ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Ekonomický pohled na lidský kapitál ve státním neziskovém sektoru

The economic view on human capital in the state nonprofit sector

Bc. Lucie Klazarová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie KLAZAROVÁ**
Osobní číslo:	**K16N0033K**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Ekonomický pohled na lidský kapitál ve státním neziskovém sektoru**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k problematice lidského kapitálu a neziskového sektoru.
2. Analyzujte data k dané problematice na úrovni OECD.
3. Analyzujte ekonomickou stránku lidského kapitálu na příkladu konkrétní neziskové organizace.
4. Zhodnoťte provedené analýzy.
5. Stanovte závěry a případná doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **MAZOUCH, Petr a FISCHER, Jakub.** *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy.* **Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011. xx, 116 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.**
- **PYNES, Joan.** *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach.* **Fourth edition. ISBN 978-1118398623.**
- **SOWA, Jessica E. a WORD, Jessica K. A.** *The nonprofit human resource management handbook: from theory to practice.* **ISBN 978-1-315-18158-5.**
- **FIRER, Steven a WILLIAMS, S. Mitchell.** *"Intellectual capital and traditional measures of corporate performance".* **Journal of Intellectual Capital, Vol. 4 Issue: 3, pp.348-360, https://doi.org/10.1108/ 14691930310487806.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2018**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Ekonomický pohled na lidský kapitál ve státním neziskovém sektoru“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni dne

……..

podpis autora

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Pavlíně Hejdukové, PhD. za ochotu a cenné rady, které přispěly k vypracování práce.

Velké díky patří řediteli zařízení Vojenské lázeňské léčebny Kijev ve Františkových Lázních, panu doc. Ing. Karlu Kotkovi, CSc., za ochotu a čas, který mi při zpracovávání práce věnoval. Poděkování patří dále vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení za ochotu, rady a zpřístupnění dat potřebných k vypracování práce.

Obsah

Úvod ... 8
1. Cíle a metodika ... 10
2. Lidský kapitál ... 12
2.1. Světové organizace zkoumající lidský kapitál ... 13
2.1.1. OECD ... 13
2.1.2. Světové ekonomické fórum ... 15
2.1.3. UNESCO – UNEVOC ... 15
3. Měření lidského kapitálu ... 16
3.1. Společenská úroveň ... 16
3.1.1. Human Capital Index ... 18
3.2. Podniková úroveň ... 21
3.2.1. Produktivita práce ... 22
4. Ziskový versus neziskový sektor ... 24
4.1. Rozdíl státních a nestátních neziskových organizací ... 25
4.1.1. Organizace veřejného sektoru v ČR ... 25
4.1.2. Organizace veřejného sektoru ve světě (výběr v rámci OECD) ... 28
4.1.3. Nestátní neziskové organizace ... 29
4.2. Příspěvkové organizace v ČR ... 30
4.2.1. Řízení příspěvkových organizací ... 30
4.2.2. Hospodaření příspěvkových organizací ... 31
5. Lidské zdroje v neziskových organizacích ... 32
5.1. Personální strategie ... 32
5.2. Personální řízení ... 33
5.3. Personální politika ... 33
5.4. Personální činnosti ... 34
5.4.1. Plánování pracovních míst ... 34
5.4.2. Získávání a výběr pracovníků ... 34
5.4.3. Vzdělávání a motivace ... 34
5.4.4. Hodnocení a odměňování ... 35
6. Představení podniku Vojenská lázeňská léčebna Kijev, Františkovy Lázně ... 36
6.1. VLRZ ... 36
6.2. Rozsah poskytovaných služeb VLL Kijev ... 37
6.2.1. Druhy poskytované péče VLL Kijev ... 39

6.3. Organizace VLL Kijev 40
6.3.1. Struktura a počty zaměstnanců 40
6.3.2. Rozmisťování pracovníků 42
6.3.3. Odměňování pracovníků 42
6.3.4. Péče o zaměstnance a benefity 45
6.4. Analýza personálních nákladů podniku VLL Kijev 46
6.4.1 Vývoj personálních nákladů 2013-2017 47
6.4.2. Porovnání personálních nákladů k celkovým nákladům 50
6.4.3. Porovnání personálních nákladů k celkovým výnosům 51
6.4.4. Porovnání personálních nákladů k výsledkům hospodaření 52
6.4.5. Personální náklady jednotlivých úseků 53
6.5. Analýza vývoje hrubých mezd v podniku 55
6.5.1. Průměrná hrubá mzda na oddělení 56
6.5.2. Vývoj průměrných hrubých mezd 57
6.6. Analýza produktivity práce v podniku VLL Kijev 58
6.6.1. Mzdová náročnost tržeb 58
6.6.2. Mzdová produktivita 58
6.6.3. Produktivita práce z tržeb 59
6.7. Doporučení pro podnik 63
6.7.1. Výběr metody tvorby nových cen 63
6.7.2. Konkurence VLL Kijev 64
6.7.3. Porovnání cen s konkurencí 66
6.7.4. Návrh na úpravu cen VLL Kijev 68
6.7.5. Dopad navýšení cen na produktivitu práce 69
6.8. Shrnutí návrhu pro zlepšení 72
6.9. Vyjádření ředitele VLL Kijev k doporučení 73
Závěr 74
SEZNAM TABULEK 76
SEZNAM OBRÁZKŮ 77
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK 78
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 79
SEZNAM PŘÍLOH 84
ABSTRAKT 86
ABSTRACT 87

Úvod

Lidské zdroje jsou v současné době jedním z hlavních aktiv všech společností na trhu. V rámci rostoucí konkurence a globalizace je potřeba umět tyto zdroje získávat, efektivně s nimi pracovat a dále je v případě jejich potenciálu rozvíjet. Lidský kapitál zde bude konkrétně definován, bude uveden způsob chápání lidského kapitálu a dále způsoby jeho měření na širší společenské a užší podnikové úrovni.

Práce je zaměřena na analýzu fungování lidského kapitálu ve specifickém typu organizace – a to v organizaci působící ve státním neziskovém sektoru. Jenom v rámci České republiky existuje mnoho neziskových organizací řízených státem (řadíme sem příspěvkové organizace a organizační složky státu), přičemž v povědomí široké veřejnosti figurují spíše klasické neziskové organizace, stojící v sektoru soukromém. Právě toto je důvodem specifikace tématu. V práci tedy budou osvětleny rozdíly „klasických" neziskových organizací oproti státním neziskovým organizacím. Neziskový sektor v ekonomice obecně roste. Státní neziskový sektor má mnoho specifik, která jsou v této práci osvětlena. Neziskový sektor obecně zabezpečuje spotřebitelům veřejné statky, zaměstnává velkou část práceschopného obyvatelstva a přispívá k tvorbě HDP.

Část této diplomové práce je věnována nadnárodnímu srovnání vybraných dat v rámci problematiky lidského kapitálu a státních neziskových organizací, a to na úrovni OECD. S cílem utvoření celistvého pohledu na problematiku lidského kapitálu jsou využita nejen data vybraných států Evropy, ale i data států geograficky vzdálenějších, například USA, Kanady, Japonska nebo Číny. Při tomto srovnání jsou posouzeny informace o počtech ekonomicky aktivních obyvatel zkoumaných zemí a způsobu, jakým tyto lidské zdroje využívány a jak přispívají k chodu daných ekonomik. Pro porovnání fungování organizací státního neziskového sektoru budou komparovány Česká republika se Slovenskem, Německem, Rakouskem a Francií.

V práci je dále představena aktuálně fungující příspěvková organizace a je vysvětlen způsob práce s lidským kapitálem. Na příkladu této organizace jsou uvedena specifika státního neziskového sektoru z pohledu personálních záležitostí v praxi. Je zkoumáno, zda jsou tyto zdroje efektivně ekonomicky využívány a jaký je jejich přínos pro organizaci. Dílčí analýzy budou následně vyhodnoceny a jejich výsledky interpretovány

tak, aby byl zřejmý komplexní pohled na ekonomickou stránku využívání lidských zdrojů v této organizaci. V případě zjištění prostoru pro zlepšení jsou navržena opatření možná pro budoucí využití v organizaci. Pro zřejmé propojení s praxí je uvedeno stanovisko ředitele organizace k navrženému opatření.

1. Cíle a metodika

Cíle

Cílem této práce je objasnit téma lidského kapitálu se zaměřením na specifickou oblast státního neziskového sektoru. V souladu s tímto hlavním cílem je v rámci dílčích cílů zkoumán způsob měření a hodnocení lidského kapitálu, objasněn rozdíl mezi státním a soukromým neziskovým sektorem a obecně nastíněn způsob fungování ekonomických subjektů v této specifické sféře. S ohledem na primární cíl práce je tato problematika vztažena k existujícímu subjektu tohoto typu, na kterém jsou demonstrována specifika fungování lidského kapitálu ve státním neziskovém z pohledu praxe, a dále je zde vyhodnocen ekonomický přínos lidského kapitálu k prosperitě této vybrané organizace. Vzhledem k následně zjištěným skutečnostem je v závěru práce navrženo opatření pro zlepšení situace v tomto podniku.

Metodika

Předložená diplomová práce je rozdělena celkem do 6 kapitol. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část této práce se věnuje **rešerši** českých i zahraničních odborných publikací, studií a relevantních elektronických zdrojů. Tyto teoretické poznatky jsou často doplněny číselnými a statistickými údaji. Pro pochopení problematiky je na začátku práce vysvětlen pojem lidský kapitál a způsob jeho chápání. Dále jsou uvedeny tři vybrané světové organizace, které se tématem lidského kapitálu zabývají. Protože je diplomová práce vztažena ke konkrétnímu ekonomickému subjektu, je ve druhé kapitole vysvětleno, jakým způsobem jsou úroveň a přínos lidského kapitálu měřeny na společenské úrovni a na úrovni podniku. V téže kapitole jsou metodou **komparace** srovnávána data o úrovni využívání lidského kapitálu ve vybraných zemích OECD. V následujících kapitolách jsou demonstrovány rozdíly a specifika státního a nestátního neziskového sektoru a dále jsou vymezeny základní personální činnosti využívané v obou sektorech s důrazem na specifika ve státním neziskovém sektoru. Vzhledem k vybranému podniku, který je příspěvkovou organizací, jsou zde uvedena specifika této právní formy.

V rámci praktické části práce je představen vybraný podnik, jeho nadřízené zařízení a vymezení služeb, které podnik poskytuje. Dále je vysvětlena organizace a péče o zaměstnance. Je zde provedena **analýza** vývoje personálních nákladů a analýza vývoje mezd podniku za období posledních 5 let. V pokračování praktické části práce je zjištěn vývoj produktivity práce, tedy vývoj přínosu lidského kapitálu k prosperitě podniku. Na základě zjištění v předchozích kapitolách je v závěru práce je navrženo opatření pro zlepšení aktuální situace vybraného podniku. K tomuto návrhu je připojeno vyjádření ředitele zkoumaného podniku o přínosu a aktuálnosti navrženého opatření. Závěrečná kapitola, obsahující návrhy a doporučení, je zpracována na základě metody **syntézy**.

2. Lidský kapitál

Lidský kapitál je obecně chápán jako znalosti a schopnosti jedinců, jež jsou využívány v podnikových procesech. Lze tedy říci, že lidský kapitál je nedílným výrobním faktorem, bez kterého se žádná společnost neobejde.

Pro začátek je třeba pojem lidský kapitál vymezit. Dle Mazoucha (2011) existuje definic mnoho, přičemž prvopočátky vnímání významnosti lidského kapitálu a jeho chápání jako výrobního faktoru vznikly už v 18. století. Pomyslný základní kámen položil ekonom a filozof Adam Smith ve svém Pojednání o podstatě a původu bohatství národů, neboli zkráceně Bohatství národů (1776). Toto významné dílo dalo vzniknout spolu s pojmem lidského kapitálu především základu pro klasickou ekonomii. Další zmínky o lidském kapitálu jakožto vstupu do výrobního procesu je možno nalézt v literatuře 30. let 20. století, kdy se ve svých dílech začal tímto tématem zabývat žák Alfreda Marshalla, uznávaný britský ekonom Arthur Cecil Pigou. (Mazouch, 2011)

Tradiční ekonomové dělí výrobní faktory potřebné k podnikatelské činnosti na **půdu, práci a kapitál**. Zjednodušeně řečeno – bez půdy nelze pěstovat plodiny a stavět budovy. Kapitál, jakožto finanční zdroje, je prostředkem pro budování a práce lidského faktoru je, i přes rostoucí robotizaci a automatizaci ve většině odvětví, zatím všude nezbytná. Oproti dřívějším dobám, kdy byl lidský faktor brán jen jako hmotný vstup do výroby, je nyní klíčem nejen k hladkému fungování podniku, ale také k vytváření konkurenční výhody.

Dle Armstronga (2007) lze lidský kapitál chápat šířeji a vedle základního lidského kapitálu, který je onou kombinaci znalostí, zkušeností a dovedností lidského faktoru, který zajišťuje organizaci charakter či kulturu, lze dále chápat:

- **Organizační kapitál**, také nazývaný strukturální kapitál, zahrnuje explicitní znalosti (formalizované, počítačové databáze), dále také Know How a veškeré akumulované zkušenosti organizace.
- **Sociální kapitál**, též označovaný jako společenský, jímž obsahem jsou veškeré komunikační sítě uvnitř i vně organizace a úroveň mezilidských vztahů, které umožňují přesuny informací napříč organizací a napomáhají ke každodennímu fungování a budoucímu vývoji této organizace.

Armstrong (2007) také uvažuje o tzv. **Intelektuálním kapitálu**, který je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici pro využití ve výrobních i

nevýrobních procesech. Zahrnuje lidský, organizační a sociální kapitál. Interpretuje se jako rozdíl mezi účetní a tržní hodnotou organizace. Lze ho tedy chápat jako určitou přidanou hodnotu podniku generovanou úrovní využívaného lidského kapitálu.

Z logiky věci, lidský kapitál nemůže fungovat separovaně. Vždy je k vytváření přidané hodnoty potřeba tyto zdroje skloubit s dalšími, především fyzickým kapitálem a také podnikovou kulturou. Tuto závislost dokazují Firer a Williams ve své studii Intellectual capital and traditional measures of corporate performance (2003). Popisuje zde důležitost intelektuálního kapitálu jako je zdroje růstu a konkurenceschopnosti firem.

2.1. Světové organizace zkoumající lidský kapitál

2.1.1. OECD

Tématem lidského kapitálu se aktivně zabývá také Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (Organization for Economic Co-operation and Development), známá pod zkratkou OECD. Tato organizace shromažďuje nejen ekonomická, ale také sociální a environmentální data členských zemí, pomocí kterých zpracovává statistiky a vyvozuje závěry důležité pro řešení jednotlivých aktuálních témat. Tyto statistiky jsou využívány nejen širokou veřejností nebo pro akademické účely, ale především vládami těchto i nečlenských zemí. Členských zemí je aktuálně 35. Z toho 24 států Evropy, Island, dále Austrálie, USA a Aljaška, Kanada, Japonsko, Turecko, Izrael, Korea, Chile, Mexiko a Nový Zéland. (OECD, 2018)

Jedna ze známých a obsáhlých studií OECD The Value of People (2009) pojednává o předpokladech růstu ekonomik v závislosti na nutnosti vymezení lidského kapitálu. Pojednává o rozdílech zdrojů ekonomického růstu a prosperit firem v minulosti a současném světě. V dřívějších dobách byla ekonomická síla měřena tzv. „tvrdými aspekty“, jako jsou lepší nářadí a stroje, kdy silnější traktor obdělal více půdy a s lepším pluhem bylo pole zoráno rychleji. Aktuálně není největším předpokladem růstu fyzická stránka věcí, ale pramení z nehmotného zdroje. Klíčem k růstu jsou individuální kvality pracovníků, zajištěné především kvalitním vzděláním a dalšími informacemi, nezávisle na jejich formě. Klíčem k ekonomickému růstu je tedy vytěžení maxima individuálních kvalit lidského faktoru spolu s efektivním využíváním informací za předpokladu vhodné komunikace, realizované ať už elektronickou, nebo personální cestou. (OECD Library, 2009)

Výše bylo zmíněno, že lidský kapitál je potřeba rozvíjet a jeho kvalita přímo závisí na stupni a kvalitě vzdělání. Keely (2007) se zmiňuje mimo jiné i o důležitosti stupně vzdělání a demonstruje tuto závislost na poměru stupně vzdělání a nezaměstnanosti. V roce 2004 bylo v zemích OECD z celkového počtu nezaměstnaných obyvatel ve věku od 25 do 64 let nezaměstnáno 10,4% lidí se vzděláním nižším než středním, 6,2% s maturitou a pouhých 3,9% lidí s dokončeným terciárním stupněm vzdělání. Lze vidět, že riziko nezaměstnanosti dramaticky klesá v závislosti na stupni dosaženého vzdělání. Konkrétně v rámci České republiky jde o rozdíly až propastné, kdy obyvatelé s nedokončeným středním vzděláním zaujímali 23% z celkového počtu nezaměstnaných v ČR, zatímco vysokoškoláci pouze 2%. (Keeley, 2007)

Nutno dodat, že Česká republika se v OECD řadí na první místo v podílu dospělých (25-64 let) s alespoň vyšším středním vzděláním: 92% oproti 75% jako průměru OECD. Poslední dostupný zpracovaný report pro Českou republiku OECD Education At a Glance (2014) ukazuje procento nezaměstnaných obyvatel z celkového počtu práceschopných obyvatel České republiky v letech 2008 a 2012, rozdělené podle stupně dosaženého vzdělání, což můžeme vidět v následující Tab. 1.

Tab. 1 - Nezaměstnanost obyvatel ČR ve věku 25-64 let v letech 2008-2012

Stupeň vzdělání / rok	2008	2012
Nižší než střední	25%	17%
Střední	6%	3%
Vysokoškolské	3%	2%

Zdroj: vlastní zpracování dle Education At a Glance, 2014

Z Tab. 1 je patrné, že tendence je přetrvávající, přičemž tedy nejnižší zastoupení mezi nezaměstnanými mají vysokoškoláci. Dvojnásobek zaujímají středoškolsky vzdělaní obyvatelé a největší počet nezaměstnaných spadá opět do kategorie nižšího než středního vzdělání. Míra nezaměstnanosti v ČR byla dle údajů Českého statistického úřadu v roce 2008 4,51%, v roce 2012 7,37%. Od roku 2013, který představoval nejvyšší míru nezaměstnanosti (8,17%) od roku 2005, měla klesající tendenci. Pro představu, k 31. 12. 2017 byla míra nezaměstnanosti v ČR na úrovni 3,77%. (OECD, 2014)

2.1.2. Světové ekonomické fórum

Další významnou světovou organizací zabývající se tímto tématem je Světové ekonomické fórum. Jde o mezinárodní organizaci pro spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Zabývá se nejdůležitějšími politickými, obchodními a dalšími představiteli společnosti při vytváření globálních, regionálních a průmyslových agend. Bylo založeno v roce 1971 jako nezávislá a nestranná nezisková organizace se sídlem v Ženevě ve Švýcarsku. Fórum se snaží demonstrovat podnikání v celosvětovém veřejném zájmu. Každoročně vydává *Zprávu o globálním lidském kapitálu* (dále jen „Zpráva"). V rámci této Zprávy je sestavován Index lidského kapitálu (The Global Human Capital Index), pomocí kterého lze poměřit schopnost jednotlivých zemí lidský kapitál využívat. Těmto zemím Zpráva slouží jako podnět pro zlepšení, poukázání na příležitosti nebo zpětná vazba, jakožto zhodnocení realizovaného pokroku oproti minulým létům. Dle Klause Schwaba, zakladatele a ředitele Světového ekonomického fóra je svět obklopen obrovským množstvím lidských talentů, přičemž je naší lidskou povinností tyto jejich schopnosti objevovat a rozvíjet v rámci dobra lidstva, rozvoje a budoucí, nejen ekonomické, prosperity. (World Economic Forum, 2018)

2.1.3. UNESCO – UNEVOC

UNESCO (Organizace spojených národů pro výchovu, vědu a kulturu) se snaží v rámci Mezinárodního projektu pro odborné vzdělávání UNEVOC navrhnout provádění nových vzdělávacích politik a apeluje na politické zástupce zainteresovaných zemí s cílem shromáždit síly kolem otázky ekologizace lidského kapitálu. UNESCO se snaží o vytvoření nového modelu rozvoje lidských zdrojů, a to v rámci aktuálního projektu Platforma pro zelený lidský kapitál. (UNESCO Publishing, 2017)

3. Měření lidského kapitálu

Zjišťování hodnoty lidského kapitálu má své ekonomické opodstatnění jak na úrovni společnosti, tak na úrovni podniků a jednotlivců. Často se používá pro zjištění návratnosti investic do lidských zdrojů. Hodnota lidského kapitálu na společenské úrovni znamená vyšší produkci, vyšší příspěvek k HDP apod. Na úrovni jednotlivce hovoříme o lepší zaměstnanosti, vyšších platech a lepším pracovním zařazení lidí s hodnotou lidského kapitálu převyšující průměr. Podniky sledují lidský kapitál především na úrovni personálního controllingu.

3.1. Společenská úroveň

Vzdělání

Dle Mazoucha (2011) je klíčovým způsobem měření úrovně lidského kapitálu dosažené vzdělání formální, neformální či doplňkové. Celoživotní vzdělávání rozděluje na **primární** (před vstupem na trh práce) a **další** (po vstupu na trh práce). Primární vzdělání zajišťují školy a další vzdělávací instituce, neformální vzdělávání probíhá formou vzdělávacích kroužků pro děti, nebo družin apod. V případě dospělých zajišťuje neformální vzdělávání podnik v rámci školení a interního vzdělávání. Doplňkové vzdělávání je myšlené jako sebevzdělávání např. četbou, prací s internetem, poslechem rádia nebo sledováním televize. Vycházíme z předpokladu, že vrozené schopnosti a sociální dovednosti změřit neumíme, měli bychom tedy hodnotu lidského kapitálu měřit tím, kolik vědomostí a znalostí se do jednotlivých lidí vloží. Jelikož je toto obtížné až nemožné kvantifikovat, měříme hodnotu lidských zdrojů pomocí délky vzdělání (Mazouch, 2011).

Odhad tržní hodnoty lidského kapitálu

Naopak Filipová (2008) tvrdí, že měřit hodnotu lidského kapitálu na agregátní úrovni lze efektivněji pomocí ocenění vědomostí a dovedností ve formě odměny (mzdy) a lze tedy vykalkulovat průměrnou zásobu lidského kapitálu v peněžních jednotkách, který lze poté poměřovat s hodnotou kapitálu fyzického. Získáme tak vypovídající hodnotu, kterou lze poměřovat mezinárodně, přičemž je eliminován fakt kolikrát nesrovnatelné úrovně kvality a často i délky vzdělání jednotlivých zemí. Filipová (2008) zde tedy předpokládá, že se platové ocenění přímo úměrně odráží od produktivity jedince.

Zde bychom ovšem mohli namítat zkreslení tohoto předpokladu u veřejných státních organizací s tabulkovými platy. I když často fungují osobní ohodnocení a příplatky,

tento způsob odměňování nedává příliš prostoru pro ocenění výkonu pracovníka v případě jeho nadstandardních individuálních schopností.

Pro výpočet agregátního lidského kapitálu se při této metodě používá vzorec:

$$Agregátní\ lidský\ kapitál = \sum_{i=1}^{n} \mathrm{Z_i} * \mathrm{PM_i}/\mathrm{PM_0}$$

Kde:

n …celkový počet zaměstnaných v ekonomice

Z_i … mzda konkrétního pracovníka

PM_i … průměrná mzda zaměstnance s kvalifikací

PM_0 … průměrná mzda zaměstnanců bez kvalifikace

Metoda použití nákladů na vytvoření lidského kapitálu

Filipová (2008) přichází s dalším zajímavým způsobem, jak měřit lidský kapitál na společenské úrovni, kdy vychází ze studie Innovation at Work: The European Human Capital Index. Jde o jeden ze způsobů měření lidského kapitálu, ve kterém je zohledněno také neformální vzdělání. Vzdělání v rodině je číselně zaneseno jako ušlá mzda rodiče, formální vzdělávání se měří přímo pomocí výdajů na daný typ vzdělávání. Neformální vzdělávání jako například samostudium, četba atd. je taktéž měřeno náklady obětovaných příležitosti, stejně tak učení se praxí. Neformální vzdělávání může být nákladově zakalkulováno také jako součin odstudovaných hodin a průměrné hodinové mzdy, pokud by bylo obtížné stanovit náklady ušlé příležitosti.

Metoda testování dovedností osob

Tato metoda velice přesně reflektuje schopnosti lidí, kteří se měření zúčastnili, oproti klasickému zkoumání na základě dosaženého vzdělání i metodě porovnání nákladů. Vybraný vzorek účastníků je testován pomocí mezinárodního šetření gramotnosti osob IALS. Šetření probíhá ve dvou částech. V první části se testuje literární, numerická a dokumentová gramotnost pracovníků. Ve druhé části probíhá pohovor, na základě kterého jsou analyzována data typu věk, vzdělání, sociální postavení, zájmy a další aspekty vhodné zkoumání pro konkrétní šetření. Dle Mazoucha (2011) je dále zajímavé šetření PISA, které kromě gramotnosti dospělých zkoumá také dovednosti osob ve věku 15 let.

V publikaci OECD At a Glance (2014) se lze dozvědět, že testy schopností jsou vyhodnocovány na třech úrovních. První z nich je tzv. literární gramotnost, kdy jsou posuzovány schopnosti účastníků porozumět odborným textům či beletrii. Další úrovní

testování je dokumentární gramotnost, kdy se ověřuje schopnost respondentů číst v mapách, tabulkách, finančních výkazech či odborných dokumentech. Poslední úrovní testování je numerická gramotnost, která ověřuje způsobilost číst matematické vyjádření různých operací. (OECD, 2014)

3.1.1. Human Capital Index

Stupeň využití lidského kapitálu v jednotlivých zemích lze poměřovat pomocí globálního indexu lidského kapitálu, jenž je každoročně reportován Světovým ekonomickým fórem od roku 2013. Tato data slouží především představitelům vlád jednotlivých států pro odhalení potenciálu v této oblasti a možnosti jeho dalšího využití. Report poskytuje měřitelná data s cílem zlepšení využívání lidských zdrojů v jednotlivých ekonomikách a s tím úzce souvisejícím zlepšením vzdělávacích systémů a přechodu k investicím do vzdělání a rozvoje lidského kapitálu. Předpokladem je objevování zatím nevyužitých kapacit lidských zdrojů bez ohledu na pohlaví, věk či původ, tedy nediskriminačně.

Report lidského kapitálu (2017) argumentuje nutnost vyhledávání skrytého potenciálu a jeho uplatnění především z důvodu, že zkoumané ekonomiky světa využívají pro svůj růst pouze 62% z celkové kapacity lidského kapitálu. Report poměřuje celkem 130 zemí světa v rámci otázky aktuální situace využívání lidských zdrojů. Skutečnost, jaký je potenciální profil lidského kapitálu a jak daná země dobře rozvíjí lidský kapitál je zaznamenán na škále v rozmezí 0 – 100 bodů (nejhorší – nejlepší), a to v rámci sledování čtyř oblastí, které jsou zapracovávány do tzv. subindexů. Těmi jsou kapacita, stupeň rozvinutí, celkový rozvoj a know – how a dále pomocí pěti věkových skupin obyvatelstva 0-14 let, 15-24 let, 25-54 let,55-64 let, a 65 let a více. Nejenže tedy poskytuje komplexní pohled na lidský kapitál v příslušné zemi, ale odhaluje i prostor pro zlepšení. Subindex kapacity zahrnuje stávající úroveň vzdělání napříč věkovými skupinami, stupněm rozvinutí chápeme uplatňování získaných dovedností a schopností, celkový rozvoj prezentuje současné úsilí vzdělávat a poskytovat podporu pro budoucí edukaci dalších generací a know-how zachycuje šíři využívání odborných dovedností. (World Economic Forum, 2017)

Z faktu využívání pouze 62% z celkové kapacity lidského kapitálu tedy vyplývá, že zbylých 38% je těmito zeměmi zanedbáváno nebo plýtváno. V roce 2017 bylo zjištěno, že pouze 25 zemí využilo přes 70% dostupné kapacity. Dalších 50 zemí využívá

kapacitu v rozmezí mezi 60% - 70%, dalších 41 národů 50% - 60% a 14 zemí se ocitá pod hranicí 50%, což znamená, že nejsou schopni využít ani polovinu lidského kapitálu, který mají k dispozici. Není překvapením, že nejlepších výsledků v hodnotách HCI (Human Capital Index) dosahují země s dlouhodobými závazky vůči zlepšování vzdělání svých obyvatel, které byly v minulosti schopné svým lidem poskytnout oporu při dosahování vysoké kvalifikace pro specializované obory různých odvětví. V případě posouzení této schopnosti podle regionů je na pomyslné špičce ledovce Severní Amerika, v těsném závěsu za ní stojí západní Evropa, následně východní Evropa, poté Asie a Tichomoří. Po značné mezeře zaujímá další posty Latinská Amerika a Blízký východ (kromě Asie). Propastný rozdíl zaznamenává subsaharská Afrika. (World Economic Forum, 2017)

5.2.1.1 Subindexy

Níže budou specifikovány jednotlivé subindexů, které tvoří celkový index lidského kapitálu dané ekonomiky. Každý zaujímá podíl 25%.

Kapacitou rozumíme úroveň formálního vzdělání obyvatel. Vzdělání se může zdát jako nepružné kritérium, má ale své opodstatnění. V tomto subindexu jsou zahrnuta demografická data (celkový počet obyvatel rozdělený do věkových skupin) a procentuální rozdělení populace na primárním a sekundárním stupni vzdělání.

Druhý subindex, rozvinutí, odráží kromě formálního vzdělání fakt, že kvalita lidského kapitálu je založena také na neformální edukaci. Jde na příklad o učení se za pochodu, sdílení zkušeností mezi kolegy, učení se od profesně zkušenějších. Zahrnuje v sobě míru účasti na pracovní síle (ekonomicky aktivní obyvatelé), míru nezaměstnanosti (podmnožina celkového počtu práceschopných, aktuálně bez zaměstnání), míru podzaměstnanosti (skupina pracujících, kteří by byli ochotni za určitých podmínek pracovat více) a míru genderového rozdílu (rozdíl v počtu pracujících žen a mužů).

V rozvoji je zahrnuto formálního vzdělávání budoucích pracovních sil a dalšího vzdělání aktuálně pracujících. Informuje o počtech lidí studujících jednotlivé edukační stupně, rozdíly mezi zastoupením mužů a žen a také celoživotní vzdělávání lidí již operujících na trhu práce.Subindex rozvoje obsahuje:

- míru zápisu v primárním a sekundárním vzdělávání,
- rozdíly v zastoupení žen,
- míra zápisu v odborném a terciárním vzdělávání,

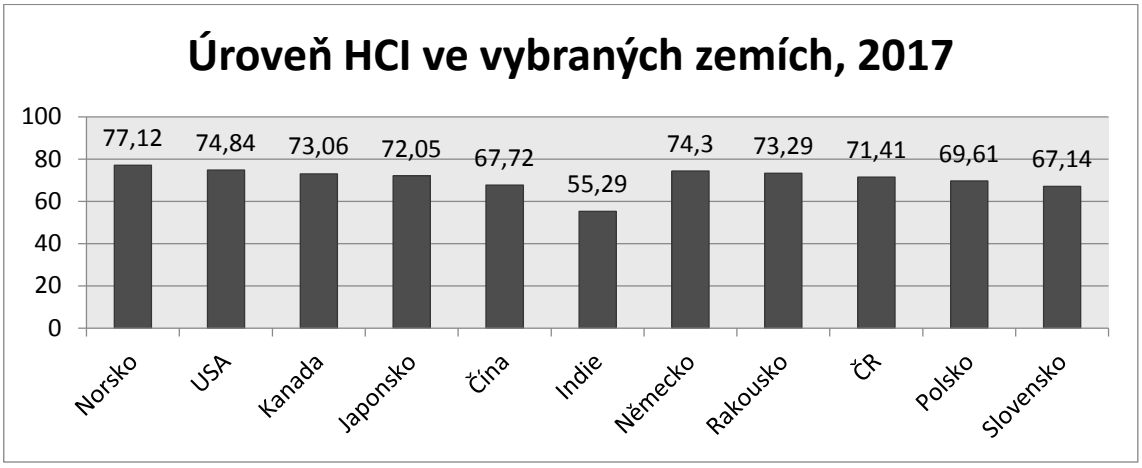
- stupeň dovedností absolventů,
- kvalitu vzdělávacího systému,
- rozsah výcviku zaměstnanců. (World Economic Forum, 2017)

Know – how je chápáno jako šířka a hloubka specializovaných znalostí je důležitým aspektem lidského kapitálu, ovšem obtížně měřitelným. Stupeň sofistikovanosti země je možno analyzovat jako stupeň její produktivní znalosti, měří se tedy kvalitou vývozních produktů. (World Economic Forum, 2017)

3.1.1.1. Porovnání HCI vybraných zemí

Pro porovnání využití lidského kapitálu bylo vybráno kromě zemí sousedních s ČR také Norsko, jelikož dosáhlo v roce 2017 nejlepšího výsledku, dále kvůli geografické rozmanitosti tako USA, Kanada, Japonsko, Čína a Indie. Hodnoty za rok 2017 je možno vidět na následujícím obrázku Obr. 1.

Obr. 1 - Hodnoty HCI vybraných zemí OECD za rok 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle Human Capital Report, World Economic Forum, 2017

Z grafu na Obr. 1 lze pozorovat relativně vyrovnanou úroveň HCI evropských zemí. Všechny evropské země operují nad hranicí 65%. Nejvyšší úroveň využití lidského kapitálu zaznamenalo Norsko s počtem pracujících obyvatel 3 446 tis., HDP na osobu bylo ve výši 63 711 USD. V závěsu stojí USA (2. v celkovém pořadí), které ve značném nepoměru vygenerovalo 53 273 USD/osobu při počtu pracujících 212 446 tis. lidí. Toto značí zaměstnávání velké části pracovních sil v méně kvalifikovaných oborech, zde by tedy byla příležitost ke zlepšení.

Německo (6) a Rakousko (10) se zdá být poměrně vyrovnané, generují poměrně stejný HDP na osobu ve výši 44 072 USD (Německo) a 44 144 USD (Rakousko). Zajímavé je, že v Německu jsou průměrné mzdy nekvalifikovaných pracovních sil až o 55% vyšší než v Rakousku. Naopak Rakušané platí lépe průměrné pracovníky (tzv. medium-skilled workers), a to až o 31%.

Další z těchto vybraných zemí, Kanada, je z celkového pořadí na 14. místě. Kanada vykázala HDP/os. ve výši 43 088 USD, v pořadí sedmnácté Japonsko vytvořilo HDP ve výši 38 240 USD/os., přičemž v Japonsku je do pracovního procesu zapojeno 61% obyvatel, v Kanadě 68%.

V pořadí následují Česká republika (22), Polsko (31) a Slovensko (36). Tyto země jsou poměrně vyrovnané ve všech čtyřech subindexech, kdy se vždy ocitají v mezích průměru, nebo lehce nad ním. Z těchto tří zemí má ČR největší procento nepracujících důchodců, přesto generuje HDP/ obyvatele o 4,6% větší než Slovensko a o 20% větší než Polsko.

Poslední byly pro zajímavost vybrány Čína (34) a Indie (103). Čína se pro svůj ekonomický růst drží v první polovině žebříčku. Zatímco v Číně pracuje pře 60% obyvatel, v Indii pouze kolem 50%. Čína realizovala za rok 2017 více než dvojnásobný HDP/obyvatele než Indie. Čína se drží průměru ve všech čtyřech subindexech. Naopak Indie je na průměru poze v obalst know-how a rozveje, u kapacity a rozvinutí je výrazně podprůměrná. Východiskem by zde byly investice do rozvoje a reformy školství. (World Economic Forum, 2017)

3.2. Podniková úroveň

Měření hodnoty lidských zdrojů v podnicích rozhodně není jednorázový proces, nýbrž pravidelné reportování přínosů pracovníků pro daný podnik. Toto měření a vyhodnocování spadá do kompetencí HR managementu (HR management = útvar řízení lidských zdrojů) a děje se tak prostřednictvím již zmíněného personálního controllingu, kdy se zkoumá efektivita pracovních sil. Zkoumanými indikátory nemusí být pouze náklady a výnosy na pracovníka nebo skupinu/tým, ale také sledování pracovní neschopnosti, absence a fluktuace, ať už dobrovolné, či nedobrovolné. Obsahem může být taktéž zjišťování motivovanosti zaměstnanců, spokojenosti a ochoty ke změnám.

3.2.1. Produktivita práce

Dle Kozlera a Matějky (2002) produktivitou práce rozumíme příspěvek konkrétního pracovníka k výkonu firmy za jednotku času (rok, měsíc, den, hodinu, podle požadavků managementu). Jde tedy o ekonomickou účinnost lidské práce a schopnost lidí vytvářet v podniku hodnoty. Jde o kvantitativní vztah objemu vytvořené hodnoty (např. tržby, výkony) a množstvím lidského kapitálu, potřebného pro jeho vytvoření. Produktivita práce historicky narůstá především díky vylepšování technologií a vyšší zručnosti pracovníků. Ukazatel produktivity práce se často používá nejen pro zajištění obrazu pro management a vlastníky firem, ale i pro sestavování mzdových plánů a plánů obsazenosti pracovních míst. Vzorec výpočtu vypadá následovně:

$$produktivita\ práce = \frac{příjmy - (výdaje + režie + odpisy + úroky + personální\ náklady)}{přepočtený\ počet\ zaměstnanců}$$

Přepočteným počtem zaměstnanců rozumíme vyjádření počtu zaměstnanců se zohledněním zkrácených pracovních úvazků, čerpání dovolené, doby pracovní neschopnosti nebo doby vyčleněné pro ošetřování člena rodiny. Sezónní pracovníci na dohody o provedení práce, kteří smějí odpracovat maximálně 300 hodin za rok, nebo dohody o pracovní činnosti, nejsou v přepočteném počtu zaměstnanců zahrnuti.
Jelikož je produktivita práce ve smyslu vstup / výstup využívána převážně u výrobních podniků, pro podniky operující v sektoru služeb jsou nejčastěji využívány tyto ukazatele:

- **Produktivita práce z výkonů** udává, jak vysoké byly výkony na zaměstnance (případně oddělení) za zvolený časový interval. Vypočteme jako výkony/přepočtený počet zaměstnanců.
- **Produktivita práce z tržeb** sděluje, kolik tržeb vygeneruje jeden pracovník. Vypočteme jako podíl tržeb za výrobky a služby a přepočteného počtu zaměstnanců.
- **Produktivita práce z přidané hodnoty** říká, jaký objem přidané hodnoty byl vytvořen jednotkou lidské práce. Vypočteme jej podílem přidané hodnoty a přepočteného počtu pracovníků.
- **Mzdová produktivita** udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Výpočet: mzdová produktivita = výnosy/mzdy.

- **Mzdová náročnost tržeb** ukazuje, kolik tržeb připadá na 1 Kč vyplacených mezd, tzn., jaký objem tržeb realizuje jedna koruna investovaná do lidského kapitálu. (Kozler, Matějka, 2002)

Hodnota veškerých ukazatelů, až na mzdovou náročnost tržeb, by měla mít rostoucí tendenci. Tyto ukazatele jsou využívány při vnitropodnikovém řízení. Nejčastěji jde o sledování meziročního vývoje pro nastavení případných opatření do budoucna. Pro podnik jsou kromě ukazatelů produktivity a přidané hodnoty důležité také ukazatele nemocnosti, absence, nebo fluktuace.

4. Ziskový versus neziskový sektor

Tyto dva sektory se dle společnosti CEED liší především typem spotřebovávaných statků. U neziskového sektoru jde o spotřebu především veřejných nevylučitelných statků (jedince nelze ze spotřeby vyloučit). Právo na užívání těchto statků mají všichni občané státu (příslušníci dané ekonomiky) bez přímého přičinění, na jejich fungování se podílejí pouze zprostředkovaně formou daní, a to jen ti výdělečně činní. Neziskový sektor tedy pokrývá důležité lidské potřeby spojené s duchovním rozvojem, rozvojem tělovýchovy a sportu, dále ochranu lidských práv a humanitních hodnot, rozvojem vědy a vzdělání, dále provozem zdravotnictví a obrany státu, ochrany památek, tradic a přírody. Dále sem spadají služby a hmotné statky poskytované státem a jeho samosprávnými celky (pouliční osvětlení, veřejné parky a lavičky, využívání nezpoplatněných silnic atd.). Oproti neziskovému sektoru „v ziskovém sektoru rozdělujeme výsledný produkt podle množství, kvality a tržní úspěšnosti práce. V neziskovém sektoru rozdělujeme podle potřeb“[1]. Organizace neziskového sektoru jsou zřizovány k realizaci obecně prospěšných činností a jejich primárním úkolem není dosahovat zisk. Toto ovšem neznamená, že v rámci vedlejší činnosti nemohou podnikat. Rozsah podnikání, regule a směrnice je ovšem dány a kontrolovány zřizovatelem. (CEED, 2018)

Instituce a organizace neziskového sektoru se dělí dle toho, zda byly zřízeny státem či jako soukromá organizace. Prvním typem státní neziskové organizace jsou **rozpočtové organizace,** jinak zvané jako organizační složky státu. Ty jsou plně financovány státem a poskytují služby v oblasti školství, zdravotnictví, státní správy a bezpečnosti státu. Druhým typem státních neziskových organizací jsou **příspěvkové organizace**, které zajišťují z části oblast zdravotnictví, dále tělovýchovu nebo oblast kultury. Na rozdíl od rozpočtových organizací jsou částečně výdělečné a zpravidla jsou financovány do výše vzniklé ztráty ze své činnosti. Ze soukromých organizací jsou to především nadace, občanská sdružení, církevní organizace a obecně prospěšné společnosti (OPS).

[1] CEED, 2018

4.1. Rozdíl státních a nestátních neziskových organizací

Podobně jako NNO, státní neziskové organizace zajišťují sociální, zdravotní, obecně prospěšné činnosti. Diametrálně odlišný je již zmíněný způsob financování, kdy příspěvkové organizace jsou přímo napojeny na státní rozpočet, kdežto nestátní neziskové organizace co samy z trhu neutrhnou, to nemají. Na druhou stranu nefungují tolik samostatně jako nestátní neziskové organizace, které jsou velmi nezávislé na zřizovateli a politickém dění (dokud nenastanou platné legislativní změny). Není pravdou, že jsou všechny příspěvkové organizace, co se týče financování, existenčně závislé na zřizovateli. Naopak, spousta příspěvkových organizací se snaží být alespoň částečně výdělečnými, jelikož si uvědomují, že každoroční přísun peněz ze státní pokladny nemusí trvat věčně. Dá se říci, že většina příspěvkových organizací se snaží chovat jako běžný subjekt na trhu, kdy se věnuje budování image, zabývá se implementací vhodného marketingu, řeší PR a pro svou, alespoň částečnou soběstačnost, pěstuje tzv. fundraising, což je způsob získávání finančních prostředků nad rámec stanovený (ale povolený) zřizovatelem. (MPSV, 2018)

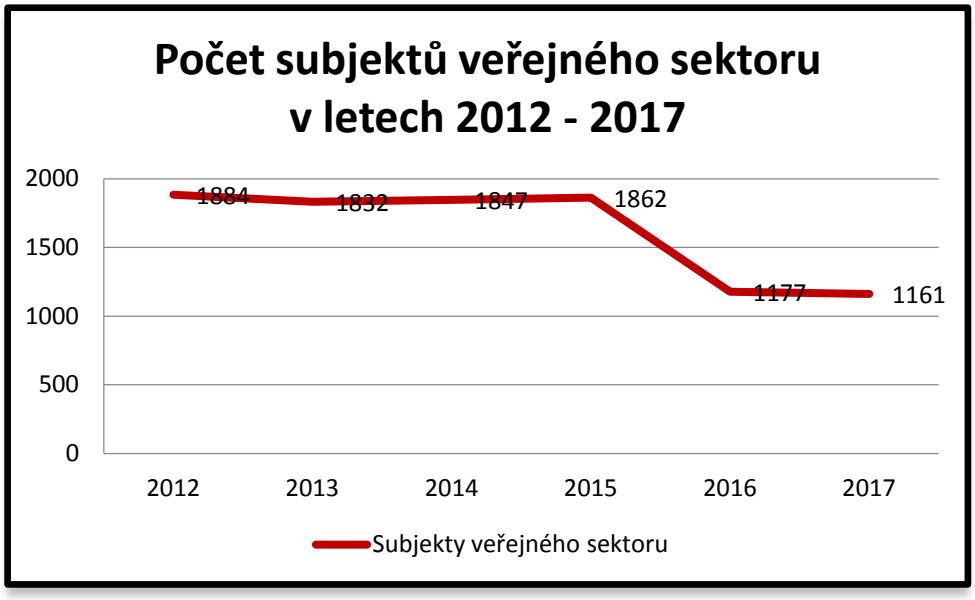
4.1.1. Organizace veřejného sektoru v ČR

V České republice existují rozpočtové a příspěvkové organizace. Jejich rozdíl spočívá především ve způsobu financování a právní subjektivitě. Pro oba typy organizací platí tyto legislativní úpravy:

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla pro neziskové organizace zřízené orgánem státní správy),
- zákon č. 523/2004 Sb., o rozpočtových pravidlech veřejné správy a o změně a
- doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích,
- České účetní standardy pro územně samosprávní celky, příspěvkové organizace a organizační složky státu
- Vyhláška č. 505/2002 Sb. pro účetní jednotky, jež jsou územně samosprávnými celky, příspěvkovými organizacemi a organizačními složkami státu

Počet organizací veřejného sektoru se v ČR stále snižuje. Od roku 2012 klesl počet těchto ekonomických subjektů o 723. Šlo buď o jejich zrušení, nebo splynutí s další existující organizací. Vývoj počtu je možno vidět na obrázku č. 2.

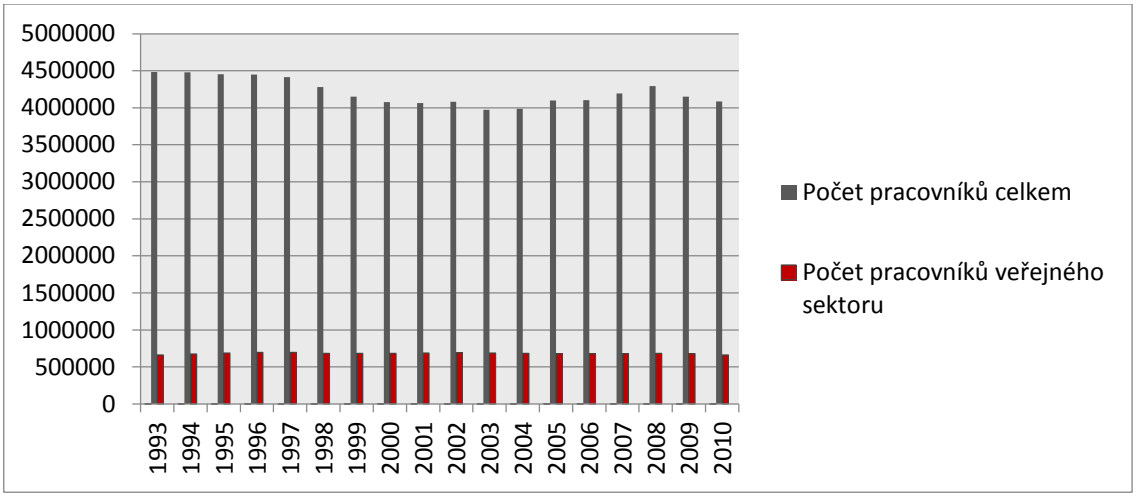
Obr. 2 - Vývoj počtu ekonomických subjektů veřejného sektoru v letech 2012-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu, 2018a

Organizace veřejného sektoru zajišťují pracovní místa pro zhruba 600 000 zaměstnanců. Tento počet je vcelku vyrovnaný, což je možno vidět na následující straně v grafu na Obr. 3., kde je naznačen vývoj zaměstnanců veřejného sektoru oproti celku.

Obr. 3 – Počet pracovníků veřejného sektoru v letech 1993-2010



Zdroj: vlastní zpracování dle dat Českého statistického úřadu, 2018b

Organizační složky státu

Organizační složky jsou zřizovány usnesením zřizovacího orgánu (většinou příslušného ministerstva, soudu, Nejvyššího kontrolního úřadu, Kanceláře prezidenta Republiky, Úřadu vlády ČR, Kanceláře poslanecké sněmovny a senátu, Akademie věd ČR apod.). Jelikož jsou zřizovány pro zajištění čistě veřejných statků (služby policie, zdravotnictví, školství, soudy,…), nepředpokládá se u nich výdělečná činnost. Každoročně sestavují rozpočty příjmů nákladů, dle přísně stanovených rozpočtových pravidel stanovených v 218/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech. Na základě těchto rozpočtů čerpají finanční prostředky od zřizovatele. Jak již bylo zmíněno, u organizací se statutem organizační složky není spojena právní subjektivita, tudíž tyto organizace nejsou samostatnými účetními jednotkami.

Příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou zřizovány státem za účelem uspokojování potřeb obyvatelstva, většinou v oblasti zdraví, vzdělání a kultury. Na rozdíl od organizačních složek státu mají právní subjektivitu. Vznikají zřízením příslušného zakladatele (daného státního orgánu) sepsáním zřizovací listiny a dále zápisem do obchodního rejstříku s přiděleným identifikačním číslem organizace. Obecnou definici příspěvkové organizace uvádí zákon 523/2004 Sb., v § 21 odst. 2, který říká, že příspěvkovou organizací je „právnická osoba státu, obce nebo vyššího územního celku, u které je méně než 50% výrobních nákladů pokryto tržbami a která je na státní, obecní nebo územní rozpočet napojena příspěvkem.“ Při své činnosti si většinou neúčtují v tržních cenách, ale tzv. poplatcích či cenách regulovaných, tudíž nemají reálnou šanci zdravého hospodaření a nebývají schopné samofinancování. Za účelem částečného financování organizace je zde tedy možnost provozovat tzv. vedlejší hospodářskou činnost, která je zpravidla podobná té hlavní. Na tuto vedlejší činnost nesmí dle zákona využít finanční prostředky poskytnuté zřizovatelem za účelem provozování hlavní činnosti, přičemž výnosy z vedlejší činnosti by měly být použity pro zkvalitnění poskytování služeb v rámci činnosti hlavní. Příspěvkové organizace tedy hospodaří většinou s prostředky získanými z hlavní činnosti, vedlejší činnosti a rozpočtu zřizovatele. Dále z dotačních programů (ČR nebo EU), darů nebo smluv o spolupráci. (Lovětínský, 2011)

4.1.2. Organizace veřejného sektoru ve světě (výběr v rámci OECD)

Co se týče organizačních složek státu, situace je prakticky ve všech zemích Evropy shodná. Složky zajišťující zdravotní služby, ochranu státu, vzdělání a zajištění kulturních hodnot jsou plně financované státními rozpočty. Situace je zajímavější v případě příspěvkových organizací. Zde budou porovnány příspěvkové organizace v rámci Slovenska, Německa, Francie a Rakouska, uveřejněné Parlamentním institutem v roce 2011.

Slovensko

Vzhledem k historickému vývoji, příspěvkové organizace fungující na Slovensku jsou prakticky totožné s těmi českými. Na Slovensku je právní základ položen v zákoně č. 523/2004 o rozpočtových pravidlách verejnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov, který vesměs koresponduje s českou právní úpravou.

Francie

Ve Francii taktéž existují veřejné organizace s napojením na státní rozpočet s předpokladem využití poskytnutých financí na zajištění veřejných statků svým obyvatelům. Francouzská vláda dává těmto organizacím určitý stupeň autonomie a financování. Tyto organizace jsou dvojího typu. První skupinou jsou tzv. *les etablissements publics a caractere administratif (EPA),* tedy veřejnoprávní organizace administrativního typu. Druhým typem jsou tzv. *les establissements publics a caractere industriel et commercial (EPIC)*, které můžeme přeložit jako veřejnoprávní organizace průmyslového a obchodního charakteru. Tyto druhy se neliší pouze náplní činnosti, ale také právní úpravou, kdy EPA spadají čistě do veřejného práva, zatímco určité části EPIC jsou definované v právu soukromém. Podobají se našim příspěvkovým organizacím.

Německo

V německé úpravě je pojednáváno o veřejných podnicích či institucích, které jsou následně členěny na 3 skupiny. První z nich jsou tzv. řízené podniky, druhou skupinu zastávají tzv. vlastněné podniky a poslední zastávají veřejnoprávní instituce. Tato poslední skupina se velmi blíží českému pojetí s tím rozdílem, že do skupiny

německých veřejnoprávních organizací jsou řazeny státní školy, které nedisponují právní subjektivitou.

Rakousko

Právní úprava se zde velmi podobá německé, včetně rozdělení tří skupin. Veřejné instituce zde plní úkoly veřejného zájmu, vstupují do právních vztahů a jednají ve jménu vlastní právní způsobilosti. (Lovětínský, 2011)

4.1.3. Nestátní neziskové organizace

Státní neziskový sektor již byl vymezen výše. Oblast soukromého neziskového sektoru taktéž pokrývá činnosti společensky obecně prospěšné. Poskytují služby potřebným, snaží se organizovat volnočasové aktivity obyvatelstva, rozvíjet jejich duchovní, kulturní a další hodnoty. Jejich úloha není zanedbatelná. Pro představu ke konci roku 2017 jich v České republice fungovalo na 130 000.

Rozdíl spočívá ve zřizovateli, kdy jím není státní orgán, ale soukromník či jiná organizace soukromého sektoru a dále ve způsobu financování. Vzhledem k tomu, že nestátní neziskové organizace poskytují služby společnosti prospěšné, přičemž ale většinou nejsou schopné samostatně hospodařit, jsou odkázány na pomoc druhých. V první řadě využívají svých příjmů a příspěvků členů organizace.

Financování neziskových organizací z pohledu zdrojů, je především založeno na využívání sponzorů, přijímání darů a v případě, že je tak umožněno, čerpání příspěvků od státu. Stát, za předpokladu zájmu o rozvoj oblasti, ve které dané neziskové organizace působí, může těmto neziskovým organizacím přispět. Zpravidla ale jednotlivá ministerstva uvolňují dotace v tzv. dotačních soutěžích, do kterých se neziskové organizace mohou přihlašovat a v případě schválení daným ministerstvem přiznaný příspěvek čerpat. Další důležitou odlišností je dobrovolnost neziskové organizace působící v soukromém sektoru. Tyto společnosti mohou oproti vládním NO vytvářet neregulovaný zisk, který ale, dle zákona, musí být použit pouze na poskytování těch obecně prospěšných služeb, za jejichž účelem byly založeny. Tím, že nemohou podnikat svým jménem, dosahování příjmů je pro ně možné pouze způsoby definovanými zákonem. Jsou jimi především: pořádání společenských, kulturních a vzdělávacích akcí, nebo pořádáním sbírek a tombol. (Ondráčková, 2006)

4.2. Příspěvkové organizace v ČR

Státní příspěvkové organizace

Dle zákona 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů jsou definovány příspěvkové organizace zakládané příslušným zřizovatelem (ministerstvem). Typickým příkladem jsou některé nemocnice, zdravotnická a školská zařízení.

Příspěvkové organizace územních samosprávních celků

Příspěvková organizace územně samosprávného celku je zřízena příslušným územním samosprávným celkem (obcí, krajem) na základě zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákona č. 129/2000 Sb. 2 o krajích, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 128/2000 o obcích, ve znění pozdějších předpisů a o příspěvkové organizace zřizované státem. Legislativně je nutno se řídit také zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

4.2.1. Řízení příspěvkových organizací

Státní neziskové organizace jsou řízeny zřizovatelem buď přímo, nebo nepřímo.

Organizace přímo řízené

V organizacích, uvnitř kterých je nutný vysoký stupeň kontroly procesů, plnění cílů, organizační struktury a nakládání s věřenými financemi. Tyto organizace jsou zpravidla financované pouze státními penězi a nemají možnost vedlejších činností. Jedná se nejčastěji o úřady práce, úřady finanční a celní správy, některé státní nemocnice. (Horzinková, 2010)

Organizace nepřímo řízené

Oproti tomu v organizacích, které jsou samostatnější a zřízené pro provádění obecně prospěšných činností, zřizovatelé nevnímají nutnost přímého vedení a dávají určitým organizacím větší míru volnosti. Jednak je to dáno faktem, že si jsou schopné na částečné zajištění provozu vydělat samy, anebo jde o snahu zřizovatele tuto organizaci prezentovat do podvědomí veřejnosti spíše jako samostatnou firmu, než státní podnik. Typickými organizacemi jsou Horská služba ČR, Správa uprchlických zařízení Ministerstva vnitra, Vojenská lázeňská a rekreační zařízení nebo AS-PO (Armádní servisní, p.o.). (Horzinková, 2010)

4.2.2. Hospodaření příspěvkových organizací

Kromě využívání příspěvku zřizovatele (státu, kraje, obce, ministerstva, apod.), často poskytovaným „do nuly“ tak, aby byl subjekt v rámci účetního období neztrátový, se tyto organizace snaží získávat finanční zdroje vlastní činností. Mohou i přijímat dary od jiných právnických osob. Mezi ostatní zdroje financování je řazeno využití státních či evropských dotačních programů. Organizace každoročně sestavují plán příjmů a výdajů, na jehož základě je sestavován rozpočet, který je zřizovateli dle ustanovení ve zřizovací listině předkládán. Příspěvkové organizace v rámci své činnosti vytváří čtyři druhy fondů. Tyto fondy spravují a čerpají minimálně dle ustanovení zákona, spíše ale jsou tyto podmínky specifikovány zřizovatelem ještě nad rámec zákonného ustanovení.

Prvním z nich je **rezervní fond**, který dle Maderové (2009) vzniká převodem peněžních prostředků vygenerovaných organizací nad rámec rozpočtu (nad nulu), tedy kladným rozdílem mezi výnosy a náklady. Dalším zdrojem tohoto fondu jsou peněžní dary od fyzických nebo právnických osob. Peněžní prostředky z tohoto fondu smí organizace využít pouze k účelům schváleným zřizovatelem, jako například překlenutí nepříznivého období, kdy náklady přesahují výnosy, k úhradě ztráty z minulého roku, specifikovaným investicím do vlastního rozvoje, případně zbylé peněžní prostředky převést do jiného fondu (po schválení zřizovatelem).

Dalším využívaným fondem je **investiční fond**, kam často proudí přebytečné prostředky z fondu rezervního. Maderová (2009) uvádí, že tento fond je z valné většiny tvořen investičním příspěvkem zřizovatele a výnosem z prodeje investičního a dlouhodobého hmotného majetku.

Fond odměn je využíván pro vyplácení odměn, je zdrojem většinou pro osobní ohodnocení. Prostředky tohoto fondu nesmí přesáhnout 80% objemu celkových mezd. Poslední, **Fond kulturních a sociálních potřeb** (FKSP). Tvoří se procentuálně z objemu vyplacených mezd a slouží k pokrytí nákladů na společenské, sportovní a další akce pořádané pro zaměstnance. (Maderová, 2009)

5. Lidské zdroje v neziskových organizacích

Dle Sowa (2017), která definovala Koncepční model architektury HR v neziskových organizacích, vychází řízení lidských zdrojů v neziskových organizacích z teoretických předpokladů, které vyplývají ze základní strategické teorie lidských zdrojů. Zahrnují společenskou odpovědnost, tvorbu organizační kultury, práce korespondující s vizí a misí, která je prováděná tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů. Hovoří o nutnosti orientace lidských zdrojů v závislosti na charakteru organizace. Sowa (2017) tvrdí, že neziskové organizace jsou velmi charakteristické a stejně tak jsou charakterističtí její lidé. Je nutné tyto odlišnosti vnímat a vytěžit z nich maximum.

Také Joan Pynes ve svém díle Human resources management for public and nonprofit organizations (2013) objasňuje důležitost lidských zdrojů v neziskovém sektoru. Vzhledem k tomu, že se většina nestátních neziskových organizací věnuje dobročinným činnostem, přičemž jejich personální náklady bývají na úrovni 50-80% jejich rozpočtu, je třeba si těchto lidí vážit, podat pomocnou ruku a zamezit jejich ekonomickému úpadku.

Vládní i nevládní nezisková organizace z pohledu zaměstnance navenek působí jako firma. Zaměstnanci jsou odměňování dle platových výměrů, fungují na základě pracovních smluv. Některé malé nestátní neziskové organizace mohou fungovat tak, že vydělají pouze na pokrytí nákladů, přičemž nemají zaměstnance a využívají služeb dobrovolníků. Většina velkých neziskových organizací (nadace, organizace vytvářející složitější projekty) zaměstnancům mzdy vyplácí.

5.1. Personální strategie

Kocianová (2010, str. 15) uvádí, že „personální strategie je jednou z dílčích strategií organizace, vyjadřuje záměr organizace do budoucna, dlouhodobé a komplexní cíle v personální oblasti (provázané s ostatními cíli organizace), které mají napomoci splnění cílů organizace."

„Personální strategie musí reagovat na změny strategie organizace, musí odpovídat specifikům organizace (vnitřním podmínkám) a respektovat vnější podmínky, v nichž organizace funguje." (Kocianová, 2010, str. 16)

Formulace personální strategie je v různých podnicích často odlišná. Toto je dáno specifiky jednotlivých firem a odlišností v jejich řízení a v přístupu managementu. Tato strategie každopádně musí korespondovat s primárními cíli organizace, nikdy nesmí být v rozporu s ní. Dle Kociánové (2010) je v každém případě při formulaci personální strategie nutno zvažovat následující aspekty:

- jaké jsou požadavky struktury, procesů a systému pro hladký provoz,
- jaké schopnosti a kvalifikace bude organizace vyžadovat,
- zda je výkonnost dostatečná pro zlepšování služeb, zvyšování produktivity a efektivity,
- zda organizace vhodně a maximálně využívá disponibilní zdroje,
- zda se organizace dostatečně věnuje rozvoji lidských zdrojů. (Kocianová, 2010)

5.2. Personální řízení

Personální řízení ve veřejném sektoru se v praxi, až na drobné odlišnosti, prakticky ztotožňuje s ostatními typy podniků. Pro co nejefektivnější využívání lidských zdrojů je nutné se v organizaci věnovat personálnímu řízení. Personalisté mají za úkol realizovat personální strategii podniku, která je v souladu s celkovou podnikovou strategií. Jejich úkolem je získávat a vybírat nové zaměstnance, podporovat interní rotace, zajišťovat vzdělávání stávajícím pracovníkům anebo také sledovat změny týkající se personální oblasti nejen uvnitř organizace, ale i vně.

Dle Kocianové (2010) není možné personální řízení chápat izolovaně, ale je nutné uvažovat v kontextu celé organizace, její struktury, kultury a strategie. Personalisté se často ocitají mezi mlýnskými kameny, kdy se snaží jednat ve prospěch zaměstnanců, přičemž jsou limitováni shora, a to nadřízenými a celkovými zájmy organizace. Jejich postavení je tedy často vnitřně konfliktní.

5.3. Personální politika

Personální politika je součástí systému personálního řízení. Jejím úkolem je realizace konkrétních činností. Personální politika je dle Horváthové (2016, str. 112) „nástrojem realizace strategie lidských zdrojů. Definuje zásady řízení a vedení lidí v organizaci."

Součástí personální politiky je tedy provádění jednotlivých personálních činností, kterými jsou plánování, získávání, výběr pracovníků, vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování pracovníků organizace.

5.4. Personální činnosti

Stejně jako u všech ostatních typů organizací je personální politika implementována a realizována skrze personální činnosti, prováděné pracovníky útvaru lidských zdrojů. Jsou jimi především plánování, získávání a výběr, vzdělávání a hodnocení pracovníků.

5.4.1. Plánování pracovních míst

Plánování počtu a obsazování pracovních míst je v kompetenci spíše managementu, než personálního útvaru. Úkolem personalistů je naplánovaná místa zaplnit. Personální plánování probíhá v souvislosti s požadavky organizace, pro zajištění jejího hladkého fungování, a dále legislativními požadavky. Veřejný sektor se vyznačuje tvorbou tabulkových pracovních míst, která schvaluje často přímo zřizovatel. (Dvořáková, 2012) Zde je znatelný aspekt regulace shora, kdy se často stává, že konkrétní organizace musí existenci některých pracovních míst obhajovat (v případě jejich nízkého ekonomického přínosu pro organizaci), neobhájená místa poté zrušit.

5.4.2. Získávání a výběr pracovníků

Získávání lidských zdrojů je personální činností, která zajišťuje obsazování volných pracovních míst a vstupní kvalitu lidských zdrojů v podniku. Získávat je lze interních zdrojů, nebo z vnějšku organizace – z externích zdrojů. Výhodou interní rotace je znalost pracovníka a jeho potenciálu, případně již určitý stupeň zapracování. Naopak přínos člověka zvenku je možno chápat z jiného úhlu pohledu, a to vzhledem ke zkušenostem odjinud a ve větším rozhledu. (Kocianová, 2010)

5.4.3. Vzdělávání a motivace

Vzdělávání pracovníků se ve veřejném sektoru moc neliší. V rámci podnikového vzdělávání se realizuje snaha o rozšíření schopností a kompetencí pracovníků a následného zvýšení produktivity a výkonnosti. Tím se zvýší konkurenceschopnost organizace, celková prosperita a pravděpodobnost dosažení cílů stanovených organizací. Se vzděláním úzce souvisí motivace, kdy je motivovaný pracovník schopný naučit se více a poté i lépe využívat nové znalosti než pracovník, který se vzdělává bez motivace. (Vodák, 2011)

5.4.4. Hodnocení a odměňování

Hodnocení je důležitou činností pro zlepšování výkonnosti zaměstnanců. Může být pojato jako kontinuální proces, kdy jde o kontrolu běžných činností, nebo o hodnocení časově ohraničených období (například kvartální, roční). Dle Pilařové (2008) může hodnocení probíhat systematicky (opakovaně, vždy na základě stejného principu), nebo nesystematicky, kdy je hodnocení vyvoláno akutní potřebou v závislosti na nahodilé události. (Pilařová, 2008)

V oblasti odměňování je nutno rozlišovat dva typy zaměstnavatelů. Zaměstnavatel nestátního tržního formátu vyplácí svým zaměstnancům mzdu. Ta je dle zákoníku práce definovaná jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak“.

Oproti tomu zaměstnavatel, jímž je dle zákoníku práce:

- stát, územní samosprávný celek, státní fond,
- příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona nebo regionální rada regionu soudržnosti,

vyplácí peněžité plnění za vykonanou práci ve formě platu. (Zákoník práce, 2006)

6. Představení podniku Vojenská lázeňská léčebna Kijev, Františkovy Lázně

Vojenská lázeňská léčebna Kijev (dále jen VLL Kijev) se nachází v centru Františkových Lázní v blízkosti kolonády. Je součástí organizace Vojenská a lázeňská rekreační zařízení (VLRZ), zřízenou Ministerstvem obrany. VLRZ i VLL Kijev fungují v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. Právní formou organizace je příspěvková organizace.

Využívaná historická budova byla postavena v roce 1794 chebským starostou Mathiasem Limbeckem, kdy fungovala jako hotel. Po skončení druhé světové války byl dům ve velmi špatném stavu a musela proběhnout rozsáhlá rekonstrukce. Tehdy byl hotelový dům převeden do vlastnictví Československých hotelů a následně připadl ministerstvu obrany. V roce 1969 bylo rozhodnuto o specializaci na léčení a prevenci kardiovaskulárních chorob v rámci programu vojenských nemocnic. Od té doby až do současnosti probíhala postupná modernizace zařízení s ohledem na pokrytí potřeb pacientů spolu s využíváním stále pokročilejších léčebných technologií.

6.1. VLRZ

Organizace Vojenská a lázeňská rekreační zařízení provozuje celkem 4 vojenské lázeňské léčebny (VLL Františkovy Lázně, VLL Jeseník, VLL Karlovy Vary, VLL Teplice), Vojenský rehabilitační ústav (VRU) Slapy, a dále síť hotelů (VZ Měřín, Jeseník, Karlovy Vary – Bellevue, Bedřichov, Dyje-Vranov, Bedřichov – Malý Šišák, Ovčárna a Hotel DAP). Na Měříně a Bítově provozuje chatové osady. Dále řídí Dům péče pro válečné veterány v Karlových Varech, kde jsou tito veteráni ubytováni za režijní ceny. Dále pro válečné veterány pořádá různé akce, a dále se snaží zajišťovat širokou škálu benefitů využitelných při různých aktivitách. Pořádá také dětské tábory. (Volareza, 2018a)

VLRZ hospodaří s majetkem státu. Jejím statutárním orgánem je ředitel a zástupce ředitele. Ředitel organizace řídí její činnost a rozhoduje o všech jejích záležitostech, pokud nejsou zákony vyhrazeny do působnosti zřizovatele. Ředitele VLRZ do funkce jmenuje a z funkce odvolává ministr obrany.

Úkolem VLRZ je poskytovat oprávněným osobám preventivní rehabilitační, zdravotní a léčebnou péči. Oprávněnými osobami rozumíme osoby definované zákonem č.

221/1999 Sb., o vojácích z povolání, zákonem č. 255/1946 Sb., o příslušnících československé armády v zahraničí a o některých jiných účastnících národního boje za osvobození a zákonem č. 170/2002 Sb., o válečných veteránech. (Úplné znění zřizovací listiny VLRZ, 2017)

Předmět činnosti

VLRZ je oprávněna poskytovat služby v rámci hlavní a jiné činnosti. V souladu se zřizovací listinou jsou do **hlavní činnosti** zahrnuty služby jako:

- preventivní rehabilitace a mimořádné rehabilitace;
- zabezpečování provozu domovů péče o válečné veterány;
- pobyty a akce rekreačního, léčebného, lázeňského a poznávacího typu;
- dětské léčebné a jiné ozdravné pobyty, letní a zimní dětské tábory;
- zabezpečování stravovacích služeb, společenských, kulturních a sociálních aktivit ve vojenských klubech;
- spolupráce s partnerskými organizacemi ministerstev obrany a ozbrojených sil států, s nimiž jsou uzavřeny dohody o spolupráci;
- poskytování zdravotních služeb dle zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování (zákon o zdravotních službách), ve znění pozdějších předpisů, v rozsahu rozhodnutí o udělení oprávnění k poskytování zdravotních služeb;
- poskytování pomoci při náboru nových příslušníků ozbrojených sil ČR;
- rekondiční pobyt pro vojáka zařazeného do aktivní zálohy.

S odkazem na zřizovací listinu může organizace provozovat **jinou činnost**, jako např.:

- poskytování stravování, ubytování a s tím spojených služeb;
- provozování zařízení hotelového, restauračního a obdobného typu;
- provozování zařízení lázeňského a léčebného typu;
- poskytování služeb rehabilitačního, relaxačního a kosmetického typu;
- poskytování léčení, doléčování a ostatních zdravotnických služeb. (Úplné znění zřizovací listiny VLRZ, 2017)

6.2. Rozsah poskytovaných služeb VLL Kijev

VLL Kijev poskytuje v souladu s podmínkami stanovenými VLRZ a Ministerstvem obrany širokou škálu specifických služeb, které je možno rozdělit do čtyř kategorií:

a) Léčebné služby

Lázeňství je založeno na aplikaci místních přírodních léčivých zdrojů (PLZ), které příznivě ovlivňují léčbu některých druhů onemocnění. Vzhledem k PLZ charakteristickým pro Františkovy Lázně (slatina, uhličitá minerální voda a přírodní oxid uhličitý) jsou zde tradičně léčeny zejména nemoci srdce, krevního oběhu, onemocnění pohybového ústrojí a onemocnění neurologická. To je i hlavní specializace VLL, i když léčí širší spektrum diagnóz.

Léčba je založena na kombinaci aplikace PLZ (zábaly, uhličité koupele, suché uhličité koupele a plynové injekce) s dalšími léčebnými postupy, zejména skupinovými a individuálními pohybovými aktivitami, včetně cvičení v bazénu, klasickými masážemi, specifickými masážemi, podvodními a vodními masážemi a využitím moderních technologií - elektroléčbou, magnetoterapií, mechanoterapií, aplikací laseru, ultrazvuku, infra a UV záření, ale i dalších druhů teplých zábalů, vířivých koupelí, kryoterapie, nebo např. akupunktury.

Všichni klienti jsou pod dohledem lékaře a zdravotní služba je zabezpečena 24h denně. Ke klientům je přistupováno individuálně. Každý klient projde vstupní prohlídkou a léčebné procedury jsou uzpůsobeny charakteru jeho zdravotních problémů. I krátké, tzv. wellness pobyty, jsou koncipovány tak, aby měl klient možnost, na základě konzultace s lékařem, ověřit si příznivý účinek pobytu v lázních na jeho zdravotní stav. Je tak motivován k zájmu o delší léčebný pobyt.

b) Ubytovací služby

VLL Kijev nabízí samostatné hotelové ubytování, a to celoročně s výjimkou nutných odstávek. Lázeňský dům disponuje celkem 121 lůžky v 83 pokojích. Z toho je 45 pokojů jednolůžkových, 35 dvoulůžkových a 3 dvoulůžkové apartmány. (Volareza, 2018c)

c) Stravovací služby

Stravovací služby jsou zajišťovány formou polopenze či plné penze klientům dle typu pobytu. Snídaně jsou vždy formou bufetu. Stravování je uzavřené, ale je možno si předem objednat oběd či večeři, aniž by měl klient zajištěné ubytování. Je zde zabezpečeno stravování v souladu s dietním lázeňským systémem, kdy jsou sestavy

pokrmů připravovány nutričním specialistou, vždy s ohledem na individualitu každého klienta. Nejčastěji jde o redukční, diabetickou a bezlepkovou stravu.

d) Doplňkové služby

K hlavním službám VLL Kijev poskytuje také doplňkové služby, jako například provoz parkoviště s kamerovým systémem, volný prodej procedur, využití sauny, bazénu nebo solné jeskyně. Dále je možno využít kadeřnictví, kosmetiky, pedikúry, manikúry, odvozu zavazadel nebo třeba žehlení osobních věcí.

6.2.1. Druhy poskytované péče VLL Kijev

Výše definovaný rozsah služeb je dále poskytován dle typu klienta. V první řadě je péče poskytována v souladu s hlavní činností příslušníkům armády České republiky podle zákona č. 221/1999 Sb., o vojácích z povolání. Tento typ pobytu je nazván **preventivní rehabilitace**. Dalším typem péče v rámci hlavní činnosti je **lázeňská péče pro bývalé vojáky a účastníky národního boje za osvobození** podle zákona č. 255/1946 Sb., o příslušnících československé armády v zahraničí a o některých jiných účastnících národního boje za osvobození. Dále jde o **komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči**, která je poskytována na základě smluv o poskytování zdravotní péče se zdravotními pojišťovnami, kterými jsou zejména Vojenská zdravotní pojišťovna ČR, Všeobecná zdravotní pojišťovna ČR a Zdravotní pojišťovna ministerstva vnitra ČR

V rámci jiné činnosti nabízí VLL Kijev péči fyzickým a právnickým osobám, a to za předpokladu, že má aktuálně volné kapacity nevyužité hlavní činností. Významnou součástí vedlejší činnosti je poskytování **pobytů pro samoplátce**, což jsou individuální lázeňské pobyty tuzemských a zahraničních hostů. Dále je zde možno využít **ambulantní péče**, kdy host nevyužívá ubytovacích služeb, ale pouze léčebných či stravovacích. Nakonec je možné, opět v případě volných kapacit, využít **hotelové ubytování**, čímž můžeme rozumět zakoupení hotelových služeb a procedur přímo na recepci.

6.3. Organizace VLL Kijev

Vojenská lázeňská léčebna Kijev je součástí VLRZ, v jejím čele stojí ředitel zařízení. Řízení VLRZ je dvoustupňovým systémem který tvoří ředitelství a ředitelé jednotlivých zařízení. Řediteli VLL Kijev Františkovy Lázně jsou podřízeni:

a) zástupce ředitele – primář (lékař), který vede zdravotnický úsek,
b) zástupce ředitele – vedoucí provozu, který řídí úsek stravování a technický útvar,
c) vedoucí ekonomického úseku,
d) vedoucí obchodního úseku.

Ředitel příslušného zařízení osobně řídí dané zařízení a je zodpovědný zejména za:

a) plnění plánu provozu a finančního plánu a za dodržování jejich stanovených závazných ukazatelů,
b) stav a kvalitu poskytování služeb klientům (pacientům) v souladu s vnitřními předpisy a provozním a finančním plánem,
c) stav a hospodaření s majetkem a finančními prostředky střediska,
d) dodržování zákonných norem, vnitřních předpisů a opatření ředitele VLRZ. (Organizační řád VLRZ, 2018)

6.3.1. Struktura a počty zaměstnanců

V organizaci jsou zaměstnanci rozdělování dle příslušných úseků. Jsou jimi vedení, ekonomický, obchodní, provozní a zdravotnický úsek. V roce 2017 měl VLL Kijev celkem 74 zaměstnanců a jejich rozdělení vypadá následovně:

a) vedení – ředitel (a dále vedoucí jednotlivých úseků, viz níže);
b) ekonomický úsek – 3 pracovníci (vedoucí, personalista, účetní);
c) provozní úsek – 27 pracovníků, vedoucí provozu a dále:
    I. 21 pracovníků stravovacího úseku (vedoucí stravovacího úseku, kuchaři, šéfkuchař, vrchní číšník, číšníci, pomocné síly v kuchyni a skladníci);
    II. 5 pracovníků technického útvaru (vedoucí technického útvaru, údržbáři, elektrikáři, dělníci);
d) obchodní úsek – 16 pracovníků, vedoucí obchodního úseku a dále:
    I. 6 pracovníků recepce (vedoucí recepce a recepční);
    II. 9 pracovníků housekeepingu (hospodyně, pokojské, uklízeč)

e) zdravotnický úsek – 27 pracovníků, primář a dále:

I. 1 lékař;

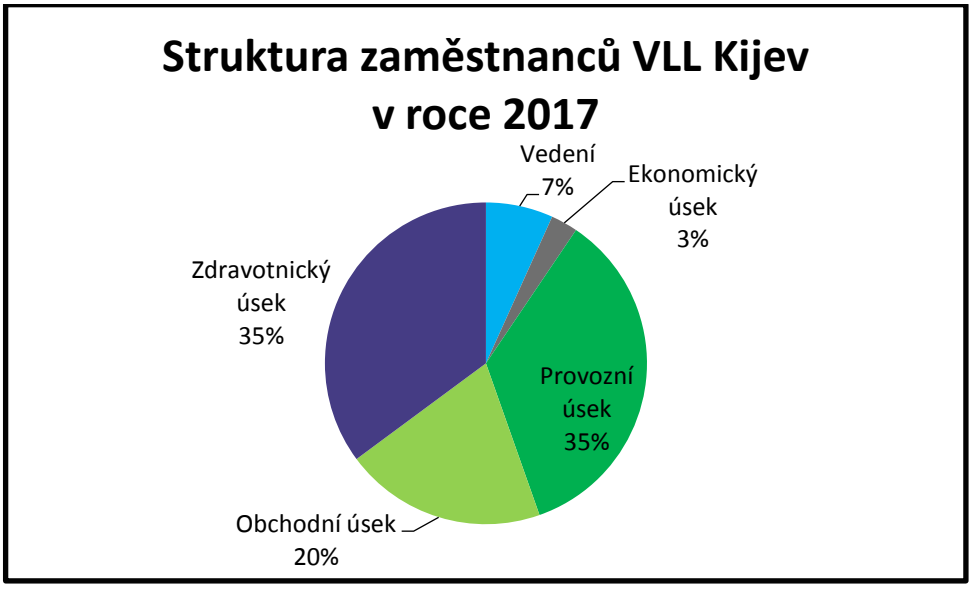
II. 9 sester a vrchní sestra;

III. 16 pracovníků rehabilitací (fyzioterapeuti, lázeňské, maséři).

Schéma celkové organizační struktury VLL Kijev Františkovy Lázně je připojeno v příloze A.

Zastoupení zaměstnanců v jednotlivých úsecích je možno vidět na Obr. 4. Zde jsou vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení řazeni do úseku vedení. Výše znázorněné rozdělení bylo zpracováno s cílem co nejpřehlednějšího vysvětlení této struktury.

Obr. 4- Struktura zaměstnanců VLL Kijev v roce 2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat podniku, 2018

Vzhledem k určité nemocnosti, překážkám v práci a sezónní činnosti podniku dochází ke zkreslení reálného počtu pracovních úvazků zaměstnanců s výše uvedeným počtem. Z toho důvodu se využívají tzv. přepočtené počty zaměstnanců, které vypovídají o skutečném reálném úvazku pracovníků (například se zde zohledňují i pracovníci se zkrácenou pracovní dobou). Dle §15 Vyhlášky 518/2004 Sb., kterou se provádí zákon č. 435/2004, o zaměstnanosti, se „průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců zjišťuje jako podíl celkového počtu skutečně odpracovaných hodin těmito zaměstnanci v daném kalendářním roce, zvýšeného o neodpracované hodiny. Průměrný roční přepočtený počet zaměstnanců se zjišťuje jako součet průměrných přepočtených počtů zaměstnanců pracujících v jednotlivých pracovních režimech.“ (Vyhláška 518/2004 Sb., § 15)

Přepočtený počet zaměstnanců pro rok 2017 činil 69,65.

6.3.2. Rozmisťování pracovníků

Pracovníci jsou v organizaci rozmisťováni do předem definovaných pracovních míst. Tato pracovní místa jsou specifikovaná v Přehledu systematizovaných pracovních míst VLRZ, kde jsou definovány minimální a maximální počty pracovníků v rámci útvarů a jednotlivých pozic. Dále jsou zaměstnanci rozmisťováni dle druhu práce v pracovní smlouvě podle nejnáročnější práce, kterou má zaměstnanec vykonávat a podle plnění kvalifikačních předpokladů pro její výkon. (Směrnice ředitele VLRZ o odměňování zaměstnanců, 2018)

6.3.3. Odměňování pracovníků

Dle §2 Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. jsou zaměstnanci zařazováni do platové třídy a platového stupně. Zaměstnavatel zařazuje pracovníka do platové třídy dle jeho stupně dosaženého vzdělání. Dle NV 341/2017 Sb. lze ve výjimečných případech zaměstnance zařadit do daného platového stupně i bez potřebného vzdělání, pokud „důvodem je zvláštní povaha vykonávané práce podle § 123 odst. 6 písm. e) zákoníku práce, která spočívá v umělecké činnosti, uměleckopedagogické činnosti, v činnosti sportovce nebo trenéra, nebo jiný právní předpis stanoví pro výkon některých prací nižší vzdělání než potřebné vzdělání“. (Nařízení vlády 341/2017 Sb.)

Dále jsou zaměstnanci odměňováni podle délky praxe, kdy s navyšujícím se počtem let praxe jsou zařazování do vyšších platových stupňů. (Nařízení vlády 341/2017 Sb.)

Tato organizace využívá platové tabulky pro pracovníky veřejných služeb a pro zdravotnické pracovníky.

Pro názornost je v tabulce č. 2 je uvedena stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1. Tato stupnice je základní tarifní stupnicí nezohledňující vyšší kvalifikaci pracovníků. Další platové stupnice se liší např. pro lékaře, zdravotníky, pracovníky sociálních služeb, pracovníky Akademie věd atd.

Tab. 2- Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů

Počet let praxe	Platová třída															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
do 1 roku	8760	9510	10310	11160	12100	12140	14240	15450	16760	18200	19730	21400	23190	25160	27330	29630
do 2 let	9080	9850	10690	11590	12560	13620	14790	16020	17410	18870	20490	22210	24070	26120	28360	30740
do 4 let	9430	10230	11090	12030	13050	14130	15340	16650	18060	19600	21260	23050	25000	27100	27440	31900
do 6 let	9780	10610	11530	12490	13550	14680	15920	17260	18750	20330	22060	23920	25930	28130	30550	33100
do 9 let	10150	11020	11950	12940	14060	15220	16520	17930	19450	21120	22870	24800	26910	29190	31680	34360
do 12 let	10550	11420	12410	13460	14590	15820	17150	18610	20190	21930	23760	25760	27920	30300	32890	35660
do 15 let	10940	11880	12980	13960	15150	16410	17790	19300	20960	22740	24660	26270	28980	31430	34130	36990
do 19 let	11360	12340	13360	14480	15710	17020	18470	20020	21740	23590	25580	27740	30080	32630	35410	38380
do 23 let	11800	12800	13880	15050	16330	17670	19180	20780	22570	24500	26560	28770	31200	33850	36760	39840
do 27 let	12230	13280	14390	15600	16930	18340	19910	21580	23420	25410	27560	29860	32390	35130	38120	41330
do 32 let	12700	13790	14940	16190	17580	19030	20670	22390	24290	26370	28600	31000	33600	36460	39570	42890
nad 32 let	13180	14330	15540	16900	18240	19730	21470	23230	25230	27380	29680	32170	34870	37820	41070	44510

Zdroj: vlastní zpracování dle Přílohy č. 1 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb., 2018

Kromě základního platu stanoveného platovým tarifem může být zaměstnanci přiznán:

a) osobní příplatek, který se přiznává na delší časový horizont a jeho poskytnutí či změna je v kompetenci ředitele zařízení,
b) příplatek za práci ve vícesměnném provozu,
c) plat a náhradní volno za přesčas,
d) odměny za mimořádné plnění úkolů (vyplácení odměn je přímo závislé na výsledcích hospodaření zařízení a VLRZ jako celku, popřípadě na disponibilních zdrojích), dále například za dovršení 50. roku věku (a každého dalšího 5letého výročí) a odchodu do důchodu, za předpokladu prvního ukončení pracovněprávního vztahu,
e) příplatek za rozdělenou směnu, kdy zaměstnanci přísluší odměna ve výši 30% průměrného hodinového výdělku za každou rozdělenou směnu,
f) odměna za pracovní pohotovost ve výši 10% průměrného hodinového výdělku,
g) příplatek za vedení, pokud jde o vedoucího zaměstnance, a to dle stupně a náročnosti řízení, definovaném v Přehledu systematizovaných míst VLRZ, viz Tab. 3 (Směrnice ředitele VLRZ o odměňování zaměstnanců, 2018)

Tab. 3 - Výše příspěvku za vedení

Stupeň řízení	Výše příplatku v % z platového tarifu zaměstnance
0	5 až 15
1	5 až 30
2	15 až 40
3	20 až 50
4	30 až 60

Zdroj: vlastní zpracování dle Směrnice ředitele VLRZ o odměňování zaměstnanců, 2018

6.3.4. Péče o zaměstnance a benefity

Organizace je zavázána každému zaměstnanci umožnit být členem odborové organizace a účastnit se odborových aktivit. Tuto skutečnost zaměstnancům deklaruje Kolektivní smlouva, aktuálně vyjednaná na 3 roky, nyní pro období 2018-2020. Zaměstnavatel s odbory projednává vývoj platů, stav a strukturu pracovníků, plnění zásad o bezpečnosti a ochrany zdraví, čerpání platových prostředků a zamýšlené organizační změny. V případě hromadného propouštění či propouštění pro nadbytečnost zaměstnavatel vždy jedná s odbory. Kolektivní smlouva také zaměstnavatele zavazuje ke sjednávání pracovních smluv na dobu určitou maximálně na 3 roky s tím, že může být opakována nebo prodloužena nanejvýš dvakrát. V praxi se ředitelé v případě spokojenosti s pracovníkem snaží smlouvy prodlužovat na neurčito dříve. Dále stanovuje podmínky nařízené práce přesčas a podmínky a výše odstupného.

Kolektivní smlouva dále zajišťuje poskytování benefitů, kterými jsou například:

a) 3 dny zdravotního volna v roce v případě pracovního poměru po celý kalendářní rok (v případě trvání 6 měsíců je přiznán 1 den),
b) poskytování závodního stravování, při omezení jeho provozu poskytnutí stravenek,
c) možnost podpory při zvyšování kvalifikace se zaměřením na hotelovou a lázeňskou praxi, zlepšení jazykových schopností a počítačové gramotnosti,
d) využívání sportovních prostor (např. hřiště, bazény), za předpokladu současného nevyužití kleinty, a to za zvýhodněné zaměstnanecké ceny,
e) možnost za zvýhodněné ceny využívat rekreační zařízení VLRZ spolu s rodinnými příslušníky,
f) možnost poskytnutí táboru pro dítě zaměstnance v jednom z rekreačních zařízení VLRZ,
g) poskytnutí odměny za pracovní jubileum (5 let = 3000 Kč, 10 let = 5000 Kč, 15 let = 7000 Kč, 20. a každé další 5. jubileum = 10000 Kč),
h) příspěvek na penzijní připojištění po skončení zkušební doby ve výši 50% příspěvku zaměstnance, maximálně 300 Kč za měsíc. (Kolektivní smlouva VLRZ, 2018)

6.4. Analýza personálních nákladů podniku VLL Kijev

Do personálních (jinak osobních) nákladů řadíme veškeré náklady typu mzdové, ostatní osobní, náhrady za dočasnou pracovní neschopnost, pojistné na veřejné zdravotní a sociální pojištění (skládá se z příspěvků na nemocenské pojištění, důchodové zabezpečení a státní politiku zaměstnanosti), a dále sociální náklady, které pro VLL Kijev znamenají náklady na povinné lékařské prohlídky, náklady při přijetí nebo přeložení, BOZP. Dále se do skupiny sociálních nákladů řadí náklady na poskytnutí osobních ochranných pomůcek a jednotného pracovního oblečení.

Osobními ochrannými pomůckami (OOP) podnik vybavuje pracovníky technického a zdravotnického úseku, pracovníky obchodního a stravovacího úseku jednotným pracovním oblečením (JPO). Do těchto nákladů také patří příspěvky do FKSP. Příspěvek na závodní stravování či příspěvek na stravenky, příspěvky na kulturní akce, sportovní vyžití apod. jsou hrazeny z FKSP.

Pro sestavení této analýzy je využito interních dat společnosti. Tato data nejsou veřejně dostupná (veřejně dostupné jsou pouze výkazy VLRZ jako celku, nikoliv tohoto zařízení). Tato data byla poskytnuta vedoucími pracovníky VLL Kijev pouze pro účely zpracování práce. Jde především o data z předvah, výkazu zisku a ztráty a další data z hlavní knihy účtů za jednotlivé měsíce a roky.
Vzhledem k manipulaci s citlivými údaji budou data některých oddělení sloučena v jedno (například vedení a ekonomický úsek), především vzhledem k nízkému počtu pracovníků. Veškeré číselné mzdové údaje je v případě přepočtu na počet pracovníků nutno chápat jako určité průměrné hodnoty. V žádné z analýz nebude manipulováno s konkrétní výši mzdy jednotlivých pracovníků. Analýza bude vyhotovena komplexně.

6.4.1 Vývoj personálních nákladů 2013-2017

V následující tabulce jsou zobrazeny vstupní údaje pro analýzu vývoje personálních nákladů mezi léty 2013 – 2017.

Tab. 4 - Výše a struktura personálních nákladů podniku v letech 2013-2017

Skupina	Druh nákladu	Rok				
		2013	2014	2015	2016	2017
51- Služby	Mzdové náklady	16970000	17574194	18083191	19040000	20962612
	Ostatní osobní náklady	259788	377396	433809	380348	2934305
	Náhrady za dočasnou PN	70739	25112	80279	67623	93108
521 - mzdové náklady	Pojistné na veřejné ZP	1540999	1597658	1645290	1722120	1892828
	Pojistné na veřejné SP	4280578	4437903	4570254	4783655	5257870
524 - Zákonné SP	Povinné úrazové pojištění	70109	70680	77577	80276	87378
525 - Jiné SP	Příspěvek do FKSP	176106,8	183808	191464	297109,9	426254,3
527 - Zákonné SN	Náhrady při přijetí a přeložení	4302	9174	30700	61219	60600
	Lékařské prohlídky	49808	46780	46870	51000	51045
	OOP	59751,56	90517,71	78481	44110	48840
	JPO	29887,12	77563,65	19842	79485,16	102842,6
	BOZP	4000	7500	42900	49835,94	14924,1
	Příspěvek na stravenky	0	0	0	46800	46800
Celkem		23516069	24498286	25300657	26703582	31979407

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Z tabulky je patrný významný nárůst **mzdových nákladů** mezi jednotlivými léty. To je způsobeno jak každoročním navyšováním těchto nákladů v důsledku přechodu zaměstnanců na vyšší platový stupeň, tak vládním navyšováním tarifních platů. V roce 2014 došlo ze strany vlády ČR k navýšení tabulkových platů pracovníků ve veřejných službách o 3,5%. V lednu 2015 bylo odsouhlaseno navýšení 5% pro pracovníky ve zdravotnických službách. V listopadu téhož roku si pracovníci veřejných služeb přilepšili o další 3%. V lednu 2016 bylo zdravotníkům navýšeno o dalších 5% a v listopadu bylo přiznáno pracovníkům veřejných služeb 4% navíc. V lednu roku 2017 se opět navyšovalo zaměstnancům ve zdravotnických službách, a to o 10%, pracovníkům veřejných služeb o stejné procento v listopadu. Od ledna 2018 je odsouhlaseno přilepšení pracovníkům ve zdravotnictví dalších 10%. (Úřad vlády ČR, 2018)

Do **ostatních osobních nákladů** se promítají odměny a odchodné či odbytné. Můžeme pozorovat diametrální rozdíl v hodnotách let 2013-2016 a 2017. V roce 2017 je hodnota OON téměř osmkrát vyšší, než v předchozím roce. Tato skutečnost je způsobena

rozsáhlou rekonstrukcí, počínající právě prosincem 2017. Zde došlo, po dohodě s odborovou organizací a zaměstnanci, k ukončení pracovních poměrů a výplatě odstupného značné části stávajících zaměstnanců s garancí znovuobnovení pracovního poměru v průběhu následujícího roku. **Náklady za dočasnou pracovní neschopnost** jsou v čase rostoucí, a to přímo úměrně k růstu platů, vzhledem k výpočtu procentem (za první tři dny pracovní neschopnosti náhrada nenáleží, od 4. do 14. dne pracovní neschopnosti náleží zaměstnanci 60% průměrného výdělku). (Zákoník práce, 2006)

Pojistné na veřejné zdravotní pojištění je odváděno ve výši 13,5% z vyměřovacího základu. 4,5% odvádí zaměstnanec a dalších 9% zaměstnavatel. **Pojistné na veřejné sociální pojištění** je hrazeno zaměstnancem ve výši 6,5% z vyměřovacího základu a zaměstnavatelem 25% (z toho 2,3 % na nemocenské pojištění, 21,5 % na důchodové pojištění a 1,2 % na státní politiku zaměstnanosti). Vyměřovacím základem je hrubá mzda zaměstnance. Právě o odvody zaměstnavatele na sociální a zdravotní pojištění je základní hrubá mzda zaměstnanců navyšována o oněch 34% v tzv. superhrubou mzdu. (Zákon č. 592/1992 Sb., o pojistném na veřejné zdravotní pojištění, Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení)

Zákonné úrazové pojištění zaměstnance nevzniká na základě pojistné smlouvy, ale vznikem pracovněprávního vztahu. Vztahuje se na zaměstnance, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu, dohodu o provedení práce anebo dohodu o pracovní činnosti. Vyměřovací základ je shodný s vyměřovacím základem pro pojistné na veřejném sociálním pojištění. Sazby se liší podle druhu vykonávané práce, specifikovány jsou v Příloze č. 2 k vyhlášce č. 125/1993 Sb. (Vyhláška ministerstva financí. č. 125/1993 Sb.)

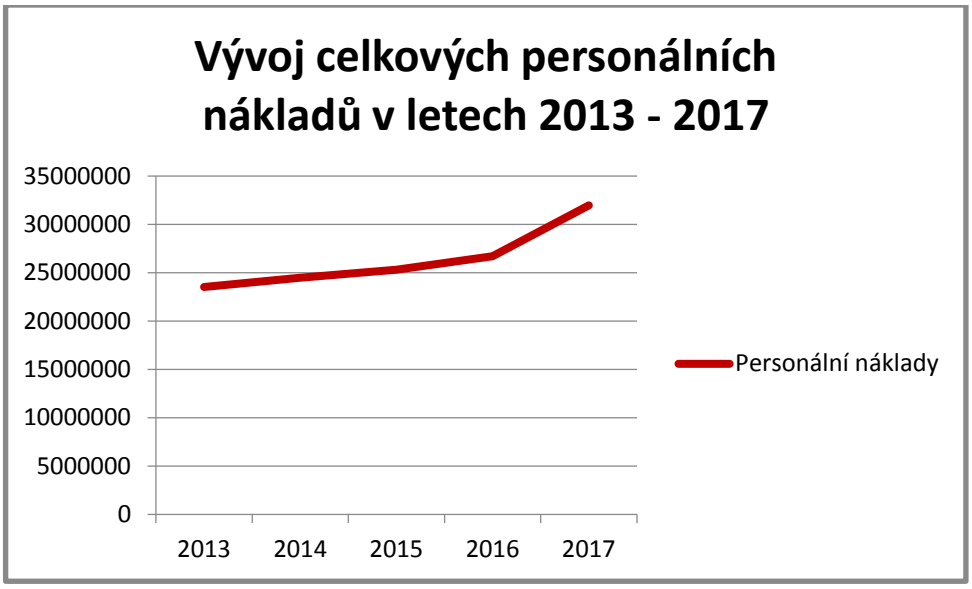
Do Fondu kulturních a sociálních potřeb podnik přispívá dle § 2 vyhlášky o FKSP. „Základní příděl, kterým je tvořen fond, činí 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť. U příspěvkových organizací jsou příjmem fondu také příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz příspěvková organizace přispívá z fondu.“ (Vyhláška ministerstva financí č. 114/2002 Sb.)

Náklady při přijetí a přeložení a lékařské prohlídky jsou úměrné počtu zaměstnanců a aktuálním cenám. Stejně tak náklady na **OOP a JPO**. Náklady na **BOZP** spočívají např. v pravidelných kontrolách dodržování BOZP a případného uzpůsobování

pracovišť. V tabulce je možné pozorovat, že v letech 2013-2015 nebyly zaměstnancům vydávány **stravenky**, v roce 2016 a 2017 ano. Stravenky jsou poskytovány pouze za předpokladu odstávky závodního stravování. Podnik poskytuje stravenky v hodnotě 100 Kč s příspěvkem zaměstnance 27 Kč/stravenku.

Vývoj celkových personálních nákladů v letech 2013-2017 je graficky zobrazen v následujícím Obr. 5.

Obr. 5– Vývoj celkových personálních nákladů v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Z Obr. 5 je patrný kontinuální růst těchto nákladů s nejvyšším progresem mezi léty 2016 a 2017, především vlivem dříve uvedeného vládního navyšování platových tarifů, ale i celkovým růstem nákladů na nakupované služby a zboží. Rok 2017 je také značně ovlivněn vyplácením již zmíněného odstupného. Celkové personální náklady vzrostly v roce 2017 zhruba o 36% oproti roku 2013.

Pro ucelený pohled je vhodné vývoj těchto nákladů porovnat s vývojem celkových nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Viz následující podkapitoly.

6.4.2. Porovnání personálních nákladů k celkovým nákladům

V této podkapitole budou porovnány celkové personální náklady za roky 2013-2017 s celopodnikovými náklady za totéž období. Výše nákladů jsou uvedeny v následující Tab.5.

Tab. 5 - Celkové osobní a celopodnikové náklady

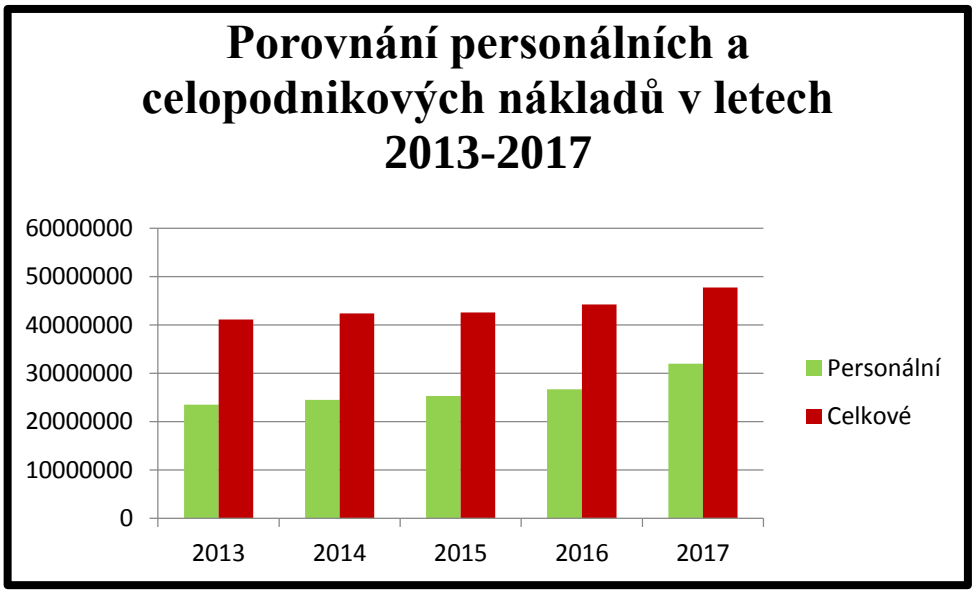
Položka	Porovnání personálních a celopodnikových nákladů v letech 2013-2017				
	2013	2014	2015	2016	2017
Personální náklady	23516069	24498286	25300657	26703582	31979407
Celkové náklady	41125606,52	42378859,54	42620578,9	44245846,4	47775117,13
Procentuální vyjádření oproti celkovým nákladům (%)	57,18	57,81	59,36	60,35	66,94

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Z uvedených dat je patrné, že náklady na zaměstnance zaujímají v každém roce více než polovinu celkových nákladů podniku. Toto naznačuje, že vhodné řízení lidských zdrojů je pro fungování podniku nezbytné. Takto vysoký podíl personálních nákladů vůči celkovým nákladům značí, že jde o tzv. pracovně intenzivní podnik. Tento pojem použili Wöhe a Kislingerová při rozdělování typů podniků dle převládajícího výrobního faktoru. Dalšími typy jsou investičně a materiálově náročné podniky. (Wöhe, Kislingerová, 2007)

Poměr těchto nákladů je možno vidět přehledně ve formě následujícího grafu na Obr. 6.

Obr. 6 - Porovnání personálních a celopodnikových nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

6.4.3. Porovnání personálních nákladů k celkovým výnosům

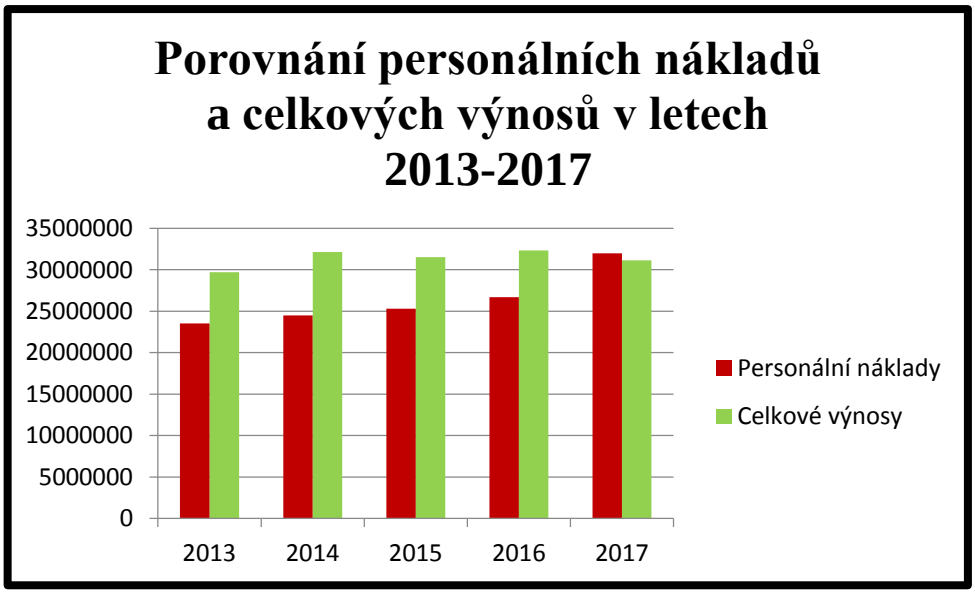
Cílem tohoto srovnání je zjistit, zda je změna personálních nákladů závislá na změně výnosů. Číselné hodnoty zkoumaných dat jsou uvedeny v následující tabulce Tab. 6, pro přehlednost bude připojen i graf na Obr. 7.

Tab. 6- Porovnání personálních nákladů a celkových výnosů

Položka	Porovnání personálních nákladů a celkových výnosů v letech 2013-2017				
	2013	2014	2015	2016	2017
Personální náklady	23516069	24498286	25300657	26703582	31979407
Celkové výnosy	29727705,74	32138592,57	31527271,4	32318008,1	31144448,04
Procentuální vyjádření oproti celkovým výnosů, (%)	79,10	76,23	80,25	82,63	102,68

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Obr. 7 - Porovnání personálních nákladů a celkových výnosů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Jak lze vidět z tabulky i grafu, objem personálních nákladů má od roku 2013 stoupající tendenci, kdežto tržby jsou stále na stejné úrovni, respektive mírně kolísají oběma směry. Toto je dáno jak často netržním nastavením cen, tak cenami zdravotních pojišťoven. Průměrná obsazenost VLL je každoročně téměř stejná. V roce 2017 dokonce personální náklady převýšily hodnotu celkových výnosů. Toto si podnik může

dovolit díky dofinancování příspěvkem Ministerstva obrany, za „normálních“ okolností by tento stav udržitelný nebyl. Vývoj výše objemu personálních nákladů zde nekoresponduje s vývojem celkových výnosů organizace.

6.4.4. Porovnání personálních nákladů k výsledkům hospodaření

Organizace ve zkoumaném období vykazuje ztrátu. Tato ztráta je VLRZ vyrovnávána příspěvkem Ministerstva obrany. Výsledky hospodaření v jednotlivých letech vypadaly jsou uvedeny v následující Tab.7.

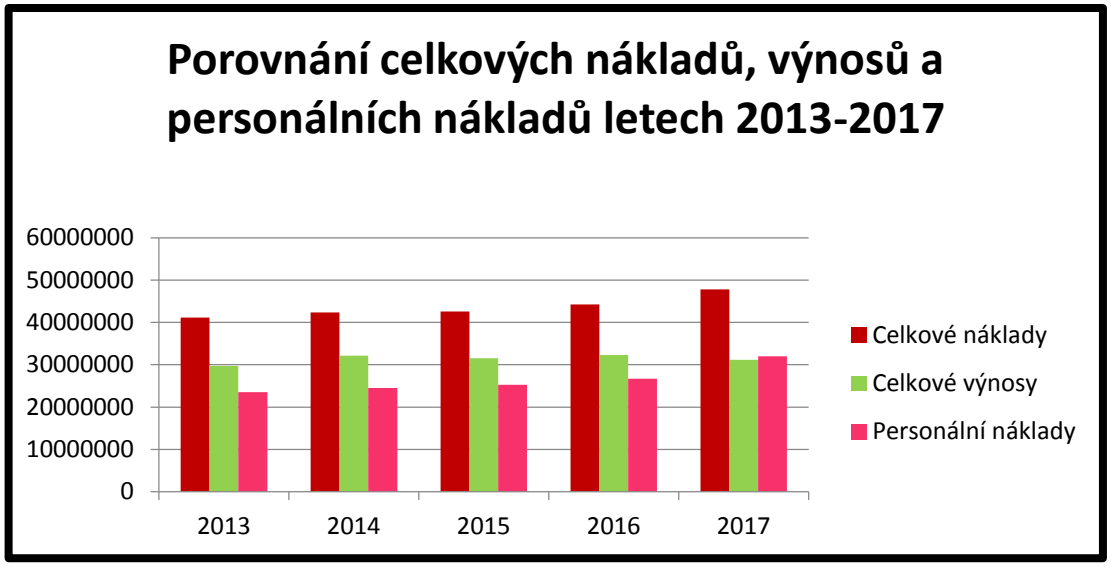
Tab. 7 - Výsledky hospodaření VLL Kijev v letech 2013-2017

Položka	Výsledek hospodaření v letech 2013-2017				
	2013	2014	2015	2016	2017
Výsledek hospodaření (Kč)	-2954,239	-1944,7	-3200,37	-3891,09	-7076,347

Zdroj:vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Rok 2017 je ovlivněn počínající rekonstrukcí objektu. Ztráta je každoročně realizována vlivem převýšení nákladů nad výnosy, viz Obr. 8. Z grafu je patrný meziroční růst nákladů, přičemž výnosy zůstávají zhruba na stejné úrovni.

Obr. 8 - Porovnání celkových nákladů, výnosů a personálních nákladů



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Výsledek hospodaření v čase vykazuje rostoucí ztrátu, a to především z důvodu postupného přenášení nákladů z VLRZ přímo na jednotlivá zařízení. VLL Kijev dříve neúčtovala například odpisy dlouhodobého majetku, nebo náklady na provoz a pojišťění

služebních vozů. Podnik vykazuje zisk pouze na úrovni vnitropodnikového účetnictví v rámci účtování poskytování služeb při hlavní činnosti, celkový výsledek hospodaření je ve sledovaných letech záporný.

6.4.5. Personální náklady jednotlivých úseků

Pro procentuální rozdělení personálních nákladů dle oddělení je nutné definovat, které druhy nákladů budou brány v potaz. Vzhledem k tomu, že ne všechny složky osobních nákladů jsou přiřazovány jednotlivým oddělením, bude pracováno se mzdovými náklady, ostatními osobními náklady, náhradami za dočasnou pracovní neschopnost a pojistným na ZP a SP, u kterých spolehlivě víme, že jsou přímo přiřazeny příslušným oddělením. Tato data jsou zobrazena v Tab.8.

Tab. 8 - Personální náklady jednotlivých úseků za rok 2017

Úsek	Mzdové náklady	OON	Náhrady za PN	Pojistné ZP	Pojistné SP	Celkem za oddělení
Stravovací	4706588	476358	27813	427510	1187513	6836884
Obchodní	1857373	314301	0	167714	465854	2805242
Ubytovací	1710591	263100	5515	154446	429002	2562654
Technický	1900586	32170	5275	171058	475152	2584241
Ekonomický	2025827	74000	6207	183595	509963	2799592
Zdravotnický	8695035	1774376	48298	788505	2190386	13496600

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Stravovací úsek zajišťuje veškeré stravovací služby klientům v rámci všech nabízených typů pobytů a dle indikací. Zde je zahrnuto osazenstvo kuchyně v čele se šéfkuchařem, servírky včetně vrchní servírky a číšníci. Kapacita jídelen je zhruba 120 osob. Organizaci pracovišť, rozpisy služeb apod. řeší vedoucí stravovacího úseku. Zásobování zajišťuje skladník. Tento úsek je řízen vedoucím provozu, kterému je vedoucí stravovacího úseku podřízená. Do jeho odpovědnosti dále spadá útvar technický. Ten se stará o chod a údržbu provozu celého zařízení.

Obchodní úsek je sestaven z pracovníků recepce a obchodního referenta, který je zároveň i vedoucím recepce. Recepční fungují za směnného provozu, střídají se dvě směny (denní, noční). Obchodní referent obstarává především agendu preventivních rehabilitací a pobytů na základě objednávky Ministerstva obrany (vojenští důchodci, váleční veteráni). Vedoucí obchodního úseku zaštiťuje celou tuto agendu, přičemž hlavní náplní práce je zajištění obsazování volných kapacit pro ostatní klientelu. Jedná se především o pobyty klientů zahraničních cestovních kanceláří, klientů zdravotních

pojišťoven a samoplátců. Housekeeping je součástí obchodního útvaru. Zde pracovníci zodpovídají za úroveň připravenosti pokojů, čistotu a úklid lázeňského komplexu.

Zdravotnický úsek vede primář, kterému jsou podřízeni vedoucí rehabilitace, vrchní sestra a lékař. Tito poskytují lékařskou a odbornou péči klientům. Lékaři přímo provádí vstupní a výstupní prohlídky klientů. Stanovuje diagnózu a postupy léčení. Zdravotní sestry poskytují nelékařskou péči a určitou skupinu procedur, jako například plynové injekce, CO2 – vak atd. Oproti tomu fyzioterapeuti a další rehabilitační pracovníci balneo provozu (maséři, lázeňské) provádějí léčebné a wellness procedury. Například koupele, masáže, zábaly, elektroléčbu atd.

Ekonomický úsek je pro účely práce sloučen s vedením. Vedením rozumíme ředitele, jemuž jsou přímo podřízeni vedoucí pracovníci, kromě vedoucí stravovacího úseku, ta je podřízena vedoucímu provozu. Ekonomickým oddělením rozumíme vedoucí, personalistu a účetní.

Počty pracovníků v odděleních byly uvedeny dříve. Procentuální zastoupení personálních nákladů těchto oddělení je vyobrazeno na Obr. 9.

Obr. 9 - Procentuální podíl personálních nákladů jednotlivých oddělení

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Úsekem nejnáročnějším na personální náklady je zcela prokazatelně zdravotnický úsek. Na celkových personálních nákladech se podílí celými 44%. Toto je způsobeno nejen vyšší úrovní mezd oproti většině ostatních oddělení, ale také potřebou držení většího počtu zdravotnických pracovníků, než by provoz nutně vyžadoval. Důvodem této „přezaměstnanosti“ jsou požadavky vyhlášky ministerstva zdravotnictví pro akreditaci

k poskytování komplexní lázeňské péče. Počty těchto pracovníků jsou odvozeny od počtu lůžek vyčleněných pro komplexní a příspěvkovou lázeňskou péči. Tato personální vyhláška zajišťuje vyšší kvalitu poskytovaných služeb klientům. V případě dostatečného stavu personálu lze kupříkladu bez problémů zajišťovat vzdělávací a kvalifikační kurzy těmto pracovníkům, kdy nebude ohrožen chod zařízení. Dalším argumentem může být dodržování vysoké úrovně hygieny práce (např. maséři, provádějící 30 min. masáž mají poté 15 min. čas pro odpočinek, což se někdy v soukromých zařízeních neděje).

6.5. Analýza vývoje hrubých mezd v podniku

Tato kapitola se zaměřuje na analýzu vývoje hrubých mezd v podniku VLL Kijev. Zde bude rozpočítána hrubá mzda na jednotlivá oddělení za rok 2017. Dále budou porovnány výše hrubých mezd podniku s průměrnými hrubými mzdami v Karlovarském kraji a v ČR v posledních 5 letech.

Hrubá mzda je tvořena základní mzdou, což je částka uvedená na platovém výměru zaměstnance. Dále může obsahovat příplatky, odměny či náhrady mzdy. Čistá mzda je mzda skutečně vyplacená na účet (či v hotovosti) zaměstnanci. Pro přesnost bude níže uveden příklad výpočtu čisté mzdy.

Příklad: Zaměstnanec s hrubou mzdou 20 000 Kč měsíčně pracuje na plný úvazek na základě pracovní smlouvy. Za daný měsíc nebyl nemocný ani nečerpal dovolenou. Slevu na děti si uplatňuje manželka. Tento zaměstnanec podepsal Prohlášení k dani a uplatňuje pouze slevu na poplatníka.

1. Měsíční tarif: 20 000 Kč
2. Odvod na veřejné ZP: 4,5% z 20 000 = 900 Kč
3. Odvod na veřejné SP: 6,5% z 20 000 = 1300 Kč
4. Superhrubá mzda: 20 000 x 1,34 = 26 800 Kč (nebo 20 000 x 9% plus 20 000 x 25%)

Základ daně: 26 800 Kč

Daň 15%: 4020 Kč

Slevy na dani: poplatník 2 070 Kč (24 840 Kč/rok)

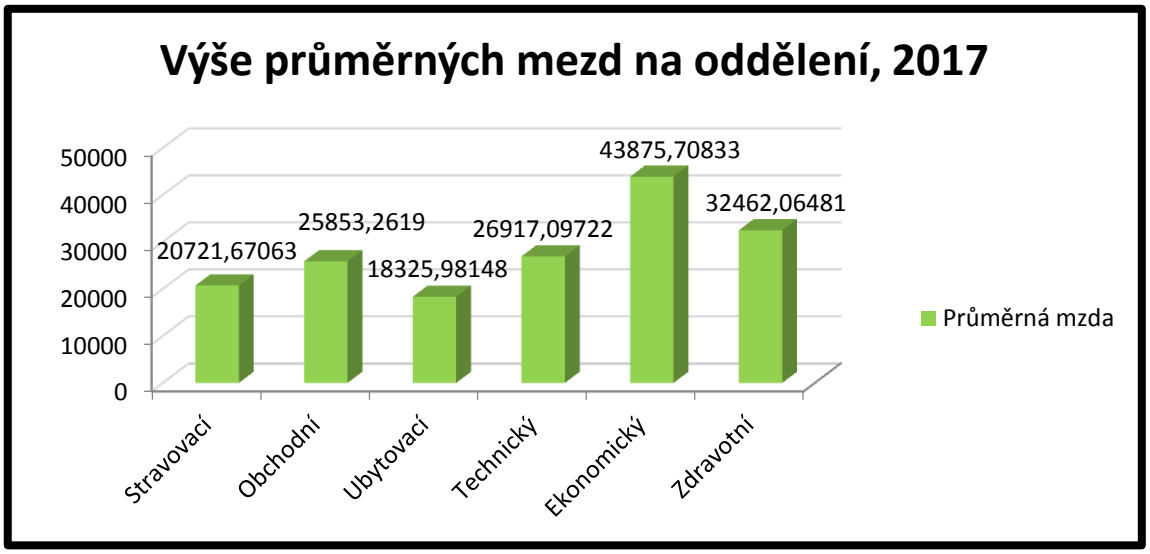
Odvod daně po slevách: 4020 – 2070 = 1950 Kč

Čistá mzda celkem: 15 850 Kč (20 000 – 900 – 1300 – 1950)

6.5.1. Průměrná hrubá mzda na oddělení

Pro výpočet průměrných hrubých mezd v rámci oddělení jsou využita data z předchozích kapitol. Počty pracovníků a číselné údaje bereme v úvahu za rok 2017. Výše průměrných hrubých mezd pro každé oddělení jsou vyobrazeny v následujícím grafu na Obr. 10.

Obr. 10 - Výše průměrných hrubých mezd na oddělení za rok 2017



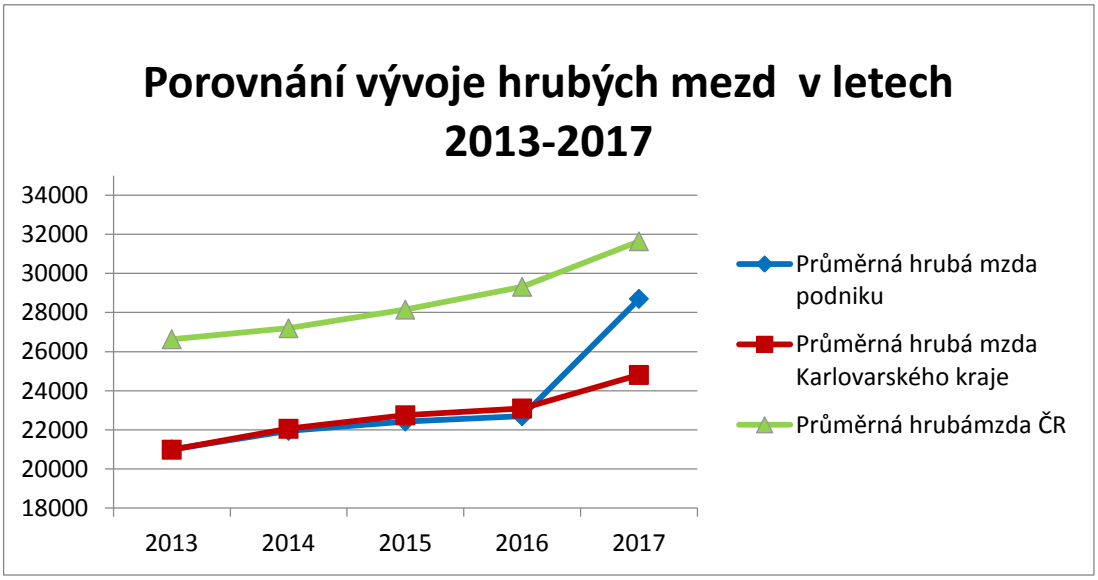
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Z grafu je patrné, že z analyzovaných pracovních pozic jsou nejlépe ohodnocováni pracovníci úseku ekonomického a vedení. Jejich průměrná hrubá mzda činí 44 000 Kč, včetně veškerých nenárokových složek mzdy. Na druhé pozici jsou pracovníci zdravotnického úseku, kteří jsou ohodnocování na základě vyšších tarifů, průměrná hrubá mzda těchto zaměstnanců se pohybuje kolem 32 000 Kč měsíčně. Ostatní úseky se pohybují pod průměrem. Mediánem je 26 385 Kč. Medián udává prostřední hodnotu mezd, je vždy nižší, než průměr. Těsně nad hranicí mediánu se ocitá technický úsek a velmi těsně pod ní obchodní úsek. Mzdový žebříček uzavírají stravovací úsek a hned za ním ubytovací úsek (housekeeping).

6.5.2. Vývoj průměrných hrubých mezd

Průměrná mzda v České republice se v roce 2017 zvýšila oproti roku 2013 z 26 637 Kč o téměř 19% na 31 646 Kč. Pro účely porovnání vývoje průměrných hrubých mezd podniku je brán v potaz také vývoj v rámci Karlovarského kraje. Vývoj je vyobrazen v grafu na Obr. 11.

Obr. 11 - Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd ČR, KV kraje a podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat podniku a dle dat Českého statistického úřadu, 2018c

Z grafu na Obr. 11 je patrné, že průměrná hrubá mzda VLL Kijev až do roku 2016 prakticky korespondovala s průměrnou mzdou Karlovarského kraje. Mezi roky 2016 a 2017 došlo k rapidnímu nárůstu průměrných hrubých mezd v podniku vlivem již zmíněného navyšování platových tarifů. Přesto, že se průměrná hrubá mzda mezi léty 2016 a 2017 zvýšila o více než 26% a výrazně překročila krajský průměr, stále je pod celorepublikovou úrovní. Celorepubliková průměrná hrubá mzda v roce 2017 je stále téměř o 3 tisíce Kč vyšší, než průměrná hrubá mzda v tomto roce na úrovni podniku.

6.6. Analýza produktivity práce v podniku VLL Kijev

V této kapitole bude zkoumána produktivita práce z tržeb, mzdová produktivita a mzdová náročnost tržeb. Jak již bylo zmíněno dříve, produktivita práce je chápána jako ekonomická účinnost lidské práce. Mzdová produktivita ukazuje, jaká částka tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Mzdová náročnost tržeb udává, kolik tržeb připadá na 1 Kč vyplacených mezd. Pro výpočty budou použity přepočtené počty zaměstnanců za jednotlivé roky.

6.6.1. Mzdová náročnost tržeb

Mzdová náročnost tržeb udává podíl mzdových nákladů na součtu tržeb za zboží a služby. Příznivým vývojem je označována situace, kdy se tento podíl v čase snižuje. Slouží především pro potřeby řízení vnitropodnikových útvarů i pro zpřesnění plánu nákladů. Výsledek tohoto ukazatele ukazuje, jaké je mzdové zatížení na 1 Kč tržeb, resp. kolik investic do lidské práce stojí vygenerování 1 Kč tržeb. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v Tab. 8.

Tab. 9- Mzdová náročnost tržeb VLL Kijev v letech 2013-2017

Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Mzdové náklady	16970000	17574194	18083191	19040000	20962612
Tržby	28953961	31200888	31400434	32248298	31067065
Mzdová náročnost tržeb	0,586102882	0,563259	0,57588984	0,590419	0,674753537

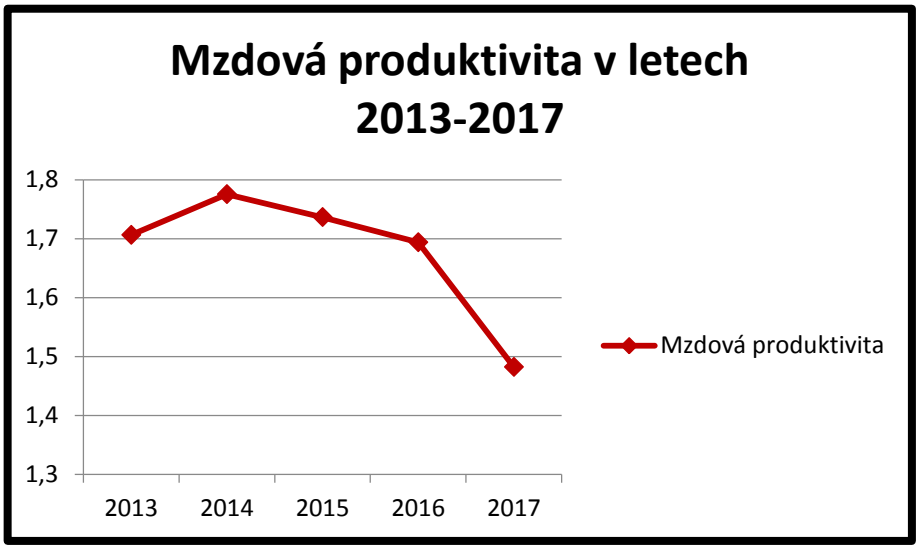
Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Z tabulky vyplývá, že na vygenerování každé 1 Kč tržeb musel tento podnik v uplynulých 5 letech vydat v průměru 0,598 Kč na mzdových nákladech. Ukazatel je od roku 2014 rostoucí, za poslední čtyři roky jde tedy o negativní vývoj.

6.6.2. Mzdová produktivita

Ukazatel udává, jak vysoký podíl tržeb připadá na 1 Kč mzdových nákladů. Vypočte se jako podíl tržeb a mzdových nákladů (v případě potřeby podniku lze počítat i z celkových osobních nákladů). Pokud ukazatel roste, pak podíl mzdových nákladů na přidané hodnotě bude nižší. Vypočtené hodnoty pro VLL Kijev jsou zaneseny a znázorněny v grafu na Obr. 12.

Obr. 12 - Vývoj mzdové produktivity VLL Kijev v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Ukazatel mzdové produktivity je v případě VLL Kijev v čase klesající (s výjimkou roku 2013). Z toho vyplývá, že se podíl mzdových nákladů na přidané hodnotě v čase zvyšuje. Měla by se tedy snižovat následná produktivita práce z tržeb.

6.6.3. Produktivita práce z tržeb

Produktivita práce z tržeb je vypočítána jako podíl tržeb za výrobky a služby a přepočteného počtu zaměstnanců (PPZ). Důvody pro zvyšování produktivity práce jsou pro podnik např. zefektivnění využívání zdrojů tak, že je možno při stejné spotřebě poskytovat více služeb (či vyšší kvalitu služeb) nebo možnost zvýšení zisku v závislosti na snížení nákladů. Zde je možno poté nalézt prostor pro poskytnutí vyšší mzdy pracovníkům, přičemž by se zvýšila jejich životní úroveň a celková spokojenost. Jelikož se ve zkoumaném podniku mzdy přiznávají dle platových tarifů, navyšování mezd by bylo realizováno formou vyplácení, případně navýšení, odměn. Výpočet je proveden na základě dat z Tab. 10.

Tab. 10- Vstupní data pro analýzu produktivity práce z tržeb

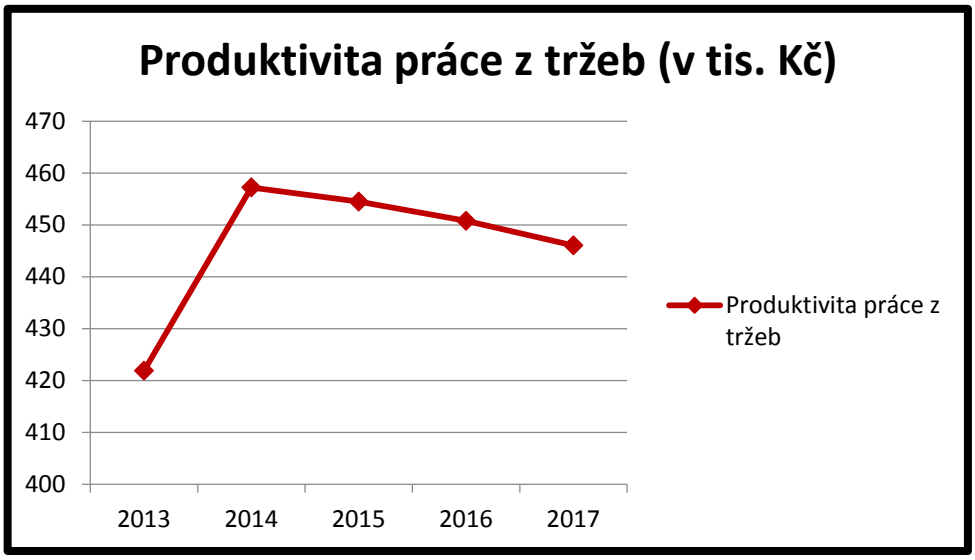
Rok	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby	28953961	31200888	31400434	32248298	31067065
PPZ	68,63	68,24	69,09	71,54	69,65

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

V tabulce výše jsou uvedeny tržby za roky 2013-2017. Rok 2013 znamenal pro podnik značně nízké tržby, což bylo způsobeno nízkým počtem klientů na komplexní příspěvkové lázeňské léčby. Nešlo o nezájem ze strany VLL, ale o restrikci ze strany

zdravotních pojišťoven. VLL Kijev v tomto roce zaznamenala útlum došlých návrhů na tyto druhy lázeňské péče a vzhledem k regulaci poměru poskytování služeb v rámci hlavní a jiné činnosti nebylo možné ušlé tržby nahradit tržbami z pobytů samoplátců. V následujících letech je vývoj tržeb relativně stabilní. Vývoj produktivity práce je znázorněn v následujícím grafu na Obr. 13.

Obr. 13 - Vývoj produktivity práce VLL Kijev v letech 2013-2017



Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat podniku, 2018

Produktivita práce je ve sledovaných letech klesající. V roce 2013 jde o zkreslení vývoje vzhledem k nezájmu zdravotních pojišťoven o komplexní léčebné a lázeňské pobyty.

Produktivitu práce dále ovlivňuje několik faktorů. Lze tvrdit, že primárním jsou schopnosti, dovednosti a kvalifikace pracovníků. Dalším důležitým faktorem je úroveň řízení a organizace pracovníků, kde jde především o správné využití pracovní doby, vhodné plánování směn apod. Velmi důležité jsou pracovní prostředí, nástroje, podmínky práce a motivace pracovníků, kdy je s rostoucí motivovaností rostoucí i produktivita práce. Je vhodné uvést taktéž úroveň používaných technologií, kdy modernější technologie umožňují pracovat rychleji a kvalitněji a mohou tedy zajistit růst produktivity práce.

Produktivitu práce může také ovlivnit podniková kultura. Pokud je zaměstnanec dobře organizovaný, spokojený a ztotožněný s cíli podniku, jeho produktivita práce bude vyšší než v opačném případě.

Dalším možným důvodem snižující se produktivity práce může být narůstající míra fluktuace, se kterou souvisí nedostatečná motivace dotčených zaměstnanců.

6.6.3.1. Míra fluktuace ve VLL Kijev

Vývoj produktivity práce může úzce souviset s vývojem míry fluktuace v organizaci. Všeobecně je fluktuace chápána jako odchodovost zaměstnanců, dle Armstronga (2007) je fluktuace chápána jako pohyb pracovníků z a do organizace, tedy nejen odchody, ale i nástupy. (Armstrong, 2007)

Vysoká odchodovost zaměstnanců značí jejich demotivaci, což je faktorem snižování výkonnosti při plnění pracovních úkolů. Naopak nové nástupy mohou pro firmu znamenat příliv nových myšlenek a určité ozdravení kolektivu. Produktivita práce nových pracovníků je ale vzhledem k zatímní neznalosti agendy nižší, než je požadovaný standard. Podniky sledují spíše odchodovost než nové nástupy, jelikož s odchody pracovníků z organizace jsou spojena četná rizika. Asi největším rizikem je možný únik interních informací.

Čermák (2016) uvádí ideální míru fluktuace mezi 5 -10 % ročně. Linhartová (2011) uvádí vzorec pro výpočet míry fluktuace zaměstnanců (Ertl), kdy:

$$\text{Míra fluktuace} = \frac{celkový\ počet\ rozvázaných\ pracovních\ poměrů\ za\ období\ (rok)}{průměrný\ počet\ zaměstnanců\ za\ období\ (rok)}$$

Míra fluktuace ve VLL Kijev je v globálu velmi ovlivněna prací sezónních pracovníků, kterých je každoročně 10. Tito zaměstnanci pracují většinou na základě dohod o provedení práce nebo dohod o pracovní činnosti a pro zlepšení vypovídací hodnoty výsledků nebudou do výpočtu zahrnuti. Data a vypočtené hodnoty jsou uvedeny v následující Tab. 11.

Tab. 11- Míra fluktuace v organizaci VLL Kijev v letech 2013-2017

Rok	Počet nástupů	Počet odchodů	PPZ	Míra fluktuace (%)
2013	5	6	68,63	8,74
2014	9	7	68,24	10,26
2015	14	19	69,09	27,50
2016	14	11	71,54	15,38
2017	6	36	69,65	51,69

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dat podniku, 2018

Z Tab. 11 vyplývá, že míra fluktuace, očištěná o sezónní pracovní úvazky, je v čase převážně rostoucí. Mezi léty 2013 až 2015 prudce rostla, v roce 2016 je zaznamenán pokles. Rok 2017 je výrazně ovlivněn propouštěním zaměstnanců vzhledem k rekonstrukci objektu VLL Kijev. Míra fluktuace se v této organizaci od roku 2015 ocitá nad hranicí žádaného intervalu 5 – 10%. Je zde tedy možno pozorovat souvislost klesajícího trendu produktivity práce z tržeb a rostoucího trendu vývoje míry fluktuace v tomto podniku.

Nejvyšší odchodovost byla zaznamenána v segmentu nízko kvalifikovaných zaměstnanců. Fluktuace byla nejčastěji zapříčiněna nespokojeností pracovníků se mzdovým ohodnocením. Tito pracovníci se často uchylovali k využití možnosti práce v zahraničí, především v Německu. Vzhledem k navýšeným platovým tarifům je očekáván útlum tohoto trendu.

6.7. Doporučení pro podnik

Z předchozího zjištění vyplývá, že ekonomický přínos lidského faktoru v podniku je v čase klesající. Možnosti pro zlepšení tohoto ukazatele jsou vyšší motivovanost pracovníků, snížení nákladů či zvýšení výnosů. Vedení podniku se snaží své zaměstnance motivovat různými způsoby (způsob jednání se zaměstnanci, možnost vzdělávání a benefitů, motivační osobní ohodnocení či příplatky apod.).

Snižování personálních nákladů není vzhledem k platovým tarifům příliš reálné a odebrání nenárokových odměn by znamenalo nižší motivaci zaměstnanců. Poté by mohlo dojít, vzhledem k velkému počtu konkurenčních subjektů poptávajících pracovní síly, k odlivu těchto kvalifikovaných pracovních sil z podniku. Tato situace je velmi nežádoucí. V oblasti snižování ostatních nákladů podnik perspektivu taktéž nevidí. Vzhledem k vývoji nákladů v oblasti nakupovaných služeb nebo zboží se nejeví dostatečný prostor pro zlepšování.

Zvýšit efektivnost pracovníků tak, aby bylo možné poskytnout více procedur a pobytů, se podniku nejeví reálné vzhledem k tomu, že VLL Kijev je omezena maximální možnou obsazeností, které je každoročně dosahováno.

S ohledem na výše uvedené důvody budou navrženy nové ceny léčebných pobytů. A to tak, aby se v budoucnu mohl zlepšit ukazatel ekonomické přidané hodnoty zaměstnanci a zároveň by došlo ke zlepšení celkového výsledku hospodaření (snižování ztráty), přičemž tyto ceny musí být konkurenceschopné.

6.7.1. Výběr metody tvorby nových cen

Tvorba ceny je nejčastěji orientována nákladově, poptávkově nebo konkurenčně. Při nákladové tvorbě cen je nejčastěji používáno přiřazení přirážky k nákladům. Nevýhodou je, že jsou ceny často stanoveny na nejnižší, nebo naopak nejvyšší úrovni, jsou zde sklony k extrémům. Druhou metodou nákladově orientované tvorby cen je analýza bodu zvratu, nebo její varianta zvaná stanovení ceny pomocí cílové rentability. (Kotler, 2004)

Poptávkově (nebo hodnotově) orientovaná tvorba ceny je dle Vochozky (2012, str. 212) „založena na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Může docházet také k určité cenové diferenciaci z hlediska prostorového, časového, výrobkového nebo sociálního.“

Podle Kotlera (2004) je velmi častým způsobem stanovení cen dle konkurence. Ceny mohou být nastaveny na stejné, nižší nebo vyšší úrovni než u hlavního konkurenta. (Kotler, 2004)

Vzhledem k obrovské konkurenci lázeňských domů ve Františkových Lázních bude zvolena metoda konkurenčně orientovaného stanovení nových cen. Předmětem zájmu se stávají pobyty pro samoplátce (tuzemské i zahraniční), a to z důvodu toho, že podnik nemůže manipulovat s cenami státních zakázek a zakázek ze strany zdravotních pojišťoven. S přihlédnutím na velkou konkurenci dalších zařízení ve Františkových Lázních, podobných VLL Kijev, bude zpracována analýza cen třech největších konkurentů VLL Kijev s odpovídající kvalitou služeb (lázeňské hotely se třemi hvězdami).

6.7.2. Konkurence VLL Kijev

Lázeňskými domy, které podnik uvedl jako typické konkurenty, jsou Lázeňský hotel Goethe***, Lázeňský hotel Dr. Adler*** a Hotel Belvedere***.

Lázeňský hotel Goethe***

Lázeňský hotel Goethe je provozován akciovou společností Františkovy Lázně SAVOY a.s., která provozuje lázeňský hotel Savoy****, Goethe*** a Otava**. Goethe je klasickým lázeňským hotelem v centru Františkových Lázní. Disponuje celkem 84 pokoji. Pokoje jsou vybaveny koupelnou s WC, fénem, velkým LCD televizorem se satelitními programy, lednicí, telefonem a trezorem. Župany a připojení k wifi hotel poskytuje za poplatek. Velkou výhodou je neomezený vstup do vodního světa Aquaforum po dobu pobytu zdarma. Specializace na různé druhy onemocnění je shodná se specializací VLL Kijev. Hotelové pokoje jsou rozděleny do třech kategorií dle velikosti a stupně vybavenosti.

Pokoje Economy Plus jsou základně vybaveny a jsou bez balkónu. Vyšší kategorií jsou pokoje Standard, které disponují balkónem a výhledem do Jiráskovy a Poštovní ulice, některé balkony jsou nasměrované na promenádu. Nejvyšší kategorií jsou pokoje Komfort, které mají balkony situované vždy na promenádu, zajišťují tedy ten nejlepší výhled. (Spahotel-goethe, 2018a)

Hotel nabízí svým hostům možnost stát se členem vlastního věrnostního programu Savoy-Goethe VIP Club. Klient je při příjezdu vyzván k vyplnění přihlášky pro zařazení do VIP Clubu v případě, že jeho pobyt trvá alespoň 2 noci. V případě zájmu obdrží VIP

kartu, jejíž vydání je zpoplatněno 100 Kč. Karta je nepřenosná a lze ji využít ve všech třech hotelech. Klientovi jsou na kartičku připisovány body podle klíče 1 bod = 25 Kč (např. při zaplacení pobytu v ceně 25 000 Kč je po ukončení tohoto pobytu na kartičku připsána odměna 1000 bodů). Podle počtu nasbíraných bodů je VIP Club dále rozdělován do třech úrovní:

- STANDARDNÍ ČLENSTVÍ, které klientovi zajišťuje 10% slevu v kavárnách a lobby barech, 20% slevu na půjčovné Nordic Walking holí, různé slevy u obchodníků ve městě, nebo zvýhodněný vstup na klubový taneční večer. Platí pro rozmezí 0 – 4999 bodů.
- PRÉMIOVÉ ČLENSTVÍ zahrnuje kromě výhod standardního členství navíc 5% slevu na léčebné pobyty v rámci společnosti Františkovy Lázně SAVOY a.s. a 50% slevu na parkovné. Bodové rozmezí je 4999 – 9999 bodů.
- ZLATÉ ČLENSTVÍ znamená pro klienta 10% slevu na léčebné pobyty v rámci společnosti Františkovy Lázně SAVOY a.s a parkovné po dobu pobytu zcela zdarma. Platí pro klienty s více než 10 000 nasbíraných bodů. (Spahotel-goethe, 2018b)

Lázeňský hotel Dr. Adler* a Belvedere*****

Lázeňské hotely Dr. Adler a Belvedere leží v těsné blízkosti od sebe. Jsou provozovány akciovou společností Lázně Františkovy Lázně a.s. Jde o největší soukromou lázeňskou společnost v České republice. Hosté mají k dispozici cca 1 500 lůžek v celkem 8 lázeňských domech v kategoriích tří a čtyř hvězd. Specializace je opět totožná s VLL Kijev a Hotelem Goethe. Hotel Goethe byl dříve součástí společnosti Lázně Františkovy Lázně a.s. Z tohoto důvodu nabízí naprosto shodné možnosti využití výhod v rámci VIP Clubu. (Franzensbad, 2018a)

Lázeňské hotely Dr. Adler a Belvedere nabízí ubytování v hotelových pokojích stejné kategorizace jako hotel Goethe. Pokoje Economy Plus disponují základním vybavením, jsou menší rozlohy a s výhledem do dvora. Pokoje Standard jsou o něco větší s výhledem do ulice. Ubytování v pokoji Komfort zajišťuje výhled do lázeňského parku. (Franzensbad, 2018b)

6.7.3. Porovnání cen s konkurencí

Ceníky jednotlivých zařízení se liší, proto je nutné sjednotit pohled na ceny vesměs shodných služeb, které jsou těmito zařízeními nejčastěji poskytované. Klienty nejvyhledávanější služby jsou balíčky pobytů na 8 dní s plnou penzí, které navíc zahrnují léčebné procedury. Všichni tři konkurenti poskytují tzv. Františkolázeňskou léčebnou kúru, která znamená:

- pobyt s plnou penzí v pokojích z některé z 3 kategorií,
- 18 léčebných procedur týdně (3 procedury denně, vyjma neděle),
- vstupní a výstupní lékařské vyšetření,
- neomezený vstup do Aquafora (pondělí – pátek). (Franzensbad, 2018c)

Konkurenčně k těmto službám VLL Kijev nabízí:

- ubytování s plnou penzí v pokoji kategorie LUX (odpovídá kategorii Standard, někdy Comfort),
- 21 procedur týdně (3 procedury denně),
- vstupní a závěrečné vyšetření lékařem.

Pozn.: Léčení a procedury neprobíhají v neděle a svátky, ale jsou nahrazovány následující pracovní den. Toto je důvodem, proč je VLL Kijev schopna nabídnout klientům o 3 procedury týdně víc než konkurenti.

V tabulce č. 9 jsou uvedeny ceny za noc v jednotlivých zařízeních. V těchto cenách jsou zahrnuty zmíněné počty procedur a ubytování v pokojích Standard, u VLL Kijev v pokojích LUX. Drtivá většina klientů přijíždí na pobyty autem, z tohoto důvodu jsou uvedeny i ceny parkování. Kromě cen pobytů a parkovného je každý bez výjimky povinen uhradit městu Františkovy Lázně lázeňské poplatky (15 Kč/den/osobu) a vjezd vozem do lázeňské zóny (50 Kč/vjezd). (Františkovy Lázně.cz, 2018)

Tab. 12 - Ceny ubytování s plnou penzí a procedurami VLL Kijev a konkurentů

Název hotelu	Cena za noc	Parkování přímo u hotelu na 1 den	Cena celkem při pobytu 8 dní/ 7 nocí bez parkování	Cena celkem při pobytu 8 dní/ 7 nocí s parkováním
VLL Kijev	1830	80	12810	13450
Dr. Adler	2160	120	15120	16080
Belvedere	2310	120	16170	17130
Goethe	2290	120	16030	16990

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníků VLL Kijev a konkurentů, 2018

Přepočet cen v závislosti na poskytnutých službách

Z důvodu odlišného počtu procedur je potřeba provést narovnání cen adekvátně k rozsahu těchto poskytnutých služeb. Je tedy nutné ke konkurenčním cenám připočíst cenu dalších tří procedur. Aplikaci slatinných zábalů je nutno před zakoupením projednat s lékařem, ostatní procedury jsou volně prodejné. Ceny dokupovaných procedur jsou u konkurentů například 620 Kč za slatinný zábal, 340 Kč za uhličitou koupel a 160 Kč za inhalaci. Ceny jsou včetně DPH. (Franzensbad.cz, 2018d)

Přepočítání cen je uvažováno za předpokladu první návštěvy lázeňských hotelů, kdy vzhledem k cenám pobytů a počtu možných nasbíraných bodů jsou klienti v rámci VIP Clubu v segmentaci Standard a tudíž jim nepřísluší slevy na procedurách ani na parkovném. Narovnané ceny pobytů jsou uvedeny v následující tabulce č. 10.

Tab. 13 - Přepočítané ceny VLL Kijev a konkurentů

Název hotelu	Cena za 8 dní včetně parkování	Cena dokoupených procedur do celkového počtu 21	Cena celkem za 8 denní pobyt
VLL Kijev	13450	0	13450
Dr. Adler	16080	1120	17200
Belvedere	17130	1120	18250
Goethe	16990	1120	18110

Zdroj: vlastní zpracování dle ceníků VLL Kijev a konkurentů, 2018

Z tabulky výše vyplývá, že noví klienti zaplatí při návštěvě VLL Kijev o 3750 – 4800 Kč méně než u konkurence, a to za stejné služby.

6.7.4. Návrh na úpravu cen VLL Kijev

Pro návrh navýšení cen VLL Kijev tak, aby byly konkurenceschopné, je potřeba eliminovat největší benefit, který svým klientům konkurence nabízí. Tím je volný vstup no vodního světa Aquaforum. Dle sdělení vedení podniku se klienti na možnosti využití Aquafora často dotazují, někteří právě kvůli tomu pobyty odmítají a přecházejí ke konkurenci.

Vzhledem k časovému rozvrhu klientů VLL Kijev, kdy mají klienti zájem na účasti stravování při plné penzi a ještě třech procedurách denně, je předpokládáno, že by klientům stačilo využívat služeb Aquafora na 2 hodiny denně. Základní vstupné na 2 hodiny stojí 130 Kč. (Aquaforum, 2018a)

Aquaforum nabízí skupinové slevy. Díky tomu by VLL Kijev by mohla svým klientům zajistit základní vstupné za 100 Kč na hodinu, což by pro klienty znamenalo při 8 denním pobytu úsporu 240 Kč, pořád by ale museli zaplatit 800 Kč na vstupném, což pro většinu klientů nejspíše zajímavé nebude. Zde se naskýtá možnost využití vhodné marketingové komunikace. Za předpokladu vyjednání této skupinové slevy (např. formou objednání voucherů) by zde byla možnost navýšit ceny 8 denních pobytů s tím, že poté může být klientům komunikována možnost využití služeb Aquafora na 2 hodiny denně zcela zdarma. Vzhledem k tomu, že konkurenční lázeňské domy nabízejí vstup do Aquafora ve dnech pondělí až pátek, VLL Kijev by stačilo k osmidenním pobytům rozdávat vouchery na 5 vstupů a navýšit tedy cenu 8 denního pobytu pouze o 500 Kč. (Aquaforum, 2018b)

I v případě navýšení ceny o vstupné do Aquafora 500 Kč by byla VLL Kijev v základním balíčku téměř o 3300 Kč levnější, než nejlevnější konkurent, Lázeňský hotel Dr. Adler. V zájmu zlepšení hospodářské situace podniku je dále navrženo navýšení denní ceny pobytu o 300 Kč, tedy o 2400 Kč pro osmidenní pobyt. Nově upravená cena by mohla vypadat takto (viz následující Tab. 14):

Tab. 14 - Návrh na úpravu ceny pobytu ve VLL Kijev

VLL Kijev	Stávající cena na 8 dní (Kč)	Navýšení pobytu na den (Kč)	Aquaforum na 5 dní (Kč)	Nová cena za 8 dní (Kč)
	13450	300	500	**16350**

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Konečná navržená cena pro osmidenní pobyt s plnou penzí, 21 léčebnými procedurami, 5 vstupy do Aquafora zdarma a včetně parkování přímo u hotelu je 16 350 Kč za celý pobyt. Rozdíly v cenách oproti konkurenci jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 15 - Porovnání s konkurencí po změně cen

VLL Kijev	Rozdíl oproti konkurenci při pobytu 8 dní					
	Kč			%		
	Goethe	Dr. Adler	Belvedere	Goethe	Dr. Adler	Belvedere
	-1760	-850	-1900	-9,72	-4,42	-10,42

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Z Tab. 15 je patrné, že i po relativně radikálním navýšení cen, je VLL Kijev cenově stále na nižší úrovni, než její konkurenti. Je levnější řádově o 10% oproti lázeňským hotelům Goethe a Belvedere. Rozdíl necelých 4,5% od lázeňského hotelu Dr. Adler nemusí být pro klienty příliš zajímavý. Je tedy nutné dále přemýšlet o výhodách, které VLL Kijev nabízí.

Dle sdělení vedení podniku se klienti, i přes velký počet procedur v základním balíčku, dotazují na možnosti dokoupení dalších procedur, především tedy masáží. Nejčastěji jde o klasickou masáž celého těla, částečnou aroma masáž a suchou vodní masáž. Tyto procedury konkurence taktéž nabízí. Při zkoumání cen těchto masáží bylo zjištěno, že VLL Kijev většinu služeb možných k dokoupení nabízí výrazně levněji, nebo za podobné ceny, ovšem s delší dobou trvání těchto ošetření. Všichni tři konkurenti poskytují tyto služby za stejné ceny.

50 minutovou klasickou masáž poskytuje konkurence za 800 Kč, VLL Kijev za 550 Kč při stejné délce trvání. Suchou vodní masáž v délce trvání 20 minut má konkurence oceněnou na 400 Kč, VLL Kijev na 300 Kč. Konkurence nabízí částečnou aroma masáž v délce 15 minut za 420 Kč, VLL Kijev výrazně výhodněji za 350 Kč s dobou trvání masáže o 5 minut déle. (Franzensbad, 2018d)

6.7.5. Dopad navýšení cen na produktivitu práce

Z podnikových statistik bylo zjištěno, že pobyty samoplátců (tuzemských i zahraničních) trvaly v období posledních 3 let v průměru 7 nocí (8 dní). Počty nástupů samoplátců byly 1992 v roce 2015, 2158 v roce 2016 a 1796 v roce 2017. V průměru tedy 1982 nástupů ročně. V posledních třech letech se na celkových tržbách samoplátecké pobyty podílely takto:

Tab. 16 - Podíl tržeb ze samopláteckých pobytů na celkových tržbách

Rok	2015	2016	2017
Tuzemští klienti	5179902	6523230	6591494
Zahraniční klienti	10134217	8294417	7425730
Samoplátci celkem	15314119	14817647	14017224
Procentuální zastoupení na celkových tržbách	48,70%	45,90%	45,10%

Zdroj: vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku, 2018

Data z tabulky č. 15 dokazují významnost léčebných pobytů samoplátců. Tržby z těchto pobytů tvoří téměř polovinu tržeb podniku. Služby podniku jsou často vyhledávány zahraničními klienty, kteří firmě generují větší objem tržeb, než tuzemští klienti. Z tohoto důvodu je nutné, aby zaměstnanci, kteří jsou v kontaktu s klienty, ovládali cizí jazyky, především němčinu a alespoň na základní úrovni ruštinu. Nejvíce klientů je z Německa. VLL Kijev má uzavřené kontingentní smlouvy s německými cestovními kancelářemi, které poté pro tyto klienty pobyty zprostředkovávají.

Při výše zmíněném navýšení cen 8 denních pobytů o 2400 Kč a průměrném počtu klientů – samoplátců za poslední tři roky je očekávána realizace příspěvku k celkovým tržbám ve výši 4 756 800 Kč.

Vzhledem k omezením v letech 2013, kdy byly tržby ovlivněny nezájmem o komplexní příspěvkové péče ze strany zdravotních pojišťoven a v roce 2017, kdy došlo k omezení provozu dříve než je obvyklé (vzhledem k počínající rekonstrukci), je nutné odhadovat výši tržeb pro příští období z dat let 2014, 2015 a 2016, kdy VLL Kijev fungovala standardně bez výrazných omezení. Mezi léty 2014 a 2015 došlo k navýšení tržeb o 0,64%, v letech 2015 až 2016 byl zaznamenán růst značně větší, o 2,63%. V těchto letech tedy není pozorován kontinuální trend růstu a takovéto období je pro sledování trendu příliš krátké. Tržby pro rok 2018 budou odhadnuty na základně průměrné výše tržeb těchto let spolu s očekávaným navýšením. Podnik neplánuje personální změny, přepočtený počet zaměstnanců je uvažován ve výši průměru let 2014-2016.

Tab. 17 - Odhadovaná produktivita práce z tržeb pro rok 2018

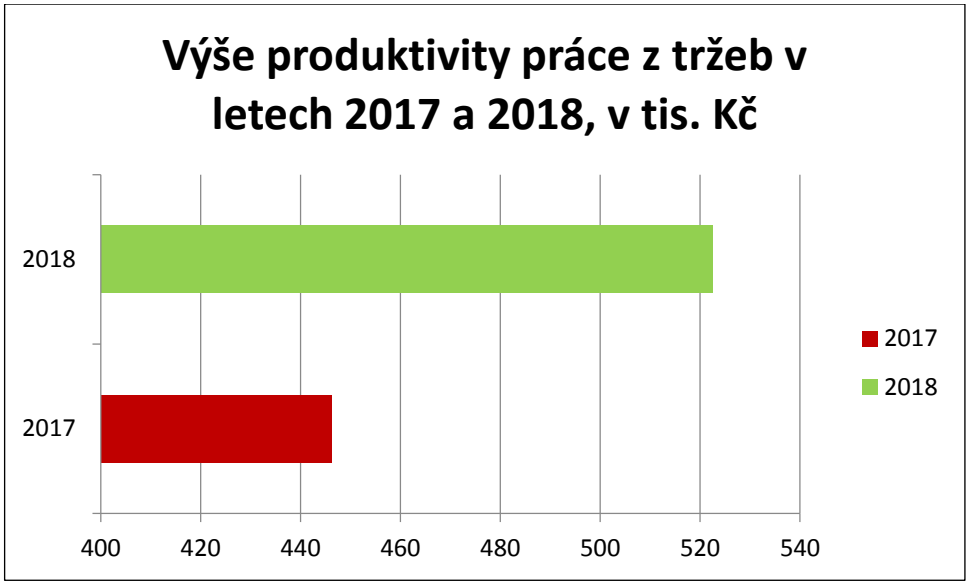
Rok	2017	2018
Tržby (Kč)	31067065	36373340
PPZ	69,65	69,62
Produktivita práce z tržeb (tis. Kč)	446,0454	522,4553

Zdroj: vlastní zpracování, 2018

Vlivem navýšení cen pobytů pro samoplátce dojde nejen ke zlepšení výsledku hospodaření vlivem navýšení výnosů, resp. tržeb z prodeje služeb, ale také ke zvýšení ukazatele produktivity práce z tržeb, a to o 14,63%.

Vzhledem k tomu, že v podniku došlo k růstu personálních nákladů vlivem vládního navyšování platových tarifů, tedy bez ohledu na potřeby podniku, je nyní po navýšení cen určitých služeb s ohledem na konkurenci vypovídajícím ukazatelem, který již bere v potaz dynamiku tržního prostředí. Rozdíl v produktivitě práce roku 2017 a odhadované úrovni tohoto ukazatele pro rok 2018 znázorňuje následující graf.

Obr. 14 - Porovnání produktivity práce z tržeb v letech 2017 a 2018



Zdroj: vlastní zpracování, 2018

6.8. Shrnutí návrhu pro zlepšení

Ekonomický přínos lidských zdrojů v podniku VLL Kijev je v čase klesající, a to vlivem především výrazného navýšení personálních nákladů oproti prakticky se nezvyšujícím tržbám. Navyšování specifických tabulkových platů pro státní sektor je pro organizaci úskalím, proti kterému není obrany. Na jednu stranu bylo navýšení hrubých mezd pro zaměstnance v lichotivé výši, alespoň oproti krajskému průměru, na druhou stranu pro podnik znamenal dosti velký zásah do rozpočtu. Ukazatel vypočtené produktivity práce byl tedy zkreslen vládními zásahy do výší mezd pracovníků tohoto podniku. Protože má tato organizace již dlouho neobměňované ceny služeb ve svých sazebnících, navýšení cen (samozřejmě s ohledem na konkurenci) se nabízí jako v praxi využitelné řešení situace.

Navrženo je navýšení cen samoplátecckými klienty nejvyhledávanějšího typu pobytu, tedy 8 denního pobytu včetně 21 procedur a parkování, a to o celkem 2900 Kč (navýšení ceny pobytu o 2400 Kč a o cenu vstupů do vodního světa 500 Kč, do příspěvku k tržbám se těchto 500 Kč nepromítne). Dojde tak nejen ke zlepšení (a lepší vypovídající hodnotě v případě porovnávání s ostatními tržními subjekty) ukazatele produktivity práce z tržeb téměř o 15%, ale také ke zlepšení výsledků hospodaření v příštích letech. Kromě toho dojde k eliminaci největšího a klienty často vyhledávaného benefitu konkurence, vstupu do vodního světa.

S největší pravděpodobností bude organizace i po zvýšení těchto cen ztrátová, ovšem o něco méně, než v předchozích letech. Toto zlepšení by pro vedení znamenalo větší možnosti v oblasti motivování zaměstnanců, například v případě mimotarifního odměňování, což by mělo pozitivní vliv nejen na motivaci, ale i na případnou fluktuaci zaměstnanců.

Navrhuji tedy zajistit eliminaci největšího benefitu konkurence – vstupu do Aquafora a dále navýšit ceny pobytů v uvedené výši pro vybranou skupinu klientů tak, aby byly tyto ceny stále pod úrovní konkurence.

6.9. Vyjádření ředitele VLL Kijev k doporučení

„Řešení rozporu mezi rostoucími náklady, zejména v oblasti lidských zdrojů, a výnosy, je logicky stálým problémem podnikání. U neziskových organizací a zvláště u státní příspěvkové organizace typu VLRZ, tedy i VLL Kijev, by se mohlo zdát, že vzhledem ke státnímu příspěvku není jeho řešení až tak podstatné. Nicméně v posledních letech, zvláště při obecně zvýšeném tlaku na efektivitu a přísnou kontrolu státních výdajů, je kladen důraz na alespoň vyrovnanou ekonomickou bilanci zařízení. K tomu budou postupně přijímána opatření. Závěry práce, uvedená doporučení, ale i provedená analýza jsou v této souvislosti reálné a v praxi VLL využitelné[2].“

[2] KOTEK, Karel. Ústní sdělení. [cit. 16.4.2018]

Závěr

Vhodný způsob práce s lidským faktorem je základním pilířem úspěšného fungování jakékoliv organizace. Lidský kapitál, jakožto základní výrobní faktor, je nenahraditelný a vždy unikátní. Proto je potřeba, aby se podniky zabývaly otázkou personální strategie, personální politiky a personálních činností.

V teoretické části práce byla problematika lidského kapitálu specifikována od globálního pojetí (způsoby měření lidského kapitálu na společenské úrovni a komparace stupně využívání lidského kapitálu ve vybraných ekonomikách), až po vysvětlení způsobu práce a měření přínosu s lidskými zdroji na úrovni ekonomických subjektů. Problematika je vztažena ke státnímu neziskovému sektoru, který se vyznačuje především zajišťováním veřejných statků spotřebitelům. Organizace státního neziskového sektoru fungují z iniciativy státu, kdy byly zřízeny státními organizacemi pro zajištění statků a služeb, na jejichž poskytování má stát zájem. Jsou jimi organizační složky státu (dříve rozpočtové organizace) a příspěvkové organizace, mezi kterými je rozdíl především ve způsobu hospodaření. Zatímco rozpočtové organizace nemají možnost výdělku, jelikož hospodaří v rámci sestavovaných rozpočtů a v případě jeho přebytku je tento rozdíl odveden zřizovateli, příspěvkové organizace mají tu možnost za určitých podmínek vytvářet zisk. Oproti státnímu neziskovému sektoru stojí soukromý neziskový sektor, který taktéž zajišťuje obecně prospěšné služby, ovšem z vlastní iniciativy, bez opory státních zřizovatelů. Specifika státních neziskových organizací jsou zřejmá především v oblasti rozmisťování a odměňování zaměstnanců.

Pro propojení s praxí byl v další části práce předmět zkoumání vztažen ke konkrétnímu subjektu, kterým je příspěvková organizace Vojenská lázeňská léčebna Kijev ve Františkových Lázních. Byla zde vyhledána a uvedena specifika v rámci organizace lidských zdrojů a personálních záležitostí. Pro zajištění pochopení ekonomického pohledu na lidský kapitál v tomto podniku byly zpracovány dílčí analýzy personálních nákladů, které poskytly informace o poměru personálních nákladů k celkovým nákladům, tržbám či výsledku hospodaření. Z následných zjištění byly patrné rozdíly oproti „normálně“ fungujícím tržním subjektům, u kterých se za normálních okolností

nestane, že dojde k navyšování mezd i přes přetrvávající ztrátu za uplynulých několik let, nebo že personální náklady převýší sumu tržeb.

Zaměstnanci organizací státního neziskového sektoru bývali velmi omezeni platovými tarify, které těmto pracovníkům přiřazují výše platů podle druhu vykonávané práce, stupně vzdělání a let praxe. Vládní představitelé si uvědomili nutnost ozdravení zkostnatělých platových tarifů, od roku 2014 docházelo k jejich postupnému navyšování a platové podmínky začaly být srovnatelné se situací na trhu práce. Problémem bylo, že zkoumaný subjekt bohužel nereagoval na toto zvýšení mezd navýšením cen tak, aby si udržel dosavadní výkonnost. Tím pádem se zhoršovala nejen ekonomická situace podniku, ale zhoršoval se i ukazatel charakterizující přínos lidských zdrojů této organizaci.

Pro zlepšení této situace bylo navrženo opatření, které je pro tento podnik prakticky využitelné. Aplikace návrhu přinese při eliminaci největšího benefitu konkurentů a navýšení cen určitých služeb dodatečné výnosy. Tím se zlepší a zpřesní (s ohledem na konkurenci a tržní prostředí) ukazatel zkoumající přínos lidských zdrojů pro podnik a zlepší se hospodářská situace tohoto podniku. V případě zlepšení hospodářské situace organizace může dojít k vytvoření prostoru pro zvyšování motivace zaměstnanců, ať už formou mimořádného odměňování, nebo jinými, zaměstnanci ocenitelnými způsoby.

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Nezaměstnanost obyvatel ČR ve věku 25-64 let v letech 2008-2012 14
Tab. 2- Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů 43
Tab. 3 - Výše příspěvku za vedení 44
Tab. 4 - Výše a struktura personálních nákladů podniku v letech 2013-2017 47
Tab. 5 - Celkové osobní a celopodnikové náklady 50
Tab. 6- Porovnání personálních nákladů a celkových výnosů 51
Tab. 7 - Výsledky hospodaření VLL Kijev v letech 2013-2017 52
Tab. 8 - Personální náklady jednotlivých úseků za rok 2017 53
Tab. 9- Mzdová náročnost tržeb VLL Kijev v letech 2013-2017 58
Tab. 10- Vstupní data pro analýzu produktivity práce z tržeb 59
Tab. 11- Míra fluktuace v organizaci VLL Kijev v letech 2013-2017 62
Tab. 12 - Ceny ubytování s plnou penzí a procedurami VLL Kijev a konkurentů 67
Tab. 13 - Přepočítané ceny VLL Kijev a konkurentů 67
Tab. 14 - Návrh na úpravu ceny pobytu ve VLL Kijev 68
Tab. 15 - Porovnání s konkurencí po změně cen 69
Tab. 16 - Podíl tržeb ze samopláteckých pobytů na celkových tržbách 70
Tab. 17 - Odhadovaná produktivita práce z tržeb pro rok 2018 70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 - Hodnoty HCI vybraných zemí OECD za rok 2017 20
Obr. 2 - Vývoj počtu ekonomických subjektů veřejného sektoru v letech 2012-2017 ... 26
Obr. 3 – Počet pracovníků veřejného sektoru v letech 1993-2010 26
Obr. 4- Struktura zaměstnanců VLL Kijev v roce 2017 41
Obr. 5– Vývoj celkových personálních nákladů v letech 2013-2017 49
Obr. 6 - Porovnání personálních a celopodnikových nákladů 50
Obr. 7 - Porovnání personálních nákladů a celkových výnosů 51
Obr. 8 - Porovnání celkových nákladů, výnosů a personálních nákladů 52
Obr. 9 - Procentuální podíl personálních nákladů jednotlivých oddělení 54
Obr. 10 - Výše průměrných hrubých mezd na oddělení za rok 2017 56
Obr. 11 - Porovnání vývoje průměrných hrubých mezd ČR, KV kraje a podniku 57
Obr. 12 - Vývoj mzdové produktivity VLL Kijev v letech 2013-2017 59
Obr. 13 - Vývoj produktivity práce VLL Kijev v letech 2013-2017 60
Obr. 14 - Porovnání produktivity práce z tržeb v letech 2017 a 2018 71

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

BOZP.....Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

EPA .....E*stablissements publics a caractere administratif*

EPIC... .....*Establissements publics a caractere industriel et commercial*

FKSP.....Fond kulturních a sociálních potřeb

HCI.....Human Capital Index (index lidského kapitálu)

HDP .....Hrubý domácí produkt

HR.....Lidské zdroje, Human resources

IALS..... Mezinárodní výzkum kompetencí dospělých

JPO.....Jednotné pracovní oblečení

MPSV.....Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO .....Nestátní nezisková organizace

NO.....Nezisková organizace

NV.....Nařízení vlády

OECD .....Organizace pro ekonomickou spolupráci a rozvoj

OOP.....Osobní ochranné pomůcky

OPS ..... Obecně prospěšné společnosti

OSS ..... Organizační složky státu

PISA.....Mezinárodní průzkum znalostí studentů

PLZ ... .Přírodní léčivé zdroje

PN.....Pracovní neschopnost

PPZ.....Přepočtený počet zaměstnanců

PR ... .Public relations

SP.....Sociální pojištění

UNESCO..... Organizace OSN pro vzdělání, vědu a kulturu

UNEVOC.....Mezinárodní středisko UNESCO pro odborné a profesní vzdělávání

VLL.....Vojenská lázeňská léčebna

VLRZ.....Vojenská Lázeňská rekreační zařízení

VRU .....Vojenský rehabilitační ústav

ZP.....Zdravotní pojištění

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura

Armstrong, Michael. *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Translation Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

FILIPOVÁ, Lenka. *Lidský kapitál a jeho efektivní využití jako zdroj ekonomického růstu v České republice.* Praha: Národohospodářský ústav Josefa Hlávky, 2008. ISBN 80-86729-38-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2., upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2010. ISBN 8073802635.

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

KEELEY, Brian. *Human capital: how what you know shapes your life*. Paris: OECD, c2007. ISBN 9789264029088.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOZLER, Josef a Jan MATĚJKA. *Ekonomika, marketing, management v kostce*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 2002. ISBN 80-7200-579-0.

LINHARTOVÁ, Lucie. *Fluktuace zaměstnanců*. Praha, 2011. Disertační práce. Česká zemědělská univerzita v Praze, Fakulta provozně ekonomická. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaromír Štůsek, CSc.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku ...: komentář zákona č. 250/2000 Sb. včetně účetních souvztažností, majetek svěřený a vlastní, přijímání darů, porušení rozpočtové kázně, fondy*. Olomouc: ANAG, 2009-. Účetnictví (ANAG). ISBN 978-80-7263-546-7.

MAZOUCH, Petr a Jakub FISCHER. *Lidský kapitál: měření, souvislosti, prognózy*. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-380-6.

ONDRÁČKOVÁ, Veronika. *Fundraising a marketing vybrané neziskové organizace*. Brno, 2007. Diplomová práce. Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, Provozně ekonomická fakulta. Vedoucí práce Doc. Ing. Jaroslav Jánský, CSc.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PYNES, Joan. *Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach*. Fourth edition. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013. ISBN 978-1118398623.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-29-3.

SOWA, Jessica. *The nonprofit human resource management handbook: from theory to practice*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2017. ISBN 978-1-315-18158-5.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Elektronické zdroje

Advancing Green Human Capital. [online]. *UNESCO Publishing*. Paris, 2017. cit. [17.1.2018]. Dostupné z: http://www.unevoc.unesco.org/up/PAGHC_full.pdf

Aquaforum (a). *Ceník vstupného*. [online]. cit. [31.3.2018]. Dostupné z: http://www.aquaforum-frantiskovylazne.cz/cenik/cenik-vstupneho

Aquaforum (b). *Nabídky pro skupiny*. [online]. cit. [31.3.2018]. Dostupné z: http://www.aquaforum-frantiskovylazne.cz/nabidky-pro-skupiny/firmy

ČERMÁK, Miroslav, 2016. *I nízká míra fluktuace může být problém* [online]. Poslední změna 14. 6. 2016 [cit. 10.4.2018]. Dostupné z: http://www.cleverandsmart.cz/i-nizkamira-fluktuace-muze-byt-problem/

Český statistický úřad. *Ekonomické subjekty se sídlem v České republice podle právních forem, institucionálních sektorů a počtu zaměstnanců*. [online]. cit. [13.3.2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/res_cr

Český statistický úřad. *Evidenční počet zaměstnanců a jejich mzdy*. [online]. cit. [14.3.2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/evidencni-pocet-zamestnancu-a-jejich-mzdy-1-ctvrtleti-2017

Český statistický úřad. *Průměrné mzdy*. [online]. cit. [28.3.2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prumerne-mzdy

Education at a Glance. *OECD Library*. [online]. OECD Indicators, 2014. cit. [15.3.2018]. Dostupné z: http://www.oecd.org/education/Education-at-a-Glance-2014.pdf

FIRER, Steven a S. MITCHELL WILLIAMS. Intellectual capital and traditional measures of corporate performance. *Journal of Intellectual Capital* [online]. 2003, 4(3), 348-360 [cit. 2018-04-14]. DOI: 10.1108/14691930310487806. ISSN 1469-1930. Dostupné z: http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/14691930310487806

Františkovy Lázně, a.s. *O společnosti Akciová společnost Lázně Františkovy Lázně*. [online]. cit. [29.3.2018]. Dostupné z: http://www.franzensbad.cz/cs/o-spolecnosti

Františkovy Lázně, a.s. *Lázeňský hotel Dr. Adler*. [online]. cit. [31.3.2018]. http://www.franzensbad.cz/cs/hotel-dr-adler

Františkovy Lázně, a.s. *Františkolázeňská léčebná kúra*. [online]. cit. [30.3.2018]. Dostupné z: http://www.franzensbad.cz/cs/frantiskolazenska-lecebna-kura

Františkovy Lázně, a.s. *Ceník procedur*. [online]. cit. [31.3.2018]. Dostupné z: http://www.franzensbad.cz/cs/cenik-procedur

LOVĚTÍNSKÝ, Vojtěch a Petra MILKOVÁ. *Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy*. Duben 2011. Parlament ČR: Parlamentní institut. Dostupné z: http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prospevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf

Město Františkovy Lázně. *Poplatek za lázeňský nebo rekreační pobyt*. [online]. cit. [30.3.2018]. Dostupné z: http://www.frantiskovy-lazne.cz/poplatek-za-lazensky-nebo-rekreacni-pobyt/d-175758/p1=21559

Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné*. [online]. cit. [12.3.2018]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/cs/7721

OECD. *List of OECD Member countries - Ratification of the Convention on the OECD*. [online]. cit. [15.3.2018]. Dostupné z: http://www.oecd.org/about/membersandpartners/list-oecd-member-countries.htm

Spa Hotel Goethe. (a) *Hotel Goethe*. [online]. cit. [27.3.2018]. Dostupné z: https://www.spahotel-goethe.cz/cs/hotel

Spa Hotel Goethe. (b) *VIP Club*. [online]. cit. [27.3.2018]. Dostupné z: https://www.spahotel-goethe.cz/cs/vip-club

The Value of People. *OECD Library*. [online]. OECD Insights, 2009 (2). cit. [12.3.2018]. Dostupné z: https://www.oecd.org/insights/37967294.pdf

Úřad vlády České republiky. *Vláda, která pravidelně zvyšovala platy zaměstnanců*. [online]. cit. [25.3.2018]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/vlada--ktera-pravidelne-zvysovala-platy-zamestnancu-160325/

Volareza. *Vojenská lázeňská a rekreační zařízení*. [online]. cit. [18.3.2018]. Dostupné z: https://www.vlrz.cz/index.php?s=-FL

Volareza. *Lázeňský dům Františkovy Lázně Kijev, léčba*. [online]. cit. [19.3.2018]. Dostupné z: https://www.vlrz.cz/index.php?s=cs-FL-lecba-35

Volareza. *Lázeňský dům Františkovy Lázně Kijev, ubytování*. [online]. cit. [20.3.2018]. Dostupné z: https://www.vlrz.cz/index.php?s=cs-FL-ubytovani-7

World Economic Forum. *Our Mission*. [online]. cit. [10.1.2018]. Dostupné z: https://www.weforum.org/about/world-economic-forum

World economic forum. *Human capital index 2017*. WEF Insight Report, 2017. [online]. cit. [12.1.2018]. Dostupné z: http://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Human_Capital_Report_2017.pdf

Legislativní a ostatní zdroje

Kolektivní smlouva VLRZ. Čj. 29340/2017-VLRZ/R/ZR. Praha, 2017.
Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., ze dne 25. září 2017, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Organizační řád VLRZ. Čj. 3368-VLRZ/R/ZR. Praha, 2018.

Směrnice ředitele VLRZ o odměňování zaměstnanců. Vnitřní platový předpis. Čj. 30696/2017-VLRZ/R/ZR. Praha, 2018.

Úplné znění zřizovací listiny příspěvkové organizace Vojenská lázeňská a rekreační zařízení. Čj. 929-66/2017-1150. Ministerstvo obrany. Praha, 2017.

Vyhláška ministerstva financí č. 114/2002 Sb., ze dne 27. března 2002, o fondu kulturních a sociálních potřeb.

Vyhláška ministerstva financí č. 125/1993 Sb., ze dne 5. dubna 1993, kterou se stanoví podmínky a sazby zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání.

Vyhláška Ministerstva práce a sociálních věcí č. 518/2004 Sb., ze dne 23. září 2004, kterou se provádí zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.

Zákon č. 218/2000 Sb., za dne 21.7.2000, o rozpočtových pravidlech.

Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 7. 6. 2006, zákoník práce.

Zákon č. 589/1992 Sb., ze dne 17. 12. 1992, o pojistném na sociální zabezpečení.

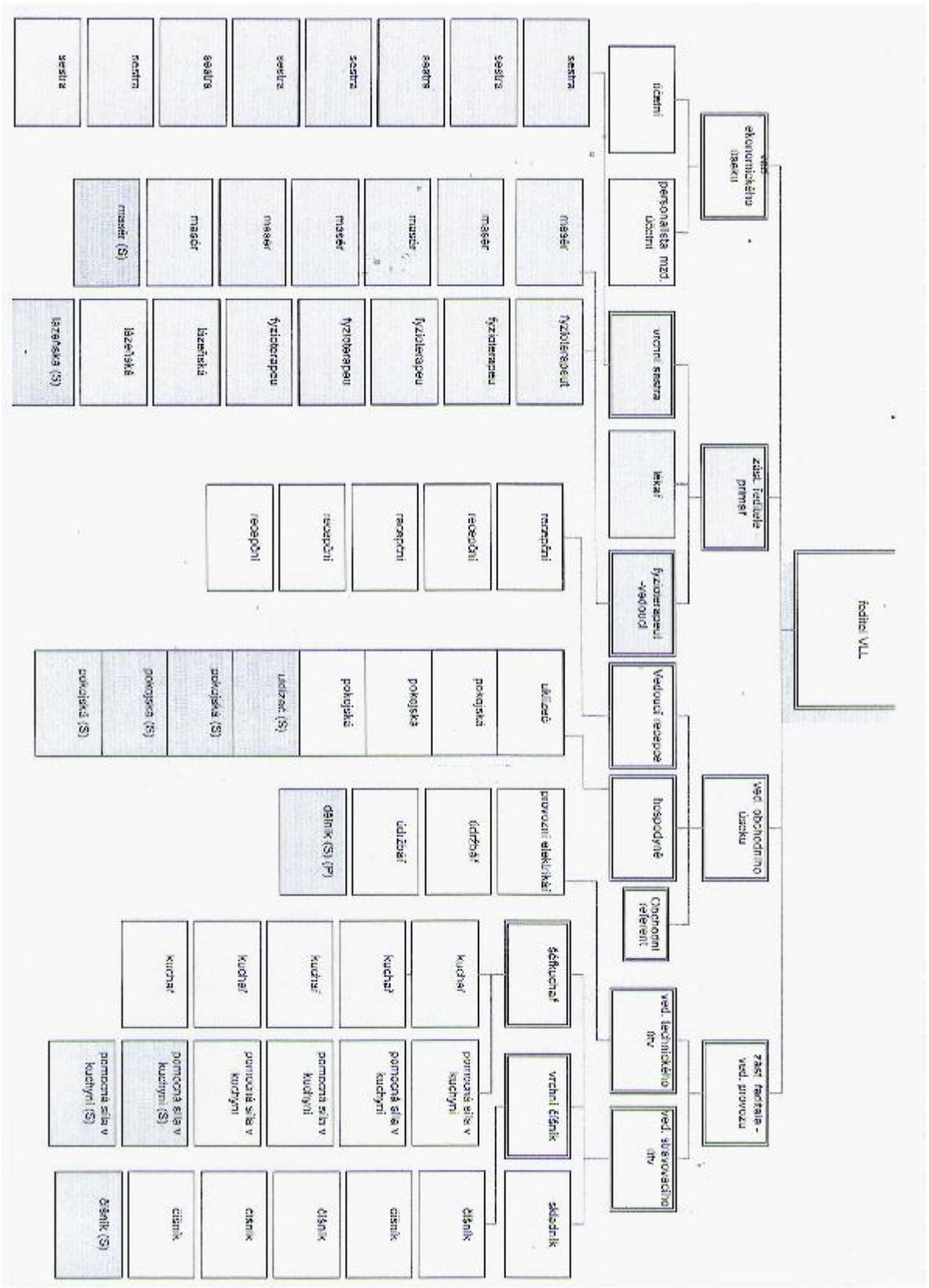
Zákon č. 592/1992 Sb., ze dne 21.12 1992, o pojistném na veřejné zdravotní pojištění.

KOTEK, Karel. Ústní sdělení. [cit. 16.4.2018]

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Organizační struktura VLL Kijev

Příloha A: Organizační struktura VLL Kijev



ABSTRAKT

KLAZAROVÁ, Lucie. *Ekonomický pohled na lidský kapitál ve státním neziskovém sektoru*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 87 s., 2018.

Klíčová slova: lidský kapitál, státní neziskový sektor, příspěvková organizace, produktivita práce

Diplomová práce je zaměřena na objasnění tématu lidského kapitálu se zaměřením na specifickou oblast státního neziskového sektoru. Téma bylo vybráno pro zvýšení povědomí veřejnosti o rozdílech mezi státním a soukromým neziskovým sektorem, s důrazem na způsob využívání lidských zdrojů v organizacích tohoto sektoru. V práci je nejprve pojem lidský kapitál vysvětlen a jsou uvedeny tři vybrané světové organizace zkoumající tuto oblast. Jsou zde také uvedeny metody měření lidského kapitálu a rozdíly organizací státního a soukromého neziskového sektoru. Problematika je vztažena ke konkrétnímu ekonomickému subjektu, u kterého je zpracován ekonomický pohled na lidský kapitál a jeho specifika. Je zde hodnocen přínos lidského kapitálu k prosperitě organizace. V závěru práce je navrženo opatření pro zlepšení.

ABSTRACT

KLAZAROVÁ, Lucie. *The economic view on human capital in the state nonprofit sector.* Diploma thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia, 87 p., 2018.

Key words: human capital, state non-profit sector, contributory organization, labour productivity

This diploma thesis is focused on clarifying the topic Human Capital. This topic is aimed at the zone of the state nonprofit sector. The theme was chosen to raise the public awareness of the differences between the state and the private nonprofit sector. This is carried out with an emphasis on the way of using the human resources by these organizations. At first, there the term 'Human Capital' is explained. Then three world's organizations that are interested in this topic are introduced. There also are the methods of measuring the Human Capital and the differences between organizations in the state and private nonprofit sector. The issue is related to the particular economic subject. There is the economic view on the human capital and its specifics compiled. The contribution of the Human Capital to the prosperity of the organization is appreciated. In conclusion, the provision for improve is proposed.