

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav matematiky a kvantitativních metod

System zaměstnaneckých benefitů

Zuzana Tomášová

Bakalářská práce
2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Zuzana Tomášová
Osobní číslo: E15063
Studijní program: B6209 Systémové inženýrství a informatika
Studijní obor: Management finančních rizik
Název tématu: Systém zaměstnaneckých benefitů
Zadávající katedra: Ústav matematiky a kvantitativních metod

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce bude analýza systému benefitů pro zaměstnance ve vybrané firmě nebo firmách.


Osnova:

- Rešerše literatury na téma odměňování zaměstnanců.
 - Představení analyzované firmy/firem.
 - Návrh dotazníku.
 - Sběr a vyhodnocení dat.
-

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
PACÁKOVÁ, Viera. Štatistické metódy pre ekonómov. 1. Bratislava: Iura Edition spol s r.o., 2009. ISBN 978-80-8078-284-9.
ŘEZANKOVÁ, Hana. Analýza dat z dotazníkových šetření. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-019-5.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Kateřina Seinerová

Ústav matematiky a kvantitativních metod


Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.


doc. RNDr. Bohdan Linda, CSc.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2018

Zuzana Tomášová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Seinerové za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala MUDr. Jiřímu Kalenskému, řediteli jilemnické nemocnice, za jeho vstřícný přístup a hlavní sestře, paní Marii Seifertové, za poskytnuté informace a materiály, bez kterých bych práci nebyla schopná dokončit a v neposlední řadě za čas, který mi věnovala.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce bude analýza systému benefitů pro zaměstnance ve zvolené firmě. Práce se skládá ze dvou částí: teoretické, kde jsou stručně vymezeny základní pojmy a blíže popsány jednotlivé zaměstnanecké benefity využívané v současné době, a praktické části, která se soustředí na zaměstnanecké benefity „Masarykovy městské nemocnice v Jilemnici“, a to zejména na benefity určené pro zdravotní sestry. Jedním z hlavních cílů práce je vytvoření dotazníků a následný sběr a statistické vyhodnocení dat z dotazníků získaných.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení lidských zdrojů, odměňování, motivace, zaměstnanecké benefity, průzkum spokojenosti

TITLE

System of employee benefits

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with an analysis of the system of employee benefits in the selected company. The work consists of two parts: theoretical, where we are briefly defined the basic terms and described the individual employee benefits used at the present time, and the practical part, which focuses on employee benefits of „Masarykova městská nemocnice v Jilemnici“, the most on benefits for nurses. One of the main task of this bachelor thesis is the creation of questionnaires and the subsequent collection and statistical evaluation of the data from the questionnaires obtained.

KEYWORDS

Human resource management, remuneration, motivation, employee benefits, satisfaction survey

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 ZÁKLADNÍ POJMY	14
1.1 Lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál.....	14
1.2 Personální práce.....	15
2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	18
2.1 Systém odměňování.....	18
3 MOTIVACE, STIMULACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	20
3.1 Motivace	20
3.2 Stimulace	21
3.3 Pracovní spokojenost.....	22
4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY	23
4.1 Cíle a problémy v poskytování zaměstnaneckých benefitů.....	24
4.2 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů	25
4.2.1 Důvod poskytování	25
4.2.2 Cílové skupiny	25
4.2.3 Věcné hledisko	26
4.2.4 Způsob poskytování	27
4.2.5 Daňová a odvodová výhodnost	27
4.3 Efektivita zaměstnaneckých benefitů	27
4.4 Nejčastěji poskytované/žádané zaměstnanecké benefity.....	30
4.4.1 Průzkum společnosti Trexima.....	31
4.5 Daňový a odvodový režim.....	33
4.5.1 Daňový režim	33
4.5.2 Odvodový režim.....	36
4.5.3 Porovnání výhodnosti benefitu oproti zvýšení mzdy	37
5 MASARYKOVA MĚSTSKÁ NEMOCNICE A. S.	39
5.1 Základní informace o společnosti.....	39
5.2 Organizační struktura.....	40
5.3 Současný systém zaměstnaneckých benefitů.....	40
5.3.1 Plošně poskytované benefity.....	40
5.3.2 Individuálně poskytované benefity	45
6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY	46
6.1 vyhodnocení.....	46

6.1.1	Identifikace respondentů	47
6.1.2	Hodnocení současných benefitů.....	48
6.1.3	Informovanost	53
6.1.4	Dětská skupina	54
6.1.5	Dodatečné subjektivní hodnocení zaměstnaneckých benefitů	54
6.2	Analýza závislosti.....	55
6.2.1	Závislost mezi úrovní spokojenosti a pracovní pozicí respondentů.....	55
6.2.2	Závislost mezi ochotou změnit zaměstnavatele z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru.....	57
7	SHRNUTÍ A NÁVRH OPATŘENÍ.....	60
	ZÁVĚR.....	61
	POUŽITÁ LITERATURA	63
	SEZNAM PŘÍLOH	66

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nejčastěji poskytované benefity vs. nejžádanější benefity	30
Tabulka 2: Nepeněžní plnění osvobozená od daně z příjmu ze závislé činnosti.....	34
Tabulka 3: Procentuální sazby na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení	36
Tabulka 4: Zaměstnanec	38
Tabulka 5: Zaměstnavatel.....	38
Tabulka 6: Výše příspěvku v závislosti na pracovním úvazku	41
Tabulka 7: Odměna při pracovních výročích	42
Tabulka 8: Odměna při životních výročích	43
Tabulka 9: Odměna při dosažení jubilejního odběru krve	43
Tabulka 10: Odměna při prvním odchodu do důchodu.....	43
Tabulka 11: Věkové rozložení respondentů	47
Tabulka 12: Rozložení pracovních pozic respondentů.....	47
Tabulka 13: Délka trvání pracovního poměru	48
Tabulka 14: Důvod nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity.....	49
Tabulka 15: Znalost přispívané částky	53
Tabulka 16: Úroveň benefitů.....	55
Tabulka 17: Kontingenční tabulka	56
Tabulka 18: Upravená kontingenční tabulka.....	56
Tabulka 19: Očekávané četnosti.....	56
Tabulka 20: Pearsonův chí-kvadrát	57
Tabulka 21: Pozorované četnosti vybraných proměnných.....	58
Tabulka 22: Očekávané četnosti vybraných proměnných.....	58
Tabulka 23: Pearsonův chí-kvadrát	58

Seznam obrázků

Obrázek 1: Pyramida potřeb	21
Obrázek 2: Počet poskytovaných benefitů	31
Obrázek 3: Podíl zaměstnavatelů poskytujících benefit plošně	32
Obrázek 4: Úroveň spokojenosti se současnými zaměstnaneckými benefity	48
Obrázek 5: Spokojenost s jednotlivými benefity.....	49
Obrázek 6: Míra spokojenosti s jednotlivými benefity	50
Obrázek 7: Postrádané benefity	53

Seznam zkratk

a. s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
Kč	Koruna česká
MMN	Masarykova městská nemocnice, akciová společnost
NLZP	Nelékařská zdravotnická povolání
odst.	Odstavec
písm.	Písmeno
Sb.	Sbírka zákonů
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
ZDP	Zákon o daních z příjmů
ZP	Zákoník práce

ÚVOD

V moderní době se zaměstnanecké benefity poprvé objevují ve Spojených státech amerických v období 2. světové války. V této době byl nedostatek pracovních sil, ale vláda zakázala zvyšovat platy. Zaměstnavatelé tak museli hledat jiné způsoby, jak nalákat nové zaměstnance. Například za ně platili účty u lékaře, začalo se objevovat první „závodní stravování“ a některé firmy začaly svým zaměstnancům zřizovat i životní pojistky.

V České republice, respektive v Československu, se první zaměstnanecké benefity začaly objevovat na přelomu 19. a 20. století, kdy jako první začal poskytovat zaměstnanecké benefity Tomáš Baťa. Ten nechal pro své zaměstnance vystavět tzv. baťovské domy, umožňoval jim zvyšovat kvalifikaci, staral se o stravování zaměstnanců i o jejich lékařskou péči. Baťa se staral také o kulturní život svých zaměstnanců, umožňoval jim volný vstup do biografu, zřídil závodní orchestr a také založil tzv. Sportovní klub, který sloužil k upevňování zdraví zaměstnanců, což bylo výhodné nejen pro zaměstnance, ale zejména pro Baťu jako zaměstnavatele, neboť nemocný dělník je neproduktivní dělník.

Během období komunistické totality poskytování zaměstnaneckých benefitů osláblo. Ve větší míře začaly být zaměstnanecké benefity v České republice opět vnímány v roce 2001, kdy došlo k daňovému zvýhodnění některých finančních služeb, což zaměstnavatelům poskytlo výhodnou možnost, jak zaměstnancům dopřát nestandardní výhodu a zároveň posílit svou atraktivnost na trhu práce. Konkurenční boj zaměstnavatelů dnes umožňuje zaměstnanci vybrat si takovou firmu, která poskytuje, z jeho hlediska, kvalitní zaměstnanecké benefity. Nejdůležitějším faktorem při výběru zaměstnavatele zůstává pro potenciálního zaměstnance stále mzda, ale zaměstnanecké benefity jsou vítaným doplňkem.

Konkurenční boj o zaměstnance způsobil, že v současné době jsou některé benefity zaměstnanci vnímány jako samozřejmost. Mezi takové benefity patří zejména týden dovolené nad rámec zákona, příspěvek na stravování nebo například příspěvek na penzijní připojištění. Poskytování zaměstnaneckých benefitů neslouží jen ke zvýšení atraktivnosti pro nové zaměstnance, ale také ke snížení záporné fluktuace zaměstnanců. Pro zaměstnavatele je přece jen výhodnější neztrácet zaměstnance s praxí než stále hledat nové. Vhodné nastavení systému zaměstnaneckých benefitů může vést nejen ke snížení záporné fluktuace zaměstnanců, ale také k jejich vyšší motivovanosti, a tím ke zvýšení produktivity a šíření dobrého jména firmy.

Cílem této bakalářské práce je analýza systému zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti. Pomocí dotazníkového šetření je zjišťována spokojenost zaměstnanců

se současným systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů, následuje statistické zpracování výsledků dotazníkového šetření.

Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické části. V teoretické části jsou nejdříve vymezeny základní pojmy, teoretická východiska vztahující se k problematice zaměstnaneckých benefitů a až poté následuje popis nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých benefitů, včetně jejich daňového a odvodového režimu. V praktické části je nejdříve představena vybraná společnost: Masarykova městská nemocnice a.s., poté je na základě kolektivní smlouvy provedena analýza jednotlivých zaměstnaneckých benefitů a vypracován dotazník určený pro nelékařský personál vybrané společnosti. Na základě vytvořeného dotazníku je provedeno dotazníkové šetření, to je statisticky vyhodnoceno a na jeho základě jsou navržena vhodná opatření.

1 ZÁKLADNÍ POJMY

V následující kapitole se zaměříme na vymezení základních pojmů použitých v této práci.

1.1 Lidské zdroje, lidský kapitál a lidský potenciál

Lidské zdroje jsou všichni lidé v pracovním procesu společnosti. Moderní přístupy definují lidské zdroje jako nejcennější zdroje společnosti zajišťující její fungování. Společnosti mají obecně definované tři druhy zdrojů: materiální, finanční a lidské. U některých autorů se přidává ještě čtvrtý zdroj, a to zdroj informační. Čtyři druhy zdrojů uvádí například Koubek, naopak pouze tři zdroje uvádí Dvořáková. **Chyba! Záložka není definována.** [1] [2]

V Koubkově pojetí firemních zdrojů je patrné, že lidské a informační zdroje určují, jakým směrem a tempem se bude pohybovat využívání ostatních dvou zdrojů, tedy materiálních a finančních zdrojů. Lidské zdroje jsou nejcennější, ale zároveň také nejdražší zdroj podniku, který rozhoduje o jeho konkurenceschopnosti.

Koubek popisuje řízení zdrojů v organizaci na „schématu imaginárního koně“. Kůň vykračuje přední levou nohou, vždy souběžně s levou zadní nohou. Teprve poté následují obě pravé nohy. Lidské zdroje spolu s informačními zdroji rozhodují o směru a tempu pohybu a využívání zbylých dvou zdrojů. Cíle organizace jsou jakýmsi sedlem, uzdou je plánování, dosahování cílů. Organizování a kontrolování představuje třmeny s ostruhami a vedení je v tomto schématu zobrazeno jako bič sloužící k povzbuzení koně a k dosažení cílů co nejrychleji a nejefektivněji. [2]

Lidský kapitál je možné definovat jako „*zásobu znalostí a dovedností ztělesněnou v lidských zdrojích, jež jsou výsledkem vzdělání a praxe*“. [3] Společnost by měla být schopná tyto znalosti a dovednosti prostřednictvím svých zaměstnanců přetvořit v konkrétní hodnoty. Lidským kapitálem disponují i lidé, kteří nejsou zařazeni do pracovního procesu a neváže je žádný pracovní-právní vztah s jakoukoli organizací. [4]

Lidský kapitál je možné vnímat také jako výrobní faktor, který organizaci dodává specifický charakter a jedinečnost. Jedná se o jediný prvek podniku, který je schopen podněcovat a realizovat změny, učit se a kreativně myslet. Bez těchto vlastností by žádný podnik na trhu nevydržel, neboť by byla jeho tržní hodnota velmi nízká, téměř žádná. [4]

Dalším často užívaným pojmem je pojem **lidský potenciál**. Ten, na rozdíl od předchozích dvou, odkazuje do budoucna. Jedná se o způsobilost člověka produkovat výrobky či služby

a přetvářet sama sebe. Tyto vlastnosti člověka umožňují podniku postupovat vpřed a zvyšovat jeho konkurenceschopnost. [4]

1.2 Personální práce

Personální práce neboli personalistika je nejobecnější termín zahrnující přístup společnosti k řízení a vedení lidí. Tento přístup se historicky vyvíjel, nejdůležitějšími kroky byly tyto tři fáze: personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů.

Personální administrativa je historicky nejstarší pojetí personální práce. Ve společnostech dominuje do 60. let 20. století a chápe personální práci jako službu, jejímž obsahem je správa pracovně-právních agend a výkon personálních činností, které tuto administrativu zajišťují. Toto pojetí přisuzovalo personální práci výlučně pasivní roli. Personální práce v podobě personální administrativy přežívá dodnes v takových typech organizací, ve kterých je význam personální práce podceňován. [1] [2]

Personální řízení se začíná objevovat již od konce 60. let minulého století v moderních podnicích. Jedná se o podniky orientované na expanzi a předběhnutí konkurence. V tomto modelu je personální práce vnímána jako aktivní nástroj při dosahování cílů organizace. Dochází k profesionalizaci personálních pracovníků a vedení společností. Zejména vedení společností přestávají vnímat lidi pouze jako výdajovou položku, ale také jako nekonečný zdroj prosperity a konkurenceschopnosti. Personální útvary mají velkou autoritu a pravomoc k relativně autonomnímu rozhodování. Personální práce v této vývojové fázi zůstává téměř výhradně vnitroorganizační záležitostí a stále se opomíjí dlouhodobé časové hledisko řízení pracovních sil. Personální řízení má spíše povahu operativního řízení. [1] [2]

Řízení lidských zdrojů je nejsoučasnější přístup k personální práci. Není úplně snadné ho definovat, uvedeme proto několik definic podle různých autorů. Všichni autoři se shodují, že řízení lidských zdrojů posouvá význam zaměstnance. Podle tohoto přístupu je člověk, zaměstnanec, tím nejcennějším, co společnost má.

Michael Armstrong ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ definuje řízení lidských zdrojů jako „*strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace*“. [5, s. 27]

John Storey definuje řízení lidských zdrojů jako „*soubor vzájemně propojených politik vycházejících z určité ideologie a filozofie*“ a uvádí čtyři aspekty, které tvoří smysluplnou verzi řízení lidských zdrojů:

- Zvláštní, specifická konstelace přesvědčení a předpokladů;
- Strategické podněty poskytující informace pro rozhodování o řízení lidí;
- Ústřední role liniiových manažerů;
- Spoléhání na soustavu „pák“ k formování zaměstnaneckých vztahů [6].

Josef Koubek ve své knize „Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky“ o řízení lidských zdrojů říká: *„Řízení lidských zdrojů se stává jádrem celého podnikového řízení, jeho nejdůležitější složkou. ... vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru podnikové aktivity. Doprňuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí.“* [2, s. 13]

V řízení lidských zdrojů existují dva **základní modely**, model shody a Harvardský systém. Historicky dříve vznikl „model shody“.

Model shody zastává názor, že řízení lidských zdrojů má být v souladu se strategií organizace. V tomto modelu je také definován cyklus lidských zdrojů, který je definován čtyřmi procesy nebo funkcemi, které jsou vykonávány v každé organizaci. Jsou to:

- Výběr: výběr nových zaměstnanců; spojování lidských zdrojů s pracovními místy;
- Hodnocení: řízení pracovního výkonu;
- Odměňování: jedná se o jeden z manažerských nástrojů stimulace výkonu organizace; odměňování musí být jak krátkodobé, tak dlouhodobé výsledky; odměňování musí respektovat to, že *„podnik musí fungovat a vyvíjet úsilí v současnosti, aby uspěl v budoucnosti“*;
- Rozvoj: rozvíjení vysoce kvalitních pracovníků [5].

Harvardský systém se jako první dívá na zaměstnance jako na potenciální bohatství než na nutný náklad. Říká také, že na řízení lidských zdrojů se musí podílet všichni manažeři společnosti, nejen personální útvary a personalisté. Podle tohoto systému má řízení lidských zdrojů dva charakteristické rysy:

- Zodpovědnost liniiových manažerů: liniioví manažeři musí akceptovat svou zodpovědnost za propojení mezi konkurenceschopností společnosti a personální politikou;
- Poslání personálního útvaru: na personálním útvaru spočívá zodpovědnost za vytvoření personální politiky a zásad, díky kterým bude možné propojit koncipování s personální činností tak, že dojde k jejich vzájemné podpoře.

Obecně lze za **cíl řízení lidských zdrojů** považovat zajištění schopnosti organizace

prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. K tomu je třeba zabývat se plněním cílů v konkrétních oblastech, těmi jsou: [5, s. 30-32]

- Efektivnost organizace: je třeba soustavně zlepšovat politiku organizace tak, aby se co nejvíce zlepšovaly a vytvářely vztahy se zákazníky;
- Řízení lidského kapitálu: cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby organizace získávala a zejména udržovala potřebně kvalifikované, oddané a motivované pracovní síly;
- Řízení znalostí: v této oblasti je cílem řízení lidských zdrojů podpora a rozvoj pro firmu specifických znalostí a dovedností, které zaměstnanci získávají díky procesům učení probíhajících v organizaci;
- Řízení odměňování: je třeba zvyšovat motivaci, pracovní angažovanost a oddanost zaměstnanců, k tomu přispívá řízení lidských zdrojů zaváděním politiky a postupů, kterými společnost zajistí hodnocení a odměňování lidí za to, co dělají a čeho dosahují, ale také za úroveň těchto znalostí a dovedností;
- Zaměstnanecké vztahy: klima ve firmě je pro zaměstnance klíčové, řízení lidských zdrojů musí zajistit vytvoření takového klimatu, kdy partnerství mezi managementem a pracovníky umožní udržovat produktivní a harmonické vztahy;
- Uspokojování rozdílných potřeb: úkolem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran. Je třeba zabezpečit různorodé pracovní síly, brát v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích jednotlivých zaměstnaneckých skupin a je třeba poskytnout stejné příležitosti všem pracovníkům;
- Překlenování propasti mezi rétorikou a realitou: velmi často se objevuje diametrální rozdíl mezi rétorikou společnosti a zavedením do praxe. To je způsobeno zejména okolnostmi a používanými postupy. Cílem řízení lidských zdrojů je v tomto případě překlenout tuto propast, a to zejména tím, že se bude dělat všechno pro to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce. Personalisté si musí uvědomit, že tím, kdo uvádí politiku lidských zdrojů do praxe, jsou linioví manažeři a pracovat zejména s nimi.

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je stejně staré jako samotné zaměstnávání. Je také jednou z nejvýznamnějších personálních činností a je důležitou součástí procesu nejen pro zaměstnance, ale také pro zaměstnavatele. „*Obecným cílem je odměňování lidí slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci.*“ [7] Úkolem odměňování pracovníků je tedy vytvořit takové podmínky, za kterých zaměstnavatel získá a rozvine personál, který je ochoten pro něj pracovat a realizovat cíle organizace, čímž bude docíleno ziskovosti a zároveň vytvořit takový systém pro zaměstnance, díky kterému bude schopen uspokojit své potřeby. Jedná se tedy o hledání a sladování vzájemných potřeb zaměstnance a zaměstnavatele.

Je třeba si uvědomit, že v současné době zaměstnanci neuspokojují pouze potřeby materiální, ale také nehmotné a nepeněžní. Pro motivaci zaměstnance je důležité uznání a pochvala, příležitost k osobnímu rozvoji jako např. vzdělávání, ale také růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce a v neposlední řadě možnost kariérního růstu. [7]

Peněžní i nepeněžní formy odměňování mohou záviset na mnoha faktorech týkajících se zaměstnance. Část odměny se může vázat na výkon, na postavení zaměstnance v organizaci, na jeho schopnosti, dovednosti a znalosti důležité pro firmu a její konkurenceschopnost nebo například za jeho zásluhy, to je případ zejména individuálně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Některé odměny jsou zaměstnancům poskytovány jen za to, že u dané organizace pracují, to je případ většiny plošně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Mezi ně patří i odměny za loajalitu, některé společnosti dávají speciální odměnu za významná pracovní výročí, např. 10, 15, 20... let zaměstnání u firmy. K vyšší motivaci zaměstnanců slouží také drobné dárky nebo odměny při příležitosti životních jubileí, např. významných narozenin.

Tento dlouhodobý přístup k odměňování je typický pro strategické odměňování, které je zaměřeno na to, že zaměstnavatel nabízí zaměstnanci možnost rozvíjet se a vzdělávat se, umožňuje mu dosáhnout různých forem uznání, nabízí flexibilní formy a režimy práce a pečuje o kvalitní pracovní podmínky. [8]

2.1 Systém odměňování

Systém odměňování by měl být v každé společnosti nastaven tak, aby co nejvíce vyhovoval jejím potřebám a potřebám zaměstnanců. Vytvoření systému odměňování předchází tvorba filozofie a strategie odměňování.

Filozofie odměňování je „soustava přesvědčení a vůdčích principů, které odpovídají hodnotám organizace a pomáhají je uvádět do života“. [7] Filozofie odměňování obecně udává, jakou mzdovou strategii zaujme společnost vůči konkurenci na trhu práce a jakým způsobem toho dosáhne. [7]

Strategie odměňování je založena na filozofii odměňování a přímo vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů. Strategie odměňování by měla vedení společnosti jasně odpovědět na otázku „komu, kolik, za co a jak platit?“ Strategie odměňování by měla definovat dlouhodobé záměry v oblastech jako mzdové struktury a zaměstnanecké benefity a měla by vést k postupnému zvyšování angažovanosti a oddanosti zaměstnance v závislosti na celkové odměně. [7]

Strategii odměňování ještě více konkretizuje **politika odměňování**, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Zabývá se např. výší odměn, konkretizuje hodnocení práce a měla by zajistit transparentní a spravedlivé odměňování. Odměňování by mělo být spravedlivé v tom smyslu, že čím vyšší má zaměstnanec pro společnost užitek, tím vyšší by měla být jeho odměna. [7]

Politiku odměňování je třeba přetransformovat do **praxe odměňování**. Ta je tvořena mzdovými strukturami, strukturami tříd zaměstnanců, metodami ohodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie a politiky odměňování. [7]

Celková odměna zaměstnance se skládá ze dvou základních složek: hmotné a nepeněžní odměny. **Hmotná (transakční) odměna** se skládá z peněžních odměn představovaných celkovým výdělkem a z hodnoty poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Celkový výdělek neboli peněžní odměna je tvořena hodnotou všech peněžních výplat zaměstnance. **Nepeněžní (relační, vztahová) odměna** neobsahuje žádné přímé platby a pro zaměstnavatele tak nepředstavuje žádný náklad. Jedná se o subjektivní pocity zaměstnance, často vyplývající z práce samotné, např. pocit dobře odvedené práce, možnosti se vzdělávat nebo pocit velmi kvalitního vedení ze strany nadřízených. [7]

3 MOTIVACE, STIMULACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

V oblasti poskytování odměny zaměstnancům se často hovoří o tom, že zaměstnance je třeba motivovat, je třeba stimulovat jejich potřeby a zajišťovat jejich spokojenost. V následující části práce si vymežíme tyto tři základní pojmy.

3.1 Motivace

Motivace je jedním ze základních psychických procesů. Původ slova můžeme najít v latinském „motus“ – hýbání. Jedná se tedy o jakousi „hybnou sílu“, pohnutku k chování a jednání člověka, je to jakýsi dynamický činitel, který nás směřuje k cíli našeho chování. Charakteristické pro motivaci je, že působí zároveň ve třech různých dimenzích:

- Dimenze směru: určuje, jakým směrem se člověk bude ubírat. Je definována slovním spojením typu „chci to a to“;
- Dimenze intenzity: určuje, jakou prioritu má pro člověka dosažení daného cíle;
- Dimenze stálosti: určuje, kolika různým překážkám se je člověk ochoten postavit při dosahování daného cíle.

Motivace může být buď interní, nebo externí. Interní motivace je vnitřní pohnutka a příčina chování prožívání vycházející z potřeb, pudů, zájmů ideálů, hodnotového systému, cílů a snah daného jedince. Externí motivace je vnější podněcování prostřednictvím pobídek. Dále se motivace dělí na pozitivní a negativní motivaci. Pozitivní motivace je založena na odměně za zlepšení. Rozhodujícími faktory jsou v jejím případě faktor hmotné zainteresovanosti, faktor morálního ocenění a faktor seberealizace. Negativní motivace je založena na silových faktorech, jako jsou existenční faktor nebo faktor strachu. Obecně je negativní motivace považována za něco špatného, ve skutečnosti jsou ale oba druhy motivace přirozené a nutné.

V případě motivace zaměstnanců mluvíme o tzv. pracovní motivaci nebo motivaci k práci. V moderním pracovním prostředí je upřednostňována motivace pozitivní, negativní motivace je spojována s minulostí. Pracovní motivace souvisí s výkonem pracovní činnosti, s výkonem určité pracovní pozice a jí odpovídající pracovní role. Zároveň je to postoj člověka k práci celkově, k pracovnímu uplatnění a k pracovním úkolům, tedy obecně řečeno, znamená ochotu pracovat. [9]

Rozdíl mezi pojmy motivace a pracovní motivace je tedy to, že „*termín motivace zahrnuje psychologické důvody určitého chování a pojem pracovní motivace poskytuje odpověď na otázku, z jakých důvodů lidé pracují*“. [10]

S tématem motivace souvisí také několik různých motivačních teorií. Nejznámější teorií je Maslowova hierarchie potřeb, kterou definoval americký psycholog Abraham Maslow. Ten definuje pět základních potřeb. Těmi, dle důležitosti, jsou: biologické fyzické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba sounáležitosti, potřeba uznání a úcty a potřeba seberealizace.



Obrázek 1: Pyramida potřeb

Zdroj: [11]

3.2 Stimulace

Původ slova najdeme v latinském „stimulatio“ – podněcování. Jedná se o proces externí motivace. Stimulaci můžeme definovat jako „*vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny jeho motivace*“. [12, s. 223]

Ke stimulaci pracovníků jsou využívány nejrůznější nástroje hmotného i nehmotného charakteru. Mezi hmotné stimuly patří mzda, prémie, bonus, jednorázové zvýhodnění a další hmotné hodnocení, nehmotné stimuly pak obsahují účast na rozvoji organizace, možnost spoluúčasti na řízení, financování rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, budování kariéry atd. [13]

Na jednotlivé zaměstnance působí různé stimuly jinak, a to v závislosti na individuálních potřebách pracovníka a na intenzitě potřeby jejich uspokojení. Výhodou stimulace je její relativní jednoduchost a přímočarost, dokud bude poskytována požadovaná odměna, pracovník

bude dobře a rád pracovat. Nevýhodou je potřebná rozmanitost stimulů ke stimulaci jednotlivých pracovníků. [13]

3.3 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je klíčovým faktorem postoje zaměstnance k práci i společnosti, pro kterou pracuje. Pracovní spokojenost, respektive nespokojenost může mít zásadní vliv na pracovní výkon a jeho kvalitu, ale také na fluktuaci a loajalitu pracovníků. Spokojený pracovník je loajální pracovník. Pracovní spokojenost nesouvisí pouze s odměňováním pracovníků, které je klíčové, ale významnou roli hrají také vztahy na pracovišti, způsob komunikace vedení společnosti, způsob zadávání pracovních úkolů, kvalitní vymezení zaměstnaneckých pravomocí a míst atd. [14]

Podle Armstronga neexistuje důkaz o tom, že mezi spokojeností zaměstnanců a jejich pracovním výkonem existuje silný a pozitivní vztah. Spokojený zaměstnanec nemusí nutně podávat ty nejlepší pracovní výkony a naopak, nejlepší pracovní výkony nemusí podávat spokojený zaměstnanec. [7] Pracovní nespokojenost je nejčastěji způsobena třemi základními faktory: [14]

- Nejednoznačnost pracovních úkolů: zaměstnanci není dostatečně znám nebo vysvětlen systém hodnocení ani kritéria, na základě kterých je hodnocen;
- Konfliktní charakter pozice: na zaměstnance jsou kladeny protichůdné nároky;
- Přílišná zátěž spojená s pracovním místem: na zaměstnance je kladeno takové množství nároků, které není schopen zvládat.

Závažná je zejména pracovní nespokojenost dlouhodobá. Ta může být zdrojem syndromu nespokojenosti. Ten se může projevovat snížením pracovního úsilí, nezájmem o práci, ztrátou pracovní motivace, ale také zvýšením nemocnosti či únikové pracovní neschopnosti. Dlouhodobá nespokojenost zaměstnanců vede také k poškození dobrého jména firmy, nespokojený zaměstnanec má potřebu očerňovat firmu na veřejnosti a může se stát, že vynese i důležité informace. Jako nejvhodnější preventivní opatření se jeví pravidelné průzkumy pracovní spokojenosti zaměstnanců. [14]

4 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Původ slova benefit můžeme hledat v latinském výrazu „benefactum“, jeho význam je „dobrý skutek“. V Anglii se toto slovo vyskytuje v podobě „benefytt“ nebo „benefett“ již ve 14. století. [15]

Obecně lze benefit chápat jako výhodu nebo prospěch z něčeho. V souvislostech této práce je benefitem chápán zaměstnanecký benefit, tedy takový benefit, který plyne zaměstnanci z pracovněprávního vztahu se zaměstnavatelem.

Koubek definuje zaměstnanecké benefity takto: *„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují.“* [2, s. 338], zatímco Dvořáková o nich říká: *„Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou paletu rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak platit. Zaměstnavatel je poskytuje ke mzdě za vykonanou práci. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance.“* [8, s. 338]

Armstrong o zaměstnaneckých benefitech říká: *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.“* [5, s. 595]

Všechny výše uvedené definice nejlépe shrnuje Macháček v nejužitečnější definici, která říká: *„Zaměstnanecké benefity lze charakterizovat jako nepeněžité plnění poskytované zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec mzdy.“* [16, s. 1]

Zaměstnanecké benefity jsou zaměstnavatelem poskytovány zcela dobrovolně a jejich existence není vynucována zákonem. Pro zaměstnavatele jsou zaměstnanecké benefity výhodné nejen jako konkurenční výhoda na trhu práce, ale také z hlediska daňové optimalizace. Vhodně nastavené benefity mohou být pro potenciálního zaměstnance rozhodujícím faktorem, díky kterému si zvolí právě tohoto zaměstnavatele. Také mohou být důvodem, proč stávající zaměstnanec neodejde ke konkurenci, i když je mu nabízen například vyšší plat.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je pevně zakotveno ve vnitropodnikových předpisech, zpravidla v kolektivní smlouvě nebo přímo ve smlouvě pracovní.

Podle § 16 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů je v pracovněprávních vztazích *„zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry,*

majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů; diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví“ a zaměstnavatelé jsou povinni „zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání“ ale zároveň „za diskriminaci se nepovažuje rozdílné zacházení, pokud z povahy pracovních činností vyplývá, že toto rozdílné zacházení je podstatným požadavkem nezbytným pro výkon práce; účel sledovaný takovou výjimkou musí být oprávněný a požadavek přiměřený. Za diskriminaci se rovněž nepovažují opatření, jejichž účelem je odůvodněno předcházení nebo vyrovnání nevýhod, které vyplývají z příslušnosti fyzické osoby ke skupině vymezené některým z důvodů uvedených v antidiskriminačním zákonu.“ Tato ustanovení samozřejmě platí i pro zaměstnanecké benefity. Některé benefity mohou být vázány na postavení nebo délku působení pracovníka v organizaci, ale neměly by být vázány přímo na pracovní výkon zaměstnance. Rozdílnost v poskytování benefitů může být dána obtížností práce, pracovním prostředím nebo charakterem pracovní činnosti. Přístup k jednotlivým benefitům bývá často omezen v případě výkonu práce na jiný než plný úvazek. [17]

4.1 Cíle a problémy v poskytování zaměstnaneckých benefitů

Nejdůležitějšími faktory, na jejichž základě zaměstnavatelé přistupují k odměňování zaměstnanců, mimo jiné pomocí benefitů, jsou: [18]

- Zlepšení pověsti a konkurenceschopnosti podniku na trhu práce;
- Omezení nespokojenosti a fluktuace zaměstnanců;
- Podpora relaxace, rozvoje a sociálního zázemí zaměstnanců a tím nepřímo i jejich výkonnosti;
- Zlepšování zaměstnaneckých vztahů, podpora loajality k zaměstnavateli;
- Daňové výhody poskytované zaměstnavateli a zaměstnanci;
- Menší vliv inflace.

Přesto, že ve společnosti jsou zaměstnanecké benefity vnímány velmi pozitivně, mohou sebou, i přes vysoké náklady pro zaměstnavatele, přinášet různé nedostatky, a to zejména: [8, s. 339]

- Nízká stimulace z hlediska krátkodobého výkonu zaměstnance;
- Poskytování bez návaznosti na pracovní výkony zaměstnance;
- Různé potřeby jednotlivých zaměstnanců v návaznosti na jejich věk, pohlaví, priority atd;
- Nedostatečná exkluzivita jednotlivých benefitů, zaměstnanci je často vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu se zaměstnavatelem;
- Po jejich zavedení není jednoduché jednotlivé benefity zrušit;
- Mohou podněcovat k pracovní nespokojenosti, pokud není dostatečně zajištěna systémovost rozdělování, někteří zaměstnanci mohou mít pocit křivdy;
- Ne vždy vychází benefity z aktuálních potřeb zaměstnanců, často kopírují trendy a jsou přidělovány mechanicky.

4.2 Klasifikace zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity lze třídit z několika hledisek: důvodu poskytování, cílové skupiny, věcného hlediska, způsobu poskytování a zejména z hlediska daňových dopadů, které je často nejdůležitějším hlediskem. [18]

4.2.1 Důvod poskytování

Z tohoto hlediska můžeme zaměstnanecké benefity rozdělit do tří skupin, benefity povinné, smluvní a dobrovolné.

Zaměstnanecké benefity **povinné** jsou takové benefity, které vyžaduje zákon či jiný obecně platný předpis nebo jsou zakotveny v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovni.

Zaměstnanecké benefity **smluvní** jsou takové benefity, které jsou zakotveny v podnikové kolektivní smlouvě.

Zaměstnanecké benefity **dobrovolné** jsou takové benefity, které jsou výrazem cílů personální politiky firmy, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců. [18]

4.2.2 Cílové skupiny

Z tohoto hlediska můžeme zaměstnanecké benefity dělit do dvou skupin: benefity individuální a skupinové.

Zaměstnanecké benefity **individuální** jsou benefity zaměřené na konkrétní osoby a jejich situace. Při poskytování této formy zaměstnaneckých benefitů hraje velmi důležitou roli nadřízený. Jeho úkolem je rozpoznat, kdy a v jaké míře jsou osobní pomoc či péče

o zaměstnance z pozice zaměstnavatele vhodné. Nadřazený také určuje formu takovéto pomoci. Vedoucí zaměstnanci by měli být proškoleni v rozpoznávání symptomů svědčících o potřebě pomoci.

Nejčastějším důvodem pro poskytnutí individuální pomoci je nemoc, ztráta blízkého člověka, rodinné problémy atd. Důležitým prvkem individuální pomoci zaměstnavatele vůči zaměstnanci je její diskrétnost.

Skupinové zaměstnanecké benefity jsou benefity poskytované větším skupinám nebo všem zaměstnancům podniku. U těchto benefitů hraje nejdůležitější roli útvar řízení lidských zdrojů. Jeho úkolem je posoudit, jak náklady spojené s poskytováním jednotlivých zaměstnaneckých výhod, tak jejich reálnou potřebu a poptávku po nich.

V rámci skupinových zaměstnaneckých benefitů dochází k tzv. segmentaci zaměstnaneckých výhod, tj. jejich poskytnutí je vázáno na příslušnost k jisté zaměstnanecké kategorii, v závislosti např. na odpracovaných letech u společnosti atd. [18]

4.2.3 Věcné hledisko

Věcně se dají zaměstnanecké benefity rozdělit do mnoha skupin, ale jako nejužitečnější se jeví dělení do tří skupin: zaměstnanecké výhody mající vztah k práci, hmotné vybavení a pomůcky zaměstnance a zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy. [18]

Zaměstnanecké výhody mající vztah k práci jsou často poskytovány přímo na pracovišti. Mezi takové příspěvky patří zejména: příspěvek na stravování ve formě stravenek nebo závodního stravování, občerstvení na pracovišti ve formě např. kávy, čaje, vody či dalších nápojů nebo prodejních automatů, nadstandardní pracovní volno, např. delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno atd., 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 nebo příspěvek na hromadnou, místní či meziměstskou dopravu. [18]

Hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance sloužící i pro jeho osobní potřebu. Jejich poskytnutí se často váže nejen na pracovní potřebu, ale také na postavení zaměstnance v organizaci. Tyto benefity nejčastěji zahrnují výpočetní techniku, bezplatné služby telefonních operátorů, osobní automobil k soukromému použití, příspěvek na odívání nebo bezplatné či zvýhodněné bydlení. [18]

Zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy zahrnují i osobní finanční služby. Patří mezi ně především zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jesle či školky

pro děti, pořádání dětských letních táborů, příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity, finanční výpomoc, různé formy pojištění a připojištění, zvýhodněné hypoteční nebo spotřebitelské úvěry, platové dorovnání v případě nemoci, poradenství, dárky a dárkové poukázky při speciálních událostech, členství v klubech a prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny. [18]

4.2.4 Způsob poskytování

Z hlediska poskytování zaměstnaneckých benefitů rozlišujeme benefity poskytované fixním nebo flexibilním způsobem. [19]

Plošně (fixně) poskytované benefity jsou takové benefity, které zaměstnavatel poskytuje všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají, nebo nemají zájem.

Pružně poskytované benefity se někdy označují jako kafetérie. Je pro ně charakteristické, že výhody jsou individualizované. Zaměstnanec dostane k dispozici určitou částku, kterou si může libovolně rozdělit mezi jednotlivé aktivity, které zaměstnavatel nabízí.

Některé podniky tyto dva způsoby poskytnutí kombinují. Část benefitů poskytují plošně a část nechávají na svých zaměstnancích. [19]

4.2.5 Daňová a odvodová výhodnost

Z tohoto hlediska je zaměstnanecké benefity možné rozdělit do dvou skupin: mimořádně výhodné benefity a částečně výhodné benefity. [20]

Mimořádně výhodné benefity jsou takové benefity, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti a nejsou součástí základu pojistného pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, kdy se z nich neplatí pojistné. [20]

Částečně výhodné benefity jsou takové benefity, které jsou výhodné do určité míry pouze pro zaměstnance nebo zaměstnavatele. Zvýhodnění může být zákonem limitováno finanční hodnotou příspěvku. [20]

4.3 Efektivita zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mají za účel zvýšit motivaci a celkovou efektivitu zaměstnanců. Hlavním předpokladem by mělo být **stanovení podnikových cílů** v oblasti motivace, stabilizace, případně dalších aspektů řízení lidských zdrojů. Z těchto cílů by pak mělo poskytování benefitů vycházet. Chce-li například firma zvýšit počítačovou gramotnost svých

zaměstnanců, je vhodné zařadit mezi benefity bezplatné poskytování počítačových kurzů. Pokud se firma bude snažit zvýšit jazykovou úroveň svých zaměstnanců, je vhodné zahrnout jazykové kurzy atd. [18]

Ke zkvalitnění poskytovaných benefitů slouží také **pravidelné zjišťování spokojenosti** zaměstnanců s jednotlivými benefity. K tomu je nejvhodnější použít anonymní dotazníkové šetření zaměřené na to, kterých benefitů si zaměstnanci nejvíce cení, které jsou pro ně naopak postradatelné nebo zcela zbytečné, či které benefity u svého zaměstnavatele postrádají. [18]

Při takovémto zjišťování je vhodné se zaměřit také na skladbu zaměstnanců. Zaměstnavatel by měl zachovat benefity vhodné pro všechny své zaměstnance, v závislosti na jejich pohlaví, věku atd. Jednotlivé skupiny zaměstnanců více ocení jiné typy benefitů.

Studenti a absolventi se na benefity moc nezaměřují. Teprve se v pracovním procesu rozkoukávají. Benefity, které ocení, jsou zaměřeny na profesní rozvoj, např. stáže v zahraničí, rozvoj jazykových dovedností atd. [21]

Operátoři výroby kladou důraz především na finanční a materiální benefity. Vzhledem k jejich platu má pro ně každá koruna význam. Oceňují zejména 13. a 14. plat, poukázky na kulturu, sport, wellness atd. Takoví zaměstnanci oceňují také, pokud se část benefitů promítne v jejich platu jako finanční částka. Ocení však i čas strávený společně s kolegy, jako jsou např. společný výlet na kolech nebo společné grilování. [21]

Kancelářští pracovníci oceňují zejména benefity nehmotného charakteru, jako jsou například den volna navíc, sick days, možnost home office atd. Společně strávený čas s kolegy je pro ně ve většině případů také vnímán pozitivně, ale spíše než „grilovačku“ ocení společnou večeři v nějaké lepší restauraci. [21]

U **managementu** je velmi těžké vybrat vhodné benefity. Jejich plat jim umožňuje koupit si, co chtějí v takové kvalitě a provedení, jaké jim vyhovuje. Pro zaměstnance v takto vysokých pozicích je vhodné vybírat benefity individuálně. [21]

Dalším důležitým ukazatelem, zda jsou benefity ve firmě nastavené správně, by se měla stát pravidelná **analýza benefitů u konkurenčních firem**, zejména těch podnikajících ve stejném odvětví, ve stejném regionu atd. Důležité je také nezaostávat v poskytování zaměstnaneckých benefitů. Dnešní doba je uspěchaná a **trendy** v poskytování zaměstnaneckých benefitů se vyvíjejí stejně rychle jako v kterékoli jiné oblasti života. [18]

Zaměstnance je nutné o jednotlivých benefitech informovat. Nedostatečná **informovanost** může vést k nedostatečnému využití jednotlivých benefitů a k nespokojenosti zaměstnanců,

keré by se dalo jednoduše zabránit. Důležité je zvolit efektivní způsob **komunikace** o jednotlivých benefitech. Z dlouhodobého hlediska se nejeví jako vhodné různé brožury a letáčky, které jsou k vyzvednutí v kancelářích nebo na vývěškách, vhodné je oslovovat zaměstnance jmenovitě a pravidelně jim připomínat stávající nabídku benefitů. Je vhodné k těmto informacím přidat také informace o výhodnosti jednotlivých benefitů z hlediska odvodů pro zaměstnance. [18]

Firma poskytující zaměstnanecké benefity by si měla nechat příležitostně vypracovat **nezávislý audit zaměstnaneckých benefitů**. Ten se může stát klíčovým ukazatelem. Takový audit se zpravidla skládá ze dvou částí. První složkou je audit rozsahu a struktury poskytovaných benefitů včetně srovnání s konkurencí a druhou složkou je audit vnitřní organizační efektivnosti při správě poskytovaných benefitů včetně vztahu s třetími stranami. Takovýto audit umožní zaměstnavateli *„ověřit zákonné požadavky a podmínky vztahující se k poskytování zaměstnaneckých výhod, posoudit efektivitu jednotlivých poskytovaných výhod i výši rozpočtu na zaměstnanecké výhody, identifikovat možnosti finančních úspor i úspor lidských zdrojů, ověřit informovanost a spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity i ověřit úroveň služeb poskytovaných vnějšími dodavateli.“* [18]

Zejména firmy využívající pružný systém zaměstnaneckých benefitů by měly zvážit možnost převedení poskytování jednotlivých benefitů na outsourcingovou společnost. Firmě takový převod přinese velkou úlevu zejména v administrativní zátěži vynaložené na správu a poskytování zaměstnaneckých benefitů, což hraje významnou roli zejména u menších firem, kde mohou takovéto náklady představovat značnou zátěž. [18]

Pokud firma uvažuje o převodu starosti o zaměstnanecké benefity na outsourcingovou společnost, měla by zvážit zejména následující faktory: [18]

- porovnání nákladů outsourcingu proti vlastním nákladům administrace benefitů;
- (počáteční investice, náklady na údržbu, správu a rozvoj systému apod.);
- skutečnost, zda specializovaná dodavatelská společnost nabízí spolu se správou;
- zaměstnaneckých výhod i poradenství při nastavení systému benefitů, zda provádí a poskytuje benchmarking či průzkum trhu v této oblasti;
- skutečnost, zda tato společnost nabízí spolu se správou systému i síť dodavatelů a správu smluv s nimi;
- daňovou optimalizaci benefitů či spolupráci s daňovými poradci a jejich pojištění;
- zda je při outsourcingu zaměstnaneckých výhod zajištěna ochrana osobních údajů a bezpečnost systému;

- zda outsourcing umožňuje rozšiřování nabídky a sítě poskytovatelů;
- zda je garantována doba od objednání zaměstnaneckých výhod po jejich dodání (čerpání);
- zda existuje možnost výměny části mzdy za body do systému kafetérie včetně;
- daňového ošetření tohoto kroku;
- jakým způsobem je řešen způsob čerpání benefitů (poukázky, čipové karty, distribuce cenin apod.);
- nakolik je pro zaměstnance i zaměstnavatele zajištěna snadná obsluha celého systému;
- zda je součástí outsourcingu benefitů i poskytování poradenských služeb zaměstnancům (hotline, e-mail, poradenství);
- jaká je potřebná doba k implementaci systému;
- jaké jsou daňové dopady tohoto řešení (např. u životního či penzijního při/pojištění;
- musí příspěvky platit přímo zaměstnavatel, jinak se výdaj stává daňově neuznatelným nákladem).

4.4 Nejčastěji poskytované/žádané zaměstnanecké benefity

Nejčastěji poskytované a nejžádanější zaměstnanecké benefity jsou zachyceny v tabulce 1. Tato tabulka vychází z průzkumu personální agentury Grafton Recruitment. Průzkum proběhl v létě r. 2016 a zapojilo se do něj 2 286 zájemců o práci a 609 zaměstnavatelů. Z této tabulky můžeme jasně vidět, že to, co zaměstnanci chtějí a co by je skutečně motivovalo, se často rozchází s představou zaměstnavatele. [19]

Tabulka 1: Nejčastěji poskytované benefity vs. nejžádanější benefity

Pořadí	Poskytované	Žádané
1.	Stravenky	Jazykové vzdělávání
2.	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	13. plat/ 14. plat/ pravidelné bonusy
3.	Vánoční party	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
4.	Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
5.	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům	Home office – práce z domova
6.	Jazykové vzdělávání	Stravenky
7.	Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc, sick days
8.	13. plat/ 14. plat/ pravidelné bonusy	Vzdělávání/ Training Program
9.	Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům
10.	Home office – práce z domova	Možnost napracovat si hodiny

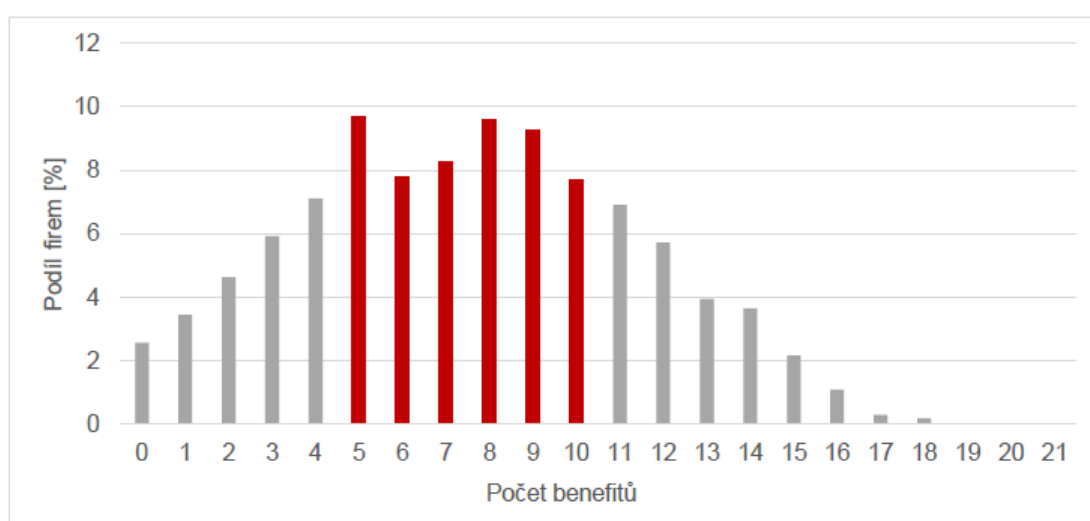
Zdroj: upraveno podle [19]

4.4.1 Průzkum společnosti Trexima

V říjnu 2016 provedla společnost Trexima dotazníkové šetření s názvem BENEFITY. Hlavním cílem šetření bylo získat relevantní informace o benefitech, které jsou zaměstnancům v České republice poskytovány. V rámci tohoto šetření bylo osloveno 2 845 ekonomických subjektů ze mzdové sféry. K 30. září 2016 zaslalo kompletní dotazník celkem 1 013 subjektů. Míra response se k tomuto dni pohybovala na úrovni 36 %. [22]

Zaměstnanecká výhoda (benefit) byla pro potřeby tohoto šetření definována jako výdaj související s péčí o zaměstnance, který zaměstnavatel vynakládá nad rámec svých základních (zákonných) povinností. Plnění, která zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům podle obecně závazných právních předpisů (např. ochranné nápoje, vybrané vzdělávací kurzy...), nejsou považována za benefit. [22]

V roce 2016 poskytovalo svým zaměstnancům alespoň jeden benefit 97 % zaměstnavatelů. Průměrně poskytovaly podniky v tomto roce 8 benefitů. Nejčastěji nabízí zaměstnavatelé mezi 5-10 různými benefity. Nabídku v rozsahu 5-10 benefitů uvedlo 52 % subjektů. [22]



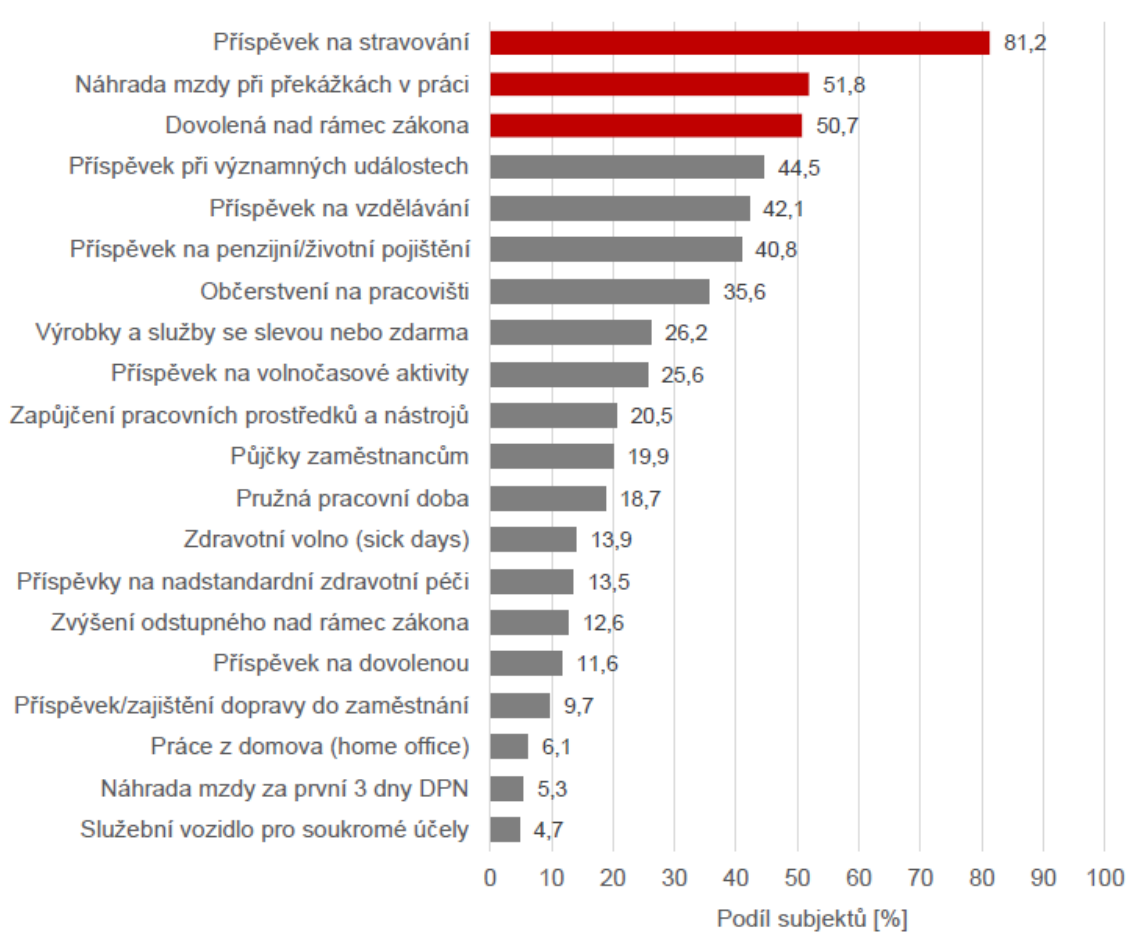
Obrázek 2: Počet poskytovaných benefitů

Zdroj: [22]

Více než polovina zaměstnavatelů poskytovala v roce 2016 následující benefity: [22]

- Příspěvek na stravování (86 % zaměstnavatelů);
- Příspěvek na penzijní a/nebo životní pojištění (64 % zaměstnavatelů);
- Příspěvek na vzdělávání (57 % zaměstnavatelů);
- Dovolena delší než 4 týdny (57 % zaměstnavatelů);
- Pružná pracovní doba;
- Služební vozidlo pro soukromé účely (54 % zaměstnavatelů);
- Pracovní volno s náhradou mzdy při překážkách v práci na straně zaměstnance;
- Příspěvek při významných událostech.

Mnoho zaměstnavatelů však neposkytuje většinu těchto benefitů plošně, například využití firemního automobilu pro soukromé účely poskytuje plošně jen 9 % zaměstnavatelů. Procentuální vyjádření plošně poskytovaných zaměstnaneckých benefitů zachycuje obr. 2.



Obrázek 3: Podíl zaměstnavatelů poskytujících benefit plošně

Zdroj: [22]

Ze šetření dále vyplývá, že 47 % zaměstnavatelů nabízelo v roce 2016 větší množství benefitů než v roce 2009, tedy v období ekonomické krize. Rostoucí trend bylo možné pozorovat i v oblasti celkových nákladů vynaložených na zaměstnanecké benefity. [22]

4.5 Daňový a odvodový režim

Pro zaměstnavatele je často důležitým kritériem pro to, zda benefit zaměstnancům poskytnou, nebo neposkytnou, jestli je jeho poskytování pro něj z nějakého hlediska výhodné. Benefity, které jsou z hlediska zaměstnavatele výhodné, jsou poskytovány velmi často. Zaměstnavatelé s oblibou poskytují takové benefity, které jim v konečném důsledku přinesou co nejvyšší úspory nákladů díky daňovým a odvodovým zvýhodněním.

Nejdůležitějšími zákony, které upravují daňový a odvodový režim, jsou:

- **zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů** (sleduje se, zda je benefit u zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem, a zda je u zaměstnance podle § 6 tohoto zákona osvobozen z daně z příjmů ze závislé činnosti);
- **§ 5 zákona č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení;**
- **§ 3 zákona č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.**

4.5.1 Daňový režim

V první řadě se podíváme na daňový režim zaměstnaneckých výhod **na straně zaměstnance**. Při takovémto posuzování daňového řešení je vždy nutností zkoumat, zda se jedná o příjem, který je předmětem daně z příjmu ze závislé činnosti, či nikoli. Pokud se jedná o příjem, který je předmětem daně z příjmu ze závislé činnosti, je třeba zajistit, zda tento příjem podléhá dani z příjmů ze závislé činnosti nebo je od této daně osvobozen podle § 6 odst. 9 ZDP. Při zkoumání některých zaměstnaneckých výhod § 6 odst. 9 ZDP se váže osvobození od daně z příjmu na poskytování zaměstnaneckých benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb, a u zaměstnavatelů, kteří tento fond netvoří, ze sociálního fondu, ze zisku po jeho zdanění anebo z výdajů, které nejsou u zaměstnavatele výdaji na dosažení, zajištění a udržení příjmů. [19]

Tabulka 2: Nepeněžní plnění osvobozená od daně z příjmu ze závislé činnosti

Benefit	Podmínka osvobození	Právní ukotvení
Odborný rozvoj zaměstnanců	Rozvoj související s předmětem činnosti zaměstnavatele	§ 6 odst. 9 písm. a) ZDP
Stravování zaměstnanců	Stravování poskytované ke spotřebě na pracovišti nebo v rámci závodního stravování zajišťovaného prostřednictvím jiných subjektů, a to bez ohledu na výši poskytnutého příspěvku zaměstnavatelem na toto stravování	§ 6 odst. 9 písm. b) ZDP
Poskytování nealkoholických nápojů	Hodnota nealkoholických nápojů poskytovaných zaměstnancům ke spotřebě na pracovišti	§ 6 odst. 9 písm. c) ZDP
Příspěvky na sport, vzdělávání, rekreaci	Forma: a) Pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení. Použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení, použití zařízení péče o děti předškolního věku, včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení b) Příspěvek na kulturu nebo sportovní akce c) Příspěvek na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy	§ 6 odst. 9 písm. d) ZDP
Poskytnutí rekreace	Od daně osvobozena částka nejvýše 20 000 Kč	Zákon č. 170/2017 Sb.
Poskytování bezplatných jízdenek	Zvýhodnění poskytované zaměstnavatelem provozujícím veřejnou dopravu osob svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům ve formě bezplatných nebo zlevněných jízdenek	§ 6 odst. 9 písm. e) ZDP
Poskytnutí přechodného ubytování	Nejedná se o ubytování při pracovní cestě a je poskytováno zaměstnavatelem jako nepeněžní plnění zaměstnancům v souvislosti s výkonem práce, pokud obec přechodného ubytování není shodná s obcí, kde má zaměstnanec bydliště, a to maximálně do výše 3 500 Kč měsíčně.	§ 6 odst. 9 písm. i) ZDP
Sociální výpomoc	Maximální částka 500 000 Kč poskytnutá zaměstnanci jako sociální výpomoc v přímé souvislosti s překlenutím jeho mimořádně obtížných poměrů v důsledku živelné pohromy, ekologické nebo průmyslové havárie na územích, kde byl vyhlášen nouzový stav	§ 6 odst. 9 písm. o) ZDP
Příspěvek na penzijní a životní pojištění	Úhrn max. 50 000 Kč ročně od téhož zaměstnavatele	§ 6 odst. 9 písm. p) ZDP
Bezüročná půjčka zaměstnanci	V podobě majetkového prospěchu při bezúročném zápůjčce až do úhrnné výše jistin 300 000 Kč z těchto zápůjček.	§ 6 odst. 9 písm. v) ZDP
Výše náhrad cestovních výdajů	Náhrady cestovních výdajů v souvislosti s výkonem činnosti	§ 6 odst. 9 písm. a) ZDP

Zdroj: upraveno podle [19]

Dále je třeba zvážit daňový režim zaměstnaneckých výhod **na straně zaměstnavatele**. Náklad související s poskytováním benefitů může nebo nemusí být nákladem daňově uznatelným podle daně z příjmů právnických osob nebo fyzických osob, pokud je zaměstnavatel fyzickou osobou. Výhodou daňově uznatelného nákladu je to, že dochází ke snížení základu daně neboli k prohlubování daňové ztráty.

Na zaměstnavatele jako právnickou osobu se vztahuje sazba daně z právnických osob podle § 21 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Sazba daně činí 19 % ze základu daně (zaokrouhleného na celé tisíce Kč dolů), který je snížen o položky snižující základ daně a o odčitatelné položky od základu daně. V souvislosti s poskytováním benefitů je stěžejním ustanovením ZDP pro zaměstnavatele § 24 odst. 2 písm. j) bod 5 ZDP. Toto ustanovení říká, že pokud ZDP nebo jiný zvláštní zákon nestanovuje jinak, jsou daňově uznatelnými výdaji (náklady) vynaloženými zaměstnavatelem na pracovní a sociální podmínky, na péči o zdraví a na zvýšený rozsah doby odpočinku zaměstnanců, pokud práva zaměstnanců vyplývají: [19]

- Z kolektivní smlouvy;
- Z vnitřního předpisu zaměstnavatele;
- Z pracovní smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem;
- Z jiné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Toto ustanovení může zaměstnavatel využít v mnoha situacích, např. na příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem, na doplňkové penzijní spoření a na penzijní pojištění a dále na soukromé životní pojištění. Tyto příspěvky jsou u zaměstnavatele daňově uznatelné bez ohledu na jejich výši poskytnutou zaměstnancům v kalendářním roce, pokud jejich poskytování zaměstnavatelem vyplývá z jednoho z výše uvedených dokumentů. Na daňovou uznatelnost nemá vliv, zda je u zaměstnance příspěvek osvobozen od daně z příjmu, anebo podléhá zdanění ze superhrubé mzdy. [19]

Dále se toto ustanovení vztahuje např. na výdaje spojené s dopravou zaměstnanců do zaměstnání a ze zaměstnání poskytované formou nepeněžního nebo peněžního plnění zaměstnanci, a to za splnění podmínky, že toto plnění zaměstnavatele je dohodnuto v kolektivní smlouvě nebo stanoveno ve vnitřním předpisu, popř. přímo v pracovní nebo jiné smlouvě uzavřené se zaměstnancem. [19]

Dalším často využívaným případem je poskytnutí příspěvku na přechodné ubytování zaměstnancům, popř. úhrada celé částky takového ubytování, pokud je toto dohodnuto v jednom z výše uvedených dokumentů. [19]

V mnoha případech však nelze výdaje spojené se zaměstnaneckými benefity označit za daňově uznatelné. Mezi takové benefity patří například příspěvek na odborný rozvoj zaměstnanců. V takovém případě jsou daňovými výdaji zaměstnavatele veškeré výdaje zaměstnavatele na prohlubování nebo zvyšování kvalifikace (ať jde o peněžní nebo nepeněžní plnění) a na rekvalifikaci zaměstnanců, pokud souvisejí s předmětem činnosti zaměstnavatele.

Daňově uznatelnými výdaji zaměstnavatele jsou výdaje (náklady) na provoz vlastního stravovacího zařízení kromě hodnoty potravin. V případě zajištění stravování zaměstnanců prostřednictvím jiných subjektů (včetně poskytování stravenek) jsou daňově uznatelné příspěvky zaměstnavatele poskytované až do výše 55 % ceny jednoho jídla za směnu, maximálně však do výše 70 % stravného vymezeného pro zaměstnance v § 6 odst. 7 písm. a) ZDP při trvání pracovní cesty 5 až 12 hodin. [19]

Dle § 24 odst. 2 písm. zh) ZDP jsou daňově uznatelnými výdaji (náklady) náhrady cestovních výdajů do výše stanovené zvláštním právním předpisem. Zaměstnavatel podnikatelské sféry si může do daňových nákladů uplatnit výdaje spojené s pracovní cestou zaměstnance v té výši, v jaké ji zaměstnanec vyplatí. [19]

4.5.2 Odvodový režim

Výši pojistného na veřejné zdravotní pojištění upravuje zákon č. 592/1992 Sb. a v současné době ji stanovuje na 13,5 % z vyměřovacího základu za rozhodné období. Za zaměstnance je plátcem pojistného zaměstnavatel, který srazí zálohu na pojistné zaměstnanci z jeho mzdy nebo platu, kdy tak musí učinit i bez souhlasu zaměstnance. Zákon č. 550/1991 Sb. stanoví, že pojistné za zaměstnance hradí z jedné třetiny zaměstnanec, ze dvou třetin zaměstnavatel.

Výši pojistného na sociální zabezpečení upravuje zákon č. 589/1992 Sb. a v současné době ji stanovuje u zaměstnavatele na 25 % vyměřovacího základu, z toho 2,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti a na 6,5 % vyměřovacího základu u zaměstnance.

Tabulka 3: Procentuální sazby na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení

Pojistné	Zaměstnanec	Zaměstnavatel	Celkem
Zdravotní pojištění	4,5 % (1/3 z 13,5 %)	9 % (2/3 z 13,5 %)	13,5 %
Sociální zabezpečení	6,5 %	25 % (2,3 % nemocenské pojištění 21,5 % důchodové pojištění 1,2 % státní politika zaměstnanosti)	31,5 %
Celkem	11 %	34 %	45 %

Zdroj: upraveno podle [23] [24] [25]

Vyměřovacím základem zaměstnance pro pojistné na důchodové pojištění a pojistné na veřejné zdravotní pojištění je „úhrn příjmů ze závislé činnosti, které jsou (nebo by byly, pokud by příjem podléhal zdanění v ČR) předmětem daně z příjmu fyzických osob podle ZDP a nejsou od této daně osvobozeny a které mu zaměstnavatel zúčtoval v souvislosti se zaměstnáním, které zakládá účast na nemocenském pojištění“. [19, s. 22]

Do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného tak může být zahrnuto např.: [19, s. 22]

- Nepeněžní příjem zaměstnance ve výši 1 % pořizovací ceny motorového vozidla poskytnutého zaměstnavatelem zaměstnanci k bezplatnému používání pro služební a soukromé účely;
- Rozdíl mezi cenou obvyklou a cenou, za kterou jsou vlastní výrobky prodány nebo služby poskytovány zaměstnancům, tedy částka podléhající u zaměstnance zdanění;
- Nepeněžní příjem zaměstnance ve výši ceny obvyklé související s výdaji zaměstnavatele na dopravu zaměstnanců do zaměstnání.

Do vyměřovacího základu zaměstnance, dle § 5 odst. 2 zákona o pojistném na sociální zabezpečení a § 3 odst. 2 zákona o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění, se nezahrnují následující příjmy taxativně vyjmenované v ustanoveních obou zákonů: [19, s. 22]

- Náhrada škody podle ZP a právních předpisů upravujících služební poměry;
- Odstupné a další odstupné, odchodné a odbytné poskytované na základě zvláštních právních předpisů a odměna při skončení funkčního období náležející podle zvláštních právních předpisů;
- Plnění, které bylo poskytnuto poživateli starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invalidu třetího stupně po uplynutí jednoho roku ode dne skončení zaměstnání;
- Jednorázová sociální výpomoc poskytnutá zaměstnanci k překlenutí mimořádně obtížných poměrů vzniklých v důsledku životní pohromy, požáru, ekologické nebo průmyslové havárie atd.

4.5.3 Porovnání výhodnosti benefitu oproti zvýšení mzdy

Pokud jsou zaměstnanecké benefity správně zvolené, přináší jak zaměstnavateli, tak zaměstnanci úsporu oproti navýšení mzdy o stejnou částku.

Praktický příklad nám lépe přiblíží celou situaci s porovnáním benefitu a mzdy.

- **Var. A:** Zaměstnavatel poskytne zaměstnanci mimořádnou odměnu ve výši 30 000 Kč;
- **Var. B:** Zaměstnavatel uhradí zaměstnanci 30 000 Kč/rok na životní pojištění.

Tabulka 4: Zaměstnanec

	Varianta A	Varianta B
Odměna	30 000 Kč	30 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění z odměny	10 200 Kč	-
Superhrubá mzda	40 200 Kč	-
Zvýšení zálohy na daň o částku (15 %)	6 030 Kč	-
Pojistné hrazené zaměstnancem (11 %)	3 300 Kč	-
Čistý příjem zaměstnance	20 670 Kč¹	30 000 Kč

Zdroj: upraveno podle [19]

Tabulka 5: Zaměstnavatel

	Varianta A	Varianta B
Odměna (mzdový náklad)	30 000 Kč	30 000 Kč
Sociální a zdravotní pojištění z odměny (34 %)	10 200 Kč	-
Daňový náklad zaměstnavatele	40 00 Kč	30 000 Kč
Snížení daně z příjmu (při sazbě 19 %)	7 638 Kč ²	5 700 Kč ³
Celkové výdaje zaměstnavatele	32 562 Kč⁴	24 300 Kč⁵

Zdroj: upraveno podle [19]

¹ 30 000 Kč – 6 030 Kč – 3 300 Kč = 20 670 Kč.

² U zaměstnavatele dojde ke zvýšení jeho daňově uznatelných nákladů o částku 40 200 Kč a o stejnou částku ke snížení základu daně, takže při sazbě daně z příjmů právnických osob 19 % činí snížení daně z příjmů částku 40 200 Kč * 0,19 = 7 638 Kč.

³ U zaměstnavatele dojde ke zvýšení jeho daňově uznatelných nákladů o částku 30 000 Kč a o stejnou částku ke snížení základu daně, takže při sazbě daně z příjmů právnických osob 19 % činí snížení daně z příjmů o částku 30 000 Kč * 0,19 = 5 700 Kč.

⁴ 40 200 Kč – 7 638 Kč = 32 562 Kč

⁵ 30 000 Kč – 5 700 Kč = 24 300 Kč

5 MASARYKOVA MĚSTSKÁ NEMOCNICE A. S.

Masarykova městská nemocnice a. s. (dále jen MMN a. s.) je jednou z nejstarších nemocnic ve zdejší oblasti. Za datum vzniku se označuje 17. duben 1934, kdy byla nemocnice přestěhována z nedostačujících prostor v centru města na jeho okraj.

Současná podoba nemocnice vznikla ke dni 1. ledna 2017, kdy došlo ke spojení dvou nemocnic v kraji, „Masarykovy městské nemocnice v Jilemnici“ a „Nemocnice s poliklinikou v Semilech“. Skládá se tedy ze dvou oddělených pracovišť, která od sebe dělí vzdálenost 18 km.

Vzhledem k tomu, že ke sloučení obou nemocnic došlo za celkem bouřlivých okolností, nestačilo nové představenstvo společnosti sjednotit systém zaměstnaneckých benefitů na obou pracovištích. Z tohoto důvodu se budeme v této bakalářské práci zabývat jen pracovištěm v Jilemnici.

5.1 Základní informace o společnosti

MMN Jilemnice a. s. je jednou z nemocnic v Libereckém kraji. Zřizovatelem je město Jilemnice a je spádovou nemocnicí pro přibližně 60 000 obyvatel z oblasti Jilemnicka, části Vrchlabska, Semilská, Jablonecka a Jičínska.

Ke dni 31. prosince 2016 měla MMN v Jilemnici 324 zaměstnanců, z toho 56 lékařů, 196 nelékařských zdravotnických zaměstnanců a 33 technicko-hospodářských pracovníků. MMN Jilemnice a.s. provozuje 18 ambulancí a má 6 lůžkových oddělení: [26]

- Interní oddělení;
- Chirurgické oddělení;
- Gynekologicko-porodnické oddělení;
- Dětské a novorozenecké oddělení;
- Neurologické oddělení;
- Anesteziologicko-resuscitační oddělení (ARO).

Masarykova městská nemocnice a. s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 9. října 2016 a je v něm vedena u Krajského soudu v Hradci Králové pod spisovou značkou B 3506. Identifikační číslo společnosti je 05421888. Sídlo firmy je na adrese Metyšova 465, 514 01 Jilemnice.

Základní kapitál společnosti byl k 1. lednu 2017 změněn z původních 4 780 000 Kč na 750 000 000 Kč a to úpisem 74 522 kusů nových kmenových akcií na jméno s jmenovitou hodnotou 10 000 Kč. Základní kapitál je v současné době splacen v plné výši. Hlavním předmětem podnikání je od 1. ledna 2017 poskytování zdravotních služeb a sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních lůžkové péče. Společnost je vedena pětičlenným představenstvem nemocnice, na které dohlíží 7 členů dozorčí rady. [27]

5.2 Organizační struktura

Vnitřní organizační struktura MMN a. s. je tvořena jednotlivými částmi, v závislosti na druhu činnosti. Všechny tyto části jsou podřízeny řediteli MMN a. s. Hlavní částí je část ošetřovatelská, za tu nese odpovědnost hlavní sestra. Další nedílnou částí je léčebně preventivní část, za tu nese odpovědnost lékařský ředitel. Pro zajištění plynulého chodu nemocnice jsou zde také další části: pracoviště rozvoje, kvality a kontroly, hospodářsko-technická část, která se skládá z ekonomického, provozního a technického úseku. Organizační struktura je podrobně zachycena v příloze A. [26]

5.3 Současný systém zaměstnaneckých benefitů

V MMN a. s. jsou poskytovány stejné benefity veškerému nelékařskému zdravotnickému personálu. Veškeré zaměstnanecké benefity, které nesouvisí s rozvojem zaměstnanců, jsou poskytovány plošně, ovšem pro přiznání některých benefitů musí zaměstnanec splnit určité podmínky.

Poskytování zaměstnaneckých benefitů je upraveno kolektivní smlouvou, vnitropodnikovým předpisem nebo jinou smlouvou. O některé benefity, např. umístění dítěte v dětské skupině, si musí zaměstnanec zažádat sám, ale většina jich je přiznávána automaticky.

Některé benefity jsou přiznány pouze na základě potřebného zvyšování kvalifikace u konkrétních zaměstnanců. Tyto benefity jsme, po konzultaci s vrchní sestrou MMN a. s., z analýzy vynechali. Jednotlivé benefity, včetně podmínek čerpání, jsou zpracovány v následujících podkapitolách.

5.3.1 Plošně poskytované benefity

Tyto benefity náleží veškerému nelékařskému zdravotnickému personálu MMN a. s. Zaměstnavatel poskytuje celkem 9 plošných benefitů. Patří mezi ně odměny při pracovních a životních výročích, odměna při dosažení jubilejního odběru krve, odměna při prvním odchodu do důchodu, dále pak placené volno na krátkou zdravotní dovolenou,

tzv. sick days, příspěvek na stravování, příspěvek dle vlastního výběru na tělovýchovu, rekreaci nebo vitaminy, příspěvek na penzijní připojištění nebo příspěvek na soukromé životní pojištění, umístění dítěte v dětské skupině a bezplatné poskytnutí služeb, které si jinak pacienti hradí sami.

Stravování

V areálu nemocnice se nachází kuchyně, která zajišťuje stravu nejen pacientům, ale také zaměstnancům. Vzhledem k množství omezení, které se pacientů nemocnice týkají, je i zaměstnancům nabízena, vedle klasické stravy, strava se sníženým obsahem tuku a strava vhodná pro diabetiky, její odběr je však podmíněn doporučením lékaře. Příspěvek na stravování je poskytován pracovníkům stravujícím se v ústavní jídelně, vztahuje se na jedno hlavní jídlo denně, příspěvek činí 15 Kč. Zaměstnanec tedy oběd vyjde na 23 Kč a večeře na 15 Kč. Důchodcům a pracovníkům na mateřské dovolené nenáleží nárok na stravu, ale mají nárok na zvýhodněné stravování za cenu 39 Kč/ hlavní jídlo. Zaměstnanec svou část úhrady za stravování hradí formou přímých srážek ze mzdy po provedení vyúčtování. [28]

Příspěvek dle vlastního výběru (tělovýchova, rekreace, vitaminy)

Příspěvek dle vlastního výběru je zaměstnancům poskytován do max. výše 2 000 Kč, a to v závislosti na pracovním úvazku. Příspěvek je nepřevoditelný do následujícího roku, pokud ho zaměstnanec nevyčerpá v plné výši, nemá nárok na žádnou kompenzaci. Výše příspěvku v závislosti na pracovním úvazku je zobrazena v následující tabulce:

Tabulka 6: Výše příspěvku v závislosti na pracovním úvazku

Pracovní úvazek	Výše příspěvku
0,000-0,499	0 Kč
0,500-0,799	1 000 Kč
Více než 0,800	2 000 Kč

Zdroj: [28]

Příspěvek lze, dle uvážení zaměstnance, použít na:

- a) **Sportovní a kulturní akce** - Ty musí být pořádány odborovými organizacemi nebo zaměstnavatelem a zaměstnanec má nárok na vstupenku. Koná-li se akce jinde než v místě sídla společnosti, má zaměstnanec také nárok na dopravu zajištěnou zaměstnavatelem;
- b) **Rekreaci zaměstnance** - V tomto případě nelze příspěvek poskytnout v hotovosti. Subjekt poskytující rekreaci vystaví fakturu na jméno nemocnice s plnou částkou, kterou si za rekreaci účtuje. Pokud částka přesahuje příspěvek, zaplatí zaměstnanec

fakturovanou částku, sníženou o výši příspěvku, na účet zaměstnavatele. Zaměstnavateli předá vystavenou fakturu společně s potvrzením o platbě zbývající částky. Zaměstnavatel pak uhradí fakturu na celou její částku subjektu, který poskytl rekreační služby zaměstnanci MMN Jilemnice a. s.;

- c) **Nákup vitaminů** - Vitaminy lze čerpat jednorázovým výběrem nejpozději do 29. prosince příslušného roku ve vybrané lékárně. Ta se nachází v areálu nemocnice. Čerpání příspěvku zaměstnanec stvrdí podpisem ve jmenném seznamu zaměstnanců MMN Jilemnice a. s., který je uložen v lékárně. Zaměstnanci, kteří nastoupili v příslušném roce, mají nárok čerpat příspěvek pouze tehdy, pokud odpracovali 6 kalendářních měsíců.

Odměny při pracovních a životních výročích

Tento druh odměny má za cíl ukázat zaměstnancům, že si společnost váží jejich loajality. Tato odměna přísluší zaměstnanci „podle doby nepřetržitého zaměstnání v MMN a. s., s přihlédnutím k pracovním výsledkům. Podmínkou je 5 let zaměstnání ve společnosti nebo v jeho právním předchůdci (MMN v Jilemnici, p. o.)“ [28]

- a) **Věcný dar při příležitosti životního nebo pracovního jubilea** - Věcný dar, dle vlastního výběru zaměstnance, v hodnotě 1 500 Kč se uděluje při příležitosti 30., 40., 50. či 60. narozenin s podmínkou odpracovaných minimálně 10 let u zaměstnavatele a při příležitosti 25. výročí zaměstnání v MMN Jilemnice a. s. V případě, že dochází k souběhu životního a pracovního výročí v průběhu 12 kalendářních měsíců, lze udělit jeden dar v hodnotě 2 500 Kč. Věcný dar podléhá zdanění z příjmů ze závislé činnosti. [28];
- b) **Pracovní výročí** - Odměna náležející zaměstnanci při pracovních výročích je zachycena v následující tabulce:

Tabulka 7: Odměna při pracovních výročích

Let zaměstnání	Částka odměny
25	2 500 Kč
30	2 800 Kč
35 a každých dalších 5 let	3 100 Kč

Zdroj: [28]

- a) **Životní výročí** - Odměna při dosažení životních výročí náleží zaměstnancům od 50 let věku a její výše záleží na době odpracované u zaměstnavatele, viz tabulka

8. Po dosažení 55 let věku má zaměstnanec každých 5 let nárok na finanční odměnu ve výši 1 750 Kč.

Tabulka 8: Odměna při životních výročích

Odpracovaných let	Výše příspěvku
5-10	5 400 Kč
10-15	5 700 Kč
15 a více let	6 100 Kč

Zdroj: [28]

Odměna při dosažení jubilejního odběru krve

Tato odměna vyplývá z toho, že zaměstnavatel je lékařským zařízením a chce své zaměstnance motivovat k darování krve. Výši finanční odměny zachycuje tabulka 9.

Tabulka 9: Odměna při dosažení jubilejního odběru krve

Druh jubilejního odběru	Počet odběrů	Odměna
Jánského plaketa – bronzová	10	1 000 Kč
Jánského plaketa – stříbrná	20	1 500 Kč
Jánského plaketa – zlatá	40	2 000 Kč
Zlatý kříž 3. třídy	80	2 500 Kč
Zlatý kříž 2. třídy	120	3 000 Kč
Zlatý kříž 1. třídy	160	3 500 Kč

Zdroj: [28]

Odměna při prvním odchodu do důchodu

U příležitosti prvního odchodu do důchodu (starobního, předčasného starobního, plného invalidního) náleží zaměstnancům jako odměna za trvání pracovního poměru ve společnosti částka v příslušné hodnotě viz tabulka 10.

Tabulka 10: Odměna při prvním odchodu do důchodu

Délka pracovního poměru	Odměna
5-10 let	5 400 Kč
10-15 let	5 700 Kč
15 a více let	6 100 Kč

Zdroj: [28]

Krátká zdravotní dovolená

„Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci placené volno na krátkou zdravotní dovolenou (tzv. sick days) v celkovém počtu tří pracovních dnů v kalendářním roce. Zdravotní dovolená je zaměstnavatelem hrazena příslušným podílem z výše platového tarifu příslušejícího zaměstnanci. Zdravotní dovolenou je zaměstnanec povinen oznámit nadřízenému pracovníkovi

nejpozději do 9:00 hodin a současně je povinen zdržovat se na adrese, kterou nadřízenému pracovníkovi uvedl. Nadřízený pracovník je oprávněn provést fyzickou kontrolu přítomnosti zaměstnance čerpajícího zdravotní dovolenou na adrese uvedené zaměstnancem; případné porušení tohoto ustanovení může vést k okamžitému ukončení pracovního poměru pro závažné porušení pracovní kázně.“ [28]

Příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na soukromé životní pojištění

Zaměstnanci MMN a. s. si mohou vybrat jeden z nabízených příspěvků, buď příspěvek na penzijní připojištění, nebo příspěvek na soukromé životní pojištění.

- a) **Příspěvek na penzijní připojištění** - *„Příspěvek se poskytuje zaměstnanci, který pracuje v organizaci alespoň 15 let, dovršil v daném roce 40 let věku a má pracovní úvazek v rozsahu 1,0. Příspěvek se poskytuje ve výši 500 Kč. Příspěvek se neposkytuje pracujícím důchodcům.“ [28];*
- b) **Příspěvek na soukromé životní pojištění** - *„Příspěvek na soukromé životní pojištění se poskytuje na základě pojistné smlouvy uzavřené mezi zaměstnancem jako pojistníkem a pojišťovnou, která je oprávněna k provozování pojišťovací činnosti na území České republiky podle zvláštního předpisu, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let. Příspěvek na soukromé životní pojištění se poskytuje zaměstnanci, který pracuje v organizaci alespoň 15 let, dovršil v daném roce 40 let věku a má pracovní úvazek v rozsahu 1,0. Příspěvek se poskytuje v maximální výši 500 Kč. Příspěvek se neposkytuje pracujícím důchodcům.“ [28]*

Bezplatné poskytnutí služeb jinak hrazených pacientem

„Zaměstnavatel se zavazuje poskytnout zaměstnancům bezplatně služby jinak hrazené pacientem, např. interrupce, plastové fixace fraktur, vystavení lékařských zpráv na žádost pacienta/pojišťovny, zapůjčení kompenzačních pomůcek, přítomnost otce u porodu, nadstandardní pokoj. Ten je zaměstnanci poskytnut na jeho žádost a jen v případě, že to kapacita MMN a.s. dovolí.“ [28]

Dětská skupina „Motýlek“

Provoz dětské skupiny byl zahájen dne 1. září 2015 a její otevření bylo podníceno dotazníkovým šetřením mezi zaměstnanci. V první fázi byla skupina určena pouze pro děti zaměstnanců MMN a. s., v dnešní době ji však navštěvují i děti rodičů, kteří zaměstnanci MMN a. s. nejsou. Děti zaměstnanců mají však stále přednostní právo k přijetí do skupiny. Pro přijetí

do skupiny musí být dítěti minimálně 2 roky a od lékaře musí mít potvrzené, že je očkované. Provozní doba dětské skupiny je 6:30 až 16:30 hodin, ale pro zaměstnance MMN a. s. je v případě potřeby otevírací doba prodloužena, a to zejména v návaznosti na směny zdravotních sester a ostatního nelékařského personálu. Poplatek za umístění dítěte je v případě každodenního pobytu dítěte 700 Kč za měsíc. Tento příspěvek si rodič hradí sám. [29]

5.3.2 Individuálně poskytované benefity

Individuálně jsou v MMN a. s. poskytovány zejména benefity související s rozšiřováním kvalifikace, které požaduje zaměstnavatel. Čerpání těchto benefitů může být podchyceno uzavřením Kvalifikační dohody mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Kvalifikační dohoda je uzavírána, pokud čerpaná částka přesahuje 75 000 Kč. Kromě hrazení nákladů má zaměstnanec nárok na 2 pracovní dny na přípravu a vykonání každé zkoušky v rámci studia v programu uskutečňovaném VŠ nebo VOŠ; 5 pracovních dnů na přípravu a vykonání kvalifikační zkoušky u NLZP a 15 pracovních dnů na přípravu a vykonání kvalifikační zkoušky u magisterských a inženýrských oborů zdravotnických pracovníků.

Dojde-li k rozvázání pracovní smlouvy ze strany zaměstnance, je povinen uhradit poměrnou část nákladů na vzdělání, odpracoval-li od absolvování akce méně než 60 měsíců při úvazku 1,00.

Zaměstnavatel se též v kolektivní smlouvě zavazuje v odůvodněných případech podporovat růst odborné a jazykové úrovně svých zaměstnanců. Jazykové vzdělání je organizováno buď prostřednictvím zaměstnavatele, nebo, po schválení představenstvem, individuálně. Rozšiřování jazykové úrovně se týká pouze anglického a německého jazyka. Náklady na vzdělávání jsou, v případě individuální výuky, zaměstnanci proplaceny po ukončení školního pololetí za podmínky, že se osobně účastnil více než 70 % plánovaných vyučovacích hodin. To doloží předložením potvrzení. [28]

6 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI SE ZAMĚSTNANECKÝMI BENEFITY

Průzkum spokojenosti zaměstnanců MMN Jilemnice a.s. se zaměstnaneckými benefity proběhl pomocí dotazníkového šetření. Cílovou skupinou respondentů byl veškerý nelékařský personál nemocnice. V dotazníku byly sledovány pouze plošně poskytované benefity.

Primárním cílem dotazníkového šetření bylo sledovat celkovou spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity a získat od nich zpětnou vazbu. Sekundárním cílem bylo zjištění míry informovanosti zaměstnanců o jednotlivých benefitech a o odvodovém a daňovém režimu jednotlivých zaměstnaneckých benefitů.

Dotazník je možné rozdělit do **5 částí**:

- Demografická data respondentů;
- Hodnocení současných benefitů;
- Informovanost o jednotlivých benefitech;
- Otázky zaměřené na dětskou skupinu „Motýlek“;
- Dodatečné subjektivní hodnocení zaměstnaneckých benefitů.

Na základě těchto částí byly formulovány jednotlivé otázky. Dotazník se skládá celkem z 16 otázek, z nichž 4 jsou zaměřeny na sociodemografická data.

Distribuce dotazníků k respondentům byla zajištěna pomocí hlavní sestry, která distribuovala tištěné dotazníky na jednotlivá oddělení. Dotazník je přílohou tohoto dokumentu (příloha A).

6.1 Vyhodnocení

Průzkum probíhal v období od půlky prosince 2017 do půlky ledna 2018 a z celkového počtu 229 možných respondentů vyplnilo dotazník 121 zaměstnanců, tedy necelých 53 % potenciálních respondentů.

Nelze zaručit, že se jedná o vzorek splňující podmínky náhodného výběru, protože dotazník vyplňovali ti respondenti, kteří chtěli.

Z vybraného souboru bylo vyřazeno celkem 8 dotazníků z důvodu nedokončení dotazníku nebo zjevného zkreslení dat. V konečném souboru bylo tedy zpracovááno 113 dotazníků, tj. 49 % základního souboru.

6.1.1 Identifikace respondentů

Identifikace respondentů byla zajištěna pomocí 4 sociodemografických otázek položených na konci dotazníku. U otázek byla zachována anonymita respondentů, neboť nebyl vyžadován žádný unikátní znak. Zkoumanými jevy byly: pohlaví, věk, délka trvání zaměstnaneckého poměru u zaměstnavatele a pracovní pozice respondenta.

Z celkového počtu 113 respondentů bylo pouze 5 mužů, tj. 4,42 % a 108 žen, tj. 95,58 %. Tento výsledek se může zdát na první pohled překvapivý, ale uvědomíme-li si, v jakém se nacházíme prostředí, jeví se zcela logický. Většinu nelékařského personálu nemocnic tvoří zdravotní sestry, které jsou ve většině případů ženy. Věk respondentů byl zjišťován podle věkových kategorií. Nejvíce zastoupeny byly 3. a 5. věková kategorie, tj. zaměstnanci ve věku 31-40 let (29,2 %) a 51-60 let (24,78 %), celkem tedy více než polovina zaměstnanců. Naopak nejméně zastoupená byla 1. věková kategorie, tj. zaměstnanci do 20 let, takový nevyplnil dotazník ani jeden.

Tabulka 11: Věkové rozložení respondentů

Věk	Do 20 let	21-30 let	31-40 let	41-50 let	51-60 let	61 let a více
Četnosti	0	20	33	24	28	8
Procent	0	17,7	29,2	21,24	24,78	7,08

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším identifikátorem respondentů je jejich pracovní pozice. Tato otázka umožňovala 6 odpovědí: „všeobecná sestra“, „praktická sestra“, „ošetřovatel“, „terapeut“, „laborant“ a „jiné“ zejména pro technicko-hospodářské pracovníky.

Mezi respondenty byla nejvíce zastoupena kategorie „všeobecná sestra“ a to v 59 případech, tj. 52,21 % respondentů. Pozici „jiné“ zvolilo celkem 10 respondentů, z toho byli 3 sanitáři, 2 pracovníci v administrativě, a po jednom fyzioterapeut, analytik a asistent hygieny. Dva respondenti neuvedli svou pracovní pozici.

Tabulka 12: Rozložení pracovních pozic respondentů

Pracovní pozice	Všeobecná sestra	Praktická sestra	Ošetřovatel	Terapeut	Laborant	Jiné
Četnosti	59	11	13	7	13	10
Procent	52,21	9,73	11,5	6,19	11,5	8,85

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední sociodemografická otázka se zabývala délkou trvání pracovního vztahu se současným zaměstnavatelem. Nejčastěji jsou respondenti u současného zaměstnavatele zaměstnáni 16 let a více.

Tabulka 13: Délka trvání pracovního poměru

Délka trvání pracovního poměru	0 až 2 roky	3 až 5 let	6 až 10 let	11 až 15 let	16 let a více
Četnost	20	15	25	13	40
Procenta	17,7	13,27	22,12	11,5	35,4

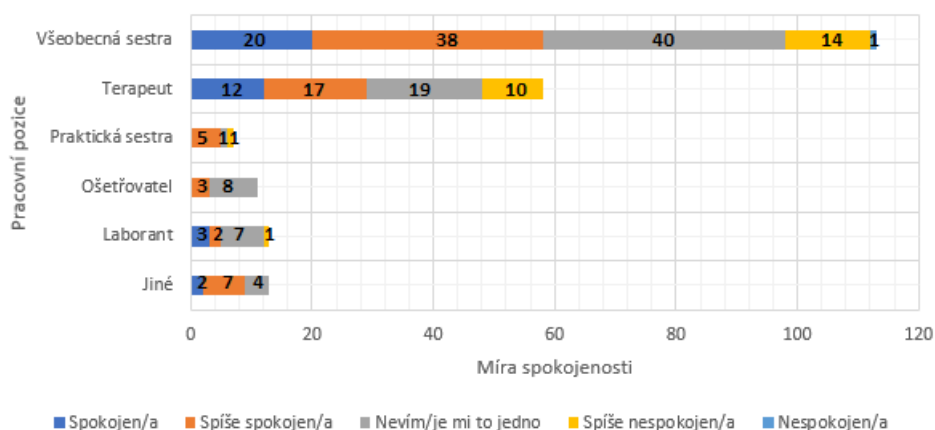
Zdroj: vlastní zpracování

6.1.2 Hodnocení současných benefitů

Hodnocením současného systému zaměstnaneckých benefitů se zabývaly otázky č. 1-4 a otázka č. 11.

První otázka dotazníku se týkala toho, zda byli zaměstnanci ovlivněni nabídkou benefitů MMN a.s. při výběru zaměstnavatele. Většina respondentů (68; 60,18 %) uvedla, že se o poskytované zaměstnanecké benefity před nástupem nezajímala, 42 respondentů (37,17 %) se o poskytované benefity zajímala, ale jejich nabídka jejich konečný výběr neovlivnila a pouze 3 respondenti (2,65 %) byli nabídkou benefitů ovlivněni.

Druhá otázka dotazníku se týkala celkové spokojenosti se současným systémem zaměstnaneckých benefitů. Nejčastěji respondenti volili odpověď č. 3 „Nevím/ je mi to jedno“ a to ve 40 případech (35,4 %). Odpověď „nespokojen“ zvolil pouze jeden respondent, spíše nespokojených bylo 14 respondentů (12,39 %). Celkově lze konstatovat, že většina respondentů je se současným stavem zaměstnaneckých benefitů víceméně spokojená. Závislost míry spokojenosti na pracovní pozici zachycuje obr. 4.



Obrázek 4: Úroveň spokojenosti se současnými zaměstnaneckými benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Třetí otázka dotazníku se týkala pouze zaměstnanců, kteří jsou se současným stavem zaměstnaneckých benefitů (spíše) nespokojeni. V této otázce měli respondenti na výběr

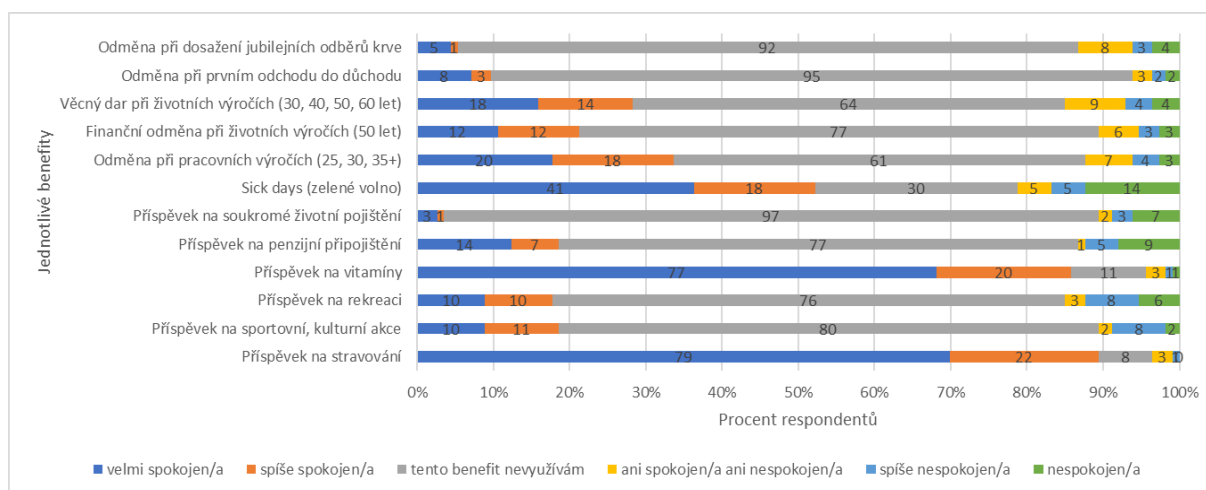
odpovědi „Množství nabízených benefitů“, „Nejsem dostatečně informován/a o nabízených benefitech“, „Částka přispívaná na jednotlivé benefity“, „Způsob čerpání jednotlivých benefitů“, „Mezi benefity není žádný, který by mi vyhovoval“ nebo mohli uvést vlastní důvod. Z těchto odpovědí mohli respondenti volit max. 3 různé odpovědi. Vlastní důvod nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity neuvedl žádný z respondentů, stejně tak žádný respondent nezvolil možnost „mezi benefity není žádný, který by mi vyhovoval“. Nejčastěji respondentům nevyhovuje množství nabízených benefitů, tuto odpověď uvedlo 10 z 15 nespokojených respondentů, tj. 66,67 % nespokojených a 8,84 % všech respondentů. Pět, tj. 33,34 % nespokojených a 4,42 % všech respondentů si také nepřipadá dostatečně informovaných o jednotlivých zaměstnaneckých benefitech.

Tabulka 14: Důvod nespokojenosti se zaměstnaneckými benefity

odpověď	Množství benefitů	Nedostatečná informovanost	Částka	Způsob čerpání	Žádný vyhovující	Jiný důvod
Četnost	10	5	2	4	0	0
Procent nespokojených	66,67	33,34	13,34	0,27	0	0
Procent celkem	8,84	4,42	1,77	3,54	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

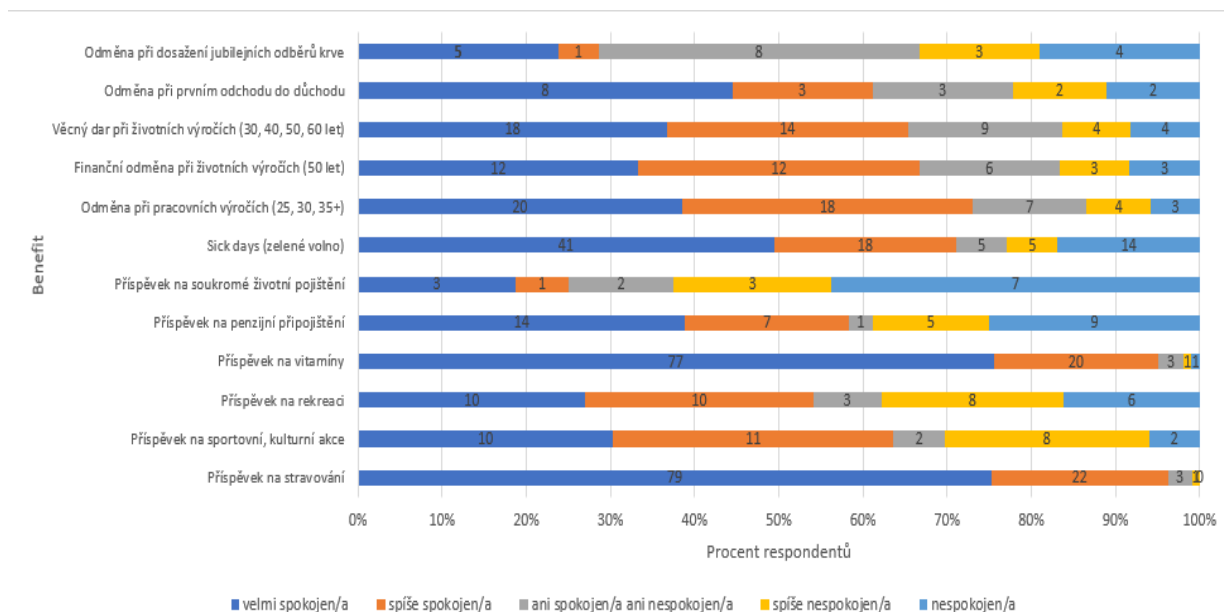
Otázka č. 4 se zabývala mírou (ne)spokojenosti se současným portfoliem zaměstnaneckých benefitů. V případě, že respondenti neměli s daným benefitem osobní zkušenost, volili odpověď „Tento benefit nevyužívám“. Souhrn odpovědí k jednotlivým benefitům je zachycen v grafu níže, viz obr. 5.



Obrázek 5: Spokojenost s jednotlivými benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud v grafu vynecháme respondenty, kteří dané benefity nevyužívají, můžeme se podívat na míru spokojenosti těch respondentů, kteří mají s danými benefity zkušenost. Jejich odpovědi zachycuje graf na obr. 6.



Obrázek 6: Míra spokojenosti s jednotlivými benefity

Zdroj: vlastní zpracování

Z těchto dvou grafů můžeme vidět, že nejvyužívanějším benefitem je příspěvek na stravování, ten nevyužívá pouze 8 respondentů, což je 7,08 %. Z respondentů, kteří benefit využívají (105) je s ním většina spokojená nebo spíše spokojená, jedná se o 101 respondentů, tj. 96,2 % respondentů, kteří daný benefit využívají. Nespokojen s tímto benefitem je pouze jeden respondent, tj. 0,95 % a neutrální postoj k tomuto benefitu zaujímají 3 respondenti, tj. 2,86 %.

Dalším hojně využívaným benefitem je příspěvek na vitamíny, který nevyužívá pouze 11 respondentů, tj. 9,73 %. Respondenti, kteří benefit využívají (102) jsou s ním také většinou spokojeni nebo spíše spokojeni. Kladný postoj k tomuto benefitu zaujímá 97 respondentů, tj. 95,10 %. Neutrální postoj k tomuto benefitu zaujímají pouze 3 respondenti (2,94 %) a negativní postoj k benefitu, tzn. s benefitem nejsou spokojeni nebo jsou spíše nespokojeni, zaujímají pouze 2 respondenti, tj. 1,96 %.

Dalším benefitem je tzv. zelené volno nebo – li sick days, to nevyužívá 30 respondentů, tj. 26,55 %. Z 83 respondentů, kteří benefit využívají k němu 59, tj. 71,08 %, zaujímá pozitivní postoj, 5 respondentů (6,02%) ho vnímá neutrálně a 19 respondentů (22,89 %) je s ním nespokojeno nebo spíše nespokojeno.

Dalšími benefity jsou odměny při pracovních a životních výročích. Odměnu při pracovním výročí nevyužilo 30 respondentů, tj. 26,55 %. Ze zbývajících 52 respondentů je s tímto benefitem spokojeno nebo spíše spokojeno 38 respondentů, tj. 73,08 %. Neutrální postoj k tomuto benefitu zaujímá 7 respondentů, tj. 13,46 %. Stejný počet respondentů vnímá tento benefit negativně.

Věcný dar při životních výročích nevyužilo 64 respondentů, tj. 56,64 %. Z 49 respondentů, kteří benefit využívají jich je většina spokojena nebo spíše spokojena a to 32 respondentů, tj. 65,31 %. 9 respondentů, tj. 18,37 % zaujímá k benefitu neutrální postoj. Negativně tento benefit vnímá 8 respondentů, tj. 16,33 %.

Finanční dar při dosažení 50 let nevyužilo 77 respondentů, tj. 68,14 %, což je výrazně více než kolik respondentů tento benefit využilo, těch bylo pouze 36. Z těchto 36 respondentů se k tomuto benefitu vyjádřilo kladně 24, tj. 66,67 %, neutrální postoj zaujímá 6 respondentů, tj. 16,67 % a stejný počet respondentů tento benefit vnímá negativně.

Zbývající benefity nevyužívá více jak polovina respondentů. Dalším typem benefitů jsou různé příspěvky na rekreaci nebo na sportovní a kulturní akce.

Příspěvek na rekreaci nevyužívá 76 respondentů, tj. 67,26 %. Tento benefit tedy využívá pouze 37 respondentů, z nichž většina je s příspěvkem spokojena (20 respondentů, 54,05 %). Neutrální postoj k tomuto benefitu zaujímají 3 respondenti, tj. 8,11 % a negativně ho hodnotí 14 respondentů, tj. 37,84 %.

Příspěvek na sportovní nebo kulturní akce nevyužívá ještě více respondentů než příspěvek na rekreaci, a to 80, tj. 70,80 % všech respondentů. Z 33 respondentů, kteří benefit využívají jej hodnotí kladně 21 respondentů (63,64 %), neutrální postoj k němu zaujímají 2 respondenti (6,06 %) a negativně jej hodnotí 10 respondentů (30,3 %).

Dalšími typy benefitů jsou příspěvky na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění. Zde je třeba připomenout, že zaměstnanci si mohou vybrat pouze jeden z těchto příspěvků.

Příspěvek na penzijní připojištění nevyužívá 77 respondentů, tj. 67,26 %. Z respondentů, kteří benefit využívají (36) je s ním 21 respondentů (58,33 %) spokojeno či spíše spokojeno, 1 respondent (2,78 %) zaujímá neutrální postoj a 14 respondentů (38,89 %) jej hodnotí negativně.

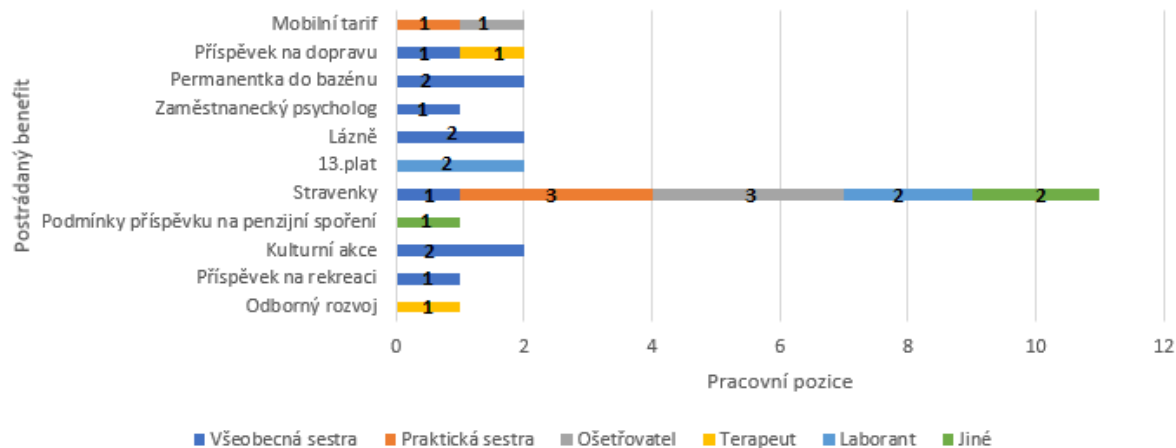
Příspěvek na soukromé životní pojištění je vůbec nejméně využívaným benefitem mezi respondenty a zároveň benefit se kterým jsou ti, kteří ho využívají nejvíce nespokojeni. Tento

benefit nevyužívá 97 respondentů, tj. 85,84 %. Ze zbývajících 16 respondentů jsou s tímto benefitem spokojeni pouze 4 respondenti, tj. 25 %, 2 respondenti, tj. 12,5 %, zaujímají neutrální postoj a 10 (62,5 %) jich je nespokojených.

Dalšími málo využívanými benefity jsou odměna při prvním odchodu do důchodu a odměna za dosažení jubilejních odběrů krve. Obě tyto odměny je poměrně těžké získat. Lidé po prvním odchodu do důchodu se zpravidla nevrací do zaměstnaneckého poměru, tudíž počet respondentů, kteří by využili tento benefit je značně omezený. To se také projevuje tím, že tento benefit nevyužilo 95 respondentů, tj. 84,07 %. Z těch respondentů, kteří tento benefit využili (18) ho většina (11; 61,11%) hodnotí kladně. 3 respondenti (16,67 %) ho hodnotí neutrálně a 4 (22,22 %) negativně.

Odměna za jubilejní odběry také není lehce dostupným benefitem, neboť první odměna náleží zaměstnanci až po 10 odběrech, maximální počet odběrů je u žen 4 ročně a u mužů 5 ročně. Vzhledem k tomu, že většina zaměstnanců MMN a.s. jsou ženy potřebují minimálně 2,5 roku pravidelného darování krve pro získání této odměny. To se také odráží na počtu respondentů, kteří benefit nevyužívají, je jich 92, tj. 81,42 %. Z 21 respondentů. Kterí benefit využívají se k němu 6 respondentů (28,57 %) staví kladně, 8 (38,10 %) neutrálně a 7 (33,33 %) negativně.

V otázce č. 11 se respondenti mohli vyjádřit k tomu, jaký benefit u svého zaměstnavatele nejvíce postrádají. Většina respondentů (86, tj. 76,11 %) se k této otázce nevyjádřila. Z 27 respondentů, kteří se vyjádřili, by největší část z nich (11, tj. 9,73 %) uvítala změnu poskytování příspěvku na stravování na formu stravenek. Odpovědi zachycuje následující graf (obr. 7).



Obrázek 7: Postrádané benefity

Zdroj: vlastní zpracování

6.1.3 Informovanost

Informovaností zaměstnanců o jednotlivých benefitech se zabývaly otázky 5-7, přičemž otázka č. 6 se zaměřuje na informovanost o daňovém a odvodovém režimu jednotlivých benefitů.

Otázka č. 5 se zabývá informovaností o částkách, které zaměstnavatel přispívá na jednotlivé benefity. Z odpovědí jednotlivých respondentů vyplývá, že většina respondentů zná částku alespoň u většiny poskytovaných benefitů. U všech benefitů zná přispívanou částku 12 respondentů, tj. 10,62 %, u většiny benefitů zná částku 33 (29,2 %) respondentů. Alespoň u některých benefitů zná částku příspěvku 16 (14,16 %) respondentů a u benefitů, které využívají, zná částku 27 (23,89 %) respondentů. 13 (11,5 %) respondentů přesné částky nezná, ale ví, kde je v případě potřeby hledat, 11 (9,73 %) respondentů částky neví a jeden (0,88 %) respondent se o přispívané částky vůbec nezajímá. Rozložení jednotlivých odpovědí zachycuje tabulka 15.

Tabulka 15: Znalost přispívané částky

Odpověď	Ano, u všech benefitů	Ano, u většiny benefitů	Ano, u některých benefitů	Jen u těch benefitů, které využívám	Ne, ale vím, kde v případě potřeby hledat	Ne, nevím	Nezajímá mě to
Četnosti	12	33	16	27	13	11	1
Procenta	10,62	29,2	14,16	23,89	11,5	9,73	0,88

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 se zabývala zájmem respondentů o informace o daňovém a odvodovém režimu jednotlivých benefitů. Otázka zněla „*Zajímáte se o to, zda je pro Vás daný benefit výhodný z hlediska daňového zatížení, popř. z hlediska odvodů zdravotního a sociálního pojištění?*“ a respondenti odpovídali jednoduše ano/ne. Odpověď „Ano“ zvolilo pouze 15 (13,27 %) respondentů, zbylých 98 (86,73 %) se o daňový a odvodový režim jednotlivých benefitů nezajímá.

Sedmá otázka se týkala pocitu informovanosti o jednotlivých benefitech a zněla „*Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o poskytovaných benefitech?*“ a odpověď byla opět pouze ano/ne. Odpovědi na tuto otázku jsou téměř vyrovnané, 59 (52,21 %) respondentů si nepřipadá dostatečně informováno a 54 (47,79 %) respondentů si připadá informováno dostatečně.

6.1.4 Dětská skupina

Na dětskou skupinu „Motýlek“ se zaměřují otázky 8 a 9.

Otázka č. 8 klade respondentům jednoduchou otázku „*Víte, že MMN Jilemnice a.s. má vlastní dětskou skupinu „Motýlek“ určenou zejména dětem zaměstnanců?*“ s odpovědí ano/ne. Drtivá většina (107, tj. 96,69 %) respondentů o existenci této skupiny ví. Odpověď „Ne“ zvolilo pouze 6 respondentů, tj. 5,31 %. Pokud respondenti odpověděli na otázku č. 8 kladně, měli odpovědět i na otázku č. 9 „*Využíváte dětskou skupinu „Motýlek“, na kterou bylo opět možné odpovědět ano/ne. Pokud respondenti zvolili odpověď „Ne“, odpovídali ještě na doplňující otázku „z jakého důvodu?“ kde bylo možné odpovědět „Nemám děti, které bych do skupiny umístil/a (nemám žádné děti, popřípadě jsou již starší)“ nebo vepsat vlastní důvod.*

Z respondentů vyplňujících dotazník pouze 2 (1,77 %) dětskou skupinu využívají. Ze zbývajících 111 (98,23 %) respondentů jich 105 (95 %) nemá děti, které by do skupiny umístili, 3 respondenti (2,7 %) mají děti v mateřské škole, 2 (1,8 %) mají zajištěné jiné hlídání a dalším dvěma nevyhovuje otevírací doba skupiny. Jeden respondent důvod neuvedl.

6.1.5 Dodatečné subjektivní hodnocení zaměstnaneckých benefitů

Dodatečným subjektivním hodnocením se zabývají otázky č. 10 a 12.

Otázka č. 10 se zabývala vnímáním zaměstnaneckých benefitů u MMN Jilemnice a.s. a jiných zaměstnavatelů. Na otázku „*Pokud byste měli porovnat benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem a benefity jiných nemocnic, jak je na tom podle Vás MMN Jilemnice a.s.?*“ bylo možné odpovědět čtyřmi způsoby: „*Velmi dobře/ nadprůměrně*“, „*Dobře/ průměrně*“, „*Ne moc dobře/ podprůměrně*“) nebo „*Nevím/ nemohu posoudit*“. Většina

respondentů (61, tj. 53,98 %) zvolila poslední možnost. Velké množství respondentů (32, tj. 28,32 %) si myslí, že je na tom jejich zaměstnavatel průměrně. Všechny případy odpovědi zachycuje tabulka 16.

Tabulka 16: Úroveň benefitů

Odpověď	Nadprůměrně	Průměrně	Podprůměrně	Nevím
Četnosti	7	32	13	61
Procenta	6,19	28,32	11,5	53,98

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12 měla za úkol posoudit důležitost poskytování zaměstnaneckých benefitů. Respondenti se v této otázce rozhodovali, zda by byla nabídka lepších zaměstnaneckých benefitů důvodem ke změně zaměstnavatele. Dle očekávání většina respondentů (102, tj. 90,27 %) nepovažuje lepší nabídku zaměstnaneckých benefitů za důvod ke změně zaměstnavatele. Naopak pro 11 respondentů, tj. 9,73 %, by lepší nabídka zaměstnaneckých benefitů důvodem ke změně zaměstnavatele byla.

6.2 Analýza závislosti

Vzhledem ke zjištěným datům se jeví jako vhodné statisticky ověřit:

- Zda existuje závislost mezi úrovní spokojenosti a pracovní pozicí respondentů;
- Zda existuje závislost mezi ochotou změnit zaměstnavatele z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru.

K testování závislosti bude využit χ^2 test nezávislosti v kontingenční tabulce.

6.2.1 Závislost mezi úrovní spokojenosti a pracovní pozicí respondentů

Ke zkoumání případné závislosti mezi sledovanými proměnnými je nejprve nutné sestavit kontingenční tabulku pozorovaných četností. V tabulce jsou v řádcích zachyceny odpovědi na otázku číslo 2, tedy úroveň spokojenosti a sloupce zachycují odpovědi na otázku číslo 16, tedy pracovní pozice respondentů. Kontingenční tabulku zachycuje tabulka 17.

Tabulka 17: Kontingenční tabulka

Pracovní pozice	Všeobecná sestra	Praktická sestra	Ošetřovatel	Terapeut	Laborant	Jiné
Úroveň spokojenosti						
Spokojen/a	12	0	3	0	2	3
Spíše spokojen/a	17	3	2	5	7	4
Nevím/ je mi to jedno	19	8	7	1	4	1
Spíše nespokojen/a	10	0	1	1	0	2
Nespokojen/a	1	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Z důvodu nízkého počtu odpovědí od některých skupin se ukázalo nezbytné některé skupiny sloučit. Vznikly tak skupiny pracovních pozic „Všeobecná sestra“, „Praktická sestra“ a „Ostatní“. Také četnosti odpovědí týkající se úrovně spokojenosti nebyly dostatečně četné a vznikly tak kategorie „Pozitivní“, „Neutrální“ a „Negativní“. Situaci po tomto sloučení zachycuje tabulka 18.

Tabulka 18: Upravená kontingenční tabulka

Pracovní pozice	Všeobecná sestra	Praktická sestra	Ostatní	Celkem
Úroveň spokojenosti				
Pozitivní	29	3	26	58
Neutrální	19	8	13	40
Negativní	11	0	4	15
	59	11	43	113

Zdroj: vlastní zpracování

Jako další krok tohoto statistického testu je třeba vypočítat očekávané hodnoty. Očekávané hodnoty se počítají jako součin součtu hodnot v řádku se součtem hodnot ve sloupci a celý tento součin se vydělí počtem pozorování. Na příkladu tabulky 19: levé horní políčko (30,28) se vypočítá jako

Tabulka 19: Očekávané četnosti

Pracovní pozice	Všeobecná sestra	Praktická sestra	Ostatní	Celkem
Úroveň spokojenosti				
Pozitivní	30,28	5,65	22,07	58
Neutrální	20,88	3,89	15,22	40
Negativní	7,83	1,46	5,71	15
Celkem	59	11	43	113

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě pozorovaných a očekávaných četností bylo vypočteno testovací kritérium – Pearsonův chí-kvadrát. Ten se počítá podle vzorce

$$X^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

kde: n_{ij} jsou pozorované četnosti a E_{ij} jsou očekávané četnosti

Tabulka 20: Pearsonův chí-kvadrát

Pracovní pozice	Všeobecná sestra	Praktická sestra	Ostatní	Celkem
Úroveň spokojenosti				
Úroveň spokojenosti	0,05	1,24	0,70	1,99
Neutrální	0,17	4,33	0,32	4,82
Negativní	1,28	1,46	0,51	3,25
Celkem	1,51	7,03	1,53	10,07

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota testovacího kritéria je v tomto případě 10,07. Tato hodnota nám umožní vyhodnotit, zda mezi sledovanými proměnnými existuje závislost.

Chí-kvadrát test nezávislosti

- **H₀**: Mezi postojem k současnému systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí neexistuje závislost;
- **H₁**: Mezi postojem k současnému systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí existuje závislost.

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Hodnota testovací statistiky: $\chi_p^2 = 10,07$

Kritická hodnota: $\chi_{0,95}^2(4) = 9,49$

$\chi_p^2 > \chi_{0,95}^2(4) \Rightarrow$ na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ H_0 zamítáme \Rightarrow Mezi postojem k současnému systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí **existuje závislost**.

6.2.2 Závislost mezi ochotou změnit zaměstnavatele z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru

Postup testování je zcela shodný jako u předešlého testu. Z důvodu nedostatečného množství kladných odpovědí bylo opět nutné vzniklou kontingenční tabulku upravit do podoby, kterou zachycuje tabulka 21, tedy do kategorií „0 až 2 roky“, „3 až 10 let“ a „11 let a více“. Vypočtené očekávané četnosti jsou v tabulce vyznačeny tučnou kurzívou.

Tabulka 21: Pozorované četnosti vybraných proměnných

Délka pracovního vztahu	0 až 2 roky	3 až 10 let	11 let a více	Celkem
Změna zaměstnavatele				
Ano	16	37	49	102
Ne	4	3	4	11
Celkem	20	40	53	113

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22: Očekávané četnosti vybraných proměnných

Délka pracovního vztahu	0 až 2 roky	3 až 10 let	11 let a více	Celkem
Změna zaměstnavatele				
Ano	<i>18,05</i>	<i>36,11</i>	<i>47,84</i>	102
Ne	<i>1,95</i>	<i>3,89</i>	<i>5,16</i>	11
Celkem	20	40	53	113

Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla opět vypočtena hodnota testovací charakteristiky, kterou je stejně jako v předchozím případě Pearsonův chí-kvadrát. Jeho výpočet zachycuje tabulka 22.

Tabulka 23: Pearsonův chí-kvadrát

Délka pracovního vztahu	0 až 2 roky	3 až 10 let	11 let a více	Celkem
Změna zaměstnavatele				
Ano	0,23	0,02	0,03	0,28
Ne	2,17	0,21	0,26	2,63
Celkem	2,40	0,23	0,29	2,91

Zdroj: Vlastní zpracování

Chí-kvadrát test nezávislosti

- **H₀**: Existuje závislost mezi ochotou změnit zaměstnavatele z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru;
- **H₁**: Neexistuje závislost mezi ochotou změnit zaměstnavatele z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru.

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Hodnota testovací statistiky: $\chi_p^2 = 2,9$

Kritická hodnota: $\chi_{0,95}^2(4) = 5,99$

$\chi_p^2 < \chi_{0,95}^2(4) \Rightarrow$ na hladině významnosti $\alpha = 0,05$ H_0 nezamítáme \Rightarrow Mezi ochotou změnit zaměstnavatele z důvodu lepší nabídky zaměstnaneckých benefitů a délkou pracovního poměru **neexistuje závislost.**

7 SHRNU TÍ A NÁVRH OPATŘENÍ

Nejprve je třeba uvést, že v celkovém počtu 113 odpovědí je zastoupeno nejvíce všeobecných sester (59, tj. 52,21 %), což odpovídá složení nelékařského personálu v MMN Jilemnice a.s. a z tohoto hlediska je tedy vzorek odpovídající. Ovšem dotazník vyplňovali pouze ti, kteří o to měli zájem, nelze tedy zaručit náhodnost výběru. Z tohoto důvodu nelze považovat vzorek za dostatečně reprezentativní vzhledem k základnímu souboru, není tedy možné výsledné hodnoty vztáhnout na všechny zaměstnance MMN Jilemnice a.s. Přesto z analyzovaných odpovědí vyplývají určité nedostatky.

Z analýzy dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnanců vnímá současný systém zaměstnaneckých benefitů neutrálně až mírně pozitivně, viz obrázek 4. Dále byl proveden χ^2 – test nezávislosti pro zjištění, zda existuje závislost mezi postojem k současnému systému zaměstnaneckých benefitů a pracovní pozicí. Z výsledku testu vyplývá, že závislost existuje, ale pouze slabá. To znamená, že počty spokojených a nespokojených zaměstnanců jsou napříč pracovní pozicí téměř vyrovnány.

Většina respondentů není schopna porovnat úroveň nabídky nabízených zaměstnaneckých benefitů s jinými nemocnicemi v okolí. Z těch respondentů, kteří nabídky porovnávali, se většina shodla na tom, že benefity MMN Jilemnice a.s. jsou průměrné. Jestli tomu tak skutečně je, nejsme v tuto chvíli schopni posoudit, neboť v této práci nejsou uvedeny poskytované benefity jiných nemocnic v okolí a z toho důvodu není možné porovnání.

Nejlépe hodnocenými benefity jsou příspěvek na stravování a na nákup vitaminů. Nejhorše hodnoceným benefitem je příspěvek na soukromé životní pojištění. Zaměstnanci by nejvíce uvítali změnu poskytování příspěvku na stravování na formu stravenek.

Polovina respondentů se vyjádřila k úrovni informovanosti jako nedostatečné. K větší míře informovanosti by mohl přispět pravidelně aktualizovaný výpis jednotlivých zaměstnaneckých benefitů přikládáný např. k výplatní pásce či pomocí intranetu, který je přístupný všem zaměstnancům.

Poslední část dotazníku se zabývala tím, zda by nabídka lepších zaměstnaneckých benefitů byla důvodem ke změně zaměstnavatele. Většina respondentů se shodla na tom, že by to důvodem ke změně zaměstnavatele nebylo. Následný χ^2 - test nezávislosti ukázal, že neexistuje statisticky významná závislost mezi pracovní pozicí a ochotou v takovém případě změnit zaměstnavatele.

ZÁVĚR

V odměňování pracovníků jsou mimo jiných složek zohledněny také zaměstnanecké benefity. Ty je možné charakterizovat jako dobrovolné plnění poskytované zaměstnavatelem svým zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy.

Zaměstnanecké benefity mohou být významným faktorem ovlivňujícím postavení firmy na trhu práce. Správně nastavený systém zaměstnaneckých benefitů zaměstnavateli poskytuje jistou konkurenční výhodu, ale také může být důvodem menší fluktuace zaměstnanců, kteří jsou u svého zaměstnavatele spokojeni. Aby benefity takto fungovaly, je třeba je již na začátku správně a výhodně nastavit, sestavit strategii poskytování benefitů a průběžně doplňovat o takové benefity, které si zaměstnanci žádají a využijí je, k tomu slouží průběžná analýza. Zaměstnavatel může poskytovat širokou paletu zaměstnaneckých benefitů, sledovat současné trendy, ale pokud jeho zaměstnanci nebudou jednotlivé zaměstnanecké výhody využívat, jedná se o zbytečné náklady pro zaměstnavatele, které nemají žádný efekt.

Z hlediska daňového zvýhodnění se u každého benefitu posuzuje, zda se jedná o daňově uznatelný náklad zaměstnavatele, zdaněný příjem zaměstnance a zda spadá nebo nespadá do základu na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Do jaké míry poskytuje zaměstnavatel i benefity, které pro něj nejsou z odvodového hlediska výhodné, je pouze na jeho uvážení. Jejich poskytováním dává najevo svou dobrou vůli a to, že si cení svých zaměstnanců a chce je ve své společnosti udržet.

Cílem této bakalářské práce byla analýza zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě. Pomocí dotazníkového šetření byla zjištěna úroveň spokojenosti a informovanost zaměstnanců s poskytovanými benefity. Výsledky tohoto šetření byly statisticky vyhodnoceny.

MMN Jilemnice a.s. svým zaměstnancům poskytuje 9 plošně poskytovaných benefitů a individuálně poskytuje benefity související s rozšiřováním kvalifikace.

Výsledky dotazníkového šetření vypovídají o tom, že zaměstnanci zaujímají k poskytovaným benefitům neutrální až mírně pozitivní postoj. S některými benefity, zejména s tzv. zeleným volnem, respondenti vyjadřují nespokojenost, zejména s možností jeho čerpání. V porovnání s ostatními zaměstnavateli ve stejném oboru považují benefity za průměrné.

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, vyjadřují největší spokojenost s poskytovaným příspěvkem na stravování, přesto by většina z nich uvítala změnu na systém stravenek. Tato změna společně se zvýšením informovanosti zaměstnanců o poskytovaných

benefitech by mohla vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců. Podrobněji viz kapitola 7 Shrnutí a návrh opatření.

Pro MMN Jilemnice a.s. by tato práce mohla být přínosná v tom, že zaměstnanci, kteří vyplnili tento dotazník, si připomněli strukturu poskytovaných benefitů. Dále může být tato práce jedním z podkladů pro příští rozhodování v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-717-9468-6.
- [2] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN ISBN978-80-7261-288-8.
- [3] PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Vyd. 1. Praha: Academia, 2002. ISBN 80-200-0950-7.
- [4] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Manažer. ISBN ISBN978-80-247-1904-7.
- [5] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [6] STOREY, John. *New perspectives on human resource management*. 1st ed., repr. 1995. London: Routledge, 1995. ISBN 04-150-1041-1.
- [7] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [8] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [9] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0470-6.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.
- [11] Maslowova pyramida potřeb. In: *Filozofie úspěchu* [online]. Praha: WordPress, 2012 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/.
- [12] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [14] URBAN, Jan. Pracovní spokojenost a její faktory. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Consilium Group, 2006 [cit. 2017-12-09]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-faktory/>

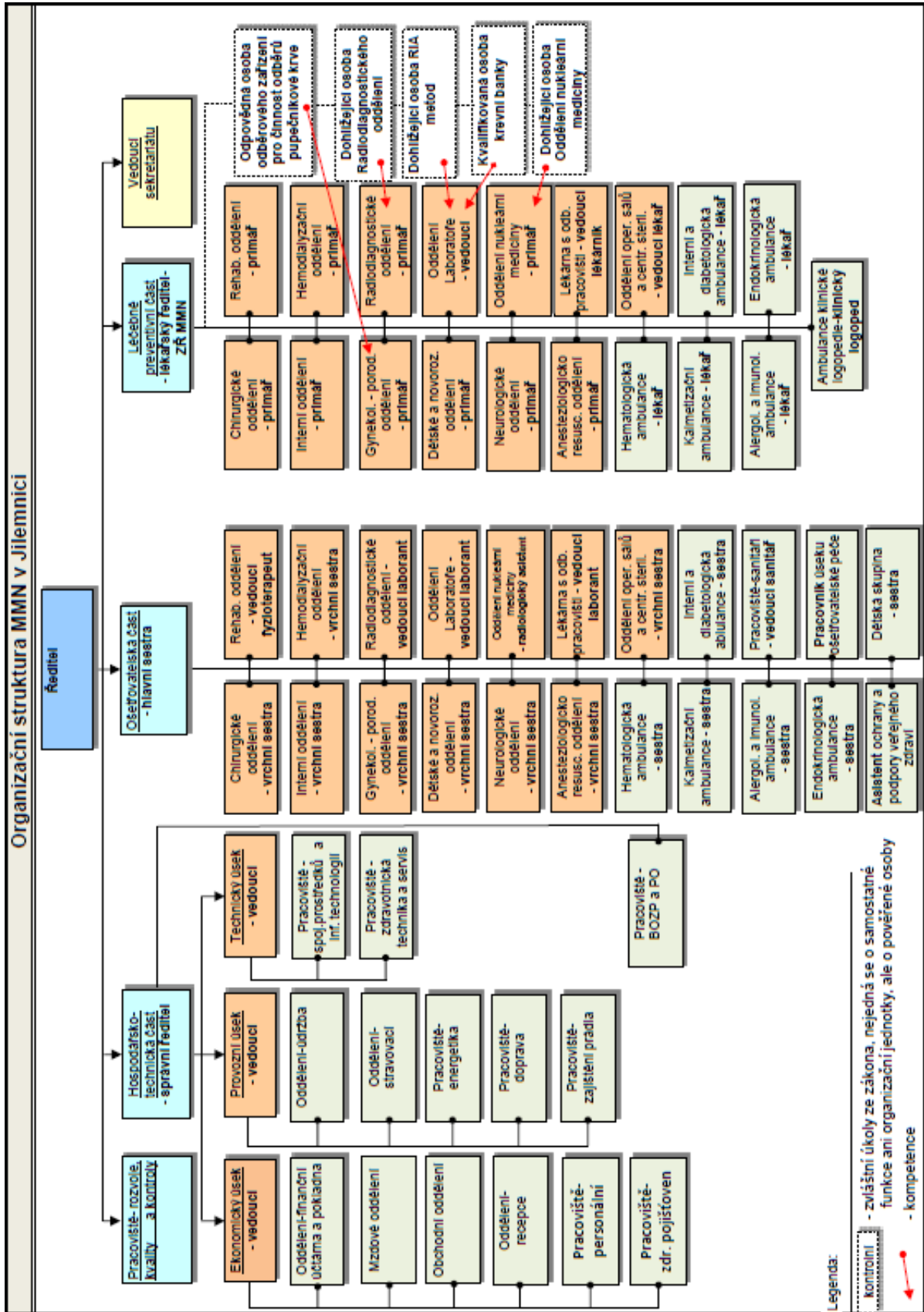
- [15] Benefit (n.). In: *Online etymology dictionary* [online]. b.r. [cit. 2018-01-29]. Dostupné z: <https://www.etymonline.com/word/benefit>
- [16] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-301-1.
- [17] Zákoník práce. In: 2006. Praha: Tiskárna ministerstva vnitra, 2018, ročník 2006, částka 84, číslo 262.
- [18] URBAN, Jan. Zaměstnanecké výhody, jejich cíle a efektivita. In: *Mzdová praxe* [online]. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2018 [cit. 2018-02-03]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d1246v1222-zamestnanecke-vyhody-jejich-cile-a-efektivita/>
- [19] MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-515-4.
- [20] PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. Praktik (Leges). ISBN 978-80-87212-66-0.
- [21] THIELOVÁ, Klára. Benefity – jaké jsou a jak fungují. In: *BrandBakers: Pomáháme přitahovat lidi* [online]. Praha, b.r. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: http://www.brandbakers.cz/primo_z_pece/clanek/248
- [22] DUSPIVOVÁ, Kateřina. BENEFITY: Závěrečná zpráva. In: *Trexima: Zaměřeno na člověka* [online]. Praha: Trexima, 2016 [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.trexima.cz/aktualita/nejcastejsim-benefitem-v-cr-je-prispevek-na-stravovani>
- [23] ČR. Zákon č. 592/1992 Sb.: Zákon České národní rady o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění. In: 1992. Praha: Česká národní rada, 2018, ročník 1992, 119/1992, číslo 592.
- [24] Zákon č. 550/1991 Sb.: Zákon České národní rady o všeobecném zdravotním pojištění. In: . Praha: Česká národní rada, 2018, ročník 1991, 104/1991, číslo 550.
- [25] Zákon č. 589/1992 Sb.: Zákon České národní rady o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti. In: 1992. ČR: Česká národní rada, 2018, ročník 1992, 118/1992, číslo 589.
- [26] Základní informace o nemocnici. In: *Masarykova městská nemocnice v Jilemnici* [online]. Jilemnice: Masarykova městská nemocnice v Jilemnici, 2017 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <http://www.nemjil.cz>
- [27] Úplný výpis z obchodního rejstříku. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. Pardubice: MMN a.s., 2016 [cit. 2017-11-04]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-osoba.vysledky?subjektId=947045&typ=UPLNY>
- [28] *Kolektivní smlouva*. Jilemnice, 2017.

- [29] Dětská skupina Motýlek. In: *MMN a.s.* [online]. Jilemnice: MMN a.s., 2017 [cit. 2017-11-04].
Dostupné z: <http://www.nemjil.cz/cz/detska-skupina/informace/>
- [30] PACÁKOVÁ, Viera. *Štatistické metódy pre ekonómov.* 1. Bratislava: Iura Edition spol s r.o., 2009. ISBN 978-80-8078-284-9.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura MMN Jilemnice a.s.	67
Příloha B: Dotazník	68

Příloha A: Organizační struktura MMN Jilemnice a.s.



Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

Dobrý den,

Jmenuji se Zuzana Tomášová a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty ekonomicko – správní Univerzity Pardubice. Odpovědi získané pomocí tohoto dotazníku poskytnou vedení společnosti zpětnou vazbu o Vaší spokojenosti s poskytovanými benefity a také pomohou při tvorbě mé bakalářské práce na téma „Systém zaměstnaneckých benefitů“. Dotazník je zcela anonymní, určený je pro nelékařský personál a jeho výsledky budou veřejně dostupné.

Děkuji za Váš čas

Zuzana Tomášová

Vaší odpověď označte, prosím, křížkem ☑, pokud není v otázce uvedeno jinak.

1. Ovlivnily Vás poskytované zaměstnanecké benefity při výběru zaměstnavatele?

- Ne
- Ano
- Před nástupem jsem se o to nezajímal/a

Pokud ano, který benefit byl pro Vás osobně nejdůležitější?

.....

2. Jak jste celkově spokojen/a s poskytovanými zaměstnaneckými benefity?

- Spokojen/a (přejděte na otázku číslo 4)
- Spíše spokojen/a (přejděte na otázku číslo 4)
- Nevím/ je mi to jedno (přejděte na otázku číslo 4)
- Spíše nespokojen/a (přejděte na otázku číslo 3)
- Nespokojen/a (přejděte na otázku číslo 3)

3. S čím zejména jste nespokojen/a?

(vyberte, prosím, max. 3 odpovědi)

- Množství nabízených benefitů
- Nejsem dostatečně informován/a o nabízených benefitech
- Částka přispívaná na jednotlivé benefity
- Způsob čerpání jednotlivých benefitů
- Mezi benefity není žádný, který by mi vyhovoval
- Jiné (prosím doplňte)

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku. Pro Vaše případné poznámky a připomínky slouží řádky na poslední straně dotazníku

Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

4. Ohodnořte, prosím, míru spokojenosti s jednotlivými benefity

Zakroužkujte, prosím, pouze jedno číslo na každém řádku	Tento benefit nevyužívám	Velmi spokojen/a	Spíše spokojen/a	Ani spokojen/a ani nespokojen/a	Spíše nespokojen/a	Velmi nespokojen/a
Příspěvek na stravování	0	1	2	3	4	5
Příspěvek na sportovní, kulturní akce	0	1	2	3	4	5
Příspěvek na rekreaci	0	1	2	3	4	5
Příspěvek na vitamíny	0	1	2	3	4	5
Příspěvek na penzijní připojištění	0	1	2	3	4	5
Příspěvek na soukromé životní pojištění	0	1	2	3	4	5
Sick days (zelené volno)	0	1	2	3	4	5
Odměna při pracovních výročích (25, 30, 35+)	0	1	2	3	4	5
Finanční odměna při životních výročích (50 let)	0	1	2	3	4	5
Věcný dar při životních výročích (30, 40, 50, 60 let)	0	1	2	3	4	5
Odměna při prvním odchodu do důchodu	0	1	2	3	4	5
Odměna při dosažení jubilejních odběrů krve	0	1	2	3	4	5

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku. Pro Vaše případné poznámky a připomínky slouží řádky na poslední straně dotazníku

Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

5. Víte, jakou částku Vám zaměstnavatel přispívá na jednotlivé benefity?
- Ano, u všech benefitů
 - Ano, u většiny benefitů
 - Ano, u některých benefitů
 - Jen u těch benefitů, které využívám
 - Ne, ale vím, kde v případě potřeby hledat
 - Ne, nevím
 - Nezajímá mě to
6. Zajímáte se o to, zda je pro Vás daný benefit výhodný z hlediska daňového zatížení, popř. z hlediska odvodů zdravotního a sociálního pojištění?
- Ano
 - Ne
7. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o poskytovaných benefitech?
- Ano
 - Ne
8. Víte, že MMN Jilemnice a.s. má vlastní dětskou skupinu „Motýlek“ určenou zejména dětem zaměstnanců?
- Ano (Pokračujte na otázku číslo 9)
 - Ne (Pokračujte na otázku číslo 10)
9. Využíváte dětskou skupinu „Motýlek“?
- Ano
 - Ne
- Pokud ne, z jakého důvodu?*
- Nemám děti, které bych do skupiny umístil/a (nemám žádné děti, popřípadě jsou již starší)
 - Z jiného důvodu (prosím uveďte)
10. Pokud byste měli porovnat benefity poskytované Vaším zaměstnavatelem a benefity jiných nemocnic, jak je na tom podle Vás MMN Jilemnice a.s.?
- Velmi dobře / nadprůměrně
 - Dobře / průměrně
 - Ne moc dobře / podprůměrně
 - Nevím / nemohu posoudit

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku. Pro Vaše případné poznámky a připomínky slouží řádky na poslední straně dotazníku

Dotazník spokojenosti se zaměstnaneckými benefity

11. Jaký zaměstnanecký benefit u Vašeho zaměstnavatele nejvíce postrádáte?

(Pokud jste zcela spokojen/a, nevyplňujte, jinak, prosím, napište)

.....

12. Byla by pro Vás nabídka lepších zaměstnaneckých benefitů důvodem ke změně zaměstnání?

- Ano
- Ne

Sociodemografická část (Anonymita zajištěna)

13. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

14. Do jaké věkové kategorie patříte?

- Do 20 let
- 21 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- 61 let a více

15. Jak dlouho u této společnosti pracujete?

- 0 až 2 roky
- 3 až 5 let
- 6 až 10 let
- 11 až 15 let
- 16 let a více

16. Jaká je Vaše pracovní pozice?

- Všeobecná sestra
- Praktická sestra
- Ošetřovatel
- Terapeut
- Laborant
- Jiné (prosím, uveďte)

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku. Pro Vaše případné poznámky a připomínky slouží řádky na poslední straně dotazníku

