávanou činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě a prožívání. Vztah člověka k práci je zpravidla vyjadřován úrovní pracovní spokojenosti.

Pracovní spokojenost je výslednicí působení různých činitelů. Jednání člověka je z hlediska pracovní spokojenosti určováno dvěma základními tendencemi, a to tendencí vyhnout se strastem a tendencí vyhledávat to, co je příznivé. (Váchal; Pártlová, 2008, s. 45)

### 2.4 Motivační program

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s poměrně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců.

Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace. Určuje základní pravidla uplatňování stimulačních prostředků. V konkrétní podobě představuje motivační program soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků organizace k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska organizace aktuálně či trvale významné.

Cílem motivačního programu je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé hospodářské organizace. Má-li být dosaženo základního cíle skutečně efektivně, pak tvorbě motivačního programu musí předcházet kvalifikovaný rozbor (analýza) zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně - ekonomických informací, k nimž patří především:

- Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- Informace o sociálně - demografických a profesně - kvalifikačních charakteristikách pracovníků organizace.
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o vybavení pracovišť apod.
- Informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků.
- Informace o systému personálního řízení a uskutečňované personální práci v organizaci.
- Informace o uplatňovaném systému péče o pracovníky v organizaci.
- Informace vyplývající ze shromážděných a analyzovaných informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, aspiracích, vztahu k práci a k profesi, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, informace o jejich názorech na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení organizace, o záměrech a cílech organizace, o personálním řízení, o sociální politice atd.

(Provazník; Komárková, 1996; Kocianová, 2010, s. 39-40; Bedrnová, ; Nový, 1998, s. 282, 284)

Motivační program vychází jak z aktuálních potřeb podniku, tak z podmínek pracovní činnosti pracovníků v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti pracovníků mohou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je právě proto z těchto důvodů nezbytné v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat. (Bedrnová; Nový, 1998, s. 284)

### 3 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak zaměstnavatelů, tak i zaměstnanců. Jedná se zároveň o činnost s široce propracovanou a tedy i značně rozsáhlou teorií a metodologií.

#### 3.1 Pojetí odměňování pracovníků

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonávanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání a také zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru.

Kromě těchto více či méně hmatatelných odměn, které kontroluje a o nichž v podstatě rozhoduje zaměstnavatel, se stále více pozornosti věnuje tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývajícími z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitů užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod. Odměny tohoto druhu korespondují s osobností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, postoji, hodnotami a normami.

Odměny mohou mít peněžní či nepeněžní formu, mohou být vázány na povahu vykonávané, na odvedenou práci, na výkon pracovníka nebo vyplývají z pracovního poměru. Mohou mít podobu zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, o zdokonalování pracovních a mezilidských vztahů v organizaci apod.

Odměňování je jeden z neefektivnějších nástrojů motivování pracovníků, který má organizace a její vedoucí pracovníci k dispozici, tudíž determinuje odměna za odvedenou práci a odměny další i množství a kvalitu práce budoucí.

Jednou z klíčových otázek odměňování pracovníků je tedy otázka přiměřeného, spravedlivého a motivujícího systému odměňování v organizaci. (Koubek, 1997, s. 236-238)

### 3.2 Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny. (Armstrong, 1999)

Dle Armstronga (2009) systém odměňování tvoří:

- **Strategie odměňování** - stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejich podnikatelských cílů.
- **Politika odměňování** - poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky.
- **Praxe odměňování** - tvoří ji struktury stupňů (tříd) a sazeb, metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování.
- **Procesy odměňování** - tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování.
- **Postupy odměňování** - jsou používány v zájmu udržení systému a k zabezpečení toho, že bude fungovat účinně a pružně a že bude za vynaložené peníze přinášet odpovídající hodnotu.

#### **Úkoly systému odměňování pracovníků**

Podle Koubka (1997) by měl systém odměňování plnit tyto úkoly:

1. Přilákat potřebný počet a potřebnou kvalitu uchazečů o zaměstnání v organizaci.
2. Stabilizovat žádoucí pracovníky.
3. Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, dosažené výsledky, loajalitu, zkušenost a schopnosti.



4. V ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu.
5. Povaha systému, jeho náklady a časová náročnost musejí být racionální, přiměřené možnostem (zdrojům) organizace a potřebám dalších personálních funkcí.
6. Být zaměstnanci akceptován.
7. Hrát pozitivní roli v motivování pracovníků, vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností.
8. Být v souladu s veřejnými zájmy a právními normami.
9. Poskytovat zaměstnancům příležitost k realizaci rozumných aspirací při dodržování zásad nestrannosti a rovnosti.
10. Sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků.
11. Zajistit, aby náklady práce mohly být vhodným způsobem kontrolovány, zejména s ohledem na ostatní náklady a s ohledem na příjmy.

### 3.3 Složky odměňování

Dle Armstronga (2002) zahrnuje odměňování tyto složky:

- základní peněžní odměnu, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy),
- zaměstnanecké výhody,
- nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj),
- procesy řízení pracovního výkonu.

#### 3.3.1 Celková odměna

Podle Armstronga celková odměna zahrnuje všechny nástroje, které má organizace k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků. Celkovou odměnu tvoří vše, čeho si pracovníci v zaměstnaneckém vztahu cení nejvíce. Celková odměna zahrnuje:

- **transakční odměny** - hmotné, hmatatelné odměny (peněžní odměny a zaměstnanecké výhody),

- *relační (vztahové) odměny* - nehmotné (vzdělávání a rozvoj, zážitky z práce). (Brodský, 2009, s. 73)

### 3.3.2 Mzdový systém podniku

Většina podniků si vytváří mzdový systém, který je plně v kompetenci podniku. Má - li však být podnik konkurenceschopný, je koncipování mzdového systému velice odpovědná a složitá činnost, závisující na ekonomické situaci podniku i charakteristikách trhu práce a disponibilních pracovníků. Při tvorbě mzdového systému podniku je zapotřebí respektovat řadu faktorů:

1. Faktory, ovlivňující stanovení mzdy:
  - Pracovní funkce
  - Výsledek práce a pracovní chování
  - Situace na trhu práce
2. Mzdové politické cíle podniku
3. Složky mzdy
4. Objektivní kritéria a nástroje pro stanovení jednotlivých složek mzdy
5. Logický postup vypracování a zavádění mzdového systému

## 3.4 Struktura mzdy

V českých podmínkách se při tvorbě mzdových systémů nejčastěji setkáváme s metodou mzdových skupin, které využívají princip odstupňování prací. Obsahují počet stupňů, které vyjadřují různou míru složitosti prací. Běžně se používá pojem tarifní stupeň, který vyjadřuje různou míru složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. V podnicích bývají sestaveny katalogy prací a funkcí, které jsou nástrojem pro zařazování prací, vykonávaných zaměstnanci u určitého zaměstnavatele do tarifních stupňů. (Horalíková, 2010, s. 77-78)

### 3.4.1 Mzdové formy

Mzdové formy představují soubor pravidel, metod a prostředků, kterými se utváří závislost mzdy pracovníků na výsledcích práce a na jejich osobním přínosu k těmto výsledkům. Úkolem mzdových forem je mzdově ocenit výsledky práce a hospodaření s věcnými a fi-

nančními prostředky, výkonnost a pracovní chování konkrétního pracovníka nebo skupiny pracovníků. Při vytváření mzdového systému lze použít základní mzdové formy a dodatkové mzdové formy.

***Základní mzdové formy:***

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Podílová neboli provizní mzda (smluvní, programová mzda)
- Mzda za očekávané výsledky práce

***Dodatkové mzdové formy:***

- Prémie a odměny
- Osobní ohodnocení
- Podíly na výsledcích hospodaření
- Programy snižování nákladů
- Odměňování zlepšovacích návrhů
- Zaměstnanecké akcie, povinné a nepovinné příplatky

**Časová mzda** se vztahuje ke skutečně odpracované době a nezávisí na pracovním výkonu. Při časové mzdě je pro určitou časovou jednotku (hodinu, den, týden, měsíc) vyplácen mzdový tarif. Při stanovení mzdového tarifu se vychází z průměrného výkonu. Časové mzdy jsou velmi používanou základní mzdovou formou a tvoří zpravidla největší část odměny pracovníků.

**Úkolová mzda** je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové mzdy a je používána při odměňování pracovních úkolů, kde převažuje zájem o množství odvedené práce. Pro práce takto odměňované musí být stanoven pracovní postup a normy spotřeby práce, musí být zajištěno plynulé zásobování daného pracoviště a zajištěna spolehlivá evidence a kontrola. Pracovníci mohou svým pracovním úsilím přímo ovlivňovat úroveň dosahovaných odměn. Úkolová mzda má několik variant, a to individuální úkolovou mzdu, kolektivní úkolovou mzdu a akordní mzdu.

**Podílová neboli provizní mzda** je určena procentem na hodnotově vyjádřených výsledcích práce (např. tržba, obrat, výnos apod.). Používá se u těch pracovních činností, jejichž výsledek je přímo ovlivněný pracovníkem, ale způsob organizace práce vylučuje předem stanovit přesný pracovní postup a spolehlivě sledovat využití pracovní doby. Podílová mzda se využívá pro odměňování obchodních činností, ve službách apod. (Gregar, 2010, s. 29-31)

### 3.5 Faktory odměňování

#### 3.5.1 Vnější mzdovorné faktory odměňování

- Situace na trhu práce - nedostatek či nadbytek pracovních zdrojů určité úrovně a kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u organizací konkurujících na trhu práce, v odvětví, regionu nebo ve státě, případně životní způsob a životní podmínky ve společnosti (zdrojem informací jsou mzdová šetření).
- Platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání v oblasti odměňování, případně v oblasti pracovně - právní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků (jde o minimální mzdu, minimální nebo dohodnuté mzdové tarify, povinné příplatky, placené překážky v práci, placenou dovolenou apod.)

#### 3.5.2 Vnitřní mzdovorné faktory

Týkají se pracovních míst a pracovníků a lze je shrnout do těchto skupin:

- Faktory související s úkoly a požadavky pracovního místa a jeho postavením v hierarchii funkcí organizace (zdrojem informací je popis pracovního místa, profil pracovníka na pracovním místě, hodnocení práce na pracovním místě, požadované schopnosti).
- Výsledky práce a pracovní chování zaměstnance, úroveň výkonu (zdrojem je hodnocení pracovníků, hodnocení schopností pracovníků).
- Pracovní podmínky na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku (mohou mít negativní dopad na zdraví, bezpečnost nebo pracovní pohodu pracovníka, mohou zvyšovat jeho únavu, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávat nadměrný stres, apod.) (Koubek, 1997, s. 243-244; Kocianová, 2010, s. 166-167)

## 4 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace:

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní zaměstnance,
- uspokojovat osobní potřeby zaměstnanců,
- posilovat oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči organizaci,
- poskytovat některým zaměstnancům daňově zvýhodněný způsob odměny.

Tyto cíle v sobě nemají „motivování zaměstnanců“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované podnikem mají méně často přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace. (Armstrong, 1999, s. 681-682; 2007, s. 595)

Zaměstnanecké výhody mají v teorii i v praxi svá užívaná synonyma, např. sociální výhody či péče o pracovníky, avšak jejich pojetí a obsah bývají různé. Zejména pokud se týká péče o pracovníky, je nezbytné odlišovat dobrovolnou péči od povinné péče, která je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami vyšší úrovně.

Systém zaměstnaneckých výhod se v různých organizacích liší, jeho utváření ovlivňují strategie a cíle organizace a zvláště její ekonomické podmínky. Zaměstnanecké výhody jsou výrazem personální politiky (nebo také sociální politiky) uplatňované vůči pracovníkům v oblasti odměňování. (Kocianová, 2010, s. 164)

Milkovich a Boudreau (1993) uvádějí čtyři cíle, které by měly typické zaměstnanecké výhody splňovat:

- konkurenceschopnost vůči ostatním firmám,
- nákladovou efektivnost,
- přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím pracovníků v nejvyšší možné míře,

- soulad se zákony.

Management organizace musí v souladu s těmito cíli rozhodnout o rozsahu a formách zaměstnaneckých výhod, o způsobu informování pracovníků o poskytovaných výhodách a musí zvážit, v jaké míře umožní jejich volitelnost. Tato rozhodnutí by se měla opírat o informace, které poskytují související průzkumy vně i uvnitř organizace.

Často je diskutována otázka, nakolik si pracovníci uvědomují, že jsou výhody (kromě výhod určených zákonem) „něčím navíc“, nakolik si poskytovaných výhod cení. Předpokladem vnímání a ocenění zaměstnaneckých výhod pracovníky je průběžná oboustranná komunikace organizace a pracovníků. Je důležité, aby byly výhody pro pracovníky perspektivní a aby odpovídaly jejich potřebám (je třeba vycházet z šetření v organizaci, které může poukázat na preferované výhody). Je důležité, aby byli pracovníci o výhodách informováni, aby jim byly stále připomínány jako nenáročná složka odměny. Pracovníci by měli znát skutečné náklady zaměstnaneckých výhod. (Kocianová, 2010, s. 164)

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní mzdy (platy), či dokonce více a musejí být pečlivě plánovány a řízeny. (Armstrong, 2009, s. 382)

#### **4.1 Druhy zaměstnaneckých výhod**

V České republice se na předních místech poskytovaných benefitů umísťují především benefity orientované krátkodobě, tj. na okamžitý efekt - příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci), delší dovolená, zdravotní dny volna, benefity v oblasti sportu, kultury, rekreace a volného času, zvýhodněné půjčky, poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely, penzijní připojištění, školení, jazykové kurzy.

Významným faktorem poskytování benefitů je to, jak jsou podle daňového režimu účinného pro zaměstnavatele, daňového režimu účinného pro zaměstnance a pojistného režimu zvýhodněny. Do skupiny mimořádně zvýhodněných benefitů pro zaměstnavatele i zaměstnance patří příspěvky na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytnutí pracovního oblečení, školení, doškolování, vzdělávání a prodej bytu zaměstnanci. Do skupiny benefitů s dílčí daňovou a odvodovou výhodou patří doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená

dovolená, zdravotní dny volna, věrnostní a stabilizační plnění, odběr zboží a služeb zaměstnavatele za nižší cenu a používání majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely zaměstnance. Do poslední skupiny benefitů, které nejsou pro zaměstnavatele daňovým výdajem (jsou plněním ze sociálního fondu zaměstnavatele) a jsou daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance, patří sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, zdravotnická zařízení, kultura, sport, rekreace, dary zaměstnancům, půjčky zaměstnancům a sociální výpomoci zaměstnancům. (Pelc, 2008; Kocianová, 2010, s. 165-166)

Dle Armstronga (2007) mezi hlavní typy zaměstnaneckých výhod patří:

- ***Penzijní systémy,***
- ***Osobní jistoty*** (např. úrazové nebo životní pojištění posilující osobní jistotu pracovníka a jeho rodiny),
- ***Finanční výpomoc*** (např. půjčky, pomoc při stěhování, slevy na služby poskytované organizací),
- ***Osobní potřeby*** (např. různé formy dovolené, péče o děti, poradenství, nabídka rekreačního zařízení),
- ***Podnikové automobily a pohonné hmoty***
- ***Jiné výhody*** (např. dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výdajů, mobilní telefony).

Zkušenosti ukazují, že i přes existenci značného množství zaměstnaneckých výhod v organizaci, má průměrný zaměstnanec mnohdy jen malou představu o tom, co může dostat. Organizace totiž jednak obvykle nevyvíjí přílišné úsilí, aby pracovníky o zaměstnaneckých výhodách informovala a jednak písemné materiály informující o zaměstnaneckých výhodách jsou někdy pro zaměstnance obtížně srozumitelné. Také se používá nevhodných způsobů informování (informace na vývěskách, jichž si zaměstnanec pro zaneprázdnění či protože většinou obsahují pro něj nezajímavá sdělení ani nevšimne apod.).

V první řadě by tedy informace měly být pro zaměstnance srozumitelné a jasné. Informovanost se zvýší, když je písemná informace adresně zaslána každému pracovníkovi (např. v podobě informace o nově zavedené zaměstnanecké výhodě nebo v podobě periodického připomínání existujících zaměstnaneckých výhod). Vhodné je využívat schůzí, nápadných

plakátů vhodně rozmístěných, podnikového rozhlasu, intranetu, e-mailu apod. (Koubek, 1997, s. 275-276)

Jestliže organizace chce, aby zaměstnanecké výhody měly příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. Často totiž organizace nabízejí uniformní soubor výhod vybraný personálním útvarem či vedením podniku. Jenom málokdy je záležitost konzultována se zaměstnanci. Řadoví pracovníci však mohou mít zcela odlišné představy a potřeby než jak to vidí personální útvar či vedení organizace. Pracovníci také netvoří homogenní soubor, ale jejich preference v oblasti zaměstnaneckých výhod jsou ovlivňovány jejich pohlavím, věkem, rodinným stavem, počtem dětí, životními podmínkami a životním prostředím v zázemí pracoviště a bydliště, délkou zaměstnání, povahou vykonávané práce a mnoha dalšími faktory.

Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků, podniky začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků. Příkladem může být tzv. kafetéria systém, kdy zaměstnanec má možnost výběru takových zaměstnaneckých výhod nebo takového souboru zaměstnaneckých výhod, které jsou právě pro něj nejzajímavější. V případě, že se jeho situace a potřeby změní, má možnost změny struktury souboru svých zaměstnaneckých výhod. Pracovník si zpravidla vybírá z několika nabídek vhodně sestavených souborů zaměstnaneckých výhod (menu) a jen málokdy si může pracovník toto menu sestavit sám z celé šíře nabízených zaměstnaneckých výhod. Někdy bývá předmětem volby jen část nabízených výhod a ostatní jsou nabízeny plošně. (Koubek, 1997, s. 275-277)

#### 4.1.1 Základní členění zaměstnaneckých výhod

1. *podle hmotné povahy lze rozlišovat benefity:*

- peněžité,
- nepeněžité, včetně naturálních,

2. *podle účelu jde o benefity povahy:*

- stabilizační (směřující ke stimulaci zaměstnanců k setrvání u zaměstnavatele),



- věrnostní (oceňující věrnost zaměstnance zaměstnavateli, tj. délku zaměstnání), což je typické u odměn při odchodu do důchodu a zvýšeného odstupného podle odpracovaných let,
- věrnostní a stabilizační, naplňující obojí účel, což jsou vždy plnění vázaná na délku zaměstnání, jestliže to má dále trvat;

3. *podle právní povahy jde o výhody:*

- pracovněprávní, opírající se o právní úpravu v zákoníku práce,
- jiné, které se opírají zejména o právní předpisy občanskoprávní (penzijní přípojištění, životní pojištění) nebo finančně právní (FKSP). (Šubrt, 2007, [online])

#### 4.1.2 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

1. *Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci:*

- příspěvek na stravování (ve formě stravenek nebo závodního stravování),
- občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj či další nápoje, prodejní automaty),
- nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno),
- vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy apod.), odborné knihy a časopisy, konference a další vzdělávací aktivity,
- zajištění dopravy do zaměstnání,
- příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu.

2. *Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance, sloužící i pro jeho osobní potřebu, jejichž poskytování se často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci. Zahrnují nejčastěji:*

- notebook a další výpočetní techniku, případně jiné pracovní pomůcky (diáře, kufříky),
- bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova),
- osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty,

- příspěvek na odívání,
- bezplatné nebo zvýhodněné bydlení.

### 3. Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb):

- zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.),
- jesle či školky pro děti, pořádání dětských letních táborů,
- příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních center, na plavání, aerobic, squash, golf, divadla a další kulturní představení),
- finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele),
- pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu),
- zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky,
- zvýhodněné spotřebitelské úvěry,
- snížené poplatky za vedení účtů,
- kreditní karty, finanční, právní a osobní poradenství,
- příspěvek na stavební spoření,
- platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick day),
- dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba),
- členství v klubech apod.,
- prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.

#### 4.1.3 Plošné a pružné výhody

Z hlediska způsobů poskytování zaměstnaneckých výhod lze benefity třídit na:

- **Plošně poskytované benefity (fixní)**, kdy zaměstnavatel nabízí či poskytuje stejné zaměstnanecké výhody všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem.

- **Pružný systém (označovaný také jako kafetérie)**, jehož charakteristickým znakem je individualizace výhod podle aktuálních potřeb zaměstnance, který dostává možnost si poskytované požitky volit z vytvořeného menu a svou volbu periodicky opakovat. Nabídku výhod a služeb poskytovaných v rámci systému kafetérie může tvořit například pojištění (životní, penzijní připojištění aj.), náhrada formou volného času (delší dovolená, delší pracovní volno na vzdělávání, kratší pracovní týden), příspěvek na aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity), věcné požitky (např. firemní produkty), zvýhodněné půjčky od zaměstnavatele, poradenství (právní, daňové, psychologické aj.) Prakticky je volba zaměstnance zpravidla řešena prostřednictvím účtu zaměstnaneckých výhod, který každý zaměstnanec získá, tj. prostřednictvím stanoveného finančního limitu, v rámci kterého si z nabízeného programu benefitů může sestavit svůj vlastní "balíček" zaměstnaneckých výhod. Finanční limit i nabízené menu mohou být pro jednotlivé skupiny zaměstnanců diferencovány (např. v závislosti na délce zaměstnání, postavení ve firmě atd.). Výhodné je vyjádření limitu v bodech, které umožňuje rovnocenné ocenění výhod, které mají pro zaměstnavatele nejen různé nákladové, ale i daňové dopady.
- **Kombinace plošného a pružného systému** - může ušetřit administrativu spojenou s kafetérií u výhod, o které je mezi zaměstnanci všeobecný zájem. (Urban, 2005, [online])

## 4.2 Volitelný systém zaměstnaneckých výhod

### *Výhody pro organizaci i pro zaměstnance:*

- Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou tudíž vynakládány efektivněji.

- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
- Systém tím, že vyžaduje, aby si zaměstnanec zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Když ovšem soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího zaměstnance či není schopen přispět ke stabilizaci zaměstnance stávajícího, plýtvá organizace prostředky. Nabízí - li tedy organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i stávající zaměstnance.
- Volitelný systém může mít pozitivní dopad na postoje a chování zaměstnance, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějším partnerem než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelné systémy poskytují organizaci i zaměstnancům (odborům) možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého zaměstnance je registrována a evidováno může být i čerpání výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.
- Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé zaměstnance různě atraktivní a také z těchto důvodů mohou volit příslušný blok výhod.

***Nevýhody volitelného systému zaměstnaneckých výhod:***

Systém zaměstnaneckých výhod je administrativně náročnější. Zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přece jen výběr nelze měnit průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich spokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu organizace k pružné změně jejich volby. (Koubek, 1997, s. 277-278)

### 4.3 Kafetéria systém

Kafetéria systém pochází z USA a jeho podstata spočívá v tom, že zaměstnavatel ponechává na pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v souladu se svojí individuální strukturou potřeb, jaké složky odměny za práci, popř. jaké požitky mu organizace má poskytnout. Vybírá si v rozsahu předem daného celkového rozpočtu na benefity při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu. Charakteristickými rysy tohoto přístupu je individualizace složek příjmu podle pracovníkových potřeb. Možnost volby požadovaných výhod se periodicky opakuje a nabídka požitků je více variantní podle finančních možností firmy a tvůrčí invence těch, kdo systém vytvářejí.

#### 4.3.1 Cíle kafetéria systému:

Kafetéria systém si klade za cíl překonat skutečnost, že vždy existují limity (politické, finanční, sociální) pro zvyšování mzdy a že určité skupiny zaměstnanců nepovažují čistý příjem za dominantní podnět k práci. Jeho atraktivita při řízení lidí proto spočívá v tom, že:

- individualizací benefitů si zaměstnanec může vybrat takovou skladbu odměny a požitků, která nejlépe vyhovuje jeho potřebám či jeho aktuální finanční situaci, a zároveň odmítnout takovou, která má pro něho malý význam,
- individuální zaměření personálních nákladů je výhodné tím, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože organizace nemá zájem o jejich maximalizaci, ale o jejich optimální rozdělení.

Od počátku zavádění kafetéria principu jsou cíle ekonomické, jako je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu aj. Podstatným znakem oproti dřívějšímu způsobu přiznávání zaměstnaneckých výhod je nahradit jejich plošné rozdělování, které nezohledňuje přínos či význam zaměstnance pro firmu. Smyslem kafetéria principu je brát zřetel na to, že stejné pobídky působí na příjemce různě a že nabídnutá hodnota pobídky vždy závisí na subjektivním hodnocení příjemce pobídky, např. na druhu potřeby příjemce, její naléhavosti a sklonu k uspokojení. Tedy snaží se přispět k tomu, aby vysílané podněty a tím i žádoucí účinky pobídky byly příjemcem zaznamenány a dosaženy. Z ekonomického hlediska se jedná o optimální alokaci zdrojů, protože jsou poskytovány jen takové požitky, které jsou poptávající stranou považovány za hodnotné.

Zavádění kafetéria systému vyžaduje, aby zaměstnanec sám rozhodl o struktuře své odměny. To předpokládá informovat ho o různých zaměstnaneckých výhodách, např. příspěvcích zaměstnavatele k různým druhům pojištění, daňových aspektech čerpaných požitků aj., aby lépe pochopil sociální služby, které zaměstnanci mnohdy neznají, a tím se zvýšila atraktivita nabídky benefitů. (Dvořáková, 2004, [online])

#### 4.3.2 Nabídka kafetéria systému

Nabídka kafetéria systému může být velmi rozmanitá:

- výplata přiznané částky v hotovosti (roční, nebo kumulativně za několik let),
- pojištění (životní, penzijní, úrazové aj.),
- příspěvek na stavební spoření,
- náhrada formou volného času (delší dovolená na zotavenou, delší pracovní volno na vzdělávání),
- vzdělávací a rozvojové programy,
- příspěvek na oddych a aktivity ve volném čase (rekreaci, rehabilitaci, sportovní a kulturní aktivity),
- věcné požitky (služební byt nebo dům, služební vůz, firemní produkty),
- zvýhodněné půjčky zaměstnavatelem poradenství (právní, daňové),
- podíl na zisku apod. (Novotný, 2009, [online])

#### 4.3.3 Implementace kafetéria systému

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

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

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

#### 4.3.4 Výhody a nevýhody kafetéria systému

Čím dál víc rozšířený kafetéria systém má ale přes spoustu výhod jednu velkou nevýhodu, a to vysokou administrativní náročnost. Evidence individuálních rozpočtů zaměstnanců a vyřizování objednávek benefitů pro jednotlivé zaměstnance si totiž v mnoha firmách vyžádaly výrazné navýšení pracovní agendy personálního oddělení. Pro jiné firmy byla právě uvedená hrozba důvodem pro zamítnutí tohoto volitelného konceptu. Proto v současné době existuje v Česku již několik firem, které se specializují na kafetéria systém a nabízejí univerzální papírové poukázky nebo internetové samoobslužné aplikace. Nově se na českém trhu objevil i systém předplacených platebních karet, kterými lze platit ve vybrané síti kulturních a sportovních zařízení. V rámci internetové aplikace si každá firma může sama navolit jednotlivé skupiny benefitů, které chce svým zaměstnancům poskytovat. Nejčastěji se využívají příspěvky na sport, kulturu, cestování, vzdělávání, penzijní připojištění a nadstandardní zdravotní péči. Někteří zaměstnavatelé poskytují i daňově nevýhodné benefity, jako např. příspěvek na benzin, kupón MHD nebo příspěvek na stavební spoření.

Pokud by se firma rozhodovala, zda chce správu kafetérie převést na externího dodavatele, měla by si nejprve stanovit cíle takové spolupráce a spočítat si náklady na vývoj a provoz interního řešení. Zejména pro firmy do 100 zaměstnanců nejsou externí aplikace nákladově efektivní a vyplatí se jim spíše vývoj vlastního systému nebo nákup univerzálních dárkových poukázek. Každá firma si tedy musí nejprve sama určit, jak velkou roli by měly hrát zaměstnanecké výhody v jejich systému odměňování. V souladu se svojí firemní kulturou a celkovou personální strategií by si měla firma stanovit takové podmínky, jež budou mít jednoznačný motivační efekt na stávající i potenciální zaměstnance. Stávající trend svědčí o tom, že z poskytování zaměstnaneckých výhod mají prospěch nejen zaměstnanci, ale i jejich zaměstnavatelé. (Kurel, 2005, [online])

#### 4.4 Daňové aspekty zaměstnaneckých výhod

Jedním z aspektů, které organizace zvažují při poskytování zaměstnaneckých výhod, jsou i jejich daňová řešení. Náklady na poskytování zaměstnaneckých výhod mohou nebo nemusí být pro organizaci nákladem daňově uznatelným. Podobně výhoda může nebo nemusí být osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti. V zásadě tak z daňového pohledu ve vztahu k daňovým výhodám mohou nastat tři základní situace:

1. **Výhoda je daňově uznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti** (do této kategorie patří například stravenky, penzijní připojištění, životní pojištění, vše s určitým omezením).
2. **Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň je osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti** (tato kategorie zahrnuje např. příspěvky na kulturní a sportovní vyžití, rekreaci, nápoje na pracovišti, půjčky, atd.).
3. **Výhoda je daňově neuznatelným nákladem a zároveň není osvobozena od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti** (patří sem např. benzínové karty, různé slevy na zboží apod.). (Urban, 2005, [online])

Legislativa zaměstnaneckých výhod a jejich daňových dopadů je vymezena zákoníkem práce, tzn. zákonem č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů (ZDP), ve znění pozdějších předpisů.

Zákon o daních z příjmů přesně stanoví, jaké příjmy peněžité, ale i nepeněžité povahy podléhají dani z příjmu, jaké nikoliv, popřípadě v jaké výši a za jakých podmínek jsou od daně osvobozeny. Je nutné si dát zejména pozor na různá nepeněžitá plnění a zaměstnanecké slevy. Předmětem daně jsou totiž i částky, o které je úhrada zaměstnance zaměstnavateli za poskytnuté věci, služby nebo práva nižší, než je jejich cena obvyklá v daném čase a místě.

##### **Předmětem daně z příjmů nejsou:**

- náhrady cestovních výdajů vyplácené podle zákona o cestovních náhradách a hodnota stravování poskytnutá zaměstnavatelem zaměstnanci na pracovních cestách,



- osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a desinfekční prostředky, hodnota nákladů na udržování osobních ochranných a pracovních prostředků, hodnota poskytnutého pracovního oblečení určeného zaměstnavatelem pro výkon zaměstnání a příspěvky na jejich udržování,
- částky přijaté zaměstnancem zálohově od zaměstnavatele, aby je jeho jménem vydal,
- náhrady za opotřebení vlastního náradí, zařízení a předmětů potřebných pro výkon práce v maximální výši stanovené zákonem. (Bukač, 2005, [online])

#### 4.4.1 Příjmy, které jsou od daně z příjmů osvobozeny

Patří sem příjmy, které jsou z hlediska daně z příjmů osvobozeny od zdanění. Znamená to, že jejich hodnota se nepřipočítává k příjmu zaměstnance.

##### *Školení zaměstnanců*

Velmi často se v zaměstnání vyskytuje prvek zvyšování kvalifikace a doškolování zaměstnanců. Pro zaměstnance to znamená jednak udržení, ale i zvýšení své vlastní kvalifikace a tedy i zvýšení ceny své práce na trhu. Zaměstnanci tak z toho plyne i další výhoda, že absolvování kurzů jde na účet zaměstnavatele. Zaměstnavatel může poskytovat dle § 142 b) odst. 1 zaměstnanci pracovní úlevy a hmotné zabezpečení podle § 126 odst. 3, je - li předpokládané zvýšení kvalifikace v souladu s potřebou zaměstnavatele. Zvýšením kvalifikace se také rozumí její získání nebo rozšíření.

Vždy se musí jednat o nepeněžní plnění v podobě vzdělávání zaměstnanců související se školením a studiem při zaměstnání za účelem prohloubení kvalifikace.

Na straně zaměstnavatele se jedná o daňový výdaj a zaměstnanci rovněž přísluší mzda za období účasti na školení. Účast na školeních a seminářích je i pracovní cestou pro zaměstnance, takže mu vzniká nárok na cestovní náhrady.

V praxi bývá často diskutována i otázka jazykových kurzů. Pokud zaměstnavatel prokáže nezbytnost jazykových znalostí zaměstnance pro výkon práce sjednané v pracovní smlouvě, jsou pak i náklady zaměstnavatele v souvislosti s úhradou daných kurzů uznávány jako daňově uznatelné. (Janoušková; Kolibová, s. 74-75)

### *Příspěvky na stravování*

Příspěvky na stravování jsou nejrozšířenější formou nepeněžních výhod. Poskytování či zajištění stravování se bezprostředně promítá do pracovněprávních vztahů. Oblast závodního stravování je upravena rovněž zákoníkem práce, dle něhož je zaměstnavatel povinen umožnit zaměstnancům ve všech směnách stravování.

Na povinnost zaměstnavatele zajistit či poskytnout svým zaměstnancům stravování dle zákoníku práce navazuje daňová legislativa, která umožňuje zaměstnavateli zahrnout si do výdajů na dosažení, zajištění a udržení příjmů:

- provozování vlastního zařízení závodního stravování kromě hodnoty potravin,
- poskytnutí příspěvku na stravování, jež je zajištěno prostřednictvím jiných subjektů a poskytované až do výše 55 % ceny jednoho hlavního jídla v průběhu jedné pracovní směny, maximálně však do výše 70 % stravného při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin podle zákona č. 119/1992 Sb., o cestovních náhradách,
- nákup stravenek a jejich prodej zaměstnancům s příspěvkem zaměstnavatele.

### Vlastní stravovací zařízení

V případě, že zaměstnavatel provozuje vlastní zařízení závodního stravování, a to buď svými zaměstnanci nebo pomocí jiného subjektu, kterého si k tomu najme, musí ve svém účetnictví (daňové evidenci) oddělit daňově neúčinné výdaje na potraviny od daňově účinných ostatních nákladů na provoz (tj. nákup přístrojů a jejich postupné odepisování, když cena převyšuje 40 tisíc Kč, výdaje na nádobí, příbory, náklady na spotřebu energie, vody, plynu, mzdové náklady apod.). Potraviny budou pro zaměstnavatele daňovým výdajem pouze do výše vybrané částky za závodní stravování od zaměstnanců, a to podle § 24 odst. 2 písm. c) ZDP.

### Stravování zajištěné formou poskytování stravenek

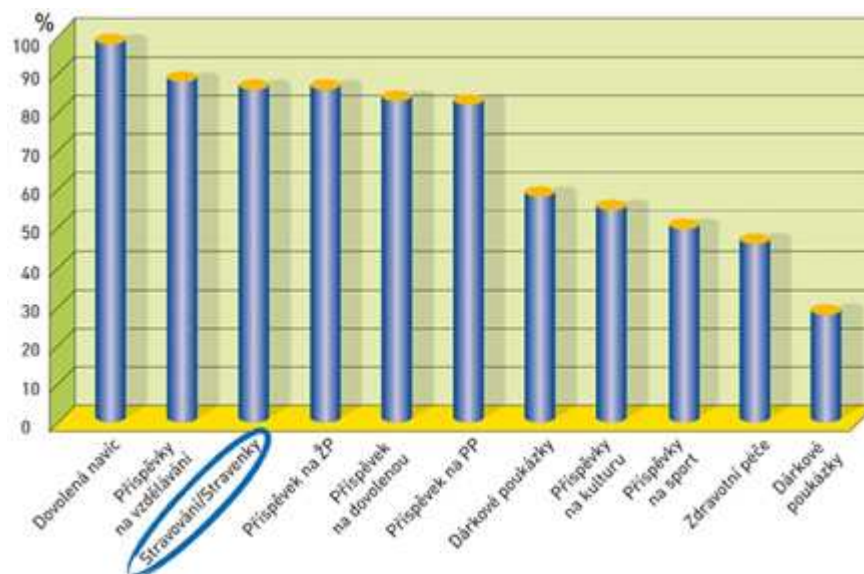
V současné době je oblíbená forma poskytování stravenek, které je možno použít při úhradě v libovolné provozovně veřejného stravování. Zaměstnavatele tento způsob nejméně zatěžuje a zaměstnanci dává nejvíce svobody výběru.

Z hlediska dodržení legislativních podmínek daného plnění je naráženo na určitá úskalí (stravenky se použijí místo na oběd v rámci pracovní směny na rodinný nákup, protože se

dá jimi zaplatit i ve vybraných prodejnách, není dodržena zásada výdeje jedné stravenky za jednu odpracovanou směnu apod.).

Pro zaměstnance je každá forma poskytování stravování výhodná. Jak je výše uvedeno, hodnota stravování poskytovaného jako nepeněžní plnění zaměstnavatelem svým zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů je od daně z příjmů fyzických osob osvobozena. Osvobozeno je toto nepeněžní plnění u zaměstnanců i v případě, kdy je plnění poskytováno nad rámec výše uvedených limitů pro daňovou účinnost výdajů ze strany zaměstnavatele. Tato hodnota je vyjmuta i z vyměřovacích základů pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění.

Nárok však zaměstnanci vzniká pouze při odpracování směny, tzn. že v době nemoci, dovolené, placeného či neplaceného volna, v době služební cesty (kdy čerpá cestovní náhrady včetně stravného), nárok na poskytnutí příspěvku závodního stravování zaniká.



Obr. 4: Stravenky jako jeden z nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů (Sodexo Pass ČR, [online])

#### Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti a občerstvení

Poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti a občerstvení slouží ke zlepšení sociálních podmínek na pracovišti. Pro zaměstnance je poskytnutí tohoto zaměstnaneckého benefitu výhodou, protože dle § 6 odst. 9 písm. b) a c) ZDP je od daně z příjmů ze závislé činnosti osvobozena. Musí být ale splněny současně dvě podmínky:

- musí se jednat o nepeněžní formu
- musí docházet ke konzumaci na pracovišti

V opačném případě musí být pak částka zahrnuta do základu daně z příjmů a stává se současně i vyměřovacím základem pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a všeobecné zdravotní pojištění. Z pohledu zaměstnavatele je částka hodnoty nápojů a občerstvení daňově neuznatelným výdajem. (Janoušková; Kolibová, 2005, s. 77-80)

### ***Ubytování zaměstnanců***

V souvislosti s rozhodováním o přijetí či nepřijetí daného zaměstnání je někdy velmi důležitým faktorem možnost ubytování. Pro zaměstnance, jemuž vzdálenost pracoviště od trvalého bydliště neumožňuje denní dojíždění do zaměstnání, je možnost bydlení důležitou podmínkou pro uzavření pracovní smlouvy. Z hlediska daňové uznatelnosti je rozhodující, zda je ubytování poskytnuto v rámci pracovní cesty. K tomu je zapotřebí si ověřit, kde má dle pracovní smlouvy zaměstnanec své pravidelné pracoviště. U zaměstnance v případě pracovní cesty náhrada cestovních výdajů není zdanitelným příjmem, tedy ani plnění z bezplatného ubytování. To znamená, že nedochází v tomto případě ke zvýšení zdanitelné mzdy. Od daně z příjmů je rovněž osvobozena hodnota přechodného ubytování, nejde-li o ubytování při pracovní cestě. Přechodné ubytování je poměrně široký pojem, zahrnující jak lůžko na ubytovně, tak luxusní byt. Zaměstnavatel může přechodné ubytování poskytnout zaměstnanci i jeho rodinným příslušníkům jako nepeněžní plnění v souvislosti s výkonem práce, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště trvalé. (Janoušková; Kolibová, 2005, s. 81-82; Bukač, 2005, [online])

### ***Osobní ochranné prostředky a pracovní oblečení***

Zaměstnavatel musí dbát o zásady bezpečnosti při práci a dodržovat hygienické předpisy. Pracovněprávní předpisy jsou v tomto směru nekompromisní a mezi náležitosti, které je nutné zaměstnancům poskytnout, patří osobní ochranné pracovní prostředky, mycí, čisticí a dezinfekční prostředky. Určujícím předpisem v této oblasti je zákoník práce, zejména jeho § 133 a, který ponechává ve většině případů na zaměstnavateli, aby dané potřeby poskytl na základě vyhodnocení rizik a konkrétních podmínek práce. K tomu vláda vydala několik nařízení, které uvedené blíže rozvádějí:

- č. 495/2001 Sb., kterým se stanoví rozsah a bližší podmínky poskytování osobních ochranných pracovních prostředků, mycích, čisticích a dezinfekčních prostředků,
- č. 178/2001 Sb., kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví zaměstnanců při práci.

Zaměstnavatel může v určitých případech nahradit poskytnutí materiální finančním plněním (příspěvkem). U osobních ochranných pracovních prostředků to však nelze, je to zákonem zakázáno.

Pracovní oblečení včetně pracovní obuvi a stejnokroje patří z pohledu zaměstnance do stejné kategorie jako ochranné pracovní prostředky.

Z daňového hlediska může být problém s určením, kdy lze v ostatních případech zaměstnanci pracovní oblečení poskytnout a zejména, zda je pro zaměstnavatele daňově účinným nákladem poskytnutí jednotného pracovního oblečení - stejnokroje. Takové jednotné pracovní oblečení (stejnokroj) by mělo plnit zejména reklamní, propagační a organizační účely. Podobu jednotného pracovního oblečení (stejnokrojů) a všech jeho součástí se doporučuje vymežit v interním předpise zaměstnavatele.

Zákon o daních z příjmů připouští, aby zaměstnanec dostal také příspěvek na udržování tohoto oblečení. A na rozdíl od ochranných pracovních pomůcek již lze uvažovat i o paušálu (např. pevná částka na praní takového pracovního oblečení doma). (Brychta, 2005, [online])

### ***Prodej zboží či služby za cenu nižší než je cena obvyklá***

V některých oborech podnikání mohou být výsledné výstupy firmy zajímavé i pro zaměstnance a proto se prodej nebo služba poskytuje svým zaměstnancům za výhodnějších podmínek. Tento způsob odměňování je poměrně motivující pro zaměstnance. Poskytnutá sleva je sice nepeněžním příjmem zaměstnance, ale tento rozdíl není zahrnován do vyměřovacího základu pro odvod pojistného na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. (Janoušková, Kolibová, s. 84)

#### 4.4.2 Plnění ze sociálního fondu a osvobození od daně

Jde o poskytování plnění ze strany zaměstnavatele svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Tato plnění jsou vázána na podmínku, že plnění zaměstnavatel poskytuje z:

- fondu kulturních a sociálních potřeb (vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb),
- ze sociálního fondu,
- plnění ze zisku po jeho zdanění,
- plnění jako nedaňový náklad.

Všechna plnění, která firma poskytuje svým zaměstnancům ze sociálního fondu jsou předmětem daně z příjmů fyzických osob, tj. zaměstnanců. Zákon o daních z příjmů ale některá plnění (tj. příjmy ve formě naturálního i peněžního plnění ze sociálního fondu) od zdanění osvobozuje. Osvobozená plnění nejsou rovněž součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního a sociálního pojištění (tzn., že se neodvádí sociální ani zdravotní pojištění z těchto částek). Jde o poskytování plnění svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům z příslušných sociálních fondů či FKSP ve formě nepeněžního plnění či peněžního zvýhodnění.

##### *Nepeněžní plnění formou užití zařízení*

V návaznosti na legislativní ustanovení zákona o daních z příjmů lze tato zařízení rozdělit na rekreační zařízení, předškolní zařízení, kulturní zařízení, podnikové bytové hospodářství, ubytovny a další zařízení, ve kterých jsou zaměstnancům ze strany zaměstnavatele poskytovány služby v rozsahu přesahující povinnou péči.

Může jít o pronájmy tělocvičen, hřišť, bazénů, příspěvky na vstupné apod. Nutnou podmínkou je, že u zaměstnanců se vždy musí jednat o formu nepeněžního plnění. V tomto případě je potřeba zpracovat pravidla provozu a financování zařízení a rovněž i pravidla pro užívání tohoto zařízení zaměstnanci. Bezplatné užívání těchto zařízení je podle § 6 odst. 9 ZDP osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob a nezahrnuje se současně ani do vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnavatel v těchto případech musí dbát na ustanovení zákona, dle kterého za daňově uznatelné není možné uznat výdaje převyšující příjmy v zařízeních k uspokojování potřeb zaměstnanců nebo jiných osob, přičemž výdaje i příjmy se posuzují za každé zařízení samostatně.

### *Nepeněžní plnění formou příspěvku*

Využití zdravotnických a vzdělávacích zařízení, předškolních zařízení, závodních knihoven, tělovýchovných a sportovních zařízení nebo poskytování benefitů ve formě příspěvků na kulturní a sportovní akce by mělo být přesně popsáno v kolektivní smlouvě, či jiné směrnici, která by přesně stanovila nároky jednotlivých zaměstnanců. Za plnění zaměstnavatele zaměstnanci se považuje i stejné plnění poskytnuté rodinným příslušníkům zaměstnance.

### *Zdravotnická zařízení*

Zaměstnavatel zajišťuje pro své zaměstnance preventivní péči uzavřením smlouvy o poskytování závodní preventivní péče se zdravotnickým zařízením, nebo může mít vlastní zdravotní zařízení. V případě vlastního zdravotnického zařízení zaměstnanci navštěvují tzv. závodního lékaře. Využití této služby zaměstnancem je osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti a není zahrnované do vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění. U možnosti využití cizího zdravotnického zařízení v souvislosti s osvobozením od daně z příjmů fyzických osob ale musí být vždy splněny tyto podmínky:

- Zaměstnavatel uhradí částku za zdravotní péči zaměstnance přímo příslušnému zařízení,
- Zdravotní péče musí být nad rámec úhrady zdravotní pojišťovnou,
- Při splnění těchto podmínek se tyto částky nezahrnují ani do vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění.

### *Předškolní zařízení*

Mezi předškolní zařízení patří mateřské školy a pro ty nejmenší jesle. I v tomto případě může mít zaměstnanec vlastní předškolní zařízení. Využití možnosti umístění dětí v tomto zařízení je pro zaměstnance nepeněžní plnění, které je osvobozeno od daně z příjmů ze závislé činnosti a zároveň se plnění nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění. Pokud má zaměstnanec své dítě umístěné v předškolním zařízení provozovaném jinou fyzickou či právnickou osobou a zaměstnavatel přispívá či plně hradí „školné“, pak nezbytnou podmínkou je, že poplatek uhradí zaměstnavatel přímo předškolnímu zařízení. Jen v tomto případě je hodnota platby u zaměstnance osvobozena

od daně z příjmů ze závislé činnosti a zároveň se plnění nezahrnuje do vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

### ***Rekreace***

Rekreace, jakožto forma odpočinku a nabytí nových sil do další práce je příjemným benefitem pro každého zaměstnance a toto zvýhodnění platí i pro rodinné příslušníky. Narozdíl od předcházejících případů je možnost poskytnutí rekreace svým zaměstnancům omezena limitem, kdy je osvobozena nejvýše částka 20 tisíc Kč za kalendářní rok. I zde se může jednat o dvě základní varianty:

- *Zaměstnavatel má vlastní rekreační zařízení* - v tomto případě je potřeba zpracovat pravidla provozu a financování zařízení a rovněž i pravidla pro užívání tohoto zařízení zaměstnanci. Bezplatné užívání těchto zařízení je osvobozeno od daně z příjmů fyzických osob a nezahrnuje se současně ani do vyměřovacího základu pro sociálního a zdravotního pojištění.
- *Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci poukaz na rekreaci* - poskytnutí rekreace včetně zájezdů se považuje jako plnění zaměstnavatele zaměstnanci a současně i jeho rodinným příslušníkům. Důležitou podmínkou je nepeněžní forma plnění. Zaměstnavatel musí poukaz na rekreaci zakoupit a následně poskytnout zaměstnanci.

Peněžní plnění v plné výši a hodnota nepeněžního plnění nad uvedený limit (tj. 20 tisíc Kč za kalendářní rok) jsou zdaňovány jako příjmy ze závislé činnosti podle ustanovení § 6 ZDP a dále jsou tyto příjmy součástí vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

### ***Nepeněžní dary***

Zaměstnanecká výhoda v souvislosti s poskytnutím nepeněžního daru je většinou spojena s příležitostmi životního jubilea zaměstnance. Pro zaměstnavatele není tento výdaj daňově uznatelný. U zaměstnanců je osvobození legislativně zakotveno v § 6 odst. 9 písm. ch). Výše nepeněžního plnění je limitováno částkou 2000 Kč a to v úhrnné výši na zaměstnance za kalendářní rok. Hodnota nepeněžního plnění se posuzuje včetně DPH a v případě, že zaměstnavatel poskytuje dar prostřednictvím vlastních výrobků, je pro výpočet hodnoty daru důležitá obvyklá prodejní cena produktu. Z pohledu sociálního a zdravotního pojištění se do vyměřovacího základu nezahrnují pouze nepeněžní plnění poskytnutá k životnímu jubileu 50 let věku a při prvním skončení zaměstnání po nabytí nároku na starobní nebo



invalidní důchod. Do vyměřovacího základu se v tomto případě nezahrnuje ani částka nad 2000 Kč za rok, která podléhá dani z příjmu.

### *Poskytování půjček zaměstnanci*

Zaměstnavatel, pokud má k dispozici volné finanční prostředky, může je půjčit spolehlivému zaměstnanci, kdy je v podstatě zajištěna vysoká pravděpodobnost návratnosti. Pro zaměstnance to má výhodu v administrativní nenáročnosti, která je u bank spojená s prokazováním příjmů a poskytováním záruky návratnosti zapůjčených prostředků.

Půjčky může zaměstnavatel poskytovat bezúročně anebo s nižším úrokem, než je obvyklá výše úroku v daném místě a čase (např. u místních bankovních institucí). Jedná se o:

- návratné půjčky z FKSP, sociálního fondu (tj. zisku po jeho zdanění), se stanovenou dobou splatnosti

### Půjčky na bytové účely

Na základě písemné smlouvy lze poskytnout bezúročnou návratnou půjčku na pořízení domu, bytu do vlastnictví, či spoluvlastnictví, na složení členského podílu na družstevní byt a na provedení změny stavby domu nebo bytu, který zaměstnanec užívá pro vlastní bydlení a na něž se vydává stavební povolení (nebo podléhá ohlášení). Dále lze tuto půjčku využít na koupi bytového zařízení, nesplacený zůstatek půjček u předchozího zaměstnavatele a na nesplacený zůstatek půjčky druhého z manželů. Zaměstnanci lze poskytnout současně (či postupně) dvě i více půjček, ale úhrn nesmí překročit stanovenou mez.

Půjčky lze poskytovat:

- zaměstnanci na bytové účely do 100 tisíc Kč,
- u zaměstnance postiženého živelní pohromou do výše 1 milionu Kč na bytové účely

Z pohledu zaměstnance příjem peněžních prostředků (půjčky) není předmětem daně z příjmů. Předmětem daně z příjmů fyzických osob je ale peněžní zvýhodnění plynoucí zaměstnancům v souvislosti s poskytováním bezúročných půjček nebo půjček s úrokem nižším, než je obvyklá výše úroku. Do vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění se nezahrnují částky plynoucí z výše uvedeného peněžního zvýhodnění.

U půjček poskytnutých na jiné účely nebo ve vyšší částce, pak peněžní zvýhodnění podléhá dani z příjmů fyzických osob. Z částky převyšující tento stanovený limit je vypočítán úrok,

který je v tomto období obvykle používán peněžními ústavy v okolí při poskytování půjček obdobného charakteru. Tento propočet se pro účely zdanění provádí nejméně jedenkrát za zdaňovací období a vypočítaný úrok se stává zdanitelným příjmem poplatníka ze závislé činnosti podle ustanovení § 6 zákona o daních z příjmů. To znamená, že se uvedená částka připočítá ke mzdě zaměstnance, přičemž se stane i součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení.

#### Půjčky k překlenutí tíživé finanční situace

Sociální výpomoci i půjčky k překlenutí tíživé finanční situace se poskytují v hotovosti. Na základě písemné smlouvy lze poskytnout bezúročnou návratnou půjčku k překlenutí tíživé finanční situace se splatností do pěti let od uzavření smlouvy o půjčce. Mohou být poskytovány v případě nutnosti zabezpečit nezbytné životní potřeby zaměstnance a jeho rodiny v případě neočekávaných událostí, které nevznikly zaviněním zaměstnance (např. závažné onemocnění či úmrtí v rodině, živelná pohroma, krádež v bytě). Jedná se o půjčky:

- k překlenutí tíživé finanční situace do 20 tisíc Kč,
- do výše 200 tisíc Kč k překlenutí tíživé finanční situace u zaměstnance postiženého živelní pohromou.

I v tomto případě je peněžní zvýhodnění plynoucí zaměstnancům v souvislosti s poskytováním bezúročných půjček nebo půjček s úrokem nižším, než je obvyklá výše úroku od daně z příjmů osvobozené, pokud je uvedené peněžní zvýhodnění z návratných půjček do výše uvedených limitů. Uvedené peněžní zvýhodnění, plynoucí z toho, že nemusí zaměstnanec zaplatit stanovený běžný úrok, je rovněž z vyměřovacího základu pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení vyloučeno.

#### ***Doprava zaměstnanců do zaměstnání***

Volné jízdenky a podobné výhody, které firma poskytuje svým zaměstnancům v souvislosti se zaměstnáním, se hodnotí jako naturální odměna. V souvislosti se zdaněním u zaměstnance se jedná vždy jak v případě peněžního, tak i nepeněžního plnění o zdanitelný příjem ze závislé činnosti (jde o příjem plynoucí v souvislosti se současným výkonem závislé činnosti). V případě, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům např. vlastní autobus, tzn. jedná se o nepeněžní plnění, tak pro účely daňové se za příjem u každého zaměstnance považuje jízdné, které by zaplatil při dopravě veřejným dopravním prostředkem. V tomto případě:

- pojistné na zdravotní pojištění se odvádí z částky, která se zdaňuje,
- pojistné na sociální pojištění se z ceny zdaňovaného jízdného neodvádí.

Pokud bude zaměstnancům zaměstnavatel hradit jízdné nebo poskytovat příspěvek na dopravu, pak se:

- z tohoto peněžitého příjmu odvádí pojistné na zdravotní o sociální pojištění a peněžité příjmy se připočítává ke mzdě

#### Volné jízdenky u zaměstnavatele provozujícího veřejnou dopravu osob

O jiný případ ale jde, pokud zaměstnavatel provozuje veřejnou dopravu osob. V tomto případě se jedná o ustanovení § 6 odst. 9 písm. f) ZDP, ve kterém se uvádí, že od daně jsou osvobozena zvýhodnění, poskytovaná zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu osob svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům ve formě bezplatných nebo zlevněných jízdenek. V současné době, kdy neustále roste cena veřejné dopravy se v úhrnu může jednat o dosti vysoké zvýhodnění u zaměstnanců. Zákon o dani z příjmů vymezuje plnění, jež jsou od zdanění osvobozeny a tato osvobozená plnění nejsou ani součástí zdravotního a sociálního zabezpečení. (Janoušková; Kolibová, 2005 )

#### ***Penzijní připojištění***

Smyslem penzijního připojištění je zachování životní úrovně i po odchodu do penze. Stát proto penzijní připojištění podporuje formou státního příspěvku zaměstnanci a daňových úlev pro zaměstnavatele. Příspěvek na penzijní připojištění tak lze použít jako účinný motivátor, ale také jako nástroj optimalizace mzdových nákladů. Penzijní připojištění je vymezeno Zákonem č. 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem ve znění pozdějších předpisů.

#### Výhody pro zaměstnavatele

- Příspěvek na penzijní připojištění napomáhá zvýšení motivace a loajality zaměstnanců.
- Poskytnutím příspěvku na penzijní připojištění je realizována úspora ve výši 48 % v porovnání se mzdou.
- Odlišení se od konkurence - jen 25 % účastníků dostává příspěvek od zaměstnavatele.

- Příspěvek zaměstnavatele je daňově uznatelný bez jakéhokoliv omezení.

#### Výhody pro zaměstnance

- Příspěvek zaměstnavatele nespadá až do výše 24 000,-Kč ročně do vyměřovacího základu pro výpočet daně z příjmu.
- Zaměstnanec má nárok na státní příspěvek ve výši až 1 800,- Kč za rok.

(Sodexo, 2012[online])

*Tab. 1: Výše státní podpory u penzijního připojištění (vlastní zpracování z online zdrojů)*

Výše měsíčních vkladů	Výše státní podpory
100-199 Kč	50 Kč + 40% částky nad 100 Kč
200-299 Kč	90 Kč + 30% částky nad 200 Kč
300- 399 Kč	120 Kč + 20% částky nad 300 Kč
400 - 499 Kč	140 Kč + 10% částky nad 400 Kč
500 Kč a více	150 Kč

#### Seznam současně nabízených penzijních fondů v ČR:

- ING Penzijní fond
- AEGON Penzijní fond
- Allianz penzijní fond
- AXA penzijní fond
- ČSOB Penzijní fond
- Generali Penzijní Fond
- Penzijní fond České pojišťovny
- Penzijní fond České spořitelny
- Penzijní fond Komerční banky (Finance, 2012, [online])

Tab. 2: Přehled penzijních fondů a jejich výnosů (Produktové listy[online])

Penzijní fond	Skutečnost 2010	Odhad výnosu 2011
Aegon PF	2,11 %	1,4 %
Allianz PF	3,00 %	2,7 %
AXA PF	1,47 %	1,5 %
ČSOB PF Stabilita	1,50 %	1,7 %
Generali PF	2,10 %	0,3 %
ING PF	2,14 %	1,9 %
PF České pojišťovny	2,00 %	1,4 %
PF České spořitelny	2,34 %	2,0 %
PF Komerční banky	2,23 %	1,9 %

### *Životní pojištění*

Životní pojištění zahrnuje nejen zabezpečení zaměstnanců pro případ neočekávaných životních událostí, ale také možnost investování volných finančních prostředků a jejich zhodnocení. Příspěvek na životní pojištění je výrazem péče a starosti o zaměstnance, který vyjadřuje důležitost dlouhodobého vztahu a jistoty z něj vyplývající.

Společnosti, které přispívají svým zaměstnancům na životní pojištění, mohou do svých daňově uznatelných nákladů zahrnout příspěvky na pojistné na životní pojištění placené pro zaměstnance. Životní pojištění se tak stává vynikající součástí stabilizační zaměstnavatelské politiky a navíc také daňově optimalizačním prvkem pro řízení finančních toků.

#### Výhody pro zaměstnavatele

- Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění je daňově uznatelným nákladem.
- Zaměstnavatel neplatí z příspěvků na životní pojištění sociální a zdravotní pojištění až do částky 24 000 Kč na zaměstnance a rok.
- Pojištění zvyšuje celkovou spokojenost a pozitivně tak ovlivňuje výkonnost zaměstnance.

#### Výhody pro zaměstnance

- Pro zaměstnance jsou příspěvky zaměstnavatele až do výše 24 000 Kč ročně osvobozeny od daně z příjmu.
- Z příspěvků zaměstnavatele zaměstnanec neplatí sociální ani zdravotní pojištění až do částky 24 000 Kč ročně.

- Pojištění zvyšuje celkovou spokojenost, a pozitivně tak ovlivňuje zdraví zaměstnance .

Příspěvky na penzijní a životní pojištění se pro výpočet daně z příjmu a pro odvody sociálního a zdravotního pojištění sčítají. Osvobozena je částka v součtu 24 000 Kč na zaměstnance a kalendářní rok. Na poměru příspěvků penzijní versus životní pojištění nezáleží. (Sodexo, 2012[online])

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE

Vedení soukromého zdravotnického zařízení, o kterém bude pojednáváno v této části, nese souhlasilo, aby bylo v diplomové práci zveřejněno jméno a místo společnosti, proto v následujícím textu bude pro tuto organizaci používán pracovní název soukromé zdravotnické zařízení XY nebo také společnost XY.

Soukromé zdravotnické zařízení XY je společnost s ručením omezeným, která je od roku 1992 zapsána v obchodním rejstříku. V současné době se toto zdravotnické zařízení specializuje na výkony v oborech všeobecné chirurgie, miniinvazivní chirurgie, cévní chirurgie, plastické chirurgie, urologie, ortopedie, sportovní traumatologie apod. Nedílnou součástí jsou specializovaná centra (sportovní medicína, léčba bolesti zad apod.).

Soukromé zdravotnické zařízení XY se také zaměřuje na zahraniční klientelu, jejíž počet neustále přibývá.

### Dělení infrastruktury zařízení

- **Odborná** – 9 ambulancí, 3 operační sály, jeden zákrovový sál
- **Lůžková** – 4 lůžková oddělení (60 lůžek), JIP (6 lůžek), DIP (20 lůžek)
- **Diagnostická** - RTG, ultrazvuk, CT, Magnetická rezonance, laboratoře
- **Dopravní** – hlídané parkoviště (50 parkovacích míst)
- **Doprovodná** – rehabilitace, lékárna, kavárna

Ambulantní část tvoří ambulance všeobecné chirurgie, ortopedie, plastické a estetické chirurgie, cévní chirurgie, urologie, endoskopie, interní a diabetologická ambulance, ambulance obezitologie, neurologie a ambulance sportovní medicíny.

Lůžkovou část tvoří chirurgické a ortopedické oddělení, jednotka intenzivní péče (JIP) a dlouhodobá intenzivní péče (DIP). Zdravotnické zařízení je také vybaveno nadstandardní lůžkovou částí, ve které je poskytován nadstandardní servis za plnou úhradu.

Komplement zdravotnického zařízení tvoří oddělení zobrazovacích metod, operační sály, laboratoře a oddělení centrální sterilizace.

Nově je také otevřeno oddělení rehabilitace a wellnes centra, které nabízí komplexní služby v tomto oboru.



### **Charakteristika zaměstnanců soukromého zdravotnického zařízení XY**

V současné době (červen 2012) pracuje v soukromém zdravotnickém zařízení XY 198 zaměstnanců na plný úvazek. Zaměstnanci jsou rozděleni do čtyř kategorií:

- **Lékařský personál** – v počtu 35 lékařů
- **Střední zdravotnický personál** – zdravotní sestry, radiologičtí asistenti, fyzioterapeuti a zdravotní laboranti (v počtu 113)
- **Nižší zdravotnický personál** – sanitáři a jiný pomocný personál (v počtu 30)
- **THP a ostatní** – sekretářky, recepční, účetní, údržba apod. – v počtu 22

### **Management organizace**

Organizační struktura soukromého zdravotnického zařízení XY je znázorněna v příloze P II na konci diplomové práce.

## 6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Chod žádné organizace či podniku nemůže postrádat lidské zdroje. Zdravotnictví není výjimkou, a proto je důležité vytvořit kvalitní pracovní podmínky zaměstnancům tak, aby docházelo k jejich maximální spokojenosti.

Management zdravotnického zařízení si je dobře vědom, jak je práce zdravotníka náročná a jak je důležitá motivace nejen finanční, ale také nefinanční ve formě benefitů tak, aby si své zaměstnance dokázal udržet co možná nejdéle. Bohužel ve zdravotnictví tomu není tak, jako v jiných oborech. Práce zdravotníka, ať už lékaře, středního či nižšího zdravotnického personálu je v České republice velmi nedocenená, a proto je nutné do budoucna počítat se zlepšením pracovních podmínek zdravotníků třeba právě zavedením nového systému zaměstnaneckých výhod podle zájmu o konkrétní výhodu.

Většina pracovníků se přiklání k finančnímu ohodnocení a nefinanční benefity bere již jako samozřejmost. Je důležité si uvědomit, že poskytnutí benefitu je „něco navíc“ a že záleží na každém zaměstnavateli, jaké podmínky svým zaměstnancům nastaví.

Úkolem managementu organizace je vytvořit systém zaměstnaneckých výhod tak, aby motivoval zaměstnance a zároveň také zvyšoval jejich výkon.

Velkým přínosem pro zdravotníky by mohl být volitelný systém zaměstnaneckých výhod, tzv. kafetéria systém, z něhož by si zaměstnanec sám zvolil výhodu, která mu zrovna vyhovuje a kterou potřebuje nejvíc.

V soukromém zdravotnickém zařízení XY jsou zaměstnanci se zaměstnaneckými benefity seznámeni již před nástupem do zaměstnání. Proto se každý může rozhodnout, zda jsou pro něj tyto výhody důležité či nikoliv a zda jsou jeho hlavním motivačním prvkem při výkonu své profese.

Jelikož v organizaci nefunguje klasické personální oddělení, spadá funkce personalisty na mzdovou účetní nebo také na hlavní sestru zdravotnického zařízení (náměstkyni pro ošetrovatelskou péči), u kterých se můžou zaměstnanci dozvědět všechny podrobné informace o nabízených zaměstnaneckých benefitech. Pokud dojde ke změně čerpání benefitů nebo k jakékoliv aktualizaci zaměstnaneckých výhod, dozví se to zaměstnanci na nástěnkách na pracovištích nebo formou e - mailu.

V současné době nabídka zaměstnaneckých benefitů soukromého zdravotnického zařízení XY, která je dále uvedena podrobněji, není příliš pestrá a je proto podle mého názoru stále co do budoucna zlepšovat.

O veškerých zaměstnaneckých výhodách ve zdravotnickém zařízení XY rozhoduje management organizace.

### **6.1 Příspěvek na vzdělávací akce**

Každý zaměstnavatel dbá na to, aby se jeho zaměstnanci neustále vzdělávali a prohlubovali své znalosti v oboru. Děje se tak formou celoživotního vzdělávání prostřednictvím kurzů či seminářů nebo aktivní účastí na vzdělávacích akcích. Popřípadě také příspěvkem do odborných časopisů, je tato činnost pro zaměstnance nezbytná.

Jelikož každá odborná akce něco stojí a není to pro zdravotníka zanedbatelná částka, využívá mnoho zaměstnanců příspěvky na tyto vzdělávací akce.

Zaměstnavatel soukromého zdravotnického zařízení XY přispívá každému zaměstnanci 1000 Kč ročně na vzdělávání. Není přesně vymezeno, zda zaměstnanec příspěvek využije na registrační poplatek, ubytování či cestovné. Pokud tento příspěvek v daný rok zaměstnanec nevyužije, nelze ho do dalšího roku převádět a tím pádem má zaměstnanec v novém roce nárok opět jen na 1000 Kč.

### **6.2 Příspěvek na stravování**

Zaměstnanci dle zákona náleží za odpracovanou směnu příspěvek zaměstnavatele na stravování. Na příspěvek na stravování mají nárok všichni zaměstnanci s pracovním úvazkem delším než 4 hodiny denně.

Zdravotnické zařízení XY nemá své vlastní stravovací zařízení, proto jsou obědy zaměstnancům dováženy z jiné organizace a podávány v místní jídelně. Zaměstnanci mají možnost výběru ze dvou jídel a za jeden oběd je jim ze mzdy strhávána částka ve výši 35 Kč. Zbylou částku ceny oběda financuje zaměstnavatel do výše však maximálně 55 % z celkové ceny oběda.

Průměrné náklady zaměstnavatele na stravování jsou zde asi 80 tisíc Kč za měsíc, z nichž 55 % je daňově uznatelných a zbylá částka je strhávána zaměstnancům.

### 6.3 Příspěvek na penzijní připojištění

Penzijní připojištění se stává stále více populárním benefitem. Může za to především důchodová reforma, díky níž je nutné zajištění dostatečných finančních prostředků do důchodového věku.

Abychom získali nejvyšší možný příspěvek od státu, je nutné spořit částku ve výši alespoň 500 Kč měsíčně.

V popisovaném zdravotnickém zařízení XY není penzijní připojištění zaměstnaneckým benefitem jako v jiných firmách. Je pro zaměstnance dobrovolné a aby měl pracovník na příspěvek nárok, měl by si založit penzijní fond u vybrané společnosti. Není stanovena pevná měsíční částka, která se bude pacientovi zasílat do fondu, ale pokud zaměstnanec o příspěvek neprojeví zájem, má nárok na finanční odměnu v poloviční výši tohoto měsíčního příspěvku.

### 6.4 Týden dovolené navíc

Zaměstnanci, kteří pracují ve ztížených podmínkách, náleží ze zákona nárok na týden dovolené navíc oproti zaměstnancům v jiných oborech. Podle mého názoru je to jeden z nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů. Každý zaměstnavatel si však může délku dovolené svých zaměstnanců přizpůsobit. Platí to zejména v soukromém sektoru.

Ve zmiňovaném zdravotnickém zařízení XY má každý zaměstnanec nárok po prvním odpracovaném roce na týden dovolené navíc. Dále pracovníci, kteří přichází do styku s rentgenovým zářením, mají také ze zákona ještě další týden dovolené navíc.

### 6.5 Práce v moderním prostředí

V roce 2011 bylo pracoviště kompletně zrekonstruováno a vybaveno velmi moderním zařízením. Všechny prostory jsou plně klimatizované, což je přínosné nejen pro pacienty, ale také pro zaměstnance, kteří tuto výhodu ocení obzvlášť v letních měsících.

Pracoviště nepůsobí typickým „nemocničním“ dojmem jako jiná zdravotnická zařízení v České republice a na zaměstnance i pacienty to působí velmi pozitivně. Ne každému zdravotníkovi je umožněno pracovat v moderních podmínkách, a proto si myslím, že práce

v prostředí zmiňovaného zdravotnického zařízení je zároveň i zaměstnaneckým benefitem a zaměstnanci by si toho měli vážit. Zařízení je každý den dokonale uklizené a čisté.

## 6.6 Možnost využití nadstandardního oddělení při hospitalizaci

V případě hospitalizace zaměstnance nebo jeho rodinného příslušníka, náleží benefit ve formě bezplatného využití nadstandardního oddělení. Benefit je realizován v rámci speciálního programu pro zaměstnance při čerpání péče poskytované nemocnicí (nadstandardní ubytování, nadstandardní péče ambulance, plastická chirurgie, konzultace apod.). Zaměstnanec má podle svého zařazení stanoven finanční limit, který může v rámci stanoveného období vyčerpat na služby poskytované nemocnicí za následujících podmínek:

*Výše benefitu je rozdělena do tří kategorií:*

- lékař a jiný VŠ zaměstnanec 10.000,- Kč/rok
- SZP a jiný středoškolsky vzdělaný zaměstnanec 7.500,- Kč/rok
- NZP a jiný zaměstnanec s jiným než středoškolským vzděláním 5.000,- Kč/rok

*Podmínky čerpání benefitu:*

- podkladem k čerpání benefitu je oficiální ceník zdravotnického zařízení XY,
- v době čerpání benefitu nesmí být zaměstnanec ve zkušební ani výpovědní době,
- benefit není nutně vázán na osobu zaměstnance, rozhodující je pouze stanovená výše limitu za rok (lze tedy čerpat i na rodinné příslušníky, známé apod.),
- péče, která bude čerpána (zejména nadstandardní ubytování), musí být čerpána dle provozních možností zaměstnavatele a po dohodě se zaměstnavatelem,
- o každém čerpání musí být informována mzdová účetní a lékařský ředitel, kteří provedou záznam o čerpání,
- výše benefitů se vztahují k úvazku 1,-, v případě nižšího úvazku se výše limitu snižuje (benefity jsou poskytovány zaměstnancům pracujícím na HPP),
- nevyčerpaný limit v daném roce není přenosný do dalších let a propadá.

## 7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník byl sestaven na základě předchozí analýzy. Jeho hlavním cílem bylo zjistit spokojenost s aktuálním stavem zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY a vytvořit si přehled o tom, jaké výhody by respondenti preferovali do budoucna. Dalším cílem dotazníkového šetření bylo vytvořit podklad pro navrhovaný projekt.

### 7.1 Struktura a množství respondentů

Dotazníkové šetření bylo provedeno po předchozí domluvě s ředitelkou a hlavní sestrou zdravotnického zařízení XY. Dotazníky jsem rozdala zaměstnancům osobně. Zaměstnanci měli na vyplnění dotazníku 14 dní. Celkové množství rozdaných dotazníků bylo 60 a vrátilo se jich 41, což značí 67 % návratnost.

### 7.2 Metodologie dotazníkové šetření

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, z něhož první čtyři otázky sloužily k základní charakteristice respondenta a zbylé otázky se týkaly benefitů ve společnosti. Většina otázek byla uzavřených s možností výběru, další otázky byly doplňovací, kde mohli respondenti napsat svůj komentář a poslední tři otázky byly hodnoceny pomocí škály 1-4:

**1 – velmi důležité**

**2 – spíše důležité**

**3 – spíše nedůležité**

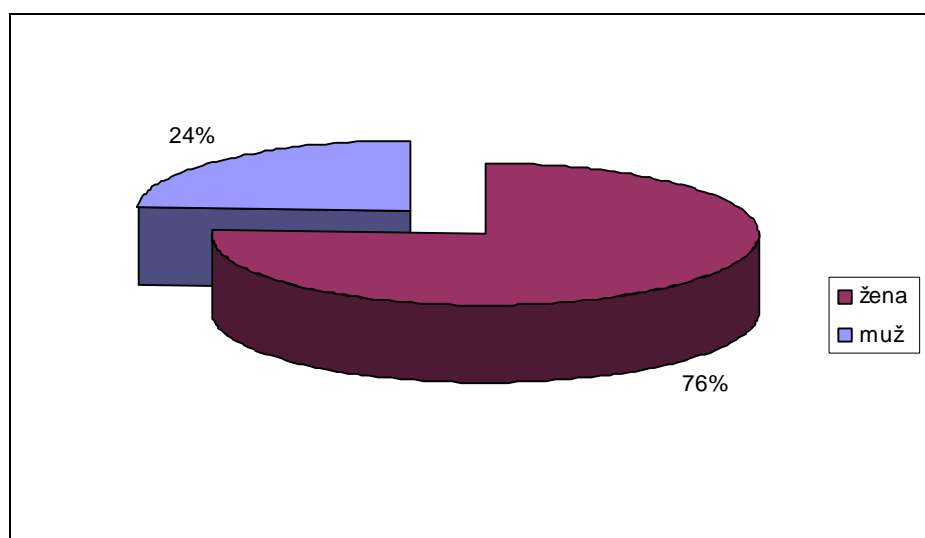
**4 – zcela nedůležité**

U formy hodnocení pomocí škály byl pro vyhodnocení otázek použit vážený aritmetický průměr. Úplné znění dotazníku je uvedeno v příloze (Příloha I) na konci diplomové práce.

### 7.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

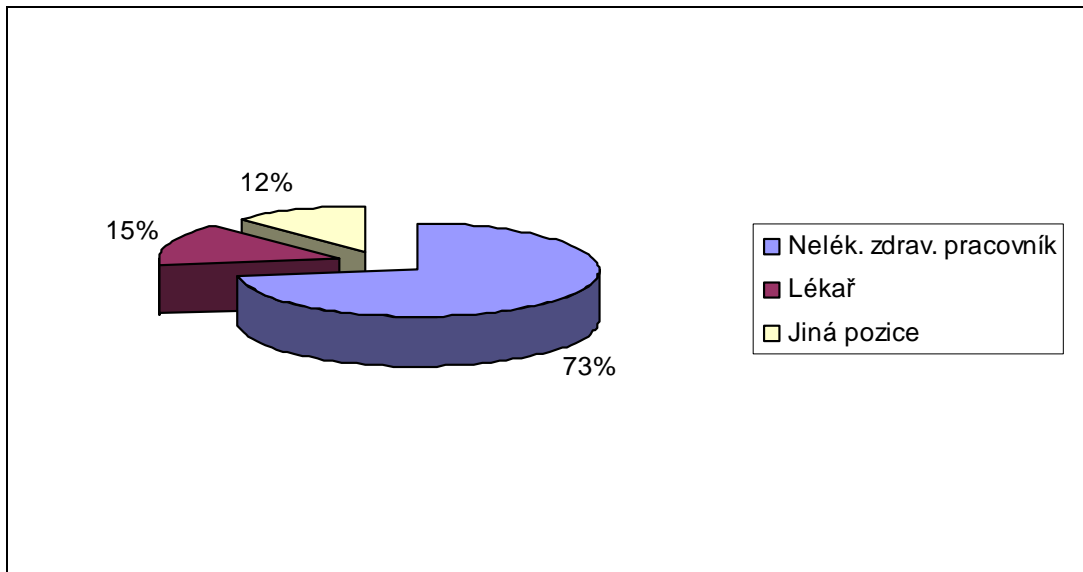
Z celkového počtu 41 respondentů zodpovědělo 10 mužů a 31 žen, což je v procentuálním vyjádření 24 % mužů a 76 % žen. Tento fakt lze především přiřadit k tomu, že obecně ve zdravotnictví pracuje převaha ženské populace nad populací mužskou. Z dotazníkového šetření vyplývá (Obr. 5), že muži se vyskytují v pozici lékařů častěji než ženy a naopak nelékařský personál je složen převážně z žen.



Obr. 5: Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

#### Otázka č. 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?

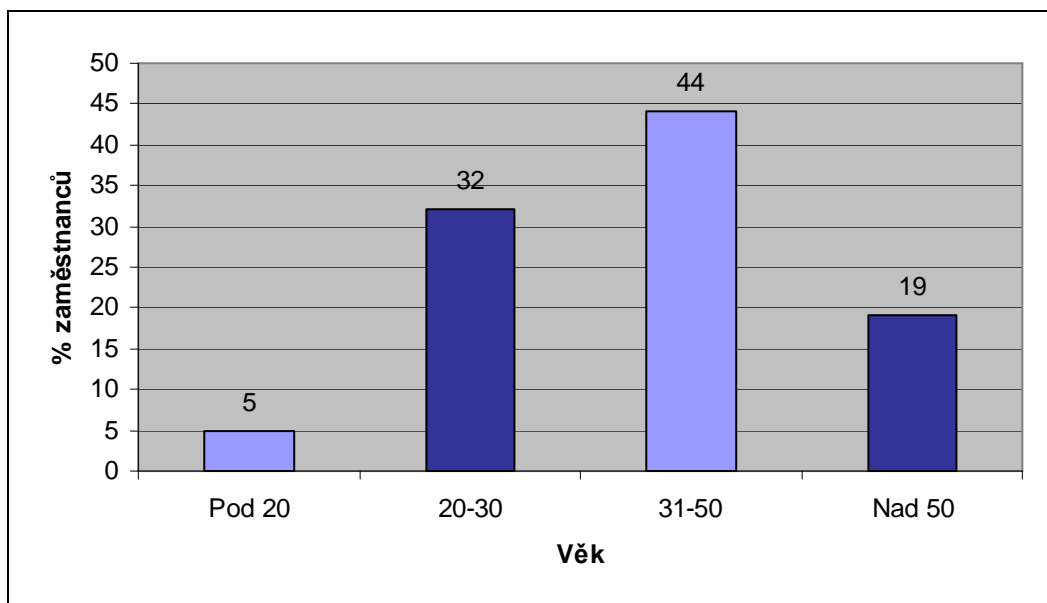
Z hlediska pracovní pozice měli respondenti na výběr ze tří kategorií, a to lékař, nelékařský zdravotnický pracovník a jiná pozice. Z celkového počtu dotazovaných (Obr. 6) bylo 6 lékařů, což značí 15 %, dále 30 nelékařských zdravotnických pracovníků (73 %) a jinou pozici označilo 5 respondentů (5 %).



Obr. 6: Pracovní pozice (vlastní zpracování)

### Otázka č. 3: Jaký je Váš věk?

Na otázku věku zaměstnance měli respondenti výběr ze čtyř kategorií. V kategorii pod 20 let zodpověděli pouze 2 respondenti (5 %), věk 20-30 let byl druhou nejčastější kategorií v počtu 13 (32 %). V kategorii 21-50 let zodpovědělo nejvíce respondentů, a to v počtu 18 (44 %). Poslední kategorií byli zaměstnanci ve věku nad 50 let, kteří zodpověděli v počtu 8 (19 %).

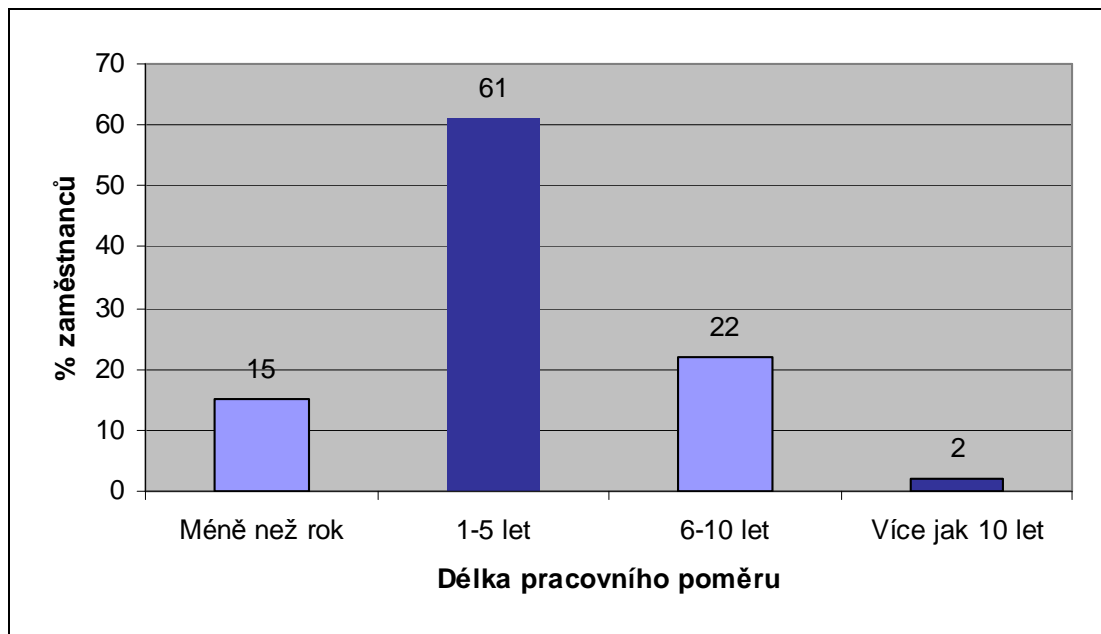


Obr. 7: Věk respondentů (vlastní zpracování)



**Otázka č. 4: Jak dlouho zde pracujete?**

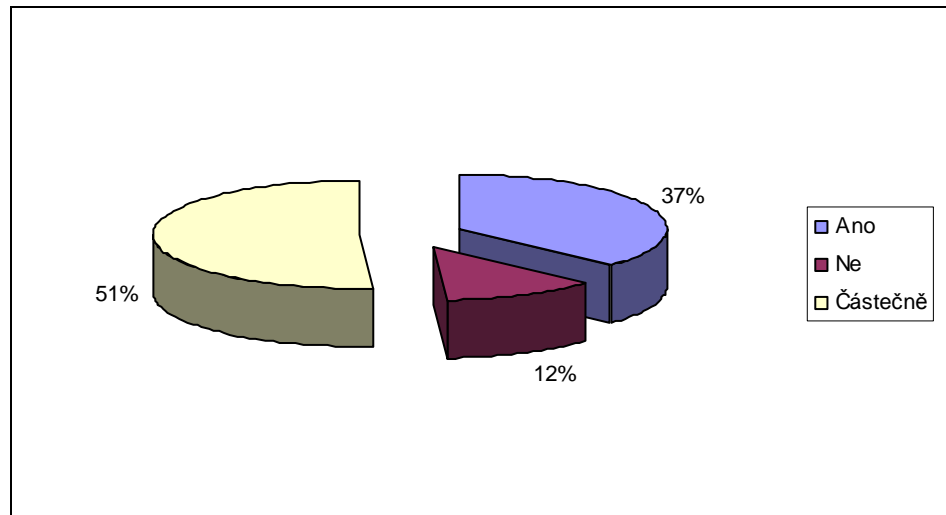
Z grafu (Obr. 8) je patrné, že nejvíce respondentů pracuje ve společnosti XY 1 – 5 let (61 %). Naopak nejméně byla obsazena kategorie více jak 10 let, na kterou odpověděl pouze jeden respondent (2 %). Méně než rok pracuje ve společnosti 15 % (zodpovědělo pouze 6 respondentů). Kategorie 6 – 10 let byla vybrána devětkrát (22 %).



Obr. 8: Délka pracovního poměru (vlastní zpracování)

**Otázka č. 5: Jste dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti?**

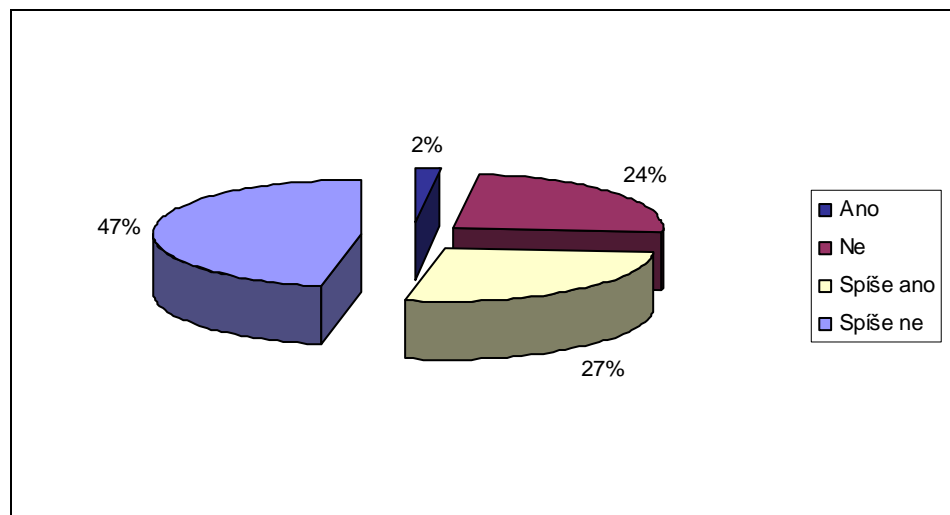
Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti, zodpovědělo 15 osob ano (37 %), 5 osob ne (12 %) a 21 osob odpovědělo, že jsou informováni jen částečně (51 %). Tudíž zaměstnanci mají alespoň nějakou představu o těchto výhodách, což je pozitivní. Grafické znázornění nám ukazuje následující obrázek (Obr. 9).



Obr. 9: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách (vlastní zpracování)

#### Otázka č. 6: Jste spokojeni s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod?

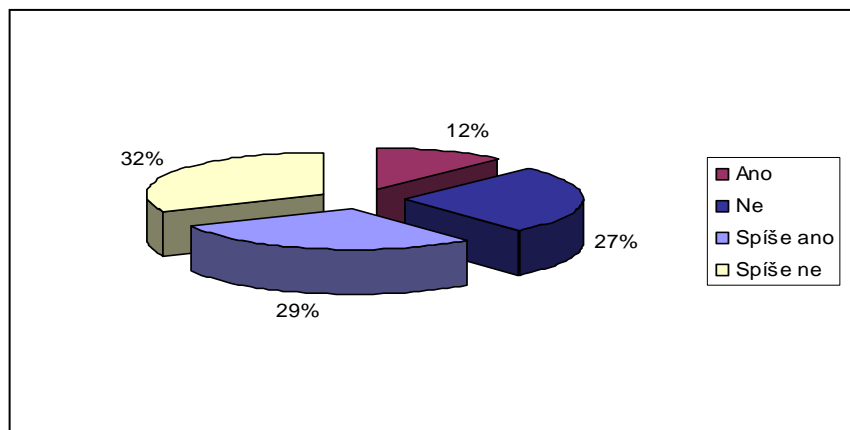
Z dotazníku vyplývá, že zaměstnanci jsou ve většině případů se současnými zaměstnaneckými výhodami nespokojeni. Na jednoznačnou odpověď ne zodpovědělo 10 osob (24 %), odpověď spíše ne označilo 19 osob (47 %). Naopak spokojenost byla hodnocena odpovědí ano pouze jedenkrát a spíše ano v počtu 11 (27 %).



Obr. 10: Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými výhodami (vlastní zpracování)

**Otázka č. 7: Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu výkonu?**

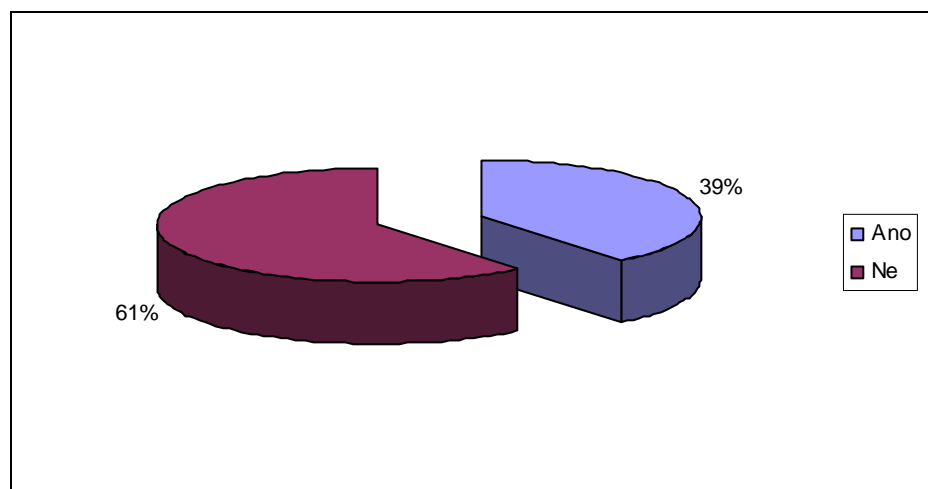
Podle odpovědí respondentů nelze přesně určit, zda zaměstnance výhody motivují či nikoliv. Odpověď ano uvedlo 5 osob (12 %), odpověď ne 11 osob (27 %), odpověď spíše ano 12 osob (39 %) a spíše ne 13 osob (32 %).



Obr. 11: Motivace k lepšímu výkonu (vlastní zpracování)

**Otázka č. 10: Brali jste v potaz systém zaměstnaneckých výhod při výběru svého současného zaměstnání?**

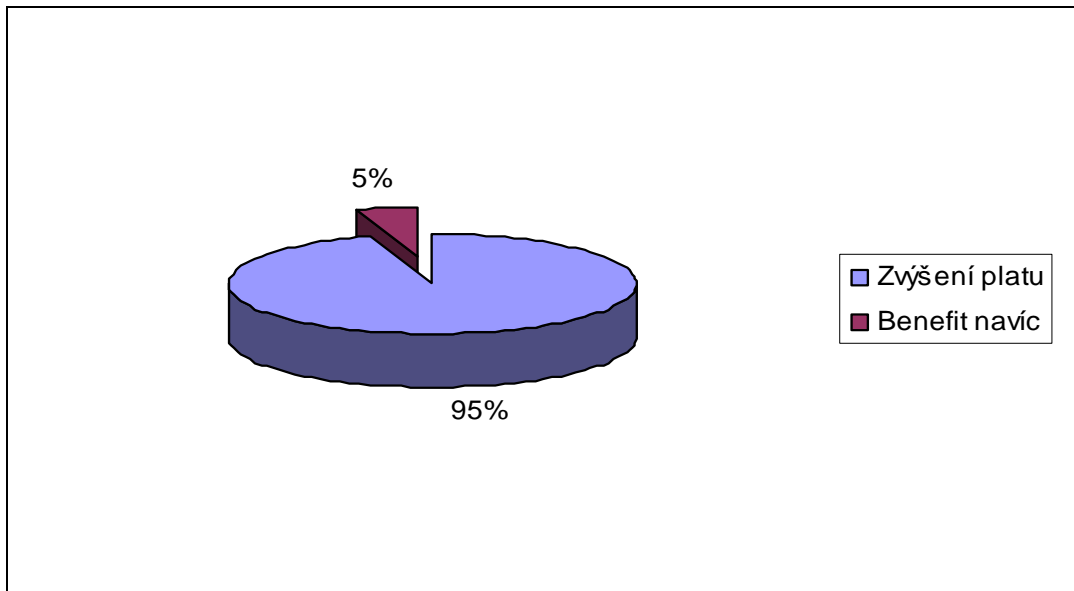
Většina respondentů (61 %) nebrala v potaz systém zaměstnaneckých výhod při výběru současného zaměstnání. Naopak zbylých 39 % odpovědělo, že se rozhodovali podle toho, jaké benefity jim společnost nabízí.



Obr. 12: Důležitost zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání (vlastní zpracování)

**Otázka č. 11: Zvýšení platu či benefit navíc?**

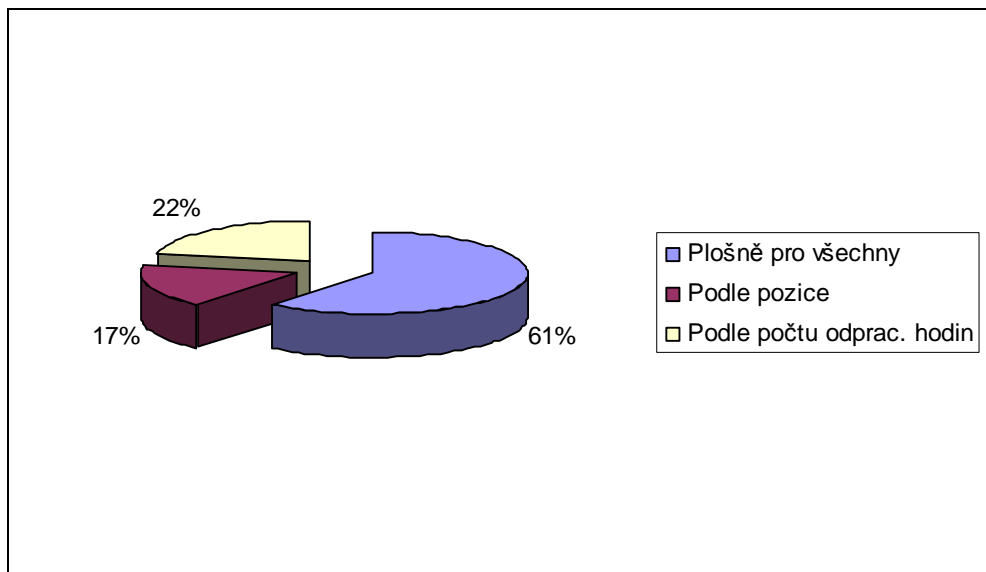
Jak je vidět z grafu, je pro zaměstnance důležitější zvýšení mzdy před nabízeným libovolným benefitem. Podle očekávání by si zvýšení platu přálo 39 respondentů (95%) a možnost výběru benefitu pouze 2 zaměstnanci (5 %).



*Obr. 13: Upřednostnění zvýšení platu či poskytnutí výhody (vlastní zpracování)*

**Otázka č. 12: Jak by podle Vašeho názoru měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?**

Většina dotazovaných uvedla, aby byly zaměstnanecké benefity poskytovány stejně pro všechny zaměstnance bez ohledu na pozici či počet odpracovaných let. Odpovědělo tak 25 osob (61 %). Výhody podle pozice by si přálo 7 respondentů (17 %), především lékaři a podle počtu odpracovaných let ve společnosti by odpovědělo 9 respondentů (22 %), převážně zaměstnanci, kteří jsou zde zaměstnáni minimálně 6 – 10 let.



Obr. 14: Poskytování zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

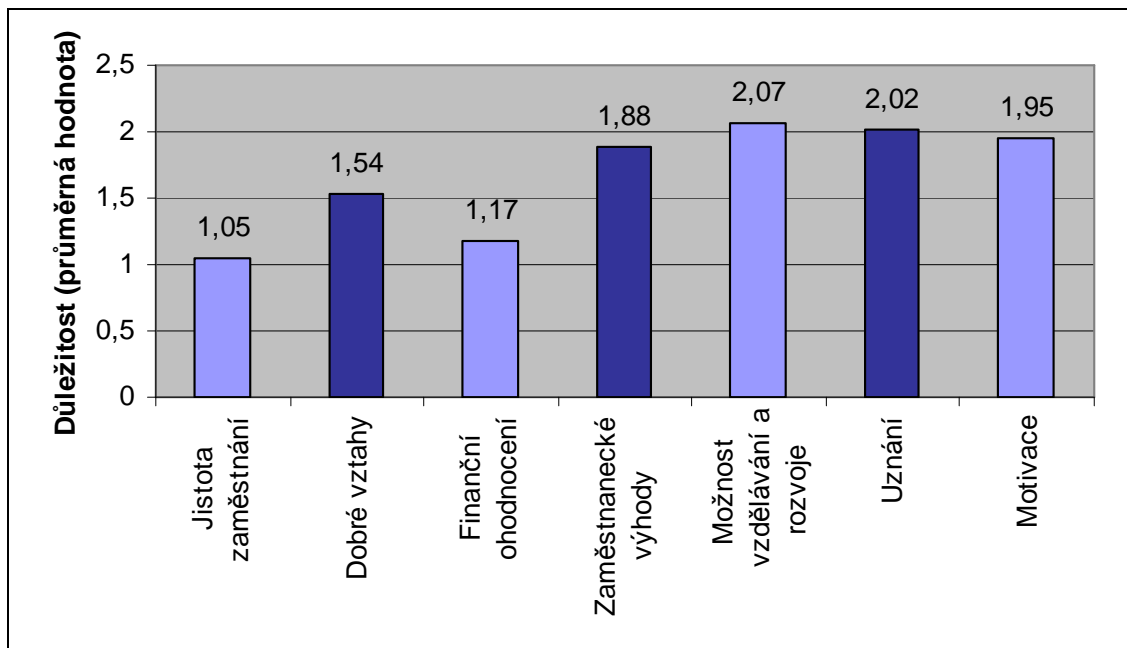
**Otázka č. 13: Jakou důležitost při výkonu své profese přikládáte následujícím položkám?**

Třináctou otázku měli respondenti hodnotit pomocí škály od 1 do 4 podle toho, jakou váhu přikládají níže uvedeným hodnotám. Ze získaných hodnot byla vypočítána průměrná hodnota pomocí váženého aritmetického průměru (Tab. 3).

Z grafu (Obr. 15) je patrné, že zaměstnanci si nejvíce cení zejména jistoty zaměstnání. Za velmi důležitou ji považuje celkem 95 % respondentů. Na druhém místě se umístilo finančního ohodnocení s průměrnou hodnotou 1,17. Za velmi důležité jej považuje 83 % respondentů. Mezi další důležité hodnoty, které následovali, patří dobré vztahy na pracovišti s průměrnou hodnotou 1,54 a zaměstnanecké výhody s hodnotou 1,88. Motivace a uznání považuje za velmi důležité 27 % respondentů. Nejméně zaměstnanci hodnotili výhodu možnost vzdělávání a rozvoje s průměrnou hodnotou 2,07.

Tab. 3: Důležitost při výkonu profese (vlastní zpracování)

Motivační činitelé	Přepočítání na škálu				Průměrná hodnota
	1	2	3	4	
Jistota zaměstnání	39	2	0	0	1,05
Dobré vztahy na pracovišti	23	15	2	1	1,54
Finanční ohodnocení	34	7	0	0	1,17
Zaměstnanecké výhody	12	22	7	0	1,88
Možnost vzdělávání a rozvoje	9	20	12	0	2,07
Uznání	11	19	10	1	2,02
Motivace	11	22	7	1	1,95



Obr. 15: Důležitost při výkonu profese (vlastní zpracování)

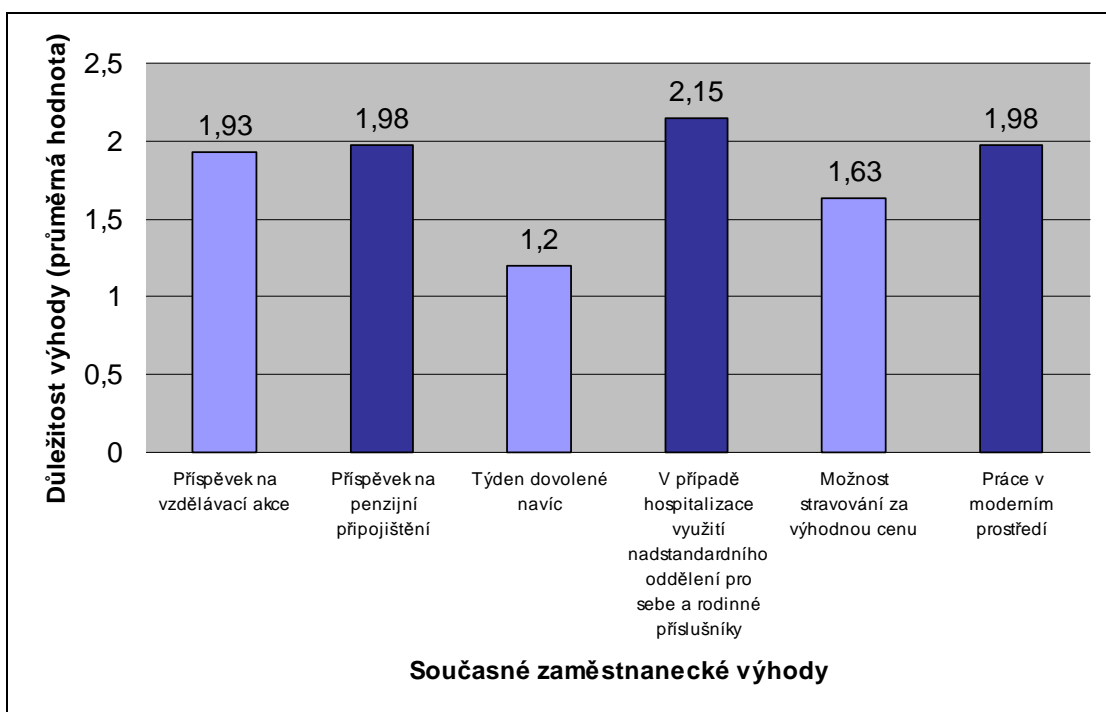
#### Otázka č. 14: Za jak důležité považujete současné zaměstnanecké výhody?

V této otázce měli respondenti hodnotit benefity, které jim nabízí společnost XY pomocí škály 1 - 4. Hodnoty v grafu (Obr. 16) jsou stejně jako u předchozí otázky dány aritmetickým průměrem hodnot ve škále.

Z konečných hodnot je vidět, že si zaměstnanci nejvíce cení výhody mít více volna, tedy týden dovolené navíc. Za velmi důležitou tuto výhodu považuje 83 % respondentů. Jako druhou nejdůležitější výhodu zaměstnanci považují možnost stravování za výhodnou cenu s průměrnou hodnotou 1,63. Vzápětí na to se umístil příspěvek na vzdělávací akce s průměrnou hodnotou 1,93. Příspěvek na penzijní připojištění a práce v moderním prostředí skončily na předposlední pozici s hodnotou 1,98. Nejméně si zaměstnanci cení výhody využití nadstandardního oddělení pro sebe a rodinné příslušníky v případě hospitalizace. Za zcela nedůležitou ji považuje 39 % respondentů, za velmi důležitou 24 %.

Tab. 4: Průměrná hodnota poskytovaných zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Současné zaměstnanecké výhody	Přečet na škálu				Průměrná hodnota
	1	2	3	4	
Příspěvek na vzdělávací akce	12	22	6	1	1,93
Příspěvek na penzijní pojištění	13	18	8	2	1,98
Týden dovolené navíc	34	6	1	0	1,2
V případě hospitalizace využití nadstandardního ubytování po sebe a rodinné příslušníky	10	15	16	0	2,15
Možnost stravování za výhodnou cenu	21	15	4	1	1,63
Práce v moderním prostředí	12	18	11	0	1,98



Obr. 16: Důležitost současných zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

**Otázka č. 15: Za jak důležité byste považovali následující zaměstnanecké výhody, kdyby je společnost zahrnula do svého programu výhod?**

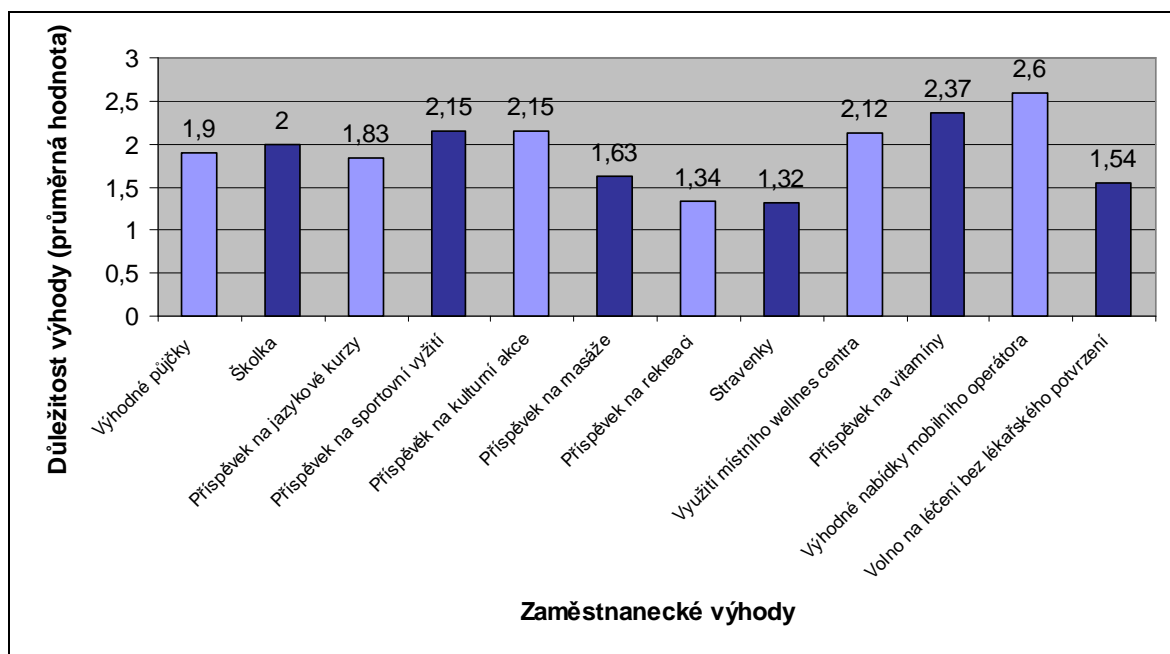
Cílem poslední otázky bylo zjistit, jaké výhody by zaměstnanci uvítali do budoucna a jak důležité jim tyto výhody připadají. Hodnoty v grafu (Obr. 17) jsou stejně jako u předchozí otázky dány aritmetickým průměrem hodnot ve škále.

Nejraději by zaměstnanci uvítali nové benefity jako stravenky s průměrnou hodnotou 1,32 a příspěvek na rekreaci s hodnotou 1,34. Třetí místo obsadilo volno na léčení bez lékařského potvrzení („sick day“), které jako velmi důležité uvedlo 71 % respondentů.

Příspěvek na masáže skončil na čtvrtém místě s průměrnou hodnotou 1,63. Příspěvek na jazykové kurzy a výhodné půjčky považuje za velmi důležité 41 % respondentů. S průměrnou hodnotou 2 a více skončila školka, dále příspěvek na kulturní a sportovní vyžití, využití místního wellnes centra a příspěvek na vitamíny. Nejméně by zaměstnanci uvítali výhodnou nabídku mobilního operátora s průměrnou hodnotou 2,6.

Tab. 5: Průměrná hodnota nových zaměstnaneckých výhod (vlastní zpracování)

Nové zaměstnanecké výhody	Přepočet na škálu				Průměrná hodnota
	1	2	3	4	
Výhodné půjčky	17	13	9	2	1,9
Školka	20	8	6	7	2,0
Příspěvek na jazykové kurzy	17	15	8	1	1,83
Příspěvek na sportovní vyžití	10	16	14	1	2,15
Příspěvek na kulturní akce	10	16	14	1	2,15
Příspěvek na masáže	22	13	5	1	1,63
Příspěvek na rekreaci	29	10	2	0	1,34
Stravenky	30	9	2	0	1,32
Využití místního wellnes centra	10	18	11	2	2,12
Příspěvek na vitamíny	9	15	10	7	2,37
Výhodné nabídky mobilních operátorů	11	9	6	15	2,60
Volno na léčení bez lékařského potvrzení	29	5	4	3	1,54



Obr. 17: Důležitost zaměstnaneckých výhod podle přání zaměstnanců (vlastní zpracování)



## 7.4 Shrnutí dotazníkového šetření

V rámci dotazníkového šetření jsem zjišťovala stav zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY a názor samotných zaměstnanců na tyto výhody.

Dotazník byl rozdělen na část první, která se týkala charakteristiky zaměstnanců, druhá část se týkala motivace, informovanosti a spokojenosti se zaměstnaneckými výhodami a poslední část tvořily otázky, týkající se důležitosti ať už současných nebo budoucích zaměstnaneckých výhod. Tyto otázky byly hodnoceny pomocí škály 1 - 4 od velmi důležitých po zcela nedůležité.

Dotazník obsahoval celkem 15 otázek, ze kterých jsem usoudila následující závěry:

- Celkový počet respondentů byl 60, návratnost dotazníků byla 67 %.
- 76 % respondentů bylo žen, 24 % mužů, což svědčí především o tom, že ve zdravotnictví pracují převážně ženy.
- 73 % respondentů tvořil nelékařský zdravotnický personál, 15 % lékaři a 12 % zaměstnanci na jiných pozicích jako např. THP, administrativní pracovnice, údržba, apod.
- 5 % respondentů je mladších 20 let, 32 % je ve věku 20 - 30 let, 44 % je ve věku 31 - 50 let a zaměstnanců starších 50 let je pouze 19 %. Zároveň lze podotknout, že 15 % zaměstnanců pracuje v soukromém zdravotnickém zařízení XY méně než 1 rok. Největší počet respondentů zde pracuje 1 – 5 let, a to celkem 61 %. V rozmezí 6 – 10 let pracuje ve zdravotnickém zařízení 22 %. Nejméně zaměstnanců (2 %) zde pracuje více než 10 let. Dle těchto zjištění je patrné, že většina zaměstnanců je mladšího věku a pracuje ve zdravotnickém zařízení poměrně krátce, což odpovídá i faktu, že v loňském roce bylo přijato nejvíce zaměstnanců z důvodu rozšiřování zdravotnického zařízení.
- Dále jsem zjistila, že většina zaměstnanců je alespoň částečně informována o zaměstnaneckých výhodách.
- S aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod není spokojeno celkem 24 % a spíše nespokojeno 47 % zaměstnanců. Spíše spokojeno je 27 % respondentů. Obecně může být příčinou nespokojenosti také dlouhodobý nedostatek finančních prostředků na tyto výdaje či nízká motivace personálu.

- Většina respondentů (61 %) uvedla, že nebrala v potaz zaměstnanecké výhody před nástupem do soukromého zdravotnického zařízení XY.
- Nebylo velkým překvapením, že 95 % respondentů by dalo přednost zvýšení platu před poskytnutím libovolné zaměstnanecké výhody. Znamená to tedy, že finanční motivace je pro zaměstnance důležitější.
- 61 % respondentů by souhlasilo s poskytováním zaměstnaneckých výhod stejně pro všechny zaměstnance. Poskytovat výhody podle pozice by chtělo pouze 17 % respondentů, z nichž většinu tvořili lékaři. Podle počtu odpracovaných let by souhlasilo 22 % zaměstnanců, pochopitelně především těch, kteří ve společnosti pracují déle než 6 let.
- Ve dvou doplňujících otázkách, měli zaměstnanci napsat takovou zaměstnaneckou výhodu, kterou nejvíce postrádají a naopak která ze současně nabízených výhod jim přijde zbytečná. Nejvíce by zaměstnanci uvítali příspěvek na rekreaci a stravenky. Co se týká nabízených výhod, bez kterých by se obešli, tak většina zaměstnanců uvedla, že není žádná výhoda, která by byla pro ně zbytečná.
- V otázkách, kde respondenti odpovídali pomocí škály 1 - 4 bylo zjištěno, že při výkonu své profese je pro zaměstnance nejdůležitější jistota zaměstnání. Jako velmi důležitou ji uvedlo 95 % respondentů. Tento fakt může souviset především se současnou vysokou nezaměstnaností a ekonomickou krizí. Zaměstnanecké výhody jako velmi důležité uvedlo 29 % respondentů. Naopak finanční ohodnocení jako velmi důležité označilo až 83 % respondentů.
- Ze současných zaměstnaneckých výhod je pro zaměstnance nejdůležitější týden dovolené navíc a také možnost stravování za výhodnou cenu. Nejméně důležité je pro ně využití nadstandardního oddělení pro sebe a rodinné příslušníky v případě hospitalizace.
- Ze zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci preferovali do budoucna, dopadly nejlépe příspěvek na rekreaci, stravenky a tzv. „sick day.“ Nejméně oblíbená skončila výhodná nabídka mobilního operátora.

Dotazníkové šetření bude sloužit jako podklad pro projektovou část diplomové práce.

## 8 PROJEKTOVÁ ČÁST

Projektová část vychází z poznatků zjištěných v analytické části diplomové práce, a to z analýzy současného systému zaměstnaneckých výhod a z následného dotazníkového šetření. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou navrženy takové zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci do budoucna nejvíce uvítali a které by je správně motivovaly.

### 8.1 Výchozí stav projektu

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření v soukromém zdravotnickém zařízení XY, většina zaměstnanců není spokojena s aktuálním poskytováním zaměstnaneckých výhod. Stávající výhody své zaměstnance dostatečně nemotivují, proto si myslím, že projekt na toto téma by mohl být přínosný.

Největší nevýhodou stávajícího systému poskytování výhod je malá „pestrost“ ve výběru samotných benefitů.

Aktuální zaměstnanecké výhody ve zdravotnickém zařízení XY jsou:

- Příspěvek na vzdělávací akce
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Týden dovolené navíc
- V případě hospitalizace využití nadstandardního oddělení pro sebe nebo rodinné příslušníky
- Možnost stravování za výhodnou cenu
- Práce v moderním prostředí

Kromě výhody týden dovolené navíc není většina těchto benefitů zaměstnanci efektivně využívána. Příkladem je např. příspěvek na penzijní připojištění, kdy zaměstnavatel neposkytuje příspěvek běžným způsobem, ale poskytuje určitou finanční částku, která je každý měsíc variabilní, a tu posílá do penzijního fondu, který si založí sám zaměstnanec.

## 8.2 Popis plánovaného projektu

Práce ve zdravotnictví je spojena s velkou fyzickou a psychickou zátěží, která je doprovázena nepravidelnou pracovní dobou a tudíž i časovou náročností. Směnný provoz někdy nedovolí, aby se lidský organismus dobře zregeneroval, a proto je důležité, aby zaměstnanec efektivně využil svůj volný čas k regeneraci organismu.

Projekt by měl zároveň zaměstnance lépe motivovat a zvýšit jejich spokojenost s novými zaměstnaneckými benefity.

K návrhu nových zaměstnaneckých výhod jsem vycházela z výsledků dotazníkového šetření, kde jsem měla možnost zjistit názor zaměstnanců na současné zaměstnanecké výhody a také jejich preference na výhody nové.

## 8.3 Návrh nových zaměstnaneckých výhod

Jak již vyplynulo z výsledků dotazníkového šetření, zaměstnanci uvedli jako nejdůležitější novou výhodu poskytování stravenek. Za velmi důležitou ji označilo celkem 73 % respondentů s průměrnou hodnotou důležitosti 1,32. Další oblíbenou výhodou byl příspěvek na rekreaci, který považuje za velmi důležitý 71 % respondentů s průměrnou hodnotou 1,32. Volno bez lékařského potvrzení považuje za velmi důležitou výhodu také 71 % respondentů, ale s již vyšší průměrnou hodnotou důležitosti, a to 1,54. Příspěvky na masáže a na jazykové kurzy hodnotili zaměstnanci opět poměrně pozitivně, proto bych je ráda zavedla do nového systému zaměstnaneckých výhod.

Soukromé zdravotnické zařízení XY disponuje novým rehabilitačním a wellnes centrem, které není úplně využito a zatím nijak zvýhodněno pro zaměstnance, proto bych se do budoucna přikláběla k možnosti, aby zaměstnanci mohli centrum navštěvovat za výhodnějších podmínek.

Podle mého názoru by byl jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele výhodný benefit ve formě nového penzijního připojištění. Penzijní připojištění je sice obsaženo mezi současnými zaměstnaneckými výhodami, ale není poskytováno běžnou formou jako v jiných firmách a tudíž mnoho zaměstnanců této výhody nevyužívá. Proto bych navrhla jako další benefit nový příspěvek na penzijní připojištění.

Dále dle dotazníku výhodné půjčky považuje za velmi důležité 41 % dotazovaných, především mladých zaměstnanců do 30 - ti let s průměrnou hodnotou 1,9. O něco hůř, a to s průměrnou hodnotou 2,0 dopadla výhoda zaměstnanecké školky. Jelikož si myslím, že by tyto výhody nebyly ve zdravotnickém zařízení XY realizovatelné zejména z důvodu vysokých finančních nákladů, nezahrnula jsem je tedy do navrhovaných zaměstnaneckých výhod.

Jako nejméně důležitou výhodu zaměstnanci označili nabídku mobilního operátora, která také nebude součástí projektového návrhu.

#### *Souhrn navrhovaných zaměstnaneckých výhod jako součást projektu:*

- Stravenky
- Příspěvek na rekreaci
- Příspěvek na masáže
- Příspěvek na jazykové kurzy
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Volno bez lékařského potvrzení – „Sick day“

#### **8.3.1 Stravenky**

Hlavním důvodem návrhu zařazení stravenek jako benefitu do dotazníkového šetření byla absence vlastního stravovacího zařízení. Jídlo je totiž dováženo z jiné organizace a je zde pouze vydáváno v místní jídelně.

Zaměstnavatel přispívá zaměstnancům dle zákona 55 % z celkové ceny.

V nedávném dotazníkovém šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců se stravováním, které probíhalo ve zdravotnickém zařízení XY, byl konečný výsledek hodnocen jako podprůměrný, a proto v současné době využívá dovážených obědů méně než polovina zaměstnanců. Většina zaměstnanců tedy není spokojena se stravováním, které zaměstnavatel nabízí, a proto by uvítala raději příspěvek na stravování ve formě stravenek.

Pro realizaci stravenek pro zaměstnance je zapotřebí zvolit vhodného poskytovatele. Do projektu jsem navrhla největšího poskytovatele dárekových poukazů firmu Sodexo Pass, Česká republika a.s.

### *Charakteristika firmy Sodexo Pass Česká republika a.s.*

Sodexo Pass ČR a. s. působí na českém trhu již od roku 1994. Díky neustálým inovacím, kompletnímu portfoliu služeb, kvalitní péči o zákazníky a celorepublikovému pokrytí je dnes Sodexo jedničkou na českém trhu v oblasti zaměstnaneckých výhod. Mezinárodní skupina Sodexo byla založena v roce 1966. Tento nejvýznamnější světový poskytovatel komplexních služeb působí v 80 zemích světa na všech kontinentech a zaměstnává přes 332 000 odborníků.

Sodexo Pass Česká republika a.s. se zabývá efektivní motivací zaměstnanců pomocí benefitů s daňovou úsporou. Poskytované benefity pokrývají oblast stravování, kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, a vzdělávání či zážitků. Do portfolia společnosti patří také finanční benefity. V červnu 2008 Sodexo uzavřeno partnerství se společností Firma na zážitky s.r.o. a nabízí tak zážitky jako dárek.

### *Stravenky Gastro Pass*

Stravování zaměstnanců lze snadno a rychle vyřešit pomocí stravenek, které jsou nejčastějším způsobem, jak zaměstnavatelé přispívají na stravování svých pracovníků. Pro zaměstnavatele je příspěvek osvobozen od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění a pro zaměstnance nepodléhá příspěvek dani z příjmu fyzických osob ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění.

Legislativa týkající se stravenek umožňuje zaměstnavatelům do svých nákladů započítat 55 % ceny jednoho jídla (hodnoty stravenky). Tato částka byla od 1. 1. 2012 zvýšena na 53,20 Kč (původně 51,80 Kč) na jednu stravenku. Jestliže částka 53,20 Kč představuje 55 % hodnoty stravenky, pak maximálně daňově výhodná stravenka je nově 96 Kč. Stravenky Gastro Pass představují při zavedení do nového systému zaměstnaneckých výhod nenáročnou administrativu a zajišťují kvalitní oběd zaměstnanců v široké síti restaurací (asi 12000) v celé České republice. Stravenky se dají použít také na nákup potravin, nelze je však použít na nákup nepotravinářského zboží, alkoholu a cigaret. Na základě opatření Asociace provozovatelů stravenkových systémů je možné platit jeden nákup maximálně 5 poukázkami.

### *Objednávání stravenek Gastro Pass*

Objednávat stravenky lze v měsíčních, čtvrtletních, půlročních nebo ročních intervalech touto formou:

- on - line na [www.mojesodexo.cz](http://www.mojesodexo.cz)
- e-mailem na [info.cz@sodexo.com](mailto:info.cz@sodexo.com)
- faxem

Objednané poukázky budou doručeny po úplné úhradě jejich ceny na doručovací adresu zaměstnance uvedenou ve smlouvě nebo v objednávce pokud byla vytvořena v Sodexo Pass Online nebo v Internetovém objednávkovém systému. Způsoby doručení jsou pro území České republiky na jedno místo doručení následující:

- Českou poštou v případě doručení zásilky do hodnoty 50 000 Kč (v případě platby na dobírku se k této částce připočte tzv. doběrečné).
- Kurýrní službou v případě doručení zásilky do hodnoty 140 000 Kč (v případě platby na dobírku se tato částka snižuje na max. 70 000 Kč a k této částce připočte tzv. doběrečné).
- Bezpečnostní agenturou za poplatek 500 Kč
- Vybrané poukázky Sodexo si může klient vyzvednout po úhradě jejich ceny i na kontaktních místech Sodexo. (© Sodexo, 2012)

Nominální hodnota stravenek Gastro Pass se pohybuje v rozmezích od 30 Kč do 100 Kč vždy po 5 Kč. Doba platnosti je uvedena na každé stravnici a platnost je od vydání nové řady (většinou na podzim) do 31. 12. následujícího roku.



Obr. 18: Vzor stravenky Gastro Pass (Sodexo, [online])

### ***Zavedení stravenek jako nové zaměstnanecké výhody***

Poskytovatel stravenek - společnost Gastro Pass, kterou jsem zahrnula do následujícího projektu, nabízí stravenky v nominální hodnotě 30 – 100 Kč. Pro soukromé zdravotnické zařízení XY, které má 198 zaměstnanců jsem stanovila nákup stravenek s nominální hodnotou 80 Kč pro všechny zaměstnance. Částku 80 Kč jsem stanovila na základě průměrné ceny za jídlo včetně polévky a pití.

Objednávání stravenek bude probíhat v měsíčních intervalech na základě on – line objednávky na [www.sodexo.cz](http://www.sodexo.cz). Stravenky bude objednávat administrativní pracovnice, která má v organizaci na starosti zpracování faktur a pokladnu. Na konci každého měsíce předá příslušný počet stravenek mzdové účetní, která stravenky zaměstnancům rozdělí podle jejich měsíčního výkazu odpracovaných hodin. Stravenky se tedy budou poskytovat dopředu na každý měsíc podle počtu odpracovaných dní zaměstnance v předešlém měsíci. Zaměstnanec nebude mít na stravenku nárok v případě dovolené či pracovní neschopnosti.

Abychom mohli vypočítat měsíční náklady zaměstnavatele a zaměstnance na stravenky Gastro Pass, je důležité vědět průměrný měsíční plat zaměstnance. Podle informací mzdové účetní soukromého zdravotnického zařízení XY je průměrná měsíční mzda ve společnosti stanovena částkou 26 000 Kč. Z této částky budeme níže počítat náklady zaměstnance i zaměstnavatele a jejich daňové aspekty. Při výpočtu předpokládejme, že zaměstnanec neuplatňuje slevu na dani za dítě a že předpokládaný počet pracovních dní v měsíci je v průměru 20 dní. Pro výpočet jsem využila kalkulačky na webových stránkách firmy Sodexo Pass, pomocí které jsem se pokusila zjistit výhody stravenek Gastro Pass pro soukro-



mé zdravotnické pracoviště XY. Předpokládejme tedy, že firma chce pro celkový počet 198 zaměstnanců nakoupit stravenky o nominální hodnotě stravenky 80 Kč na jeden měsíc, který má 20 pracovních dní.

Tab. 6: Úspory při poskytování stravenek na straně zaměstnance (Sodexo, [online])

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			80
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		880 Kč	880 Kč
Hrubá mzda	26 000 Kč	26 880 Kč	26 000 Kč
SP 6,5 %	1 690 Kč	1 747 Kč	1 690 Kč
ZP 4,5 %	1 170 Kč	1 210 Kč	1 170 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	6 500 Kč	6 720 Kč	6 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 340 Kč	2 419 Kč	2 340 Kč
Základ daně	34 840 Kč	36 019 Kč	34 840 Kč
Zálohová daň	5 226 Kč	5 403 Kč	5 226 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 884 Kč</b>	<b>20 490 Kč</b>	<b>20 764 Kč</b>
Skutečný užitek zaměstnance		606 Kč	880 Kč
<b>Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:</b>			<b>45,14%</b>

Jak vyplývá z tabulky (Tab. 6), zaměstnanci je při poskytování stravenek poskytován příspěvek zaměstnavatele ve výši 55 % z hodnoty stravenky, což je při počtu 20 pracovních dnů 880 Kč. Hrubá mzda zaměstnance není navýšena o částku 880 Kč. Částka 880 Kč je osvobozena od daně a nemusí se z ní odvádět sociální a zdravotní pojištění. Čistý příjem se tedy zaměstnanci zvýší o právě těchto 880 Kč.

Jak je patrné z tabulky, pokud by firma místo stravenek zvýšila o 880 Kč měsíční mzdu, museli bychom z tohoto příspěvku platit jak daň, tak pojistné. Zaměstnanec ušetří poskytováním stravenek o 274 Kč více, než pokud by mu byla navýšena mzda o finanční odměnu 880 Kč.

Tab. 7: Úspory při poskytování stravenek z pohledu zaměstnavatele (Sodexo, [online])

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + stravenky
Počet odpracovaných dní			20
Nominální hodnota stravenky			80
Hodnota finanční odměny / stravenek (55%)		880 Kč	880 Kč
Hrubá mzda	26 000 Kč	27 277 Kč	26 000 Kč
SP 6,5 %	1 690 Kč	1 773 Kč	1 690 Kč
ZP 4,5 %	1 170 Kč	1 227 Kč	1 170 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	6 500 Kč	6 819 Kč	6 500 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 340 Kč	2 455 Kč	2 340 Kč
Základ daně	34 840 Kč	36 551 Kč	34 840 Kč
Zálohová daň	5 226 Kč	5 483 Kč	5 226 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
<b>Čistá mzda</b>	<b>19 884 Kč</b>	<b>20 764 Kč</b>	<b>20 764 Kč</b>
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnanec		1 711 Kč	880 Kč
<b>Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:</b>			<b>94,48%</b>

### 8.3.2 Příspěvky na rekreaci, na masáže a na jazykové kurzy

Příspěvky na rekreaci, na masáže a na jazykové kurzy byly podle dotazníkového šetření také velmi pozitivně hodnoceny ze stran zaměstnanců, což znamená, že většina zaměstnanců by uvítala, kdyby tyto výhody společnost zahrнула do svého programu. Poskytnutí těchto výhod by zaměstnanec soukromého zdravotnického zařízení XY mnohem více motivovalo a zajistilo by mu také kvalitnější pracovní podmínky.

Navrhovala bych, aby zaměstnancům byl poskytován nový benefit ve formě poukázek Flexi Pass od firmy Sodexo. Podle webových stránek firmy Sodexo poukázka Flexi Pass pokrývá téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování. Ze široké nabídky výhod a možností využití si vybere opravdu každý zaměstnanec. I při svobodné volbě využití, kterou poukázka Flexi Pass nabízí, je vždy zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu. Poukázky jsou nabízeny o nominální hodnotě 100, 200, 500 a 1000 Kč a jejich platnost je od ledna do prosince roku následujícího (2 roky).

Pro zaměstnance soukromého zdravotnického zařízení XY bych navrhovala poskytnutí 4 kusů poukázek Flexi Pass o nominální hodnotě 500 Kč za rok, což znamená, že každý zaměstnanec obdrží poukázky o celkové hodnotě 2000 Kč za rok.

Poukázky budou objednávány jednou za půl roku a budou zaměstnancům vypláceny dvakrát ročně, a to první dva kusy v červnu a další dva kusy poukázek v prosinci. Poukázky lze objednávat podobně jako stravenky Gastro Pass, a to:

- pomocí objednávkového portálu na webu [www.mojeSodexo.cz](http://www.mojeSodexo.cz)
- faxem nebo e-mailem

Dodací lhůta poukázek je obvykle do 48 hodin při platbě v hotovosti při zaslání na dobírku. V případě objednávky po 13. hodině se prodlužuje dodací lhůta o den.

Vzor poukázky je níže graficky znázorněn.



Obr. 19: Vzor poukázky Flexi Pass (Sodexo, [online])

Poskytnutí poukázek Flexi Pass je výdajem daňově uznatelným. Výdaje zaměstnavatele na poukázky jsou uvedeny v následující tabulce (Tab. 8).

Tab. 8: Výdaje zaměstnavatele na poukázky Flexi Pass (vlastní zpracování)

<b>Průměrná mzda zaměstnance</b>	26 000 Kč
<b>Počet zaměstnanců</b>	198
<b>Celková hodnota poukázek Flexi Pass za rok</b>	4x500=2000 Kč
<b>Výdaje celkem</b>	396 000 Kč

### 8.3.3 Volno na léčení bez lékařského potvrzení (sick days)

Jedním z benefitů, který zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům, a to na základě ujednání v kolektivní smlouvě nebo stanovením ve vnitřním předpisu, jsou tzv. sick days. Volně přeloženo představuje tento benefit jakési zdravotní volno, kdy zaměstnanci mohou v příslušném rozsahu zůstat z důvodu zdravotní indispozice doma (tedy nepřijít do práce a nevykonávat práci), aniž by to bylo vázáno na vyjádření lékaře nebo vystavení rozhodnutí o dočasné pracovní neschopnosti. Na dobu strávenou zaměstnancem v režimu tzv. sick days se pak pohlíží jako na dobu překážky v práci, která není (a ani nemusí být) výslovně upravena v zákoníku práce. (Chládková, 2010, [online])

Protože jde o benefit ze strany zaměstnavatele, je to právě on, kdo určuje konkrétní podmínky pro čerpání tohoto druhu pracovního volna. Tyto podmínky zahrnují jak jeho délku, tak způsob oznamování a v neposlední řadě i to, zdali půjde o volno placené a pokud ano, z čeho se bude vypočítávat výše předmětného plnění.

Počet dnů pro benefit ve formě tzv. sick days není nijak omezen, záleží na úvaze zaměstnavatele. Zpravidla jde o pár dní, nejčastěji 3 až 5 dnů v kalendářním roce.

Aby měl tento benefit pro zaměstnance skutečný význam, zaměstnavatelé ho konstruují téměř bezvýhradně jako placené pracovní volno, zaměstnanci je poskytováno peněžité plnění (náhrada). Nikde není stanoveno, že by se peněžité plnění (náhrada) muselo pro účel tzv. „sick days“ počítat vždy a jen z průměrného výdělku zaměstnance, jako je tomu u náhrad předpokládaných zákoníkem práce. Je na rozhodnutí zaměstnavatele, jakou základnu pro její výpočet zvolí, resp. jak vysoké peněžité plnění bude zaměstnanci v těchto dnech poskytovat. Pokud to bude z průměrného výdělku, nemusí to být nutně 100 %. (Chládková, 2010, [online])

Jestliže v případě zdravotního volna hovoříme o specifické a zákonem neupravené překážce v práci na straně zaměstnance, je logické, že zaměstnanec v tuto dobu práci vykonávat nebude, a nemůže mu proto příslušet mzda nebo plat. Zaměstnavatel může ale vyšší náhrady za toto pracovní volno stanovit tak, že bude odpovídat vyšší mzdy nebo platu, kterou by zaměstnanec - nebýt překážky v práci - jinak obdržel.

*Náklady se zavedením „sick days“ v soukromém zdravotnickém zařízení XY*

V dotazníkovém šetření 71 % respondentů označilo jako velmi důležitou výhodu volno na léčení bez lékařského potvrzení (dále jen „sick day“). Zdravotnické zařízení tuto výhodu zatím nenabízí, i když by zaměstnanci tuto výhodu uvítali. Pokud zaměstnanec onemocní, je pro něj velmi výhodné, když mu zaměstnavatel umožní pár dní na doléčení, aniž by musel jít na neschopenku nebo mít nějaké potvrzení od lékaře. Proto bych navrhovala, aby vedení nemocnice čerpání této výhody uvedlo ve vnitřních předpisech společnosti a zahrnulo tzv. „sick days“ jako další nový benefit pro své zaměstnance, kteří pracují ve společnosti pouze na HPP.

Jelikož nemoc probíhá u každého individuálně, navrhovala bych, aby vedení společnosti umožnilo zaměstnancům 3 dny tzv. volna na léčení v kalendářním roce bez ohledu na pracovní pozici. Zaměstnanci bude po tuto dobu poskytováno placené volno a bude mu náležet peněžní plnění, které bude odpovídat platu nebo mzdě, kterou by zaměstnanec jinak obdržel (nebýt překážky v práci).

Stále více se setkáváme s případy, kdy zaměstnanec nemoc „přechází“ a chodí do práce i přesto, že je nemocný, jen aby nemusel jít na neschopenku, která je při krátkém průběhu nemoci velmi nevýhodná. Myslím si, že zavedením benefitu „sick days“ by se zamezilo dalšímu „přecházení“ nemoci a tím pádem i k nižší nemocnosti zdravotnického personálu.

Následující tabulka (Tab. 9) zdůrazňuje náklady zaměstnavatele na poskytování benefitu „sick days“. Předpokládejme 20 pracovních dnů měsíčně a také že nabídku 3 dnů volna na léčení využije všech 198 zaměstnanců.

*Tab. 9: Roční náklady spojené se zavedením zaměstnanecké výhody „sick days“ (vlastní zpracování)*

Průměrná mzda zaměstnance	<b>26 000</b>
Počet pracovních dnů	<b>20</b>
Průměrná denní mzda	<b>1300</b>
Náklady na 3 dny zdrav. volna pro jednoho zam.	<b>3 x 1300=3900</b>
Náklady na 3 dny zdrav.volna pro celkový počet zam.	<b>3900 x 198=772 200</b>

Poskytnutí výhody sick days je pro zaměstnavatele daňově uznatelný výdaj.

### 8.3.4 Příspěvek na penzijní připojištění

Aktuálně poskytovaný benefit spojený s příspěvkem na penzijní připojištění není v soukromém zdravotnickém zařízení XY mnoho využíván. Je to především způsobeno sníženou informovaností o této výhodě a v jejím způsobu poskytování. Tento benefit zde není poskytován běžným způsobem jako v jiných společnostech a tudíž už není tak pro zaměstnance výhodný.

Smyslem penzijního připojištění je zachování životní úrovně i po odchodu do penze. Stát proto penzijní připojištění podporuje formou státního příspěvku zaměstnanci a daňových úlev pro zaměstnavatele. Příspěvek na penzijní připojištění tak lze použít jako účinný motivátor, ale také jako nástroj optimalizace mzdových nákladů.

Vzhledem k vysoké státní podpoře se jedná o nejvýhodnější formu spoření, a to nejen na stáří. Zaměstnavatelům přináší daňové úlevy a účastníkům jistoty, které u jiných finančních produktů nejsou poskytovány. Po celou dobu spoření lze od státu získat na penzijní připojištění příspěvek až 1800 Kč ročně a na daních lze ušetřit až 12 000 Kč ročně, jelikož se jedná o odečitatelnou položku. Každý, kdo si naspoří více než 6000 Kč ročně, má nárok na daňový odpočet. To znamená spořit nad 500 Kč měsíčně. I z hlediska výše budoucí penze je taková částka nejvýhodnější. Maximální roční odpočet je 12 000 Kč. V případě, kdy se spoří měsíčně 1500 Kč, tj. 18 000 Kč ročně, může se roční základ daně snížit o 12 000 Kč, tedy maximální částku. Z uvedeného vyplývá, že nejvýhodnější je spořit 1500 Kč měsíčně.

Zaměstnancům zdravotnického zařízení XY bych navrhovala příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění 500 Kč za měsíc.

## 8.4 Časová analýza

Časová analýza projektu zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY znázorňuje návrh nových zaměstnaneckých výhod z hlediska času.

Jak je v následující tabulce uvedeno (Tab. 10), projekt je rozčleněn do 12 činností, které jsou označeny písmeny A – L včetně doby trvání jednotlivých činností a jejich vzájemnou návaznost.

Tab. 10: Časová analýza (vlastní zpracování)

Označení činnosti	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnost
A	Sběr dat o současném stavu zam. výhod	4	
B	Sestavení dotazníku	2	A
C	Schválení dotazníkového šetření	1	B
D	Distribuce dotazníků	2	B, C
E	Doba na vyplnění dotazníků	14	D
F	Sběr dotazníků	1	E
G	Vyhodnocení dotazníků	2	F
H	Analýza současného stavu	3	A
I	Vytvoření návrhů na nové zam. výhody	6	G, H
J	Nový systém zaměstnaneckých výhod	5	I
K	Nákladová a riziková analýza	4	J
L	Zhodnocení projektu	3	K

## 8.5 Nákladová analýza

Nákladová analýza má za úkol vyčíslit náklady spojené s realizací projektu. Následující tabulka (Tab. 11) popisuje vyčíslení jednotlivých položek. Jedná se o předběžný odhad.

Tab. 11: Nákladová analýza (vlastní zpracování)

Položka	Roční náklady v Kč
Stravenky	2 090 880
Náklady na dopravu stravenek (bezpečnostní agenturou)	12 x 500 = 6000
Poukázky Flexi Pass	396 000
Náklady na dopravu poukázek Flexi Pass (bezpečnostní agenturou)	2 x 500 = 1000
"Sick days"	772 200
Příspěvek na penzijní připojištění	1 188 000
Náklady na tisk dotazníků	60 Kč (60 Ks)
Náklady na lidské zdroje	15 000
<b>Celkové roční náklady na nové zaměstnanecké benefity</b>	<b>4 469 140</b>

V tabulce (Tab. 11) jsou uvedeny celkové náklady na nové zaměstnanecké benefity, které by zaměstnanci do budoucna nejvíce preferovali. Roční náklady na stravenky v hodnotě 2 090 880 Kč představuje 55 % ceny z celkových ročních nákladů na stravenky. Poukázky Flexi Pass tvoří roční náklad ve výši 396 000 Kč. Zavedením nové zaměstnanecké výhody „Sick days“ vydá společnost XY 772 200 Kč ročně. Příspěvek na penzijní připojištění

v hodnotě 500 Kč měsíčně pro jednoho zaměstnance představuje pro všech 198 zaměstnanců náklad v hodnotě 1 188 000 Kč za rok. Náklady na tisk dotazníků jsou zanedbatelné, tvoří částku pouhých 60 Kč na projektové řešení. Náklady na lidské zdroje jsou spojeny s tvorbou dotazníkového šetření, analýzou současného stavu, návrhem nových zaměstnaneckých výhod a zhodnocením projektu. Roční náklady na lidské zdroje při realizaci projektu jsou 15 000 Kč.

Celkové roční náklady na realizaci projektu jsou poměrně vysoké a jsou vyčísleny na částku 4 469 140 Kč. Většina z těchto benefitů je však daňově uznatelných a zaměstnavatel si je tudíž může převést do nákladů. Tím by se výrazně snížily roční náklady na realizaci projektu a tím pádem by se zvýšil i zájem managementu o realizaci nových zaměstnaneckých výhod ve společnosti XY.

## 8.6 Riziková analýza

Při realizaci projektu se můžeme setkat s riziky, které by mohly výsledný projekt ohrožit. V tabulce (Tab. 13) jsou uvedena možná rizika, jejich závažnost a pravděpodobnost vzniku. Pro hodnocení pravděpodobnosti vzniku rizika a jeho dopadu na projekt byla použita škála 1 – 3, která je uvedená v tabulce č. 12.

Tab. 12: Stupeň hodnocení rizika (vlastní zpracování)

	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost rizika
<b>1</b>	Nízká	Nízká
<b>2</b>	Střední	Střední
<b>3</b>	Vysoká	Vysoká

Tab. 13: Riziková analýza (vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Závažnost	Výsledek
Nedostatek finančních prostředků	3	3	9
Nezájem o projekt ze strany zaměstnavatele	2	3	6
Nezájem zaměstnanců o vyplnění dotazníků	1	2	2
Nízká návratnost dotazníků	3	2	6
Nízká informovanost o nových výhodách	1	2	2
Nesplnění očekávání projektu	1	3	3



*Eliminace možných rizik*

- Nedostatek finančních prostředků je nejvýznamnějším rizikem projektu. Obecně zdravotnická zařízení v České republice neustále řeší nedostatek finančních prostředků nejenom na zdravotní péči, ale i na odměňování zaměstnanců. Tudíž většina zaměstnavatelů také z finančního hlediska neřeší zavedení zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci jistě uvítali. Možné řešení spočívá v tom, že většina benefitů je daňově uznatelných, tedy výhodných nejen pro zaměstnavatele, ale také pro zaměstnance. Zaměstnavatel tak může zvýšit příjem zaměstnance a tím také snížit své náklady. Dalším řešením je získat potřebné finance na benefity od sponzorů.
- Nezáměr o projekt ze strany zaměstnavatele představuje střední riziko pravděpodobnosti vzniku a vysoký stupeň závažnosti rizika. Eliminovat lze toto riziko především zvýšenou informovaností o navrhovaném projektu a také možnými přínosy pro zaměstnavatele. Dalším řešením může být schůzka s finančním či daňovým poradcem ohledně daňových aspektů zaměstnaneckých výhod.
- Nezáměr zaměstnanců o vyplnění dotazníků představuje nízkou pravděpodobnost vzniku rizika a střední stupeň závažnosti rizika. Zaměstnanci měly o vybrané benefity patřičný zájem, tudíž nehrozí vysoké riziko z jejich strany. Možným řešením je pouze zvýšit informovanost o probíhajícím dotazníkovém šetření a jeho možném přínosu pro všechny zaměstnance.
- Nízká návratnost dotazníků představuje vysokou pravděpodobnost rizika a střední stupeň závažnosti rizika. Samozřejmě nízká návratnost dotazníků je velkým problémem, informace z dotazníkového šetření by byly tím pádem zkreslené a návrh nových zaměstnaneckých výhod by nebyl vytvořen správně podle skutečného přání zaměstnanců.
- Nízká informovanost o nových výhodách je charakterizována nízkou pravděpodobností vzniku rizika a středním stupněm závažnosti rizika. Zaměstnanci jsou o výhodách poměrně dobře informováni, tudíž zde nevidím velké riziko. Možnost jak ještě více zvýšit informovanost zaměstnanců o benefitech je poskytování informací formou intranetu zdravotnického zařízení XY, který zde zatím chybí.

- Nesplnění očekávání projektu představuje nízkou pravděpodobnost vzniku rizika a vysoký stupeň závažnosti rizika. Pokud zaměstnavatel nebude mít ve finále zájem o navrhovaný projekt nebo projekt nebude možné uskutečnit z časového i finančního hlediska, bude to představovat vysoké riziko pro výsledný projekt. Jelikož se zaměstnavatel nevyjádřil k možné výši poskytnutých finančních prostředků na realizaci projektu, nelze zatím toto riziko významným způsobem eliminovat.

## 8.7 Zhodnocení projektu

Projekt zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY byl koncipován tak, aby zvýšil motivaci a spokojenost zaměstnanců s poskytováním zaměstnaneckých benefitů na základě předchozího dotazníkového šetření. Zaměstnanci by nejvíce preferovali příspěvky ve formě stravenek, příspěvky na masáže, na rekreaci a na jazykové kurzy. Navrhla jsem řešení v poskytnutí stravenek Gastro Pass a poukázek Flexi Pass pro zaměstnance, které mohou být využity na sportovní, kulturní a vzdělávací akce. Dále se tyto poukázky smějí použít na rehabilitace či přípravky z lékárny apod. Zkrátka mají široké využití, ať už je zaměstnanec na jakémkoliv místě. Velkým přínosem projektu považuji také zavedení výhody „sick days“, která umožňuje zaměstnancům volno bez předchozího lékařského potvrzení a tím pádem snížení nemocnosti zaměstnanců.

## ZÁVĚR

Náplní této diplomové práce bylo vypracovat projekt nových zaměstnaneckých výhod v soukromém zdravotnickém zařízení XY. Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, většina zaměstnanců není spokojena se současným stavem zaměstnaneckých výhod, proto jsem se v projektové části zaměřila na návrh takových benefitů, které by zaměstnanci do budoucna nejvíce preferovali dle svých požadavků, vyplývajících z dotazníkového šetření.

V úvodní části diplomové práce jsou zpracovány teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci a odměňování zaměstnanců a v neposlední řadě také na podrobný rozbor zaměstnaneckých výhod včetně jejich daňových dopadů. Teoretické poznatky jsou čerpány z dostupných informačních zdrojů.

Praktickou část tvoří analytická a projektová část. V analytické části popisuji charakter soukromého zdravotnického zařízení XY a jeho organizační strukturu. Dále zde popisuji stávající zaměstnanecké výhody, které tvořily podklad pro realizaci dotazníkového šetření. Navazující dotazníkové šetření mi umožnilo získat potřebné informace a názory zaměstnanců na výhody jak současné, tak i navrhované.

Na základě zjištěných informací z dotazníkového šetření byl navrhnout projekt doplněný o nové zaměstnanecké výhody, které by zaměstnanci uvítali a byli tak více s výhodami spokojeni a více motivováni. V závěru je projekt podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Realizace projektu je poměrně finančně náročná, ale jelikož je většina nákladů daňově uznatelná, lze tak celkové náklady na projekt výrazně snížit. Teď už jen záleží na samotném zaměstnavateli, jestli o návrh nového systému zaměstnaneckých výhod projeví zájem a jestli bude moci vynaložit finanční prostředky na jeho uskutečnění.

Spokojení a motivovaní zaměstnanci jsou vizitkou každého podniku, proto věřím, že cíl mé diplomové práce byl splněn.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie:

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 448 s. ISBN: 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 963 s. ISBN: 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 856 s. ISBN: 80-247-0469-2.
- [4] BARTÁK, Jan, 2011. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha. 272 s. ISBN: 978-80-7452-020-4.
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 1998. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 559 s. ISBN: 80-85943-57-3.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk, 2009. *Řízení lidských zdrojů pro managery*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. 113 s. ISBN: 978-80-7395-155-9.
- [7] DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav, 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 340 s. ISBN: 80-247-1300-4.
- [8] GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management. Vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 95 s. ISBN: 978-80-7318-915-0.
- [9] HORALÍKOVÁ, Marie, 2010. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, Provozně ekonomická fakulta. 263 s. ISBN: 978-80-213-1585-3.
- [10] JANOUŠKOVÁ, Jana a KOLIBOVÁ, Helena, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 116 s. ISBN: 80-247-1364-0.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 224 s. ISBN: 978-80-247-2497-3.
- [12] KOCIANOVÁ, Renata, 2004. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia. 158 s. ISBN: 80-86432-97-1.

- [13] KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2. vyd. Praha: Management Press. 350 s. ISBN: 80-85943-51-4.
- [14] MILKOVICH, G. T. a BOUDREAU, J. W, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. 930 s. ISBN: 80-85623-29-3.
- [15] PELC, Vladimír, 2008. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. 1. vyd. Praha: Linde. 144 s. ISBN: 978-80-7201-701-0.
- [16] PROVAZNÍK, Vladimír a KOMÁRKOVÁ, Růžena, 1996. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [17] VÁCHAL, Jan a PÁRTLOVÁ, Petra, 2008. *Personální management (řízení lidských zdrojů)*. 2. vyd. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích. 158 s. ISBN: 978-80-903888-8-8.

#### Internetové zdroje:

- [18] BUKAČ, Petr. *Využíváte zaměstnanecké výhody?* [online]. [cit. 2012-07-13]. Dostupné z: <http://www.mesec.cz/clanky/vyuzivate-zamestnanecke-vyhody/>
- [19] BRYCHTA, Ivan. *Osobní ochranné prostředky a pracovní oblečení z pohledu daně z příjmů*. [online]. [cit. 2012-07-15]. Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/osobni-ochranneprostedky-a-pracovni-obleceni-z-pohledu-dane-z-prijmu-cid128719/>
- [20] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců*. [online]. [cit. 2012-06-30] Dostupné z: <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>
- [21] CHLÁDKOVÁ, Alena. *Zdravotní volno a otázky související*. [online]. [cit. 2012-08 02]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28590v35741-zdravotni-volno-a-otazky-souvisejici/>
- [22] KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online]. [cit. 2012-07-10].

- Dostupné z: [http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000\\_d-cafeteria-zvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q00000_d-cafeteria-zvysuje-motivaci)
- [23] NOVOTNÝ, J. *Kafetéria – další motivace zaměstnanců*. [online]. [cit. 2012-06-30]. Dostupné z: <http://www.pomocpodnikateli.cz/kafeteria-dalsi-motivace-zamestnancu>
- [24] SODEXO ČR, © Copyright 2012. Penzijní připojištění - Žijte, my se postaráme o budoucnost. *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/financni-benefity/penzijni-pripojisti/penzijni-pripojisti.asp>
- [25] SODEXO ČR, © Copyright 2012. Poukázky Flexi Pass – volný čas na přání. *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/volny-cas/flexi-pass/flexi-pass.asp>
- [26] SODEXO ČR, © Copyright 2012. Stravenky Gastro Pass. *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>
- [27] SODEXO ČR, © Copyright 2012. Životní pojištění Sodexo. *Sodexo.cz* [online]. [cit. 2012-08-01]. Dostupné z: <http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/financni-benefity/zivotni-pojisti/zivotni-pojisti.asp>
- [28] ŠUBRT, Bořivoj. *Zaměstnanecké výhody z pracovního pohledu*. [online]. [cit. 2012-06-17]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d2374v3131-zamestnanecke-vyhody-z-pracovnepravniho-pohledu/>
- [29] URBAN, Jan. *Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita*. [online]. [cit. 2012-06-25]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>

- [30] VAŠÍČEK, Jan. *Jak na terciální vzdělávání v ČR?*. [online]. [cit. 2012-07-25].  
Dostupné z: [http://www.vasicek.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=49%3Ajak-na-tercialni-vzdlavani-v-&catid=36%3Askolstvi&Itemid=59&lang=cs](http://www.vasicek.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=49%3Ajak-na-tercialni-vzdlavani-v-&catid=36%3Askolstvi&Itemid=59&lang=cs)
- [31] ZIKMUND, Martin. *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta*. [online]. [cit. 2012-07-10]. Dostupné z:  
<http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

#### Ostatní zdroje:

- [32] Webové stránky soukromého zdravotnického zařízení XY.
- [33] Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
- [34] Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů.
- [35] Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, ve znění pozdějších předpisů.
- [36] Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem, ve znění pozdějších předpisů.
- [37] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- [38] Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
DIP	Dlouhodobá intenzivní péče
DPH	Daň z přidané hodnoty
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HPP	Hlavní pracovní poměr
JIP	Jednotka intenzivní péče
NZP	Nelékařský zdravotnický personál
PF	Penzijní fond
SZP	Střední zdravotnický personál
THP	Technicko hospodářský pracovník
tzv.	takzvaný
VŠ	Vysokoškolský
ZDP	Zákon o daních z příjmů



## SEZNAM OBRÁZKŮ

*Obr. 1: Model motivace*

*Obr. 2: Základní potřeby dle Maslowa*

*Obr. 3: Schematické znázornění motivace pracovního jednání*

*Obr. 4: Stravenky jako jeden z nejoblíbenějších zaměstnaneckých benefitů*

*Obr. 5: Pohlaví respondentů*

*Obr. 6: Pracovní pozice*

*Obr. 7: Věk respondentů*

*Obr. 8: Délka pracovního poměru*

*Obr. 9: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách*

*Obr. 10: Spokojenost s aktuálními zaměstnaneckými výhodami*

*Obr. 11: Motivace k lepšímu výkonu*

*Obr. 12: Důležitost zaměstnaneckých výhod při výběru zaměstnání*

*Obr. 13: Upřednostnění zvýšení platu či poskytnutí výhody*

*Obr. 14: Poskytování zaměstnaneckých výhod*

*Obr. 15: Důležitost při výkonu profese*

*Obr. 16: Důležitost současných zaměstnaneckých výhod*

*Obr. 17: Důležitost zaměstnaneckých výhod podle přání zaměstnanců*

*Obr. 18: Vzor stravenky Gastro Pass*

*Obr. 19: Vzor poukázky Flexi Pass*

**SEZNAM TABULEK**

*Tab. 1: Výše státní podpory u penzijního připojištění*

*Tab. 2: Přehled penzijních fondů a jejich výnosů*

*Tab. 3: Důležitost při výkonu profese*

*Tab. 4: Průměrná hodnota poskytovaných zaměstnaneckých výhod*

*Tab. 5: Průměrná hodnota nových zaměstnaneckých výhod*

*Tab. 6: Úspory při poskytování stravenek na straně zaměstnance*

*Tab. 7: Úspory při poskytování stravenek z pohledu zaměstnavatele*

*Tab. 8: Výdaje zaměstnavatele na poukázky Flexi Pass*

*Tab. 9: Roční náklady spojené se zavedením zaměstnanecké výhody „sick days“*

*Tab. 10: Časová analýza*

*Tab. 11: Nákladová analýza*

*Tab. 12: Stupeň hodnocení rizika*

*Tab. 13: Riziková analýza*

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Organizační struktura

# PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

## DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsm studentkou 5. ročníku oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně a v rámci zpracování mé diplomové práce bych Vás tímto chtěla požádat o vyplnění následujícího dotazníku. Jeho účelem je zjistit Váš názor a požadavky týkající se nabídky zaměstnaneckých výhod ve společnosti.

Vámi poskytnuté údaje jsou anonymní a budou použity pouze ke zpracování mé diplomové práce. Správné odpovědi zaškrtněte, popřípadě doplňte.

Předem děkuji za spolupráci.

### 1. Jaké je Vaše pohlaví?

Muž

Žena

### 2. Jaká je Vaše pracovní pozice?

Lékař

Nelékařský zdravotnický pracovník

Jiná pozice

### 3. Jaký je Váš věk?

Pod 20 let

20-30 let

31-50 let

Nad 50 let

**4. Jak dlouho zde pracujete?**

Méně než 1 rok

1-5 let

6-10 let

Více jak 10 let

**5. Jste dostatečně informováni o zaměstnaneckých výhodách ve společnosti?**

Ano

Ne

Částečně

**6. Jste spokojeni s aktuálním systémem zaměstnaneckých výhod?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

**7. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k lepšímu výkonu?**

Ano

Spíše ano

Ne

Spíše ne

**8. Kterou zaměstnaneckou výhodu postrádáte nejvíce?**

**(uved'te pouze jednu výhodu, která je pro Vás nejdůležitější)**

**9. Je některá nabízená výhoda podle Vašeho názoru zbytečná? (doplňte jaká)**

**10. Brali jste v potaz systém zaměstnaneckých výhod při výběru svého současného zaměstnání?**

- Ano  Ne

**11. Upřednostnili byste spíše zvýšení platu nebo poskytnutí libovolné zaměstnanecké výhody?**

- Zvýšení platu  Poskytnutí zaměstnanecké výhody

**12. Jak by podle Vašeho názoru měly být zaměstnanecké výhody poskytovány?**

- Plošně pro všechny
- Podle pozice
- Podle počtu odpracovaných let ve společnosti

*Následující otázky jsou hodnoceny formou známkování:*

*1- Velmi důležité*

*2- Spíše důležité*

*3- Spíše nedůležité*

*4- Zcela nedůležité*

**13. Jakou důležitost při výkonu své profese přikládáte následujícím položkám?**

- |                                 |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|
| a) Jistota zaměstnání           | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Dobré vztahy na pracovišti   | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Finanční ohodnocení          | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) Zaměstnanecké výhody         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) Možnost vzdělávání a rozvoje | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) Uznání                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| g) Motivace                     | 1 | 2 | 3 | 4 |

**14. Za jak důležité považujete současné zaměstnanecké výhody? (zakroužkujte)**

- |                                                                                               |   |   |   |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|
| a) Příspěvek na vzdělávací akce                                                               | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Příspěvek na penzijní připojištění                                                         | 1 | 2 | 3 | 4 |
| c) Týden dovolené navíc                                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 |
| d) V případě hospitalizace využití nadstandardního oddělení pro sebe nebo rodinné příslušníky | 1 | 2 | 3 | 4 |
| e) Možnost stravování za výhodnou cenu                                                        | 1 | 2 | 3 | 4 |
| f) Práce v moderním prostředí                                                                 | 1 | 2 | 3 | 4 |

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

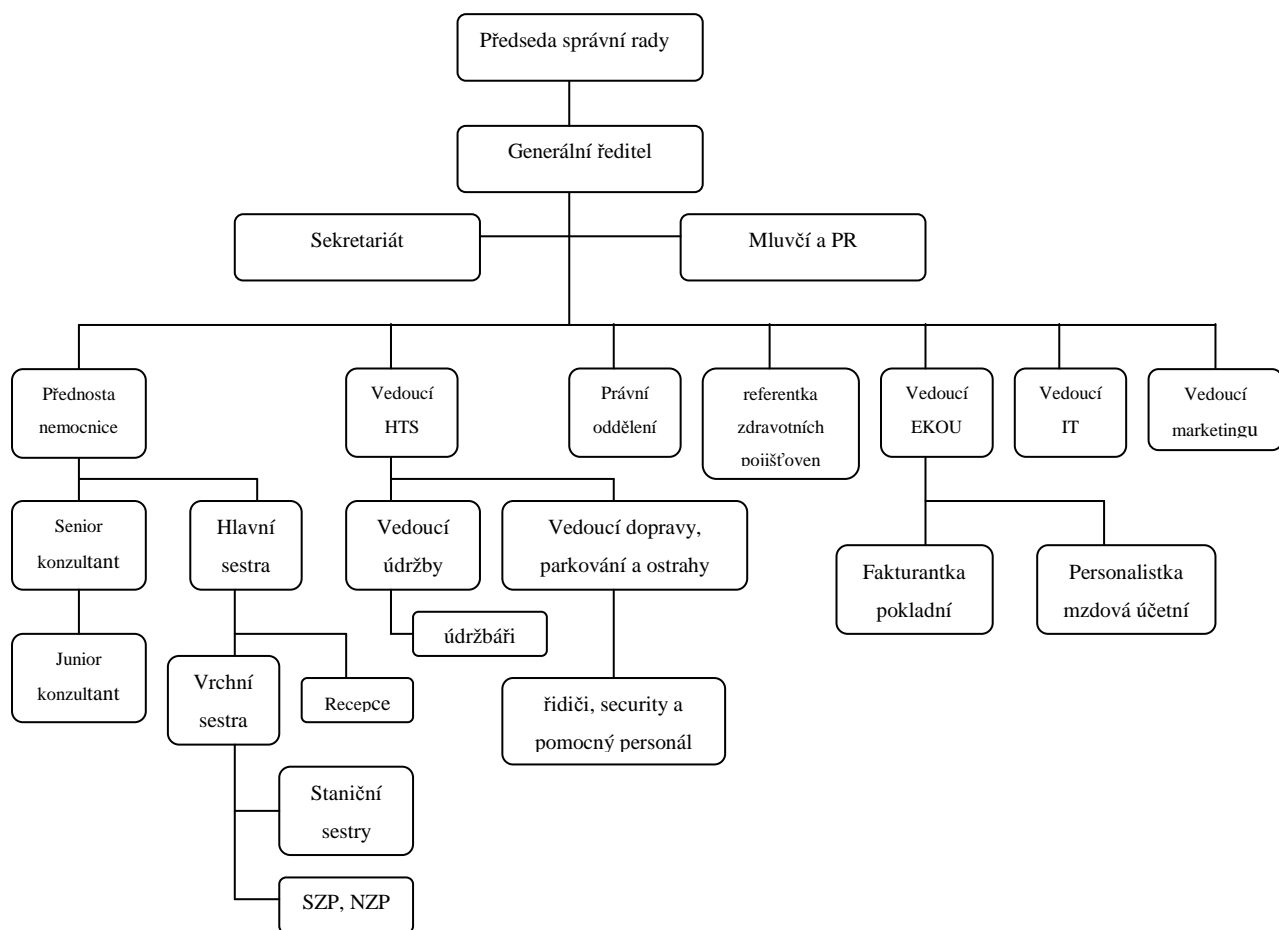
- |                   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|
| a) Výhodné půjčky | 1 | 2 | 3 | 4 |
| b) Školka         | 1 | 2 | 3 | 4 |

c) Příspěvek na jazykové kurzy	1	2	3	4
d) Příspěvek na sportovní vyžití	1	2	3	4
e) Příspěvek na kulturní akce	1	2	3	4
f) Příspěvek na masáže	1	2	3	4
g) Příspěvek na rekreaci	1	2	3	4
h) Stravenky	1	2	3	4
i) Využití místního wellnes centra	1	2	3	4
j) Příspěvek na vitamíny	1	2	3	4
k) Výhodné nabídky mobilního operátora	1	2	3	4
l) Volno na léčení bez lékařského potvrzení („Sick day“)	1	2	3	4

Děkuji za Váš čas při vyplnění dotazníku.



## PŘÍLOHA P II: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA



*Organizační struktura společnosti (upraveno podle webových stránek společnosti)*