



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Systém benefitů ve vybraném státním zařízení

Vypracovala: Kateřina Svobodová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota Ph.D.

České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Kateřina SVOBODOVÁ
Osobní číslo: E19678
Studijní program: B0413A050023 Ekonomika a management
Studijní obor:
Téma práce: Systém benefitů ve vybraném státním zařízení
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat systém benefitů ve vybraném státním zařízení a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu ve vybraném státním zařízení, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návržení možných alternativ zlepšení stávající situace.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Čakrt, M. (2009). *Typologie osobnosti pro manažery: Manažerské styly, rozhodování, komunikace, konflikty, týmová práce, time management a změny*. Praha: Management Press.

Drapela, V. J., & Balcar, K. (2011). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál.

Goodman, A., & Anthony H. (2013). *Social work with drug, alcohol and substance misusers*. Los Angeles: Sage, Learning Matters.

Kroeger, O., Thuesen, J. M., & Rutledge, H. (2006). *Typologie pro manažery: (Šestnáct osobnostních typů, které určují úspěch v povolání)*. Praha: Triton.

Myers, I. B., & Myers, P. B. (1995). *Gifts differing: Understanding personality type*. Palo Alto, Calif: Davies-Black.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2022

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Číslo zadání: 15. ledna 2021

Stránka 1 z 1

Účel zadání: Zadání bakalářské práce pro studenty Fakulty ekonomické Jihomoravské univerzity v Brně.

Stránka 2 z 2

Stránka 3 z 3

Stránka 4 z 4

Stránka 5 z 5

Stránka 6 z 6

Stránka 7 z 7

Stránka 8 z 8

Stránka 9 z 9

Stránka 10 z 10

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA

12

12

doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Pármová
děkanka

doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 4. dubna 2022

.....

Kateřina Svobodová

Poděkování

Tímto bych chtěla velmi poděkovat panu doc. Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné rady, ochotu a trpělivost.

Dále bych ráda poděkovala řediteli a primáři Psychiatrické léčebny Červený Dvůr, panu MUDr. Jiřímu Dvořáčkovi, který mi poskytl možnost zpracovávat v léčebně výzkum a ochotně se mnou konzultoval jeho výstupy.

V neposlední řadě patří poděkování zaměstnancům Psychiatrické léčebny Červený Dvůr za vyplnění dotazníku, který byl podkladem pro zpracování této bakalářské práce.

Obsah

Úvod	3
Literární rešerše.....	5
1. Řízení lidských zdrojů	5
1.1. Pojem řízení lidských zdrojů a jeho cíle	5
2. Motivace pracovníků	5
2.1. Pojem motivace	6
2.1.1. Typy motivace.....	6
2.1.2. Vymezení pojmu motiv a stimul	7
2.2. Pracovní motivace	7
2.2.1. Nástroje pracovní motivace.....	8
2.2.2. Teorie pracovní motivace	9
3. Pracovní spokojenost	11
3.1. Faktory pracovní spokojenosti	12
3.2. Vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti	12
4. Státní sféra – obecné principy	13
5. Odměňování zaměstnanců	14
5.1. Formy odměňování.....	14
5.1.1. Model celkové odměny.....	14
5.2. Systém odměňování.....	16
5.3. Odměňování ve veřejném sektoru	18
6. Zaměstnanecké benefity.....	19
6.1. Význam poskytování benefitů.....	21
6.2. Systémy poskytování benefitů.....	21
6.2.1. Plošný systém.....	22
6.2.2. Flexibilní systém	22
6.3. Rizika zaměstnaneckých výhod	22
6.4. Členění zaměstnaneckých výhod	23
6.5. Financování benefitů ve státní sféře	25
6.6. Nejčastější benefity ve veřejném sektoru.....	26
Cíl a metodika práce.....	29
1. Cíl práce	29

2. Výzkumné metody	29
Vlastní práce	31
1. Charakteristika organizace	31
1.1. Organizační struktura.....	31
2. Dílčí výzkum I.....	31
2.1. Benefity ve vybraném státním zařízení a podmínky jejich poskytování	32
3. Dílčí výzkum II.....	35
3.1. Využívání nabízených benefitů v organizaci	35
3.2. Interpretace výsledků dotazníkového šetření	37
4. Shrnutí výsledků dílčího výzkumu I.....	50
5. Shrnutí výsledků dílčího výzkumu II.....	50
6. Návrhy a doporučení.....	53
Závěr.....	60
Summary.....	62
Seznam použité literatury	63
Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	66
Seznam příloh	68
Přílohy	69

Úvod

Lidské zdroje jsou chápány jako největší bohatství každého podniku, jelikož se jedná o hlavní výrobní vstup a nepostradatelný kapitál pro další rozvoj organizace. Proto se zaměstnavatelé soustřeďují nejen na získání vhodného zaměstnance na danou pozici, ale také na jeho následné udržení, ke kterému využívají nejrůznější formy motivace. Jedním ze způsobů, jak si organizace snaží udržet vysoce motivované, loajální a spokojené zaměstnance, je poskytování zaměstnaneckých výhod. Tyto benefity tvoří odměnu nad rámec samotných platů zaměstnanců a jsou nedílnou součástí odměňovacích systémů organizací.

Systém nabízených výhod by měl být vytvořen a implementován na základě strategie celé organizace a také dle potřeb a preferencí zaměstnanců tak, aby prostřednictvím tohoto systému bylo dosaženo stanovených cílů organizace. A jelikož se trendy v benefitech a preference zaměstnanců neustále mění, je potřeba poskytovaný soubor benefitů opakovaně analyzovat a přizpůsobovat. Před zavedením nového benefitu je potřeba zhodnotit také jeho administrativní a finanční nákladnost, neboť aby byly zaměstnanecké výhody efektivní, musí být výhodné pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele.

Zatímco zaměstnaneckým výhodám nabízeným zaměstnancům v soukromém sektoru jsou věnovány mnohé publikace a často se hovoří o nových trendech v této oblasti, benefitům poskytovaným ve státním sektoru je věnována pouze malá pozornost.

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém benefitů ve vybraném státním zařízení a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Bakalářská práce je členěna na dvě hlavní části. První z nich, teoretická, se zabývá teoretickými východisky odměňování zaměstnanců zaměstnaneckými benefity na základě literární rešerše. Nejprve je zmíněna důležitost, jakou v tomto procesu zaujímá řízení lidských zdrojů. Jelikož je cílem zaměstnaneckých výhod mimo jiné motivovat pracovníky, byly v této souvislosti zmíněny pojmy motivace a stimulace, neboť benefity slouží primárně jako motivační, resp. stimulační faktory. V teoretickém rámci problematiky motivace jsou také zmíněny nejznámější motivační teorie. Následuje vymezení pojmu pracovní spokojenost a její vztah k pracovní motivaci. Popsány byly obecné principy, které platí pro organizace ve státní sféře a odlišují ji od sféry soukromé. Další část práce vymezuje systém odměňování zaměstnanců ve veřejném

sektoru. Závěr teoretické části se zabývá zaměstnaneckými benefity, jejich členěním, které je uvedeno v odborné literatuře, financováním a nejčastěji poskytovanými benefity ve státní sféře.

Druhá, praktická část bakalářské práce prezentuje výsledky dvou dílčích výzkumů, které byly provedeny za účelem naplnění cíle práce. Výzkumná šetření byla realizována v Psychiatrické léčebně Červený Dvůr. Pro sběr dat byly použity 3 metody šetření: analýza Kolektivní smlouvy PL ČD za rok 2020 až 2022, analýza dat z personálního a mzdového systému Vema a šetření ve formě anonymního dotazníku rozdaného zaměstnancům PL.

Na základě získaných výsledků byla navržena doporučení k možnému zlepšení nastaveného systému zaměstnaneckých benefitů, která může organizace zvážit při sjednávání nové kolektivní smlouvy.

Literární rešerše

1. Řízení lidských zdrojů

Má-li být organizace úspěšná, je potřeba si uvědomit, jaký mají význam lidské zdroje v podniku.

Pro správné fungování potřebuje každá organizace čtyři zdroje, těmi jsou zdroje materiální, finanční, informační a lidské. Pokud ale není lidského zdroje, který umí informace využívat, materiální a finanční zdroje nemají význam (Molek, 2008, Šikýř, 2016, str. 44).

Podle Armstronga (2007) lidské zdroje nejsou pouze nezbytným nákladem, lze je považovat i za jistý druh kapitálu organizace. Zaměstnanci prostřednictvím svého jednání rozhodují nejen o prosperitě podniku, ale také o jeho konkurenceschopnosti a jsou jeho hnací silou. Proto je řízení lidských zdrojů jedna z nejdůležitějších oblastí řízení celé organizace (Koubek, 2015, str. 13-14, Manzoor, 2011, str. 3).

1.1. Pojem řízení lidských zdrojů a jeho cíle

Řízení lidských zdrojů je možné definovat jako tu část podnikového řízení, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu. Jedná se tedy o proces dosahování podnikových cílů pomocí získávání, udržování, propouštění, rozvoje a optimálního využívání pracovníků podniku (Koubek, 2015).

Řízení lidských zdrojů si klade za cíl zajistit jak kvantitativní stránky lidských zdrojů, do kterých patří potřebný počet pracovníků, jejich věková a profesní struktura a také formální kvalifikace, tak i zabezpečit stránky kvalitativní, jako je tvořivost, výkonnost, sounáležitost s organizací a také pracovní motivace (Kleibl et al., 2001).

2. Motivace pracovníků

„Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra.“ P. J. Meyer

Pro současné pracovní prostředí je typická vysoká fluktuace pracovníků, a proto je důležité, aby byly organizace schopné přilákat kvalifikované uchazeče a také si je dokázali udržet. Z tohoto důvodu je důležité své zaměstnance motivovat k požadovanému pracovnímu výkonu a zajistit jejich spokojenost (Manzoor, 2011,

str. 3). Pokud jsou zaměstnanci správně motivováni, dosahují lepších výsledků, méně chybují, pracují usilovněji a jsou ochotnější (Urban, 2017, str. 12).

Proto by každá organizace měla porozumět problematice motivace a vytvářet takové pracovní prostředí, které napomůže k tomu, aby pracovníci dosahovali dobrých výsledků a tím naplňovali strategické cíle organizace (Armstrong, 2007, str. 219).

2.1. Pojem motivace

Obecně pojem motivace pochází z latinského slova „moveo“, které v překladu znamená „hýbat“, „pohybovat“ (Adair, 2004). Existuje nepřehledné množství definic motivace. Například Brooks (2003, str. 42) charakterizuje motivaci jako vůli k výkonu. Armstrong (2007, str. 220) uvádí, že *„motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem“*. Podle Clegga (2005) motivace znamená *„vytvořit u lidí vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů“*.

2.1.1. Typy motivace

Motivace vychází buď z prostředí vnitřního týmu, že se jedinec motivuje sám, nebo z prostředí vnějšího, kde motivaci vyvolává jiná osoba. Toto rozdělení původně zavedl Herzberg et al. (in Armstrong, 2007, str. 220-221):

- **Vnitřní motivace** – vychází ze samotného člověka tím, že vykonává danou činnost pro své vlastní potěšení a spokojenost. Do kategorie vnitřní motivace patří odpovědnost, možnost rozvíjet své dovednosti a schopnosti, podnětná práce, viditelné výsledky, společenský význam a příležitost postupu v pracovní kariéře.
- **Vnější motivace** – jedinec je motivován vnějším okolím, například slíbenou odměnou (finanční i nefinanční), pochvalou, oceněním či příležitostmi k růstu a vzdělání. Do této kategorie spadají ale i tresty (například disciplinární řízení), snížení platu a kritika.

Chování člověka utváří kombinace vnitřní i vnější motivace, přičemž silnější je motivace vnitřní, která působí na jedince dlouhodoběji. Vnější motivace nemusí mít takový účinek kvůli tomu, že se odvíjí od vnějšího okolí, které se neustále mění (Armstrong, 2007, str. 221).

Většinu zaměstnanců je ale nutné motivovat z vnějšího prostředí prostřednictvím vedoucích pracovníků, kteří své zaměstnance motivují pomocí odměn, uspokojující práce nebo příležitostí k růstu a vzdělání (Armstrong, 2007, str. 220).

2.1.2. Vymezení pojmu motiv a stimul

Pro motivaci je klíčovým pojmem **motiv**, který se definuje jako pohnutka nebo důvod lidské činnosti. Je to **vnitřní hnací síla**, která člověka vede k dosažení svého cíle (Dvořáková et al., 2004, str. 51), přičemž motiv působí na jednotlivce do té doby, dokud není cíle dosaženo a nedojde k uspokojení (Provazník a Komárková, 1996, str. 34).

Na člověka ale nepůsobí pouze jeden motiv, nýbrž celá jejich řada. Tyto motivy mohou mít stejný, podobný, nebo také opačný směr a intenzitu. Jedinec má tedy možnost výběru, který motiv upřednostní, přičemž je většinou vybírán dominantní motiv a ostatní jsou potlačeny (Dvořáková et al., 2004, str. 51).

Oproti tomu **stimulací** se rozumí **vnější působení na psychiku člověka**, díky kterému dochází ke změně jeho činnosti především prostřednictvím motivace. Jedná se o proces záměrného ovlivňování činností druhého člověka (Bedrnová & Nový, 2007, str. 365).

Má-li být člověk účinně stimulován, je nutné znát jeho osobnost a motivační profil, podle kterého se následně vybírají vhodné stimulační prostředky (Provazník a Komárková, 1996, str. 168). V organizacích se jako stimul nejčastěji využívá hmotná odměna, jako například mzda či plat, odměny a prémie. Dále se organizace snaží ovlivnit výkon pracovníka například pozitivní pracovní atmosférou, zpětnou vazbou či možnostmi seberealizace (Bedrnová et al., 2012, str. 258-260). Je důležité brát v potaz, že na každého zaměstnance působí jiné prostředky stimulace. Některý vnímá za nejdůležitější stimul hmotnou odměnu, jiný zase upřednostňuje možnost seberozvoje a příjemnou pracovní atmosféru (Kocianová, 2010, s. 38).

Pro **pracovní motivaci** je podle Kleibla et al. (1998, str. 11) důležité spojit motivaci se stimulací. *„Podstatou pracovní motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě“.*

2.2. Pracovní motivace

Pracovní motivaci lze chápat jako ochotu člověka pracovat. Je to postoj člověka k práci, k pracovním úkolům a také k pracovnímu uplatnění (Provazník & Komárková, 1996, str. 83).

Bedrnová a Nový (2007) považují pracovní motivaci za předpoklad toho, že bude pracovník vyvíjet takovou aktivitu, která je požadovaná v rámci jeho pracovní pozice.

Podle Allen a Meyera (1990 in Moynihan & Pandey, 2007, vlastní překlad) pracovní motivace souvisí s tím, jak zaměstnanci vnímají svoji organizaci, a odráží se v míře, s jakou pracovníci pocítují sounáležitost s organizací a jak jsou ji oddáni.

Pracovník, který je dobře motivovaný, často pracuje nad rámec svých povinností, práce ho těší a také dosahuje lepších pracovních výsledků. Naopak zaměstnanec, který je nedostatečně motivovaný, často pracuje jen pod přímým dohledem nadřízeného, jeho výkon je nestálý, není pečlivý a může mít k práci odpor (Kohoutek, 2002, str. 94).

2.2.1. Nástroje pracovní motivace

Podle Blažka (2014, str. 168-175) existují tři skupiny nástrojů pracovní motivace:

- **Ocenění práce** – jedná se o odměnu za vykonanou práci, jejíž hlavní složkou je plat, včetně prémie či provizí. Jedná se ale i o odměnu nepeněžního charakteru, například pochvalu. Důležité je, aby byly odměny nastaveny spravedlivě a vedly ke spokojenosti pracovníků.
- **Podmínky práce** – mezi ně patří podmínky materiální zahrnující vybavení pracoviště nábytkem, stroji a pracovními pomůckami. Další kategorií jsou podmínky společenské, které jsou ovlivněny mezilidskými vztahy pracovníků organizace. Patří sem i zaměstnanecké výhody neboli benefity.
- **Práce samotná** – pokud práce jedince naplňuje, jedná se o největší motivační faktor. Platí, že čím více má zaměstnanec odpovědnosti a pravomocí, tím vyšší má práce motivační účinek, jelikož se pracovník cítí uznávaný a potřebný.

V praxi je nejvyužívanějším motivačním nástrojem plat, který je i nejnákladnější. Zároveň platí, že čím vyšší má pracovník plat, tím ho zvýšení platu méně motivuje. Proto by se management měl snažit o zlepšení podmínek práce a práce samotné. To ale neplatí na méně kvalifikovaných pozicích. (Blažek, 2014, str. 174).

Pro organizaci je tedy podstatné, aby své zaměstnance neustále podporovala a motivovala. Motivování zaměstnanců k pracovním výkonům vede k plnění cílů organizace, proto je důležité, aby měli vedoucí pracovníci znalosti teorie pracovní motivace, které vysvětlují příčiny lidského chování včetně chování v pracovním procesu (Dvořáková et al., 2012, str. 218).

2.2.2. Teorie pracovní motivace

K pochopení motivace vznikla celá řada motivačních teorií. Některé z nich se zaměřují na obsah motivace a popisují stimuly, které nás ovlivňují. Další se soustředí na průběh motivačního procesu a vysvětlují, jak motivace funguje. V následující podkapitole se nachází přehled nejznámějších motivačních teorií z obou těchto skupin.

A. Maslowova hierarchie potřeb

Jedná se o nejvíce známou motivační teorii publikovanou Abrahamem Maslowem v roce 1954. Tato teorie se opírá o to, že každý člověk jedná na základě potřeb. Maslow tyto potřeby člení do pěti skupin a hierarchicky je uspořádává do pyramidy, přičemž platí, že člověk nejdříve uspokojuje potřeby z nižších skupin pyramidy a naplnění těchto potřeb vyvolává potřeby z vyšších pater. Tzn. nejprve jsou uspokojeny fyziologické potřeby a potřeby bezpečí, poté následují potřeby společenské a potřeba uznání, a nakonec přichází potřeba seberealizace, která je vrcholem pyramidy. Je důležité zmínit, že naplněním potřeby z nižšího stupně nedojde k jejímu úplnému vymizení, ale pouze se snižuje její motivační účinek. Jejím nedostatkem ale je fakt, že každý člověk má rozdílné preference (Sigmund et al., 2014).

Maslowovu teorii je možné vztáhnout na spoustu oblastí, včetně pracovní motivace. Podle Tannera (2020, vlastní překlad) lze skupiny v rámci pracovní motivace vyložit například takto:

- **Fyziologické potřeby** – patří sem mzda či plat a také stabilní zaměstnání.
- **Potřeby bezpečí** – jedná se například o férové jednání, zdravotní pojištění a benefity.
- **Společenské potřeby** – příkladem je dobrý pracovní kolektiv a pozitivní atmosféra na pracovišti.
- **Potřeby uznání** – mezi ně patří respekt a uznání jak od kolegů, tak od nadřízených, dále sem řadíme prestiž pozice.
- **Potřeby seberealizace** – vrcholem pomyslné pyramidy je seberealizace na zastávané pozici, pracovní autonomie a prostor pro kreativitu.

B. Herzbergova teorie dvou faktorů

Autorem teorie pocházející z roku 1959 je Frederick Herzberg. Herzberg definoval dvě skupiny faktorů, které vyvolávají buď pracovní spokojenost, anebo pracovní nespokojenost. Těmito faktory jsou:

- **Faktory motivační** (jinak řečeno motivátory) – tyto faktory souvisí s vnitřní motivací a jejich naplněním získáme pocit uspokojení. Příkladem může být například pochvala. Motivátory souvisí přímo s obsahem práce a motivují zaměstnance k vykonávání práce a k vyšším výkonům. Mají dlouhodobý účinek a nenaplnění těchto faktorů neznamena pocit nespokojenosti.
- **Faktory hygienické** (taktéž demotivátory) – na rozdíl od motivátorů, nenaplnění demotivátorů vyvolává nespokojenost. Důležité je dodat, že jejich naplnění ale nevyvolává pocit spokojenosti. Jedná se o faktory, které nejsou zaměstnanci příliš vnímány, protože je berou jako samozřejmost a jsou na ně zvyklí. Například jde o mzdu, která při jejím nevyplacení vyvolá pocit nespokojenosti, ale v případě vyplacení nepřináší nadměrnou motivaci (Blažek, 2014, str. 163).

C. Vroomova expektační teorie

Teorie očekávání pochází z roku 1964 a toto pojetí motivaci chápe jako proces volby mezi různými způsoby chování, přičemž záleží na daném jedinci a na jeho očekávání a preferencích. Udává, že očekávání je víra, že chování povede nebo nepovede k danému výsledku. Preference jsou hodnoty výsledku jednání, které jsou subjektivní. Jedinec se tedy v práci chová určitým způsobem a vynakládá pracovní úsilí v závislosti na tom, zda očekává za své chování odměnu či nikoliv. Vroom dále zavádí pojem účinnost, která znamená pravděpodobnost, že jistá úroveň výkonu povede k danému výsledku (Donnelly et al., 1997). To například znamená, očekává-li pracovník budoucí povýšení a má to pro něj vysokou hodnotu, tak se dá očekávat, že se bude chovat takovým způsobem, který povede k jeho povýšení.

D. Teorie spravedlivé odměny

Teorie spravedlnosti, která byla vytvořena v roce 1965, předpokládá, že pracovníci srovnávají svoji práci a odměnu za ni s ostatními pracovníky, a výsledné zjištění působí na jejich motivaci buď pozitivně nebo negativně. Jedná se o srovnání vstupů (jako například srovnání času, který na práci vynaložili, dále také srovnání úsilí

a namáhavosti práce) s výstupy (kterými jsou plat, benefity nebo uznání). Pokud má zaměstnanec pocit, že je tento poměr buď srovnatelný se spolupracovníky anebo vychází lépe v jejich prospěch, tak je motivovaný a má chuť pracovat. Z druhé strany, pokud se zaměstnanec cítí podhodnocený, tak je demotivovaný k práci (Blažek, 2014, str. 165).

E. McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 popsal Douglas McGregor dva extrémní charaktery zaměstnanců a přístup, jakým by se měli vedoucí pracovníci řídit podle toho, s jakým typem charakteru právě jednají:

Teorie X tvrdí, že člověk má k práci vrozenou nechuť a pracuje jen z důvodu zajištění obživy. Pracovníci nechtějí mít odpovědnost a nesdílí vize společnosti. V tomto případě by měli vedoucí pracovníci zaujmout tvrdý postoj a dbát na termíny a jasně dané úkoly. Je zde důležitá i neustálá kontrola zaměstnanců (Blažek, 2014, str. 173).

Teorie Y je opakem Teorie X. Předpokládá, že zaměstnanci chtějí mít odpovědnost, práce je pro ně prostředkem k uplatnění svých dovedností a schopností a snaží se o naplňování cílů organizace. Pro vedoucí pracovníky je motivovat jedince k práci v tomto případě jednoduché. Snaží se je podporovat, rozvíjet a naslouchat jim (Blažek, 2014, str. 173).

3. Pracovní spokojenost

Obecný pojem pracovní spokojenost lze definovat jako "příjemný nebo pozitivní emocionální stav plynoucí z hodnocení něčí práce nebo pracovní zkušenosti" (Locke, 1997, in Moynihan & Pandey, 2007, str. 2, vlastní překlad).

Kleibl (1997) definuje pracovní spokojenost jako souhrnné vyjádření toho, do jaké míry jsou splněny pracovní a osobní cíle zaměstnanců a dále uvádí, že je spokojenost zaměstnanců jasným předpokladem k tomu, aby měl pracovník kladné postoje k práci i k organizaci. Nerespektování tohoto předpokladu vede ke ztrátě loajality zaměstnanců vůči organizaci a o nezáměr o rozvoj jejich pracovních kompetencí, přičemž v konečném důsledku to vede k odchodu pracovníků (Dvořáková, et al., 2004, str. 119).

3.1. Faktory pracovní spokojenosti

Pracovní spokojenost ovlivňuje celá řada faktorů, které přispívají k celkové míře spokojenosti. Kollárik (2002) rozděluje faktory pracovní spokojenosti na:

- **Vnější** – jsou nezávislé na zaměstnanci. Jedná se například o to, jaký styl vedení funguje v organizaci, a také o to, jakou odměnu a benefity zaměstnanec dostává. Dále sem patří hodnocení, atmosféra na pracovišti, charakter práce a pracovní podmínky nebo například kariérní růst.
- **Vnitřní** – jsou dány osobnostní strukturou zaměstnance. Mezi vnitřní faktory patří zejména věk, pohlaví, délka zaměstnání v organizaci a vzdělání. Jedná se ale i o zájmy pracovníka, jeho očekávání, vlastnosti a schopnosti.

Kollárik (2002) dále uvádí, že vnitřní faktory pracovní spokojenosti mají velký vliv na aktuální hodnocení faktorů vnějších a na celkovou pracovní spokojenost.

3.2. Vztah pracovní motivace a pracovní spokojenosti

Vzájemný vztah mezi pracovní motivací a pracovní spokojeností bezesporu existuje, ačkoliv se liší názory na míru vzájemné podmíněnosti těchto pojmů. Podle Bedrnové a Nového (2007) platí, že „*dobré pracovní podmínky ve většině případů aspoň nepřímo stimulují motivaci k práci*“. Zároveň autoři dodávají, že „*neexistuje žádný univerzální faktor spokojenosti nebo nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem*“ (Bedrnová & Nový, 2007).

Locke (1997 in Moynihal, Pandey, 2007, vlastní překlad) udává, že se pracovní spokojenost nemusí nutně překrývat s pracovní motivací, nicméně je jednou z hlavních závislých proměnných při objasnění pracovní motivace. Podobný názor má Provazník (2002), který uvádí, že zárukou pracovní motivace není automaticky pracovní spokojenost¹, nicméně ji lze pokládat za důležitý předpoklad.

¹ Respektive dlouhodobá nepřítomnost pracovní nespokojenosti

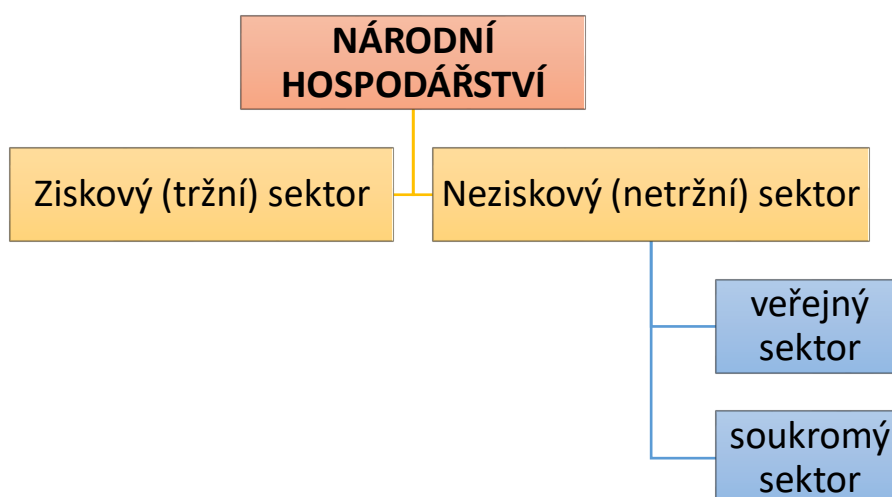
4. Státní sféra – obecné principy

Pro vymezení veřejného sektoru je rozhodující fakt, že je financován z veřejných rozpočtů, přičemž záleží na tom, z jakých finančních prostředků je produkce statků a jejich spotřeba financována, nikoliv jestli se jedná o veřejné vlastnictví (Strecková & Malý, 1998).

Dále obecně platí, že je řízen a spravován veřejnou správou, která se realizuje na principech a v mezích zákonů, a to na základě patřičného zákonného zmocnění s možností vystupovat nařizovacím způsobem. Jsou zde ale i interní předpisy, kterými je státní správa vázána (Svoboda & Schelle, 2007).

Ve veřejném sektoru se zpravidla rozhoduje veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole (Strecková & Malý, 1998).

Obrázek č. 1: Schéma členění národního hospodářství



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní výhodu státní sféry patří to, že svým zaměstnancům poskytuje jistotu a stabilitu. Pracovník má pocit pravidelného finančního zajištění a současně jistotu fungující státní organizace (Osm důvodů, proč pracovat pro státní správu, 2017).

5. Odměňování zaměstnanců

Základní činností řízení lidských zdrojů je odměňování zaměstnanců. Podle Koubka (2015) v moderním pojetí řízení lidských zdrojů odměňování neznámá jen mzdu a plat, případně další formy peněžní odměny, ale jde o daleko širší pojem. Dle jeho názoru obsahuje také nepeněžní zaměstnanecké výhody, povýšení a formální uznání, například v podobě pochvaly.

Kocourek (2007) tvrdí, že odměňování je „*obecně platný princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci transformovaný v oblasti odměňování v princip stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty ...*“.

Cílem odměňování je zvyšování výkonnosti zaměstnanců, získání nových a udržení stávajících zaměstnanců, jejich stimulace k dobrým pracovním výsledkům a také motivace k rozvoji a vzdělání (Dvořáková a kol., 2012, str. 305).

5.1. Formy odměňování

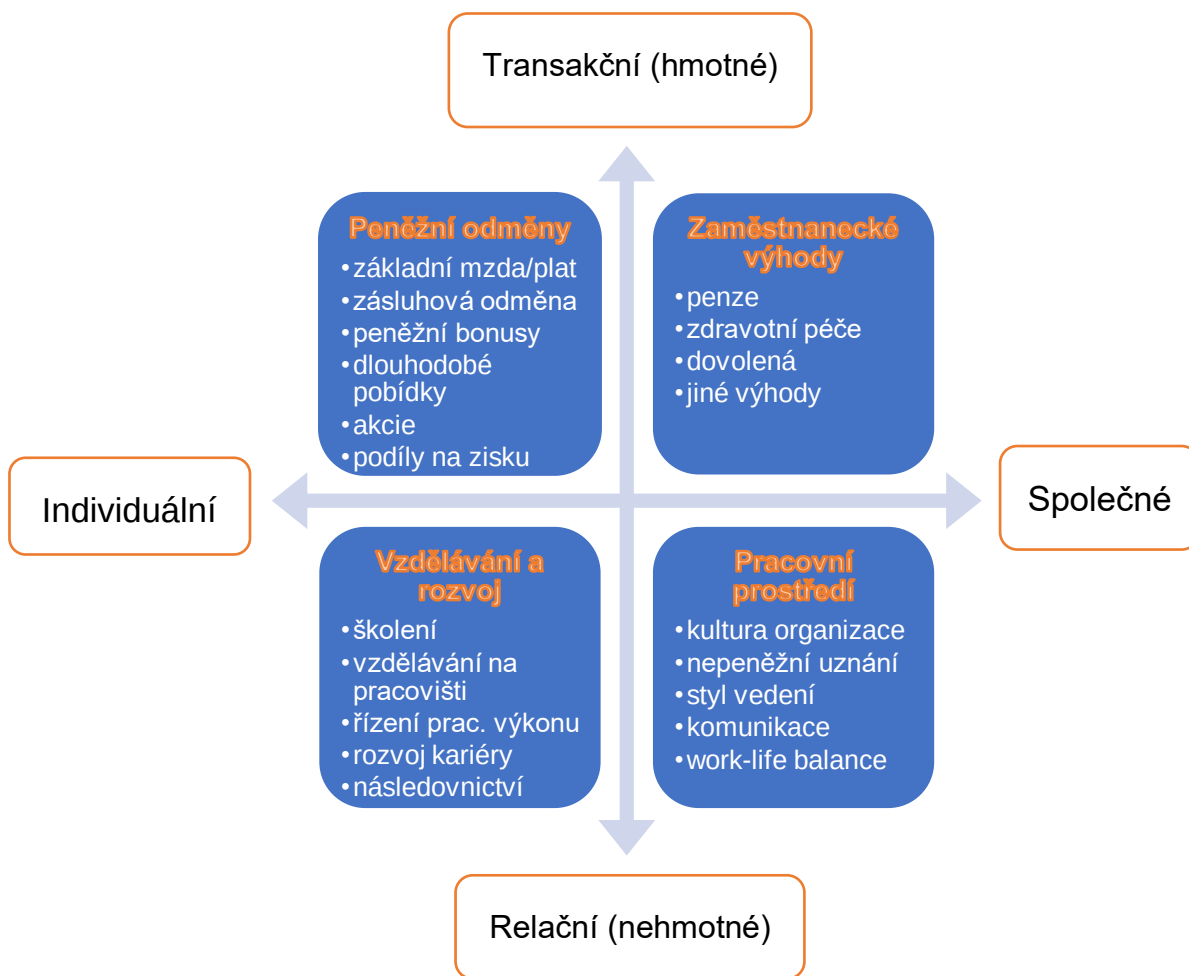
Organizace mají celou řadu možností, jak své zaměstnance za jejich práci odměňovat, přičemž odměny mohou nabývat jak peněžní, tak i nepeněžní formy. Dle Dudy (2008, str. 92) patří mezi peněžní odměny mzda či plat a také všechny související složky, do kterých se řadí příplatky a finanční benefity. Na druhé straně odměny nepeněžní obsahují takové odměny, pro které platí, že jejich hodnotu nelze finančně vyjádřit. Radíme sem různé formy ocenění či uznání, příležitost k rozvoji a vzdělání a také povýšení.

Armstrong (2007) dále dělí odměny na transakční a relační. Toto rozdělení zahrnuje všechny aspekty, jakých si zaměstnanec ve svém zaměstnání cení a váží, přičemž jejich souhrn představuje systém, který na odměňování nahlíží jako na celek a nazývá se model celkové odměny.

5.1.1. Model celkové odměny

WorldatWork (2000, in Armstrong, 2007, str. 520) formuluje celkovou odměnu jako „*všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení, motivování a uspokojování pracovníků*“.

Obrázek č. 2: Model celkové odměny



Zdroj: Přepřacováno autorkou z Armstrong, 2015

Armstrong (2015, str. 424) model celkové odměny znázornil ve své knize Odměňování pracovníků, přičemž dělí odměny na dvě kategorie:

- **Transakční (hmotné)** – vyplývají z transakce mezi zaměstnanci a organizací a tvoří hmotnou vnější odměnu.
- **Relační (nehmotné)** – vyplývají z osobnosti zaměstnance a tvoří nehmotnou vnitřní odměnu.

Přestože mají vnější a vnitřní odměny jinou formu, jsou vzájemně provázané. Vnější odměny mohou sice po určitou dobu zvyšovat výkonnost zaměstnance a snížit jeho nespokojenost, ale odměny vnitřní mají na pracovníka v rámci motivace dlouhodobější a silnější dopad (Armstrong, 2009, str. 118).

Pro správné motivování zaměstnanců je důležité všimnout si obou těchto kategorií, které zvyšují loajalitu pracovníků a zlepšují pracovní nasazení. Pro organizaci bude také snazší získat nové a kvalitní zaměstnance (Armstrong, 2009, str. 521).

Mezi **transakční odměny**, které se nachází v prvních dvou kvadrantech, patří odměny peněžní a zaměstnanecké výhody. Jelikož jde o odměny, které jsou poskytovány pomocí finančních prostředků, je možné jejich okopírování konkurencí.

Do peněžních odměn, které jsou individuální pro každého zaměstnance, patří podle Armstronga plat či mzda, také zásluhová odměna a peněžní bonusy. V soukromém sektoru se jedná i o akcie a podíly na zisku. Mezi zaměstnanecké výhody, které náleží všem pracovníkům, zařadil zdravotní péči, do které patří například rekondiční programy. Dále také penzi či placenou dovolenou.

V rámci **relačních odměn**, které jsou vyznačeny ve třetím a čtvrtém kvadrantu, lze nalézt odměny, které se zaměřují na oblast vzdělávání a rozvoje a na pracovní prostředí. Tyto odměny jsou vázány na kulturu a hodnoty organizace.

Vzdělávání a rozvoj je individuální záležitostí z toho důvodu, že jsou odměny nastaveny podle potřeb konkrétního pracovníka, který se může vzdělávat za účelem zvýšení kvalifikace či například za účelem rozvíjení vlastních dovedností. Pro poslední skupinu, kterou je pracovní prostředí, platí, že je to odměna společná, jelikož se na ni podílí všichni v organizaci. Pokud se zaměstnancům dostává uznání a pochval, umějí spojit pracovní život s nepracovním a také je přihlíženo k jejich názoru, mají pocit kvalitního pracovního života.

Je důležité zmínit, že celkové odměňování pracovníků musí být spravedlivě rozdělené mezi všechny zaměstnance, musí se shodovat s potřebami organizace a také být motivující (Kociánová, 2010).

5.2. Systém odměňování

V každé organizaci je nezbytný takový systém odměňování, který je efektivní, motivující a spravedlivý. Tento systém umožňuje organizaci (Šikýř, 2016, str. 128):

- Získat nové a udržet si stávající zaměstnance.
- Správně nastavit výši odměny zaměstnanců tak, aby byla spravedlivá a konkurenceschopná.
- Zajistit takové financování odměňování, které je efektivní.

Podle Koubka (2015) musí úspěšný systém odměňování splňovat následující požadavky:

- Stabilita systému – měla by být záslužně odměněna rozdílnost na dané pracovní pozici. Jde například o dovednosti a úsilí.
- Plat a mzda má být konkurenceschopná a neměla by se lišit.
- Odměňování by mělo brát v potaz dva faktory, a to práci na pracovním místě a tržní hodnotu zaměstnance.
- Dodržování principu „za stejný objem práce náleží stejná odměna“.
- Brát zřetel na schopnosti každého pracovníka individuálně.
- Informovat pracovníky o systému odměňování a jaká v něm platí pravidla.

Panuje všeobecné přesvědčení, že výše odměny je závislá na pracovním výkonu daného zaměstnance. Tzn. pokud pracovník věří, že jeho úsilí vede k odměně, tak je motivovaný k lepšímu pracovnímu výkonu. Tento výkon bývá ale například ve veřejném sektoru obtížně měřitelný a vyžaduje neustálou kontrolu. V tomto případě bývá přihlíženo i k jiným faktorům, než je výkon, a to například k dosaženému vzdělání zaměstnance, k počtu let praxe či době, jakou pracovník v organizaci strávil. M. Goodridge (1989, in Koubek, 2015, str. 289) zavedl výčet těchto faktorů:

Tabulka č. 1: Faktory vstupující do odměňování

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Zkušenosti	Spolehlivost	Produktivita
Znalosti	Odpovědnost	Kvalita
Vzdělání	Řešení problémů	Výkon
Dovednosti	Iniciativa	Zisk
Kontakty	Komunikace	
Kvalifikace	Pracovní podmínky	
	Plánování	
	Složitost	

Zdroj: Přepřacováno autorkou z M. Goodridge, 1989, in Koubek, 2015, str. 289

Z tabulky je zřejmé, že faktory, které vstupují do odměňování, nejsou spjaté pouze s pracovním výkonem, ale týkají se také schopností zaměstnance, jeho dovedností a vzdělání či jaké má pracovník zkušenosti a kvalifikaci. Následně zde hrají roli požadavky pracovního procesu, to znamená, jak je proces složitý, jaká odpovědnost připadá na pracovníka, jakou má schopnost plánovat a komunikovat či jak je spolehlivý. Neméně důležitým aspektem je výstup daného zaměstnance a jak je produktivní.

5.3. Odměňování ve veřejném sektoru

Ve veřejném sektoru je odměňování pracovníků upraveno právními předpisy, od kterých se nelze odchýlit, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Peněžní odměna, kterou dostává pracovník za svou práci ve veřejném sektoru, se nazývá plat. Plat je vyplácen z veřejných rozpočtů, konkrétně ho podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 109, odst. 3 vyplácí jako zaměstnavatel státní fond, územní samosprávný celek, stát, příspěvková organizace², regionální rada regionu soudržnosti či školská právnická osoba³. Jedná se tedy o širokou škálu veřejných služeb, do kterých spadají učitelé, hasiči, policie, lékaři a zdravotní sestry ve většině nemocnic, sociální pracovníci a další.

Plat se dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, § 109, odst. 4 poskytuje podle odpovědnosti, složitosti a namáhavosti práce, podle pracovní výkonnosti, podle obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaných pracovních výsledků.

Stávající platový systém státních zaměstnanců se skládá ze tří základních složek, které stanovuje zákoník práce. Těmito složkami jsou:

- **Platový tarif** – je stanoven podle platové třídy a stupně a je upraven v nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v § 5 a jeho přílohách.
 - **Platová třída** – definuje druh práce sjednané v pracovní smlouvě, přičemž pracovník může vykonávat různé práce v rámci svého pracovního úvazku, rozhodující je ale zařazení nejnáročnější vykonávané práce do platové třídy v rámci šestnácti stupňové soustavy. Platové třídy stanovuje nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v § 3.

² 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

³ zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona

- **Platový stupeň** – nastaven podle doby dosažené praxe, doby výkonu vojenské služby a doby péče o dítě. Tento výčet je obsahem nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v § 4 a nazývá se „započitatelná praxe“.
- Existují v součtu čtyři platové tabulky (viz příloha č. 1), přičemž každá se týká jiného oboru a má jiný počet platových tříd a stupňů.
- **Příplatky k platu** – jsou stanovené v § 124 až § 133 zákoníku práce a patří sem například příplatek za noční práci, za vedení, za práci o víkendů či přesčas.
 - **Osobní příplatek** – tímto příplatkem se oceňují zaměstnanci, kteří mají dlouhodobě dobré pracovní výsledky či plní více pracovních úkolů než ostatní, a také zaměstnanci, kteří jsou vynikajícími odborníky podle § 131 zákoníku práce.
- **Odměny** – dle § 134 zákoníku práce se jedná o odměnu za splnění mimořádného úkolu či dle § 224, odst. 2 o odměnu při „*životním nebo pracovním jubileu a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně nebo po nabytí nároku na starobní důchod*“.

Výše jednotlivých složek platu je stanovena buď přímo, například v případě platových tarifů, nebo rozpětím či maximálním limitem, který se používá u osobního příplatku. Pouze v případě odměn jsou vymezeny jen důvody pro přiznání této nenárokové složky, ale její výše není omezena (Kahle, 2008, str. 133).

Z výše uvedeného plyne, že platový systém není možné stanovit v jiné výši, než jak je uvedeno v zákoně a nařízení vlády. Kvůli tomu je ve veřejném sektoru důležité poskytovat i jiné formy odměňování, jako je možnost vzdělávání, zaměstnanecké výhody nebo jiné odměny nepeněžního charakteru.

6. Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity neboli zaměstnanecké výhody jsou jistým druhem odměny, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům nad rámec mzdy či platu. Tyto benefity nebývají vázány na výkon daného pracovníka, při jejich poskytování se však může přihlížet k postavení daného pracovníka, k jeho zásluhám či počtu let v organizaci (Dvořáková a kol., 2012, str. 325).

Šikýř definuje zaměstnanecké výhody jako dodatečná peněžitá či nepeněžitá plnění, která jsou poskytována zaměstnancům a přináší jim dodatečné výhody, zvyšují atraktivnost pozice a zlepšují zaměstnavatelovu pověst (Šikýř, 2016, str. 135).

Podle Armstronga jsou benefity „*určitá opatření zaměstnavatele určená pro zaměstnance, která zlepšují pohodu a zvyšují blahobyt zaměstnanců*“. Dále uvádí, že se poskytují navíc k peněžním odměnám a jsou důležitou součástí celkové odměny (Armstrong, 2015, str. 442).

Vznik zaměstnaneckých výhod sahá již do období 2. světové války. Ve Spojených státech amerických byl v té době nedostatek pracovních sil a zároveň nebylo možné navýšení mzdové sazby. Bylo proto nutné přijít s jinými nástroji, které by napomohly se získáváním a udržováním zaměstnanců. Jednalo se například o příspěvek na stravování, zdravotní péči či vytvoření životních pojištění (Milkovich & Boudreau, 1993).

V České republice byl průkopníkem zaměstnaneckých výhod Tomáš Baťa, který svým zaměstnancům poskytoval bydlení v jeho domkách, vzdělání v Baťově škole, stravování i příspěvky na léčiva (Pokluda, 2013).

K rozvoji benefitů přispěly i změny v daňovém systému, zvyšující se zájem zaměstnavatele o své zaměstnance a také odbory. Ty se snaží kolektivním dohadováním vyvíjet tlak na zlepšení a rozšíření dalších zaměstnaneckých výhod.

Benefity jsou využívány jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru. Jedná se především o poskytování služeb, požitků, zboží a sociální péči, za kterou zaměstnanci nemusí platit (Dvořáková a kol, 2012, str. 325).

Milkovich & Boudreau (1993) uvádí, že všechny benefity by měly být:

- konkurenceschopné,
- pokud možno flexibilní vůči potřebám a preferencím zaměstnanců,
- v souladu se zákony,
- měly by přinášet nákladovou efektivitu.

Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány na základě pracovní smlouvy, vnitřního předpisu či kolektivní smlouvy a tvoří až jednu třetinu nákladů na mzdy či platy, a proto je nutné jejich pečlivé řízení (Koubek, 2015).

Kolektivní smlouva se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoníkem práce, ve kterém se v § 22 – § 29 věnují této problematice. Dle zákoníku práce kolektivní smlouva upravuje

práva zaměstnanců v pracovněprávních vztazích, přičemž ji za zaměstnance uzavírá výhradně odborová organizace. Kolektivní smlouva je závazná jak pro její smluvní strany (zaměstnavatele a odborovou organizaci), tak pro zaměstnance, za které byla tato smlouva sjednána. Ti mohou předkládat smluvním stranám podněty ke kolektivnímu vyjednávání o této smlouvě a mají právo být informováni o průběhu vyjednávání.

6.1. Význam poskytování benefitů

Benefity jsou klíčovou oblastí, ve které se zaměstnavatel může odlišit od konkurence a tím si přilákat a udržet kvalifikované pracovníky. Motivační teorie ale ukazují, že motivační účinek mají pouze ty odměny, kterých si pracovníci cení. Z tohoto důvodu je důležité, aby organizace brala v potaz individuální potřeby a preference svých zaměstnanců. Jiné preference mají zaměstnanci v mladším věku a jiné zase zaměstnanci starší. Proto se čím dál častěji zavádějí systémy zaměstnaneckých výhod, které jsou flexibilní a pracovníci si v nich mohou zvolit benefity dle své preference (tzv. cafeteria systém) (Wilton, 2016).

Z ekonomického hlediska mají benefity význam v souvislosti úspor mzdových nákladů. Výhodou benefitů je jejich daňový režim, jelikož některé z nich jsou daňově výhodné jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnance⁴. Pro zaměstnavatele je totiž řada zaměstnaneckých výhod daňově uznatelným nákladem, proto může být nabízení benefitů výhodnější než přímé navýšení mezd. Některé výhody jsou také osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob (Urban, 2017, str. 147).

V neposlední řadě poskytování benefitů přispívá ke zvyšování loajality zaměstnanců a ke snížení jejich fluktuace a s tím souvisejících nákladů. Zaměstnanecké výhody posilují firemní kulturu, zvyšují hodnotu značky a budují reputaci a image zaměstnavatele. Také mohou kompenzovat nedostatky ve finanční odměně a tím přispět k rozhodnutí o přijmutí dané pracovní pozice (Pelc, 2008).

6.2. Systémy poskytování benefitů

Pro každou organizaci je nutné, aby si vymezila škálu a rozsah zaměstnaneckých výhod, které chce poskytovat svým zaměstnancům a také si stanovila, jakou výši prostředků na ně bude vynakládat.

⁴ Výhodné pro zaměstnance i zaměstnavatele jsou například stravenky, příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění. Mezi benefity výhodné pro zaměstnavatele řadíme např. prodej výrobků a služeb zaměstnancům za nižší cenu. Benefity výhodnými pro zaměstnance jsou například poukázky do fitness center, vstupenky do divadla a jiné.

K realizaci lze přistupovat dvěma způsoby, které se aplikují jak v soukromém, tak ve veřejném sektoru.

6.2.1. Plošný systém

Prvním z nich je jednotný systém pro všechny zaměstnance, ve kterém jsou všem zaměstnancům nabízeny stejné benefity a oni se sami rozhodují, jestli daný benefit chtějí využít či nikoliv. Tento systém je administrativně nenáročný (Armstrong, 2009).

6.2.2. Flexibilní systém

V druhém případě organizace uplatňuje diferencovaný přístup (též cafeteria systém), kdy mohou být nastavené jiné benefity pro jednotlivé zaměstnance (například manažery) či skupiny zaměstnanců, přičemž je nutné dodržovat zákaz diskriminace a respektovat zásady rovnosti (d'Ambrosová, 2008). Výhodou tohoto systému, jak bylo zmíněno výše, je možnost zvolení takových benefitů, které si pracovník vybere podle svých potřeb. Tím zaměstnavateli šetří náklady na zaměstnanecké výhody, které nejsou oblíbené, a přitom uspokojuje rozdílné potřeby zaměstnanců (Urban, 2017, str. 146).

V praxi je běžné tyto systémy kombinovat. V tomto případě jsou plošně zavedeny benefity, které jsou nejvyužívanější, jako například poskytování stravenek, počet dnů sick days a příspěvek na dovolenou či dopravu. Zvolení ostatních benefitů je následně na zaměstnanci.

6.3. Rizika zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody nepřinášejí jen pozitivní účinky, ale i možná rizika. Podle Urbana (2017, str. 148) některé druhy benefitů mohou pracovníci považovat za samozřejmost a neberou je jako nadstandardní péči o zaměstnance. Pracovníci neberou ohled na náklady, které musí zaměstnavatel vynaložit, aby benefit poskytl. Pokud by ale mělo dojít ke zrušení dané výhody, zaměstnanci by byli nespokojení. Souvisí to se zařazením benefitů do vnějších motivátorů, u kterých je to typický problém a nenabízí se žádné jednoduché řešení.

Pokud je zavedený plošný systém poskytování výhod, vyskytuje se zde problém s tím, že zaměstnanci mají různé preference. Pokud organizace nabízí pro všechny své zaměstnance stejné výhody, najdou se tací, kterým nebudou dané benefity vyhovovat.

Na druhou stranu, pokud je v organizaci zaveden flexibilní systém poskytování výhod, jeho hlavní nevýhodou je vysoká cena na zřízení systému a také je administrativně náročný. Je potřeba systém aktualizovat a nabízet benefity podle současných trendů

a poptávky pracovníků. Zároveň pokud je benefitů nabízeno přespříliš, systém se stává nepřehledným a pracovníci často ani nevědí o všech možnostech, které mohou využít. Řešením může být outsourcing systému od externího dodavatele.

Koubek (2015, str. 320) zmiňuje podobný problém. Říká, že i když v podniku existuje velké množství výhod, zaměstnanci často ani netuší, jaké benefity jsou jim nabízeny. Problémem je špatná komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci a také to, že informační materiály bývají pracovníkovi poskytovány jen při nástupu na dané pracovní místo, ale v tento okamžik bývá zaměstnanec zahlcen informacemi a také jsou materiály často nesrozumitelné.

Dalším rizikem je složitost daňového řešení u benefitů, které jsou volitelné. Je to způsobeno tím, že každý benefit má rozdílný daňový režim, a tak může být obtížné najít správné daňové řešení a pokud se zákony špatně aplikují, je zde hrozba dodanění (Pelc, 2008).

Podle Brodského (2009) mezi rizika benefitů lze řadit navíc i to, že:

- neodráží skutečné zásluhy zaměstnanců,
- nejsou schopny stimulovat krátkodobý výkon,
- obtížně se ruší po jejich zavedení,
- jejich nevhodná implementace může být zdrojem negativní motivace.

Z výše uvedeného plyne, že je velmi důležitá komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Zaměstnanecké výhody by měly být zvoleny a pravidelně aktualizovány na základě analýzy preferencí pracovníků. Výsledný systém benefitů by měl být snadno přístupný a přehledný.

6.4. Členění zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké benefity se dají členit z několika hledisek. Jedním z nich je členění dle charakteru **výdajů zaměstnavatele**, přičemž se benefity dělí na finanční a nefinanční (Pelc, 2008, str. 14):

- **Finanční** – takové benefity, při nichž zaměstnavatel vydává finanční prostředky.
- **Nefinanční** – jedná se o výhody, na který zaměstnavatel nevynakládá finanční prostředky. Příkladem je poskytování služebního automobilu i pro soukromé potřeby zaměstnance či nabídka výrobků a služeb pracovníkům za nižší cenu.

Dále je možné benefity členit z hlediska **formy poskytování** na peněžní a nepeněžní (Pelc, 2008):

- **Peněžní** – v tomto případě pracovník obdrží přímo danou finanční částku.
- **Nepeněžní** – zaměstnanec neobdrží finanční částku, nýbrž nějaký produkt, službu či jinou výhodu. Patří sem například poskytování stravenek, možnost využívání služebního vozidla, telefonu či notebooku i pro soukromé účely, využití rekreačního zařízení a další.

V případě peněžního i nepeněžního benefitu musí zaměstnavatel na jeho zaplacení vynaložit finanční prostředky. Tyto prostředky čerpá z fondu, přičemž pracovníkovi může pokrýt celou výši benefitu či jen jeho část.

Koubek (2015, str. 320) uvádí, že benefity lze dělit do **tří základních kategorií**:

- výhody sociální povahy,
- výhody, které mají vztah k práci,
- výhody spojené s postavením v organizaci.

Za *výhody sociální povahy* lze považovat takové výhody, které se týkají osobního života zaměstnance či benefity, které se soustředí na volný čas za účelem odpočinku a společenského vyžití zaměstnance. Autor sem řadí například příspěvky na sportovní aktivity, rekreaci, kulturní aktivity, léčebné pobyty či lázeňské procedury, dále příspěvky na penzijní spoření a životní pojištění, půjčky, školky, tábory atd.

Výhody, které mají vztah k práci, jsou poskytovány přímo na pracovišti a souvisí s výkonem povolání. Mezi takové benefity patří vzdělávací kurzy, stravování, nabídka firemních produktů či služeb za zvýhodněné ceny, možnost home office, nadstandardní pracovní volno a další.

Do *výhod spojených s postavením v organizaci* řadíme například možnost nákupu akcií společnosti, příspěvky na oděv či již zmíněnou možnost využívání firemního majetku pro soukromé účely.

V neposlední řadě lze zaměstnanecké výhody členit dle **časového působení** na jednorázové, krátkodobé a dlouhodobé (Pelc, 2008, str. 17):

- **Jednorázové** – jedná se o okamžité plnění jednorázového charakteru, např. poskytnutí půjčky.

- **Krátkodobé** – sem lze řadit benefity, které se po určitou dobu poskytují opakovaně, např. stravenky.
- **Dlouhodobé** – benefity, které se poskytují opakovaně několik let, jako je důchodové připojištění.

6.5. Financování benefitů ve státní sféře

K poskytování zaměstnaneckých výhod organizace vytvářejí fondy, ze kterých benefity následně financují. Státní podniky, státní příspěvkové organizace, organizační složky státu a příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky financují tyto benefity z fondu kulturních a sociálních potřeb, který musí vytvářet, a řídí se přitom vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“).

Podle § 2 vyhlášky o FKSP je tvořen základní příděl fondu, který pro organizační složky státu a státní příspěvkové organizace činí 2 % z ročního objemu nákladů na platy a náhrady platů (popř. mzdy a náhrady mzdy) a odměny za pracovní pohotovost. Státní podniky tvoří fond základním přídělem a dalšími přiděly ze zisku.

Mezi další příjmy fondu patří peněžní i jiné dary určené do fondu a dále náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny vztahující se k majetku, který byl pořízen z fondu. V případě příspěvkové organizace je jejím příjmem fondu i příjem z pronájmu sportovních či rekreačních zařízení, pokud na jejich provoz přispívá z fondu (§ 2 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o FKSP).

Zaměstnavatelé, kteří mají povinnost dle vyhlášky vytvářet FKSP, sestavují rozpočet fondu a stanoví způsob jeho čerpání, přičemž dle § 225 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce o tom spolurozhodují s odborovou organizací.

Vyhláška o FKSP vyjmenovává jednotlivé zaměstnanecké výhody, na které je možné prostředky z fondu čerpat. Z rozpočtu lze čerpat prostředky pouze na výdaje podle § 4 až § 14a.

Ostatní organizace, které nemají povinnost vytvářet FKSP, mohou benefity financovat ze svých zisků po zdanění či mají možnost vytvořit si sociální fond a inspirovat se právními úpravami o FKSP.

6.6. Nejčastější benefity ve veřejném sektoru

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, upravuje minimální standardy v péči o zaměstnance, přičemž povinné výhody, které musí zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytovat, jsou:

- § 67 a § 68 – odstupné, pokud došlo k ukončení pracovního poměru výpovědí ze strany zaměstnavatele z důvodů uvedených v § 52.
- § 151 až § 189 – cestovní náhrady za výdaje, které vzniknou pracovníkovi při pracovní cestě, výkonu práce v zahraničí, přeložení či dočasnému přidělení, mimořádné cestě v souvislosti s výkonem práce a cestě mimo pravidelné pracoviště.
- § 227 až § 235 – odborný rozvoj zaměstnanců, který zahrnuje zaškolení a zaučení, prohlubování a zvyšování kvalifikace pracovníků a odbornou praxi absolventů.
- § 236 – umožnění stravování ve všech směnách.

Mezi další benefity ve veřejném sektoru řadíme nejčastěji:

- příspěvek na stravování – stravenky, závodní stravování,
- příspěvek na kulturu, sport a volný čas,
- příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění,
- příspěvek na školení a kurzy,
- příspěvek na rekreaci a dovolenou,
- příspěvek na hromadnou dopravu,
- rozprodej státního majetku se slevou,
- přechodné ubytování.

Příspěvek na stravování

Přestože zaměstnavatel nemá povinnost svým zaměstnancům financovat stravování, jedná se o velmi častý benefit jak v soukromé, tak ve veřejné sféře. V některých organizacích zaměstnavatelé nabízejí stravování formou závodní jídelny. Tam, kde jídelny nejsou, jsou pracovníkům poskytovány stravenky. Ty zaměstnanci dostávají buď v papírové formě, anebo v digitální formě, kdy zaměstnanec obdrží předplacenou platební kartu. Povinností zaměstnavatele je dle zákoníku práce umožnit a obstarat pracovníkům v pracovní době nealkoholické nápoje, kterým může být i pitná voda z kohoutku (Pelc, 2008).

Příspěvek na kulturu, sport a volný čas

Pro zachování duchovní rovnováhy pracovníka je důležité podporovat i jeho život mimo stanovenou pracovní dobu. Zaměstnavatel má spoustu možností, jak zaměstnanci ulevit od pracovního napětí. Jednou z nich je příspěvek na kulturní zážitek, kam lze zařadit například vstupenky do divadla, na výstavu, do galerie, do kina, na koncert atd. Zaměstnavatel má také možnost zorganizovat firemní ples či vánoční večírek. Dále je možné o zaměstnance pečovat i formou nabízení vstupenek do posilovny, bazénu či wellness centra. Zaměstnavatel může nabízet i ozdravné, lázeňské či zdravotnické pobyty (Pelc, 2008).

Tyto příspěvky souvisí s velkým trendem poslední doby, kterým je poskytování takových zaměstnaneckých výhod, které jsou v souladu s konceptem **work-life balance**⁵. Zaměstnavatelé si v dnešní době již uvědomují, že zaměstnanec, který je spokojený ve svém osobním a rodinném životě, je také výkonnější v životě pracovním (Singh, 2019).

Příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění

Tento benefit je mezi zaměstnanci vysoce žádaný, přičemž zaměstnavatel ho poskytuje také prostřednictvím FKSP. Dle § 12 a § 12a vyhlášky č. 114/2002 Sb., o FKSP z fondu lze přispívat pracovníkovi na penzijní připojištění či doplňkové penzijní spoření, nejvýše ale 100 % částky, kterou se pracovník zavázal hradit ze svých zdrojů. Zaměstnavatel může za zaměstnance hradit i životní pojištění nejvýše do 50 % částky pojistného. Platí zde podmínka, že výplata pojistného plnění nastane až po 60 kalendářních měsících a po dovršení 60ti let věku.

Příspěvek na školení a kurzy

Dalším benefitem je možnost účasti pracovníků na školení či kurzech, které jsou důležité k tomu, aby se zaměstnanci stále učili novým věcem a snižoval se tím stereotyp v práci. Může se jednat jak o vzdělávání spojené se zvyšováním kvalifikace zaměstnance, tak například o jazykový kurz, přičemž zaměstnavatel tyto kurzy hradí částečně či zcela (Pelc, 2008).

⁵ Tzn. sladování pracovního a osobního života

Příspěvek na rekreaci a dovolenou

Zaměstnavatel může přispívat na rekreaci jak zaměstnancům, tak i jejich rodinným příslušníkům. Jedná se o velmi oblíbený a využívaný benefit. Patří sem např. příspěvek na rodinnou dovolenou, poznávací zájezdy, dětské tábory pro potomky zaměstnanců apod. Dále tento příspěvek může zahrnovat i lyžařské kurzy, školy v přírodě a další (Pelc, 2008).

Příspěvek na hromadnou dopravu

Poskytování slevy či zcela hrazeného jízdného hromadné dopravy je další výhodou, kterou někteří zaměstnavatelé nabízejí. Zaměstnanci tak mohou využít pro cestu do a ze zaměstnání autobus, tramvaj, metro, vlak či trolejbus tím, že využijí tzn. prázdných míst v dopravě (Krbečková & Plesníková, 2018, str. 39).

Rozprodej státního majetku se slevou

Pro soukromé potřeby zaměstnanců může zaměstnavatel nabízet prodej státního majetku, pokud se např. organizace stěhuje, modernizuje pracoviště či vyřazuje majetek z inventárního seznamu. Mezi majetek, který si zaměstnanec může pořídit, patří nejčastěji notebooky, tiskárny a kopírky, lednice, mikrovlnné trouby, pohovky, židle, stoly a další.

Přechodné ubytování

Zaměstnavatel může pracovníkům nabídnout dočasné bydlení v lokalitě, kde se nachází zaměstnání v případě, že se zaměstnání nachází daleko od zaměstnancova trvalého bydliště (Pelc, 2008).

Cíl a metodika práce

1. Cíl práce

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat systém benefitů ve vybraném státním zařízení a navrhnout možné způsoby zlepšení.

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce byla potřeba provést dva dílčí výzkumy.

- 1. dílčí výzkumné šetření:** Cílem bylo zjistit, jaká je struktura nabízených zaměstnaneckých benefitů a jaké jsou podmínky pro jejich využívání v Psychiatrické léčebně Červený Dvůr.
- 2. dílčí výzkumné šetření:** Cílem bylo vyhodnotit, do jaké míry jsou nabízené zaměstnanecké výhody využívány a zda odpovídají potřebám a preferencím zaměstnanců Psychiatrické léčebny Červený Dvůr.

2. Výzkumné metody

Pro účely **prvního dílčího šetření** byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Tou byla analýza dokumentu Kolektivní smlouvy Psychiatrické léčebny Červený Dvůr na rok 2020 až 2022, ve které jsou zaměstnanecké benefity uvedeny.

Pro účely **druhého dílčího výzkumu** byly použity dvě metody šetření.

Analýzu dat ke zjištění některých využitých benefitů v roce 2020 poskytla (se souhlasem vedení PL) účetní PL Červený Dvůr z personálního a mzdového systému Vema.

Pro zjištění preferencí nabízených benefitů zaměstnanců a jejich podnětů byla zvolena metoda šetření formou anonymního dotazníku (příloha č. 2). Ten obsahoval 14 otázek, z nichž 12 otázek bylo uzavřených, 2 otázky byly otevřené. Dotazník byl v tištěné formě rozdán 80 zaměstnancům Psychiatrické léčebny Červený Dvůr v prosinci 2021, kteří byli v době sběru dat přítomni na pracovišti. S ohledem na vytíženost zejména zdravotnického personálu (spojenou s onemocněním covid-19) odpovědělo 62 pracovníků. Návratnost tak činila 78 %, což je autorkou považováno za úspěšné.

Po obdržení vyplněných dotazníků byla získaná data zpracována pomocí popisné statistiky a 3 statistických metod. Jednou z nich byl Studentův dvouvýběrový t-test, který zjišťuje, zda je mezi zkoumanými vzorky statistický rozdíl. Výsledné p-hodnoty byly porovnávány na hladině významnosti $\alpha = 0,05$. Dalšími zvolenými metodami byly Pearsonův chí-kvadrát test a Cramérovo V, které sledují sílu závislosti mezi

2 proměnnými. Sledovaný koeficient zde nabývá hodnot mezi 0 a 1, přičemž čím je bližší k hodnotě 1, tím je závislost mezi X a Y těsnější a naopak, čím je bližší k hodnotě 0, tím je závislost volnější. V případě, že je p-hodnota menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, dochází k zamítnutí H_0 ve prospěch H_A (Budíková, 2010).

Vlastní práce

1. Charakteristika organizace

Psychiatrická léčebna Červený Dvůr (dále jen „PL ČD“) je zařízení specializující se na střednědobou ústavní léčbu závislostí na alkoholu, nealkoholových drogách a patologickém hráčství. Léčebna byla založena v roce 1966 a je jedinou plně specializovanou nemocnicí na léčbu závislostí v České republice. Jedná se o státní zařízení, které je zřizované Ministerstvem zdravotnictví ČR a má samostatnou právní subjektivitu (Dvořáček, 2019).

1.1. Organizační struktura

Organizační struktura léčebny plyne z jejího Organizačního řádu (příloha č. 3).

Základní organizační struktura je tvořena třemi úseky (Červený Dvůr, 2021):

- Zdravotnicko-psychoterapeutický úsek:
 - primář, vedoucí oddělení, vedoucí pracovní terapie, pracovní terapeut, vedoucí sociální pracovník, sociální pracovník, vrchní sestra, staniční sestra, všeobecná sestra, sestra vyšetřovny, sanitář, arteterapeut, adiktolog, lékař, psycholog, peer konzultant
- Provozně-technický úsek:
 - správce, vedoucí kuchyně, kuchař, pomocný kuchař, referent provozně technického úseku, referent materiálně technického zabezpečení, údržbář, pracovník prádelny
- Ekonomicko-mzdový úsek:
 - ekonom, účetní, referent ekonomického úseku
- + asistent ředitele, administrativní pracovník, koordinátor kvality

2. Dílčí výzkum I.

Výčet poskytovaných zaměstnaneckých výhod v Psychiatrické léčebně Červený Dvůr, včetně podmínek jejich čerpání, je stanoven Kolektivní smlouvou PL ČD na rok 2020 až 2022. Smlouva byla uzavřena mezi *Základní organizací Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče České republiky* a *Psychiatrickou léčebnou Červený Dvůr*. Analýza všech ustanovení smlouvy není vzhledem k zaměření práce relevantní. Následující rozbor se tedy zaměřuje jen na ty části smlouvy, které se týkají zaměstnaneckých benefitů.

2.1. Benefity ve vybraném státním zařízení a podmínky jejich poskytování

V léčebně jsou poskytovány:

- a) **finanční** zaměstnanecké výhody, které jsou financovány z Fondu kulturních a sociálních potřeb či z platových prostředků zaměstnavatele,
- b) **nefinanční** zaměstnanecké výhody.

Obě zmíněné formy benefitů mohou být zaměstnanci poskytovány jak prostřednictvím **peněžního plnění**, tak prostřednictvím **plnění nepeněžního**.

Z FKSP jsou zaměstnancům PL ČD v pracovním poměru poskytovány:

- příspěvky na stravování,
- nepeněžní dary při životních a pracovních výročích,
- příspěvky na rekreaci,
- sociální výpomoci a půjčky,
- půjčky na bytové účely.

Příspěvky z FKSP se poskytují těm zaměstnancům, kteří se na jeho tvorbě podílejí. Nelze je čerpat při mateřské nebo rodičovské dovolené.

Finanční benefity poskytované peněžním plněním:

- **osobní příplatek,**
- **sociální výpomoc,**
- **odměny.**

Osobní příplatek je vyplácen buď za velmi dobré pracovní výsledky nebo za kvalitní plnění většího rozsahu pracovních úkolů.

Nenávratnou jednorázovou *sociální výpomoc* až do výše 30 000 Kč je možné poskytnout z FKSP zaměstnanci (nebo jeho nejbližším pozůstalým) v mimořádně závažných případech. K překlenutí tíživé finanční situace si může zaměstnanec požádat o sociální výpomoc v podobě bezúročné zápůjčky do výše 50 000 Kč se splatností do dvou let. O jejich poskytnutí rozhoduje zaměstnavatel spolu s odborovou organizací.

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům celou řadu *odměn*⁶, které jsou poskytovány z platových prostředků zaměstnavatele:

- za splnění mimořádného pracovního úkolu nebo za dlouhodobé kvalitní plnění pracovních povinností,
- při dovršení 50 let věku,
- při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu,
- po nabytí nároku na starobní důchod,
- za vykonanou práci za dlouhodobě nepřítomného pracovníka,
- věrnostní za setrvání v organizaci,
- za poskytnutí pomoci při předcházení, likvidaci a odstraňování následků živelných událostí, při kterých může být ohrožen život, zdraví či majetek.

Finanční benefity poskytované nepeněžním plněním:

- **příspěvek na rekreaci,**
- **uhrazení očkování,**
- **bezúročné zápůjčky,**
- **příspěvek na stravování,**
- **dary při pracovních a životních výročích,**
- **školení a vzdělávání zaměstnanců,**
- **péče o pracovní prostředí,**
- **setkání současných a bývalých zaměstnanců.**

Jedním z nabízených benefitů je *příspěvek na rekreaci* ve výši 6 000 Kč. Ta musí trvat minimálně 5 nocí a zaměstnanec ji může využít buď pro sebe, nebo pro své děti do 18 let věku. Tento příspěvek mohou zaměstnanci čerpat 1x za rok a v případě, že ho nevyužijí v daném roce, je možné ho převést do roku následujícího.

Poskytovaným benefitem je uhrazení *očkování* na virovou hepatitidu typu B. Zaměstnavatel ho hradí zaměstnancům, kteří přicházejí do přímého kontaktu s biologickým materiálem (všechny zdravotní sestry, lékaři, sanitáři a pracovníci údržby likvidující biologický odpad). Zaměstnavatel také hradí 75 % částky za očkování proti

⁶ Výše vybraných odměn jsou v příloze č. 4

klíšťové encefalitidě (tento benefit platí pro pracovní terapeutů, pracovníky údržby a správce a pro zaměstnance, kteří se pravidelně účastní celodenních terénních terapií).

Zaměstnaneckou výhodou jsou také bezúročné *zápůjčky* do výše 50 000 Kč na:

- a) pořízení domu (bytu) do vlastnictví či spoluvlastnictví nebo provedení změny stavu domu (bytu) určenému k trvalému bydlení, na které se vydává stavební povolení anebo podléhá ohlášení,
- b) koupi bytového zařízení, které nevyžaduje stavební povolení ani ohlášení (např. kuchyňská linka, koupelna atd.).

O tom, zda *zápůjčka* bude poskytnuta, opět rozhoduje zaměstnavatel s odborovou organizací. Doba na splacení je 12 měsíců od půjčení a lze ji poskytnout pouze zaměstnancům, kteří jsou v organizaci v trvalém pracovním poměru na dobu neurčitou.

Zaměstnavatel dále nabízí závodní *stravování* ve vlastním stravovacím zařízení, kde z FKSP poskytuje příspěvek 10 Kč na 1 jídlo denně, pokud je zaměstnanec přítomný v práci déle než 3 hodiny. Na 2 jídla denně poskytuje příspěvek z FKSP 20 Kč za podmínky, že přítomnost zaměstnance v práci je delší než 11 hodin. Bývalí pracovníci v důchodu a zaměstnanci s DPČ si stravování hradí ve výši pořizovací ceny surovin.

Dalšími finančními benefity, které mají formu nepeněžního plnění, jsou *dary*⁷. Zaměstnavatel poskytuje z fondu věčný dar při narození dítěte. Následně na něj mají nárok ti zaměstnanci, kteří dovršili 50 let věku či poprvé odešli do důchodu.

Zaměstnavatel se zavazuje (po předchozím projednání s odborovou organizací) vytvářet a podporovat účast jednotlivých zaměstnanců na *školení a vzdělávání* směřující k prohloubení profesní kvalifikace.

Nadále se zaměstnavatel zavazuje vytvářet pracovní podmínky umožňující bezpečný výkon práce a pečovat o příjemné *pracovní prostředí*.

Na konci roku pořádá zaměstnavatel ve spolupráci s odborovou organizací *setkání bývalých a současných zaměstnanců*.

⁷ Výše poskytovaných darů a podmínky čerpání jsou v příloze č. 5

Nefinanční zaměstnanecké výhody:

- **bezplatné využívání sportovního centra,**
- **pracovní volno,**
- **koupě palivového dřeva.**

Mezi nefinanční zaměstnanecké výhody poskytované v Červeném Dvoře patří možnost bezplatného *využívání sportovního centra* (tělocvičny, posilovny, místnosti na hraní ping-pongu a hřiště na volejbal a nohejbal) nejen zaměstnancům, ale i rodinným příslušníkům.

Mimo nároky vyplývající z příslušných ustanovení zákoníku práce a dalších právních předpisů má zaměstnanec nárok na další *pracovní volno* bez náhrady mzdy. V délce 2 dny k vyhledávání nového pracovního místa v posledním měsíci zaměstnání v PL ČD, pokud pracovní poměr skončil dohodou. Dále na 3 dny pracovního volna při úmrtí manžela, manželky, druha, družky nebo dítěte.

Dalším nefinančním benefitem je možnost *koupě palivového dřeva*.

3. Dílčí výzkum II.

Druhý dílčí výzkum byl z části proveden analýzou dat získaných ze mzdového a personálního systému léčebny a z části formou dotazníkového šetření.

3.1. Využívání nabízených benefitů v organizaci

Pomocí analýzy dat bylo zjištěno, jaké benefity zaměstnanci léčebny v roce 2020 využili s ohledem na řadu omezení způsobených pandemií covid-19.

Následující tabulka shrnuje získané výsledky:

Tabulka č. 2: Využívání nabízených benefitů v PL ČD v roce 2020

Benefit		využit/nevyužit
osobní příplatek		poskytnut všem zaměstnancům
sociální výpomoc		nevyužita
odměna	za mimořádné plnění pracovních povinností	poskytnuta všem zaměstnancům
	při dovršení 50 let věku	2x
	při 1. skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu	nevyužita

odměna	po nabytí nároku na starobní důchod	1x
	za dlouhodobě nepřítomného pracovníka	nevyužita
	za setrvání v organizaci	10x
	za odstraňování následků živelných událostí	nevyužita
příspěvek na rekreaci		25x (27 %)
zápůjčky		6x
stravování		78x (85 %)
dary při pracovních a životních výročích	při narození dítěte	1x
	za dovršení 50 let věku	2x
	při 1. odchodu do důchodu	1x
školení a vzdělávání zaměstnanců		využit s omezením
setkání současných a bývalých zaměstnanců		nekonalo se
bezplatné využívání sportovního centra		26x (28 %)
pracovní volno		nebylo využito
koupě palivového dřeva		24x (26 %)

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2020 pracovalo v PL ČD na hlavní pracovní poměr **92 zaměstnanců** (30 mužů a 62 žen).

Jak z tabulky vyplývá, *osobní příplatek a odměny za mimořádné plnění pracovních povinností* byly v průběhu roku poskytnuty všem zaměstnancům. *Odměnu a dar za dovršení 50 let* čerpali 2 zaměstnanci, *odměnu a dar za odchod do důchodu* čerpal 1 zaměstnanec. Věrnostní odměna *za setrvání v organizaci* byla poskytnuta 10x, *dar k narození dítěte* využila jedna zaměstnankyně.

Setkání současných a bývalých zaměstnanců neproběhlo vzhledem k omezení pandemií způsobenou onemocněním covid-19. Ze stejného důvodu neprobíhala řada *vzdělávacích akcí a školení*, které byly zaměstnavatelem již schváleny.

Z nabízených benefitů nebyla čerpána *sociální výpomoc, odměna při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu, odměna za práci za dlouhodobě nepřítomného pracovníka, odměna za odstraňování následků živelných událostí*

a nebylo čerpáno *pracovní volno* bez náhrady mzdy. *Bezúročná zápůjčka* byla poskytnuta 6 zaměstnancům.

Hojně využívaným benefitem je *stravování* ve vlastním zařízení léčebny, které navštěvuje 78 z celkových 92 zaměstnanců (85 %).

Příspěvek na rekreaci čerpalo v roce 2020 celkem 27 % pracovníků i přes značná cestovatelská omezení. *Palivové dřevo* vytěžené z parku léčebny si zakoupilo 24 zaměstnanců. Celkem 26 zaměstnanců navštěvovalo *sportovní centrum*.

3.2. Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Výsledky druhého dílčího výzkumu byly získány z anonymního dotazníku, který zaměstnanci Psychiatrické léčebny Červený Dvůr vyplňovali v průběhu prosince 2021.

Struktura respondentů

První 4 otázky byly všeobecného charakteru. Týkaly se pohlaví respondentů, jejich věku, pracovního úseku a počtu odpracovaných let v PL ČD.

Ze zkoumaného souboru 62 zaměstnanců tvořilo 74 % žen (46) a 26 % (16) mužů, což přibližně odpovídá poměru žen a mužů zaměstnaných v léčebně (2:1).

Tabulka č. 3: Složení respondentů dle věku

Věk	Počet	Z toho ženy	Z toho muži
18 - 30	1	0	1
31 - 40	10	7	3
41 - 50	24	21	3
51 - 60	19	13	6
61 a více	8	5	3
Celkem	62	46	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z uvedené tabulky patrné, největší zastoupení má věková skupina 41 - 50 let následně 51 – 60 let. Celkem tyto dvě skupiny tvoří téměř 70 % zaměstnanců, a to v počtu 34 žen a 9 mužů. Nejméně početnou skupinou je věkové rozmezí 18 - 30 let, kdy dotazník vyplnil jen jeden respondent.

Tabulka č. 4: Složení respondentů dle úseku, do kterého spadají

Úsek	Počet respondentů	Počet zaměstnanců
Zdravotnicko-psychoterapeutický	46	71
Provozně-technický	11	15
Ekonomicko-mzdový	2	3
Administrativa, koordinátor kvality	3	3
Celkem	62	92

Zdroj: Vlastní zpracování

V PL ČD jsou zaměstnanci rozděleni do čtyř pracovních úseků.

Nejvíce jich je zastoupeno ve zdravotnicko-psychoterapeutickém. Druhou početnější skupinou je úsek provozně-technický. Ekonomicko-mzdový úsek a administrativa jsou početně malé. Tato získaná data jsou podkladem pro následující otevřenou otázku.

Tabulka č. 5: Složení respondentů dle počtu odpracovaných let v PL ČD a věku

Počet odpracovaných let	Počet	Z toho 18 – 40 let	Z toho 41 let a více
Méně než rok	3 (5 %)	2	1
1–2 roky	7	2	5
3–5 let	10	4	6
6–10 let	10	2	8
Více než 10 let	32 (52 %)	1	31
Celkem	62	11	51

Zdroj: Vlastní zpracování

V organizaci je zaměstnáno 52 % respondentů více než 10 let, pouze 5 % zde pracuje méně než rok. Ostatní skupiny zaměstnanců, rozdělené podle odpracovaných let, jsou v léčebně zastoupeny celkem rovnoměrně.

Z tabulky je dále patrné, že léčebna zaměstnává stále nové pracovníky, ale jedná se především o starší ročníky. 60 % respondentů, kteří v PL ČD pracují do 2 let, jsou starší 40 let.

Závislost dat vztahujících se k věku respondentů a počtu odpracovaných let v PL ČD analyzoval **Pearsonův chí-kvadrát test**. Na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$ byly testovány hypotézy:

H_0 = počet odpracovaných let a věk respondentů jsou nezávislé náhodné veličiny

$H_A = \text{non } H_0$

Tabulka č. 6: Pearsonův X^2 test – počet odpracovaných let a věk

Pearsonův X^2 test	X^2	p-hodnota	Camér. V
	85,87692	p = ,00000	,5884538

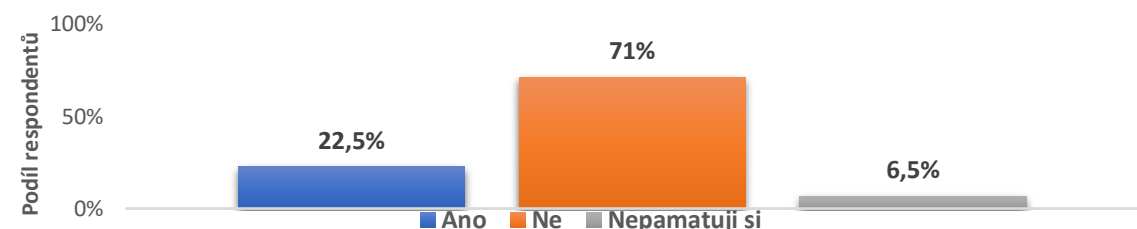
Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota je menší než hladina významnosti $\alpha = 0,05$, a proto je možné **H_0 zamítnout** ve prospěch H_A . To znamená, že mezi počtem odpracovaných let a věkem respondentů existuje závislost. Vzhledem k tomu, že hodnota Cramérova koeficientu se nachází v rozmezí 0,3 až 0,7, je mezi sledovanými proměnnými **střední závislost**. Tento výsledek se dal očekávat, jelikož počet let, který zaměstnanci v organizaci odpracovali, se zvyšuje s jejich věkem. Tudiž pracovníci, kteří jsou v PL zaměstnáni delší dobu, jsou z větší míry starší než ti, kteří jsou v organizaci krátce.

Zájem o benefity před nástupem do zaměstnání

Další 4 otázky dotazníkového šetření zjišťovaly postoj zkoumaného souboru respondentů k nabízeným benefitům před nástupem do PL. Cílem bylo zjistit, zda se respondenti o nabízené benefity zajímali a jestli měli vliv na nástup do zaměstnání.

Graf č. 1: Zájem respondentů o nabízené benefity v době ucházení se o zaměstnání v PL ČD

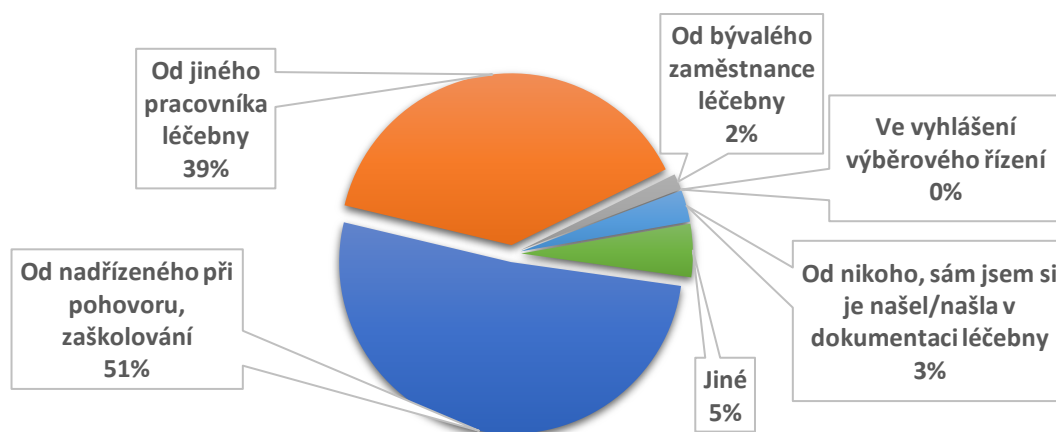


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf ukazuje, že 71 % (44) respondentů se o benefity, které nabízela léčebna v době ucházení se o pracovní místo, nezajímalo. 22,5 % (14) pracovníků se o zaměstnanecké výhody zajímalo a 6,5 % (4) si tuto informaci již nepamatuje.

Následující otázka nabízela více možností, kde respondenti vybírali, od koho se o zaměstnaneckých výhodách dozvěděli, přičemž pokud nespádali ani do jedné kategorie, mohli popsat svou vlastní zkušenost v kolonce „jiné“.

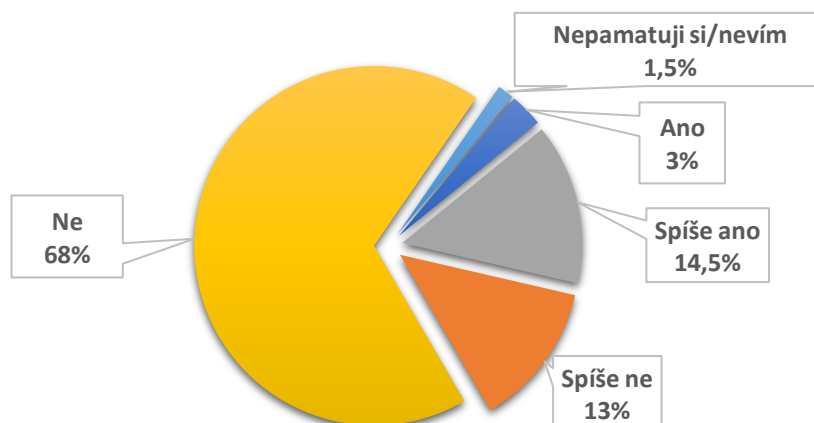
Graf č. 2: Zdroj informací o nabízených benefitech v PL ČD



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z grafu patrné, 32 respondentů se o nabízených benefitech v ČD dozvědělo od nadřízeného při vstupním pohovoru či při zaškolování (51 %). Od jiného pracovníka léčebny se o poskytovaných výhodách dovědělo 24 dotázaných (39 %). 2 pracovníci si benefity sami našli v dokumentaci léčebny a 1 pracovník se o nich dozvěděl od bývalého zaměstnance léčebny. V odpovědi „jiné“ 2 respondenti uvedli, že se o všech nabízených benefitech dozvídají až nyní při vyplňování dotazníku a 1 respondent si už na to nevzpomíná.

Graf č. 3: Ovlivnění benefity při výběru zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu plyne, že většinu respondentů (42) nabídka benefitů při výběru zaměstnání neovlivnila (68 %). Pouze 2 respondenty nabídka benefitů ovlivnila, 14,5 % spíše ovlivnila (9) a 13 % spíše neovlivnila (8). Jeden zaměstnanec si to již nepamatuje.

Další otázka byla otevřená, přičemž vyžadovala vlastní odpovědi respondentů. Týkala se benefitů, které zaměstnance v době ucházení se o pracovní pozici nejvíce zaujaly. Následující tabulka jejich odpovědi zachycuje.

Tabulka č. 7: Benefit, které respondenty v době ucházení se o pracovní pozici nejvíce zaujaly

Benefit	Počet
Příspěvek na rekreaci	27
Příspěvek na stravování	9
Podpora vzdělávání	6
Osobní příplatek	5
Věrnostní odměna	4
Možnost využití tělocvičny / posilovny	3
Pružná pracovní doba	2
Možnost koupi palivového dřeva	2
Výroční příspěvky	1
Bezúročná zápůjčka	1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka vypovídá o tom, že při ucházení se o pracovní pozici v PL 27 zaměstnanců nejvíce upoutal příspěvek na rekreaci (43,5 %). Druhým nejčastěji uvedeným benefitem byl příspěvek na stravování, který zaujal 9 respondentů (14,5 %). Dále 6 dotázaných pracovníků uvedlo podporu vzdělávání a 4 zaměstnance zaujala věrnostní odměna.

Preference zaměstnaneckých benefitů

3 otázky dotazníkového šetření byly zaměřeny na preference využívání nabízených zaměstnaneckých výhod.

U následující otázky měli respondenti vybrat, zda je pro ně daný benefit důležitý či nikoliv.

Tabulka č. 8: Důležitost nabízených benefitů v léčebně

Tento benefit je pro mě důležitý:	Ano	Nevím	Ne
Osobní příspěvek	62 (100 %)	0	0
Sociální výpomoc	19	17	26
Odměna za mimořádné plnění pracovních povinností	56 (90 %)	3	3
Odměna při dovršení 50 let, po přiznání invalidního důchodu či nároku na starobní důchod	32	9	21
Odměna za práci za dlouhodobě nepřítomného pracovníka	38	9	15
Věrnostní odměna za setrvání v organizaci	56 (90 %)	2	4
Odměna za odstraňování následků živelných událostí	21	14	27
Příspěvek na rekreaci	56 (90 %)	5	1
Uhrazení očkování	32	7	23
Bezúročné zápůjčky	25	6	31 (50 %)
Příspěvek na stravování	56 (90 %)	0	6
Dar při narození dítěte	8	9	45 (76 %)
Dar za dovršení 50 let, při odchodu do starobního důchodu	36	4	22
Školení a vzdělávání zaměstnanců	51 (82 %)	1	10
Setkání bývalých a současných zaměstnanců	26	10	26
Bezplatné využívání sportovního centra	39	3	20
Pracovní volno	15	10	37 (60 %)
Koupě palivového dřeva	29	4	29

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky plyne, že většinu benefitů zaměstnanci považují za důležitou.

100 % respondentů (62) považuje za důležitý *osobní příspěvek*.

90 % dotázaných hodnotilo kladně *příspěvek na rekreaci* (56), *příspěvek na stravování* (56), *odměnu za mimořádné plnění pracovních povinností* (56) a *věrnostní odměnu za*

setrvání v organizaci (56). Celkem 51 zaměstnanců (82 %) považuje za důležitý benefit *školení a vzdělávání*.

Více jak 50 % zaměstnanců hodnotí jako důležitý benefit *odměny a dary při životních a pracovních výročích, odměnu za práci za dlouhodobě nepřítomného pracovníka, bezplatné využívání sportovního centra a uhrazení očkování*.

Shodně odpovědi „ano“ a „ne“ měl benefit *koupě palivové dřeva a setkání bývalých a současných zaměstnanců*.

Benefitem, který 76 % respondentů (45) nepovažuje za důležitý, je *dar při narození dítěte*. Druhým nejméně důležitým benefitem z 60 % je pro zaměstnance (37) *pracovní volno k vyhledávání nového pracovního místa* a třetím je z 50 % *bezúročná zápůjčka*.

Za odpověď „nevím“ nejvíce respondentů označilo *sociální výpomoc* (28 %), *odměnu za odstraňování následků živelných událostí* (23 %) a *setkání bývalých a současných zaměstnanců* (19 %).

Dále byly pomocí **Studentova dvouvýběrového t-testu** na zvolené hladině významnosti $\alpha = 0,05$, kde $X =$ *odměnu při dovršení 50 let a při odchodu do důchodu považuji za důležitou (ano)* a $Y =$ *odměnu při dovršení 50 let a při odchodu do důchodu nepovažuji za důležitou (ne)* testovány hypotézy:

$$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0$$

$$H_A = x_{0,50} > y_{0,50}$$

Tento test byl proveden za účelem zjištění, jestli existuje statisticky významný rozdíl mezi věkem respondentů a tím, zda považují za důležitou odměnu při dovršení 50 let věku a při odchodu do důchodu.

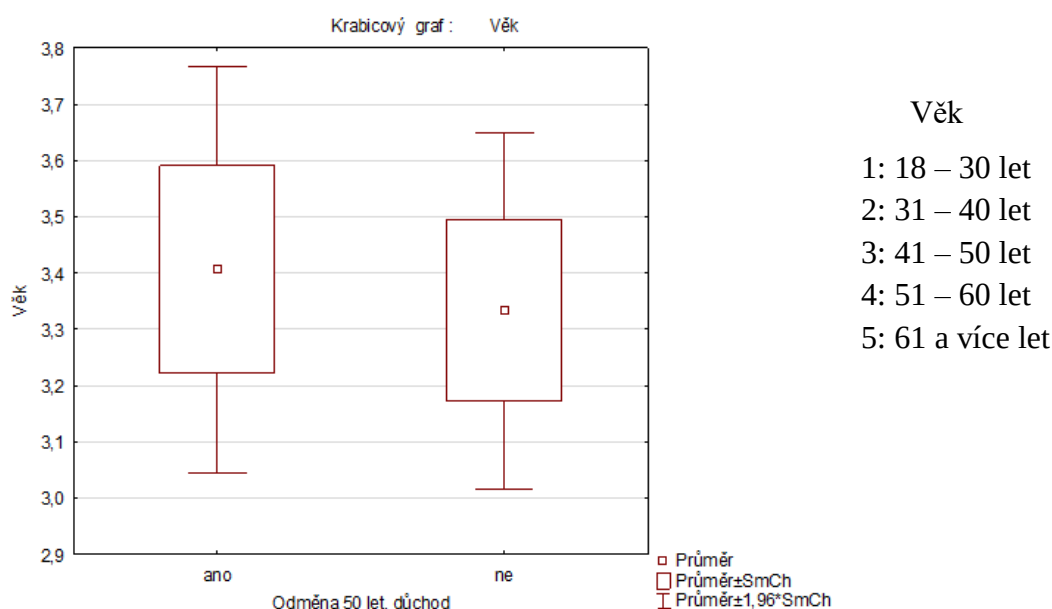
Tabulka č. 9: Studentův t-test – věk a důležitost odměny při dovršení 50 let věku a při odchodu do důchodu

Studentův t-test	Proměnná	Průměr (ano)	Průměr (ne)	t	sv	p-hodnota
	Věk	3,40625	3,33333	0,29598	60	0,76827

Zdroj: Vlastní zpracování

P-hodnota 0,76827 je větší než hladina významnosti, tudíž **nelze zamítnout H_0** na $\alpha = 0,05$. Je tedy možné předpokládat, že věk respondentů nemá vliv na to, zda je pro ně důležitá odměna při dovršení 50 let věku a při odchodu do důchodu. Z výsledku lze tedy předpokládat, že zaměstnanci vítají poskytnutý benefit bez ohledu na to, zda na něj v blízké době budou mít nárok a naopak, někteří zaměstnanci nepokládají odměnu za důležitou, i když jim bude v blízké době vyplacena. Důvodem může být vysoký plat ve zdravotnictví, tudíž tito zaměstnanci nepřikládají velkou váhu odměně, která je vyplacena pouze jednorázově. Výsledky provedeného t-testu potvrzuje krabicový graf:

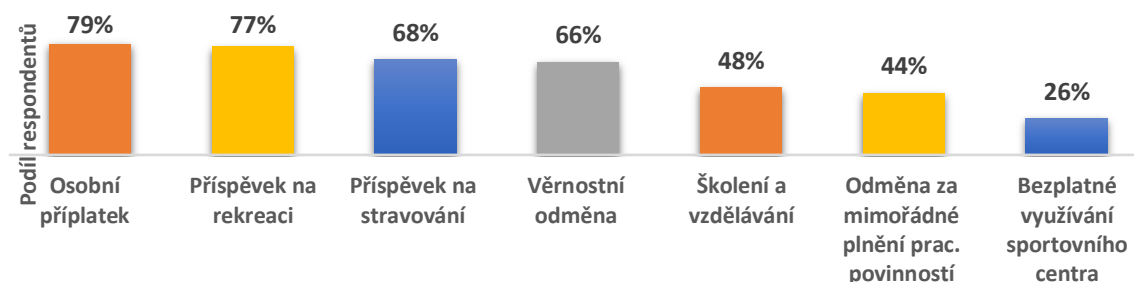
Obrázek č. 3: Krabicový graf – věk a důležitost odměny při dovršení 50 let věku a při odchodu do důchodu



Zdroj: Vlastní zpracování

Následující otázka byla do šetření zařazena kvůli tomu, že někteří respondenti v předešlé otázce uváděli, že jsou pro ně důležité téměř všechny benefity, protože „čím víc, tím líp“. Z tohoto důvodu by nebylo možné rozlišit, které opravdu považují za ty nejdůležitější z nich. Respondenti měli v této otázce vybrat 5 benefitů z portfolia, které považují osobně za nejdůležitější. 7 nejčastěji zmíněných zobrazuje následující graf.

Graf č. 4: Preferované zaměstnanecké výhody



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle výsledků je v PL ČD nejdůležitějším benefitem *osobní příplatek*, 79 % respondentů ho zařadilo do svého výběru. Na druhém místě se umístil *příspěvek na rekreaci*, který si vybralo 77 % dotázaných. Dále byl respondenty vybrán *příspěvek na stravování* (68 %) a *věrnostní odměna* (66 %). Mezi důležité benefity PL bylo zařazeno *školení a vzdělávání zaměstnanců* (48 %), *odměna za mimořádné plnění pracovních povinností* (44 %) a možnost bezplatného využívání *sportovního centra*. Tu považuje za velmi důležitou téměř třetina respondentů.

Tabulka č. 10: Spokojenost s nabízenými benefity dle pracovního úseku

Spokojenost s benefity	Počet	Úsek zdravotnicko- psychoterapeutický	Ostatní úseky
Velmi spokojen/a	20	14	6
Spíše spokojen/a	35	26	9
Ani spokojen/a, ani nespokojen/a	5	5	0
Spíše nespokojen/a	2	1	1
Velmi nespokojen/a	0	0	0
Celkem	62	46	16

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že zaměstnanci jsou s poskytovanými benefity velmi (32 %) a spíše (57 %) spokojeni. Jen 5 respondentů (8 %) zaujímá neutrální postoj a pouze 2 z dotazovaných (3 %) jsou spíše nespokojeni. Velmi nespokojen s nabídkou zaměstnaneckých výhod v PL ČD není nikdo.

Při porovnání spokojenosti respondentů s benefity v PL s úsekem, do kterého spadají, je patrné, že neutrální postoj k zaměstnaneckým výhodám zauímají pouze respondenti z úseku zdravotnicko-psychoterapeutického (11 %). Pouze jeden respondent z tohoto úseku je spíše nespokojen, ostatní jsou buďto velmi spokojeni či spíše spokojeni (87 %). Respondenti z ostatních úseků jsou z 94 % velmi nebo spíše spokojeni, jeden respondent je spíše nespokojen.

Pomocí **Studentova dvouvýběrového t-testu** byly na hladině významnosti $\alpha = 0,05$, kde X = *spokojenost s benefity zaměstnanců v nezdravotnickém úseku* a Y = *spokojenost s benefity zaměstnanců v zdravotnicko-psychoterapeutickém úseku* testovány hypotézy:

$$H_0 = x_{0,50} - y_{0,50} = 0$$

$$H_A = x_{0,50} > y_{0,50}$$

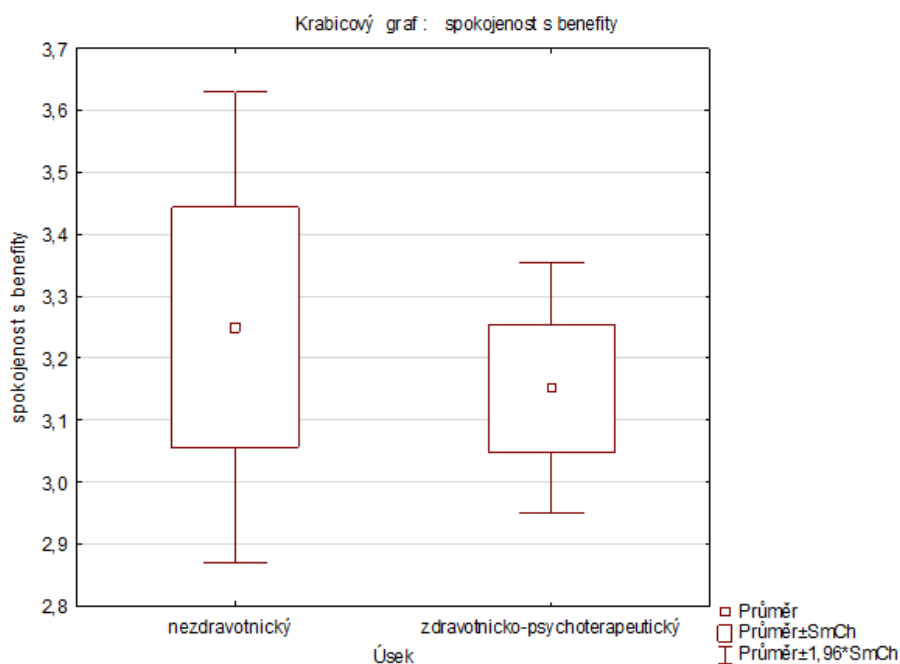
Tabulka č. 11: Studentův t-test – spokojenost s benefity a úsek

Proměnná	Průměr (nezdravotnický)	Průměr (zdravotnicko- psychoterapeutický)	t	sv	p-hodnota
Spokojenost s benefity	3,25000	3,15217	0,46941	60	0,64048

Zdroj: Vlastní zpracování

Konečná p-hodnota 0,64048 je větší než α , a proto **nelze zamítnout H_0** na hladině významnosti 0,05. Je tedy možné i nadále předpokládat stejnou úroveň spokojenosti s benefity u obou úseků. Tento výsledek se dal očekávat, jelikož většina zaměstnanců ze zdravotnického i nezdravotnického úseku uvedla, že jsou s benefity velmi nebo spíše spokojeni. Výsledky provedeného t-testu potvrzuje krabicový graf:

Obrázek č. 4: Krabicový graf – spokojenost s benefity a pracovní úsek

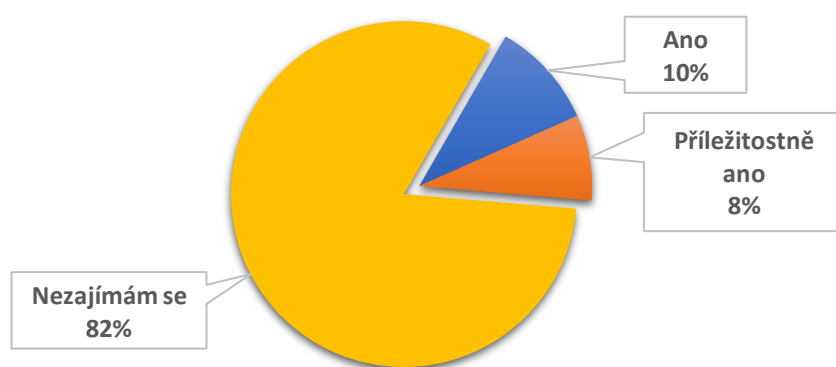


Zdroj: Vlastní zpracování

Benefity, které by respondenti uvítali

Poslední 3 otázky byly zaměřeny na benefity, které PL ČD v nabídce nemá. Cílem bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody by respondenti rádi zařadili do portfolia nabízených benefitů.

Graf č. 5: Zájem pracovníků o benefity nabízené v jiných organizacích



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje graf, 51 respondentů (82 %) se o benefity jiných státních zdravotnických organizací nezajímají. Pouze 10 % zaměstnanců (6) odpovědělo „ano“ a 8 % „příležitostně ano“ (5).

Následně měli respondenti seřadit podle svých preferencí uvedené benefity, které jsou často poskytované zaměstnancům veřejné sféry, ale PL ČD je v portfoliu nemá.

Tabulka č. 12: Seřazení nejčastějších benefitů ve veřejné sféře podle preferencí

Pořadí	Benefit
1.	Příspěvek na penzijní připojištění
2.	Příspěvek na životní pojištění
3.	Příspěvek na dopravu do/ze zaměstnání
4.	Poukázky na stravování mimo PL
5.	Příspěvek na vitamíny
6.	Příspěvek na kulturu (kino, divadlo, koncert)
7.	Příspěvek na dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky

Zdroj: Vlastní zpracování

Z často nabízených benefitů poskytovaných ve veřejné sféře, které v portfoliu léčebny zatím nejsou, respondenti vybrali jako nejvítanější benefit *příspěvek na penzijní připojištění*. Rádi by měli možnost získávat i *příspěvek na životní pojištění*. Další pořadí je uvedeno v tabulce.

Poslední otázka dotazníkového šetření byla otevřená. Zkoumaný soubor respondentů zde měl uvést, které další benefity by uvítal z těch, které nebyly zmíněny výše.

Odpovědi jsou seřazeny od nejčastěji uvedených v jednotlivých pracovních úsecích.

Úsek zdravotnicko-psychoterapeutický:

- benefit „sick days“
- příspěvek na rehabilitace a masáže
- permanentka do bazénu
- poukázky na stravování místo příspěvku na jídlo v PL
- příspěvek na sport jiný než využívání sportovního centra v PL
- benefit karta na sport
- příspěvek na oblečení a obuv pro terapeutky chodící na terénní terapie s pacienty
- finanční ocenění za nekouření v pracovní době
- bonus za nečerpání pracovní neschopnosti v průběhu roku

- příspěvek na lázeňský pobyt (mimo příspěvku na rekreaci zaměstnance)
- příspěvek na letní tábor pro děti (mimo příspěvku na rekreaci zaměstnance)
- plná úhrada výcviku u psychoterapie
- home-office při zabezpečování Nemocničního informačního systému
- více práce mimo areál PL (výjezdní terapie, terénní terapie přes noc)
- balená pitná voda ve všech kancelářích bez umyvadel

Úsek provozně-technický:

- příspěvek na rehabilitace a masáže
- očkování na klíšťovou encefalitidu pro všechny profese
- příspěvek za nekouření v pracovní době
- kvalitnější pracovní obuv
- příspěvek na pedikúru

Úsek ekonomicko-mzdový:

- benefit „sick days“

Administrativa, koordinátor kvality:

- permanentka do bazénu, sauny
- příspěvek na ortopedické a rehabilitační pomůcky
- příspěvek na ošacení a obuv
- příspěvek na rekreaci neomezený na cestovní kanceláře a 5 nocí na jednom místě, aby mohl jet zaměstnanec na dovolenou např. autem po vlastní ose
- příspěvek za nekouření v pracovní době
- poukázky na stravování místo příspěvku na jídlo v PL

4. Shrnutí výsledků dílčího výzkumu I.

Psychiatrická léčebna Červený Dvůr má poměrně široké spektrum zaměstnaneckých benefitů, vycházejících z kolektivní smlouvy organizace. Jak z **analýzy dokumentu** vyplynulo, zaměstnavatel nabízí zaměstnancům *finanční benefity poskytované peněžním plněním* ve formě osobního příplatku, odměn a sociální výpomoci. Nejobsáhlejší skupinu zaměstnaneckých výhod tvoří *finanční benefity v podobě nepeněžního plnění*. Jsou jimi: příspěvek na rekreaci, uhrazení očkování, bezúročné zápůjčky, příspěvek na stravování, dary při pracovních a životních výročích, školení a vzdělávání zaměstnanců, péče o pracovní prostředí, setkání současných a bývalých zaměstnanců. Jako *nefinanční zaměstnanecké výhody* nabízí léčebna možnost bezplatného využívání sportovního centra pro zaměstnance i jeho rodinné příslušníky, pracovní volno (v délce 2 dnů k vyhledání nového pracovního místa, v délce 3 dnů v případě úmrtí člena rodiny) a možnost koupě palivového dřeva.

5. Shrnutí výsledků dílčího výzkumu II.

Jak vyplynulo ze získaných údajů z **personálního a mzdového systému Vema**, mělo v roce 2020 možnost čerpat zaměstnanecké výhody 92 zaměstnanců, kteří pracovali v PL ČD na hlavní pracovní poměr. Některé benefity nabízené zaměstnavatelem, jako *účast na školení a vzdělávání* zaměstnanců nebo *příspěvek na rekreaci* (25), byly však poskytovány v omezené míře z důvodu pandemie způsobené onemocněním Covid-19. *Setkání současných a bývalých zaměstnanců* se s ohledem na covidová opatření v roce 2020 nekonalo vůbec.

Naopak benefit, který zaměstnavatel udělil všem zaměstnancům, byl *osobní příplatek a odměny za mimořádné plnění pracovních povinností*.

Často čerpanou výhodou byl *příspěvek na stravování* ve vlastním zařízení léčebny (78), *bezplatné využívání sportovního centra* (26) a možnost *koupě palivového dřeva* (24).

Věrnostní odměna za setrvání v organizaci (10) stejně jako *odměny a dary při životních a pracovních výročích* (7) byly léčebnou poskytnuty zaměstnancům, kteří na ně v roce 2020 měli nárok. *Bezúročná zápůjčka* byla poskytnuta všem žadatelům (6).

Nevyužitým benefitem ze strany zaměstnanců byla *sociální výpomoc a pracovní volno*.

Z výsledků **dotazníkového šetření**, získaného od 62 respondentů, bylo zjištěno, jak nabídka zaměstnaneckých výhod ovlivnila jejich nástup do pracovního poměru v PL ČD, dále jaké benefity z nabídky výhod zaměstnanci preferují a které by uvítali.

Zkoumaný soubor se skládal ze 73 % z žen a 27 % mužů, což odpovídá genderovému poměru 2:1 u zaměstnanců Psychiatrické léčebny Červený Dvůr. Většina respondentů (téměř 70 %) byla ve věkové kategorii 41–60 let, pouze jeden respondent byl mladší 30 let. V PL dle počtu odpracovaných let v roce 2020 bylo 52 % zaměstnanců v organizaci více než 10 let, 48 % jich v léčebně pracovalo méně než 10 let.

Část otázek z dotazníkového šetření, týkajících se období, kdy se respondenti o zaměstnání v Psychiatrické léčebně ČD teprve ucházeli, měla za cíl zjistit, zda se respondenti o nabízené benefity zajímali a jestli měli vliv na nástup do zaměstnání.

Z uvedených odpovědí vyplynulo, že většina zaměstnanců se o nabízené benefity před nástupem do zaměstnání v PL ČD nezajímala (71 %) a nabídka je neovlivnila při výběru zaměstnání (68 %). O zaměstnaneckých výhodách se respondenti nejčastěji dozvěděli při vstupním pohovoru nebo od nadřízeného pracovníka při zaškolování (51 %). Někteří zaměstnanci získali informace o benefitech od svého kolegy (39 %). Benefit, který nové zaměstnance zaujal nejvíce, byl příspěvek na rekreaci a příspěvek na stravování. Zajímavým zjištěním byla odpověď 2 respondentů, kteří uvedli, že se o všech poskytovaných benefitech dozívají až nyní z předloženého dotazníku.

Další otázky dotazníku byly směřovány na současné preference stávajících benefitů.

Jak respondenti uvedli, je se stávající nabídkou spokojeno 89 % zaměstnanců. Za nejdůležitější benefit považují všichni zaměstnanci osobní příplatek. Mezi velmi oblíbené patří i příspěvek na rekreaci, stravování v PL, odměny za mimořádné plnění pracovních povinností a věrnostní odměna za setrvání v organizaci. Naopak jako nejméně důležitou výhodu zaměstnanci označili dar při narození dítěte, pracovní volno k vyhledání nového zaměstnání a bezúročnou zápůjčku.

Závěr dotazníku obsahoval otázky zaměřené na benefity, které PL ČD v nabídce nemá.

Jak z odpovědí vyplynulo, většina respondentů (82 %) se o nabídku zaměstnaneckých výhod v jiných státních zdravotnických organizacích nezajímá. Z těch benefitů, které se nejčastěji ve veřejné sféře poskytují a PL ČD je nenabízí, vybrali respondenti jako vítaný benefit příspěvek na penzijní připojištění. Dalším v pořadí označili příspěvek na životní pojištění a jako třetí příspěvek na dopravu do/ze zaměstnání.

Dle poskytnutých odpovědí zaměstnancům nejvíce chybí benefity z oblasti péče o zdraví. Ocenili by příspěvek na masáže, fyzioterapii, rehabilitace či ortopedické pomůcky. Často zmíněným požadavkem byl i příspěvek na sport, jiný než možnost

bezplatného využití sportovního centra v areálu PL. Mohlo by se jednat například o benefit kartu na sport či permanentku do bazénu a sauny. Mezi chybějící benefit uvedli respondenti finanční ocenění za nekouření zaměstnanců v pracovní době.

Dva zaměstnanci z nezdravotnického úseku uvedli, že by uvítali příspěvek na očkování pro všechny profese a příspěvek na obuv a oblečení i pro nezdravotnický personál. Požadavkem zdravotnického personálu byla kvalitnější pracovní obuv, příspěvek na oblečení a obuv pro terapeutky na celodenní terénní terapie a plná úhrada výcviku u psychoterapie. Jak někteří uvedli, ocenili by umožnit více práce mimo areál (jako například výjezdní terapie a terénní terapie přes noc).

Vítaným benefitem u několika zaměstnanců by byly poukázky na stravování místo příspěvku na jídlo v PL. Dále by někteří respondenti ocenili změnu podmínek pro čerpání příspěvku na rekreaci tak, aby příspěvek nebyl vázán na cestovní kanceláře a 5 nocí na jednom místě. Nad rámec příspěvku na rekreaci navrhuje poskytovat ještě příspěvek na lázeňský pobyt a letní tábor pro děti. Několika zaměstnancům chybí benefit „sick days“, který je v poslední době velmi oblíbený, a příspěvek za nečerpání pracovní neschopnosti v průběhu roku. Mezi další benefity, které by respondenti uvítali, byl uveden příspěvek na pedikúru, zajištění balené pitné vody do kanceláří bez umyvadel a více času práce na home-office.

Dva zaměstnanci uvedli, že by ve skladbě nabízených zaměstnaneckých výhod nic neměnili.

6. Návrhy a doporučení

Přestože Psychiatrická léčebna Červený Dvůr poskytuje celou řadu benefitů, které zaměstnanci ve velké míře využívají a jsou s nimi spokojeni, nabízí se s ohledem na přání zaměstnanců rozšířit stávající portfolio zaměstnaneckých výhod o benefity k podpoře zdravého životního stylu. Mohlo by se jednat o zavedení **Fokus Pass** poukázek, které jsou určeny zaměstnancům veřejného sektoru a je na ně možné přispívat z FKSP (v souladu s Vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb) do výše až 100 % z ceny.

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnancům PL ČD nejvíce schází benefity, které by podpořily jejich relaxační vyžití. Zaměstnancům je v současné době poskytován benefit ve formě volného vstupu do sportovního centra PL, který využívá 28 % zaměstnanců. V rámci něj ale není možné navštěvovat bazén, saunu, využít služby masérů, docházet na rehabilitace či se zúčastnit lázeňského pobytu. Poukázky Sodexo Fokus Pass představují příspěvek na všechny výše zmíněné aktivity, přičemž zaměstnanec se může sám rozhodnout, jakým způsobem poukázky využije.

Z tohoto důvodu a také s ohledem na věkovou strukturu zaměstnanců (82 % zaměstnanců je starší 40 let) by bylo přínosné zvážit jejich zařazení do systému zaměstnaneckých výhod v PL. To by mělo určitý vliv na výsledky jednotlivých zaměstnanců a tím i výsledky celé organizace, jelikož právě pohyb a relaxační aktivity přispívají zdraví, uvolnění napětí v těle, prevenci a léčení nemocí a onemocnění souvisejících s pohybovým aparátem a přispívají k odbourání stresu a tím i lepším pracovním výkonům více než mnoho jiných benefitů. Navíc preventivní příspěvek, který mohou zaměstnanci využít například na rehabilitace, může organizaci ušetřit mnohem větší sumy vyplácené pracovníkům při jejich případné zdravotní neschopnosti.

Fokus Pass poukázky jsou určeny i na další volnočasové aktivity jako je cestování a kultura. Použít se dají také v oblasti zdraví (např. na vitamínové přípravky a vybraná očkování). Poukázky mají různé nominální hodnoty (100 Kč, 200 Kč, 500 Kč a 1 000 Kč) a oproti finanční odměně mají výhodu v tom, že nejsou započítávány do

výše mzdy, a tudíž jsou osvobozeny od odvodů na zdravotní a sociální pojištění a od daně z příjmů.⁸

V tabulce č. 13 je uvedeno srovnání úspory využití poukázek Sodexo Fokus Pass oproti vyplacení odměny za mimořádné plnění pracovních povinností (která byla v roce 2020 poskytnuta všem zaměstnancům), počítáme-li s poukázkou pro jednoho zaměstnance v maximální nominální hodnotě 1 000 Kč a odměnou ve stejné výši.

Tabulka č. 13: Náklady na poukázky Fokus Pass

	Zvýšení hrubého příjmu (v Kč)	Měsíční náklady zaměstnavatele (v Kč)		Roční náklady zaměstnavatele (v Kč)	
		zdravotní pojištění	sociální pojištění	na jednoho zaměstnance	na 92 zaměstnanců
Poukázka Fokus Pass	1 000	0	0	12 000	1 104 000
Odměna za mimořádné plnění pracovních povinností	1 000	90	250	16 080	1 479 360

Zdroj: Vlastní zpracování

Využitím poukázek Fokus Pass vznikají organizaci náklady ve výši 1 104 000 Kč (při poskytování poukázek všem zaměstnancům každý měsíc v maximální nominální hodnotě). Oproti finanční odměně může organizace při poskytování tohoto příspěvku ušetřit 375 360 Kč.

Především z řad zdravotnických pracovníků a ekonomicko-mzdového úseku se objevovaly požadavky na zavedení tzv. **sick days** neboli zdravotního volna. Jedná se o volné nepracovní dny, které zaměstnanec může (ale nemusí) čerpat k pokrytí své krátkodobé pracovní neschopnosti, kterou zaměstnavateli nemusí dokládat žádným potvrzením od lékaře. Benefit se tedy využívá pro zotavení například z nachlazení či virózy, které je možné vyléčit v řádu několika dnů a obejdou se bez lékařské intervence.

Jelikož jsou zaměstnanci každý den ve styku nejenom s ostatními pracovníky, ale také s pacienty PL, je pro zdravotní zařízení poskytnutí sick days vhodným řešením, díky kterému lze předejít šíření nákazy. Spokojenější pak budou jak zaměstnanci, kteří mohou zůstat doma když se necítí dobře, tak zaměstnanci pracující, kteří na pracovišti nebudou mít obavu z nákazy.

⁸ Při poskytnutí rekreace a zájezdu je u zaměstnance od daně osvobozena nejvýše částka 20 000 Kč za zdaňovací období.

Pro zaměstnavatele sick days nejsou pouhým dodatečným nákladem. Je nutné si uvědomit, že při čerpání standardní nemocenské zůstávají zaměstnanci mimo pracovní proces obvykle delší dobu než při „samoléčení“ formou sick days. Absence zaměstnance při čerpání tohoto benefitu je tedy zpravidla kratší. Navíc zaměstnanci často nechťejí kvůli pouhé chvilkové nemoci navštívit lékaře, a tak se rozhodnou nadále chodit do zaměstnání. Tím způsobí nejenom snížení jejich produktivity, ale také šíření nemoci mezi své okolí nebo dokonce vznik škod (např. zvýšený počet chyb z důvodu snížené produktivity a pozornosti). V obou těchto případech vznikají zaměstnavateli dodatečné náklady, kterým lze z části předejít zavedením sick days. Vzniká zde ale i určité riziko, kdy by se mohlo stát, že zdravotní volno bude chtít čerpat větší počet zaměstnanců a nebude dostatek jiných pracovníků na pokrytí směn.

Pokud by se zaměstnavatel společně s odborovou organizací rozhodl o zavedení tohoto benefitu, bylo by nutné stanovit přesná pravidla a podmínky jeho využívání. Do pravidel je potřeba zařadit počet dní, které mohou zaměstnanci ročně využít (obvykle 3 až 5 dnů), kdo má na benefit nárok (všichni zaměstnanci či např. určitý pracovní úsek), jaká bude zaměstnancům příslušet náhrada mzdy a postup při nevyčerpání všech dnů (vynulování anebo převod do dalšího roku). Stanovené podmínky je nezbytné uvést v kolektivní smlouvě a informovat o nich zaměstnance.

Pro příklad jsou v tabulce č. 14 vyčísleny náklady na benefit sick days v délce 3 dnů, na který by měli nárok všichni zaměstnanci PL, přičemž by léčebna proplácela 70 % průměrného výdělku (dle Roční zprávy PL ČD za rok 2020 činil měsíční průměrný plat v PL 47 559 Kč → 2 378 Kč na den⁹ → 70 % z 2 378 = 1 665 Kč).

Tabulka č. 14: Náklady na sick days

70 % z průměrných mzdových nákladů za 1 den	1 665 Kč / 1 osoba
Počet zaměstnanců	92
Zdravotní pojištění hrazené zaměstnavatelem (9 %)	150 Kč / 1 osoba
Sociální pojištění hrazené zaměstnavatelem (25 %)	416 Kč / 1 osoba
Náklady celkem za všechny zaměstnance na 1 den	205 252 Kč
Náklady celkem za všechny zaměstnance na 3 dny	615 756 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

⁹ za předpokladu, že počet pracovních dní v měsíci je 20

V případě, že by všichni zaměstnanci poskytovaný benefit zcela využili, organizaci by vznikly finanční náklady ve výši 615 756 Kč ročně. Částka je pouze orientační, protože rozmezí platů je odlišné u jednotlivých profesí (kuchařka x lékař) a ne všichni zaměstnanci by benefit zcela využívali, jelikož vybrané profese mají o týden dovolené navíc a pracují na směny, které je po konzultaci s nadřízeným možné flexibilně upravovat podle potřeby daného zaměstnance.

Aby došlo k úspoře financí z důvodu zavedení nových benefitů, lze uvažovat o **zrušení věcného daru**, na který mají nárok ti zaměstnanci, kteří dovršili 50 let věku či poprvé odešli do důchodu. Pracovníci za toto životní výročí dostávají taktéž finanční odměnu, která je obecně preferovanější než dar věcný. Jelikož je v současné době 82 % zaměstnanců starší 40 let, jednalo by se o podstatnou finanční úsporu pro organizaci.

Budeme-li počítat s faktem, že 24 pracovníků (39 %) je ve věkovém rozmezí 41-50 let, lze předpokládat, že pokud z organizace neodejdou, v následujících letech každý dostane dar ve výši od 1 500 Kč do 7 000 Kč v závislosti na počtu let v organizaci. 18 z těchto zaměstnanců je v organizaci více než 10 let, tudíž dosahují na nejvyšší finanční částku. 6 zaměstnanců z této kategorie je nyní v organizaci od 1 roku do 10 let a nelze z dotazníkového setření s přesností určit, jak dlouho budou v organizaci zaměstnáni v době dovršení 50 let věku. Proto pro ilustraci budeme počítat s průměrnou částkou, tedy dar ve výši 4 125 Kč.

Dle § 14 vyhlášky č. 114/2002 Sb., o FKSP jsou nepeněžní dary převyšující u zaměstnance roční celkový limit 2 000 Kč zdanitelným příjmem a odvádí se z nich pojistné. Možnou finanční úsporu v následujících letech znázorňuje tabulka č. 15:

Tabulka č. 15: Finanční úspory za zrušení daru při dovršení 50 let věku

	Částka na 1 zaměstnance	Odvody na pojistné	Počet zaměstnanců	Finanční úspora v následujících letech
V organizaci více než 10 let	7 000 Kč	2 380 Kč	18	168 840 Kč
Ostatní	4 125 Kč	1 402,50 Kč	6	33 165 Kč
Celkem				202 005 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v následujících letech bude zaměstnavatel vynakládat finanční prostředky přibližně ve výši 202 005 Kč za věcné dary při dovršení 50 let věku zaměstnanců (za předpokladu, že zaměstnancům neskončí pracovní poměr).

Navíc 8 zaměstnanců je v současné době starší 60 let, tudíž lze předpokládat, že v následujících letech odejdou ze zaměstnání do starobního důchodu. 7 osob z této skupiny pracuje v organizaci více než 10 let, jeden pracovník je zaměstnán kratší dobu. V tomto případě lze finanční úspory určit takto:

Tabulka č. 16: Finanční úspory za zrušení daru při odchodu do starobního důchodu

	Částka na 1 zaměstnance	Odvody na pojistné	Počet zaměstnanců	Finanční úspora v následujících letech
V organizaci více než 10 let	7 000 Kč	2 380 Kč	7	65 660 Kč
Ostatní	4 125 Kč	1 402,50 Kč	1	5 527,50 Kč
Celkem				71 187,50 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že v následujících letech bude zaměstnavatel vynakládat finanční prostředky přibližně ve výši 71 187,50 Kč za věcné dary při odchodu zaměstnanců do starobního důchodu (za předpokladu, že zaměstnancům neskončí pracovní poměr).

Při zrušení těchto benefitů ve formě věcných darů se tedy celkově jedná o finanční úsporu přibližně ve výši 273 192,50 Kč, kterou by zaměstnavatel v následujících letech musel vynaložit.

Z výsledku průzkumu vyplývá, že většina zaměstnanců je dobře informovaná o systému benefitů i podmínkách jejich využívání, nicméně našli se i tací, kteří uvedli, že o všech zaměstnaneckých výhodách se dozvěděli až při vyplňování uvedeného dotazníku. Proto se nabízí navrhnout **rozšíření informačních kanálů, prostřednictvím kterých se zaměstnanci mohou dozvědět o nabízených benefitech**. Nyní je mohou najít pouze v kolektivní smlouvě, která ale obsahuje i jiné informace a tím se snižuje její přehlednost. Nejjednodušším způsobem zvýšení informovanosti je vyvěšení tištěného seznamu poskytovaných zaměstnaneckých výhod a stručné podmínky jejich čerpání na

nástěnku v kancelářích PL. Ucelený seznam není nikde uveden, proto je přínosné jeho vytvoření nejen pro lepší orientaci v poskytovaných benefitech, ale i pro zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, kteří by měli dennodenně na očích, jaké benefity jim organizace nabízí. Zavedení by přitom nebylo nákladné, jelikož se nabídka benefitů v PL mění většinou jednou za tři roky.

Náklady jsou převážně časové a mzdové vzhledem k tomu, že pověřený zaměstnanec musí část pracovní doby věnovat této činnosti. Časová náročnost je v rámci peněžního vyjádření násobena částkou 200 Kč, která přibližně představuje průměrnou hodinovou mzdu administrativního pracovníka v PL. Příprava celkového seznamu se odhaduje na 4 hodiny, přičemž činnost vykoná jedna osoba. Papír a tisk dokumentu bude vyčíslen v řádu korun (záleží na rozsahu dokumentu, přibližně 12 Kč za 2 strany A4). Celkově lze tedy odhadovat, že náklady na zavedení doporučení by se pohybovaly okolo 829 Kč:

Tabulka č. 17: Náklady na zvýšení míry informovanosti

	Čas	Peněžní vyjádření
Vytvoření seznamu benefitů	4 hodiny	800 Kč
Tisk dokumentu	-	12 Kč
Vyvěšení seznamu na nástěnku	5 minut	17 Kč
Celkem	4 hodiny a 5 minut	829 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro přehlednější výběr z nabízených benefitů doporučuji novou kolektivní smlouvu, kterou bude zaměstnavatel s odborovou organizací vytvářet v roce 2022, upravit tak, aby byla zaměstnancům více srozumitelná a lépe se v nabídce zaměstnaneckých výhod orientovali. Některý z poskytovaných benefitů je možné následně upravit nebo rozšířit:

- **příspěvek na rekreaci neomezovat na věk 18 let dítěte**, ale navýšit ho do věku 26 let (dokud dítě studuje),
- **příspěvek na rekreaci neomezovat na nutnost strávit 5 nocí na jednom místě**, aby mohl zaměstnanec více cestovat (např. autem po vlastní ose bez využití cestovní kanceláře),
- **poskytovat dar za narození dítěte finančním plněním**,
- **rozšířit nabídku obědů o možnost výběru ze dvou jídel**.

Zhodnocením a případným aplikováním výše uvedených doporučení je možné zvýšit celkovou spokojenost zaměstnanců Psychiatrické léčebny Červený Dvůr. Nicméně je důležité mít na paměti, že motivování zaměstnanců je nikdy nekončící proces a je potřeba zjišťovat přání a potřeby pracovníků v oblasti benefitů pravidelně. To, co uvádí zaměstnanci jako zajímavé a přitažlivé dnes pro ně nemusí mít stejnou hodnotu za pár let. Na zaměstnavateli je, aby průběžně hodnotil návrhy svých zaměstnanců na zlepšení systému benefitů a snažil se jim vyhovět, pokud je v jeho možnostech a zájmu tak učinit.

Závěr

Předmětem této bakalářské práce byla analýza systému benefitů ve vybraném státním zařízení, přičemž na základě této analýzy a provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci organizace měla být navržena doporučení vedoucí ke zlepšení stávajícího systému benefitů.

Vzhledem k tomu, že při tvorbě systému benefitů by každá organizace měla zvažovat preference svých zaměstnanců, byly první kapitoly práce věnovány teoretickým poznatkům z oblasti motivace, pracovní spokojenosti a řízení lidských zdrojů. Následující kapitoly pak podaly přehled o odměňování zaměstnanců ve veřejném sektoru a o zaměstnaneckých výhodách, které jsou nedílnou součástí odměňovacích systémů organizací. V této části práce byly rovněž uvedeny nejčastěji poskytované benefity ve státní sféře.

V praktické části práce byl představen systém benefitů v Psychiatrické léčebně Červený Dvůr, který byl podroben důkladné analýze. Zjišťovalo se, jaká je struktura nabízených zaměstnaneckých výhod a jaké jsou podmínky pro jejich využívání v PL, do jaké míry jsou nabízené zaměstnanecké výhody využívány a zda odpovídají potřebám a preferencím zaměstnanců.

Ukázalo se, že Psychiatrická léčebna Červený Dvůr poskytuje svým zaměstnancům poměrně široké spektrum zaměstnaneckých výhod, které jsou ve většině hojně využívány. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se stávající nabídkou benefitů je spokojeno 89 % zaměstnanců. Za nejdůležitější benefit považují všichni zaměstnanci osobní příplatek. Mezi velmi oblíbené patří i příspěvek na rekreaci, stravování v PL, odměny za mimořádné plnění pracovních povinností a věrnostní odměna za setrvání v organizaci. Dle poskytnutých odpovědí zaměstnancům nejvíce chybí benefity z oblasti péče o zdraví. Ocenili by příspěvek na masáže, fyzioterapii, rehabilitace či ortopedické pomůcky. Několika zaměstnancům také chybí benefit sick days.

Po analýze výsledků dotazníkového šetření byla pro organizaci navržena konkrétní opatření, která by mohla vést ke zdokonalení současného systému benefitů. Následně byla uvedená doporučení nákladově vyčíslena. Jedním z navrhovaných opatření je poskytování Fokus Pass poukázek, které podporují zdravý životní styl, dále zavedení sick days, díky kterým lze předejít nákaze jak ostatních zaměstnanců, tak i pacientů léčebny a v neposlední řadě rozšíření informačních kanálů, prostřednictvím kterých se

zaměstnanci mohou dozvědět o nabízených benefitech, například pomocí vyvěšeného seznamu na nástěnce v kancelářích PL. Aby došlo k úspoře financí z důvodu zavedení nových benefitů, lze uvažovat o zrušení věcného daru, na který mají nárok ti zaměstnanci, kteří dovršili 50 let věku či poprvé odešli do důchodu. Tyto návrhy by měly být zváženy při sjednávání nové kolektivní smlouvy, k čemuž dojde v roce 2022.

Na závěr je třeba si uvědomit, že zaměstnancům státní sféry je poskytován jeden z nejdůležitějších benefitů dnešní doby, a tím je relativní jistota stabilního příjmu. Kvůli pandemii Covid-19 a s tím souvisejících proti-pandemických opatření na území České republiky zůstalo mnoho zaměstnanců soukromého sektoru bez finančního příjmu, a to mělo pro některé z nich za následek i osobní bankrot. Výpadek pravidelného příjmu nelze nahradit žádným sebežádanějším benefitem.

Hlavním přínosem této bakalářské práce je poskytnutí doporučení pro PL ČD na zlepšení stávajícího systému benefitů. Tato doporučení se opírají o konkrétní návrhy zaměstnanců a poskytují tak vedení a odborové organizaci přehled o tom, jaké mají zaměstnanci v této oblasti preference.

Průzkum je přínosný i z dalších hledisek. Prokázalo se, že ne každý zaměstnanec PL je dostatečně informován o všech benefitech, které organizace nabízí a o podmínkách jejich čerpání. Tuto práci lze tedy vnímat také jako zdroj informací pro pracovníky Červeného Dvora o současném systému benefitů.

Summary

The bachelor thesis deals with the system of benefits in a selected state health care facility. The aim of the thesis was to find out what benefits are provided by the Psychiatric Hospital Červený Dvůr and based on the analysis of the obtained data, to suggest possible ways of improvement.

The bachelor thesis is divided into two main parts. The first of them, theoretical, deals with the theoretical basis of motivation, job satisfaction and human resource management. The following chapters then provided an overview of employee remuneration in the public sector and employee benefits that are an integral part of organizations' remuneration systems. In this part of the work, the most frequently provided benefits in the state sphere were also listed.

The second, practical part of the bachelor thesis, presents the results of two partial research studies, which were performed in order to fulfill the main goal. The aim of the first one was to find out what is the structure of the offered employee benefits and what are the conditions for their use in the Psychiatric Hospital Červený Dvůr. The aim of the second partial research survey was to evaluate the extent to which the offered employee benefits are used and whether they correspond to the needs and preferences of the employees of the Psychiatric Hospital Červený Dvůr.

3 survey methods were used for data collection: analysis of the Collective Agreement of the Psychiatric Hospital Červený Dvůr for the year 2020 to 2022, analysis of data from the Vema personnel and payroll system and survey in the form of an anonymous questionnaire. The questionnaire was distributed to the employees of the Psychiatric Hospital Červený Dvůr.

Based on the obtained results, recommendations were proposed for a possible improvement of the system of employee benefits, which the organization may consider when negotiating a new collective agreement.

Keywords: Employee benefits, remuneration system, motivation of employees, state facility

Seznam použité literatury

1. Adair, J. E. (2004). *Efektivní motivace*. Alfa Publishing.
2. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990) in Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Grada.
4. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Grada.
5. Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Grada Publishing.
6. Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
7. Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Management Press.
8. Blažek, L. (2014). *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování* (2., rozš. vyd). Grada.
9. Brodský, Z. (2009). *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management*. Univerzita Pardubice.
10. Brooks, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Computer Press.
11. Budíková, M., Králová, M., & Maroš B. (2010). *Průvodce základními statistickými metodami*. Grada.
12. Clegg, B. (2005). *Motivace*. CP Books.
13. d'Ambrosiová, H. (2008). *Abeceda personalisty* (2. vyd). ANAG.
14. Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Grada.
15. Duda, J. (2008). *Řízení lidských zdrojů*. Key Publishing.
16. Dvořáček, J. (2019). *Psychiatrická léčebna Červený Dvůr: Základní informace*. Psychiatrická léčebna Červený Dvůr. Retrieved December 4, 2021, from <https://cervenydvur.cz/wp-content/uploads/2020/02/info-o-lecebne.pdf>
17. Dvořáková, Z. et al. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
18. Dvořáková, Z. et al. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.

19. Kahle, B. (2008). *Praktická personalistika po novelách zákoníku práce v roce 2008*. Pragoeduca.
20. Kleibl, J. (1997). *Metody personální práce* (2. dot. 1. vyd). Vysoká škola ekonomická.
21. Kleibl, J., Dvořáková, Z., & Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.
22. Kleibl, J., Hüttlová, E., & Dvořáková, Z. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav* (Vyd. 2). Vysoká škola ekonomická.
23. Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.
24. Kocourek, J. (2007). *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. C. H. Beck.
25. Kohoutek, R. (2002). *Základy užité psychologie*. CERM.
26. Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce*. Univerzita Komenského.
27. Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
28. Krbečková, M., & Plesníková, J. (2018). *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. ANAG.
29. Locke, E. A. (1997) in Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2007). Finding Workable Levers Over Work Motivation: Comparing Job Satisfaction, Job Involvement and Organizational Commitment. *Administration & Society*, 39(7), 803-832. <https://doi.org/10.1177/0095399707305546>
30. Manzoor, Q. A. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3).
31. Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.
32. Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
33. *Osm důvodů, proč pracovat pro státní správu*. (2017). JobDNES.cz. Retrieved October 28, 2021, from <https://www.jobdnes.cz/novinky-z-trhu/osm-duvodu-proc-pracovat-pro-statni-spravu/59b25d42babecf64601293cd>
34. Pelc, V. (2008). *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Linde.
35. Pokluda, Z. (2013). *Baťa v kostce*. Kniha Zlín.
36. Provazník, V. (2002). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Grada.

37. Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická.
38. *Roční zpráva 2020: Psychiatrická léčebna Červený Dvůr*. (2020). Psychiatrická léčebna Červený Dvůr. Retrieved December 4, 2021, from https://cerenydvur.cz/wp-content/uploads/2021/06/Rocni_zprava_2020_PL_CD-1.pdf
39. Sigmund, M., Kvintová, J., & Šafář, M. (2014). Psychologické aspekty motivace. *Vybrané kapitoly z manažerské psychologie*. <https://publi.cz/books/171/04.html>
40. Singh, A. (2019). *10 Ways to Encourage a Healthy Work-Life Balance for Employees*. LinkedIn. Retrieved November 13, 2021, from <https://www.linkedin.com/pulse/10-ways-encourage-healthy-work-life-balance-employees-agresh-singh>
41. Strecková, Y., & Malý, I. (1998). *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. Computer Press.
42. Svoboda, I., & Schelle, K. (2007). *Základy organizace veřejné správy* (Vyd. 2). Key Publishing.
43. Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty* (2., aktualizované a doplněné vydání). Grada.
44. Tanner, R. (2020). Motivation – applying Maslow’s Hierarchy of Needs Theory. *Management is a Journey*. <https://managementisajourney.com/motivation-applying-maslows-hierarchy-of-needs-theory/>
45. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.
46. Wilton, N. (2016). *An introduction to human resource management* (3rd edition). SAGE.

Zákony, nařízení a vyhlášky

47. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
48. Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
49. Vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb

Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Schéma členění národního hospodářství

Obrázek č. 2: Model celkové odměny

Obrázek č. 3: Krabicový graf – věk a důležitost odměny při dovršení 50 let věku a při odchodu do důchodu

Obrázek č. 4: Krabicový graf – spokojenost s benefity a pracovní úsek

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Faktory vstupující do odměňování

Tabulka č. 2: Využívání nabízených benefitů v PL ČD v roce 2020

Tabulka č. 3: Složení respondentů dle věku

Tabulka č. 4: Složení respondentů dle úseku, do kterého spadají

Tabulka č. 5: Složení respondentů dle počtu odpracovaných let v PL ČD a věku

Tabulka č. 6: Pearsonův X^2 test – počet odpracovaných let a věk

Tabulka č. 7: Benefity, které respondenty v době ucházení se o pracovní pozici nejvíce zaujaly

Tabulka č. 8: Důležitost nabízených benefitů v léčebně

Tabulka č. 9: Studentův t-test – věk a důležitost odměny při dovršení 50 let věku a při odchodu do důchodu

Tabulka č. 10: Spokojenost s nabízenými benefity dle pracovního úseku

Tabulka č. 11: Studentův t-test – spokojenost s benefity a úsek

Tabulka č. 12: Seřazení nejčastějších benefitů ve veřejné sféře podle preferencí

Tabulka č. 13: Náklady na poukázky Fokus Pass

Tabulka č. 14: Náklady na sick days

Tabulka č. 15: Finanční úspory za zrušení daru při dovršení 50 let věku

Tabulka č. 16: Finanční úspory za zrušení daru při odchodu do starobního důchodu

Tabulka č. 17: Náklady na zvýšení míry informovanosti

Seznam grafů

Graf č. 1: Zájem respondentů o nabízené benefity v době ucházení se o zaměstnání v PL ČD

Graf č. 2: Zdroj informací o nabízených benefitech v PL ČD

Graf č. 3: Ovlivnění benefity při výběru zaměstnání

Graf č. 4: Preferované zaměstnanecké výhody

Graf č. 5: Zájem pracovníků o benefity nabízené v jiných organizacích

Seznam zkratek

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

PL – psychiatrická léčebna

ČD – Červený Dvůr

Seznam příloh

Příloha č. 1: Platové tabulky pro státní zaměstnance podle platových tříd a stupňů

Příloha č. 2: Dotazník spokojenosti zaměstnanců PL ČD s nabízenými benefity

Příloha č. 3: Organizační schéma Psychiatrické léčebny Červený Dvůr

Příloha č. 4: Výše vybraných odměn poskytovaných v PL ČD

Příloha č. 5: Výše vybraných darů poskytovaných v PL ČD

Přílohy

Příloha č. 1

Platové tabulky pro státní zaměstnance podle platových tříd a stupňů (v Kč měsíčně).

Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Výše platu je uvedena v hrubé mzdě.

Platová tabulka č. 1: Základní platová tabulka pro veřejný sektor (podle § 5 odst. 1 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	11030	11850	12710	13650	14660	15770	16980	18300	19730	21260	22980	24770	26730	28880	31210	33750
2	do 2 let	11370	12230	13130	14120	15200	16330	17560	18950	20400	22010	23780	25630	27690	29900	32330	34960
3	do 4 let	11740	12650	13570	14590	15700	16890	18180	19610	21130	22800	24660	26560	28680	30990	33500	36210
4	do 6 let	12120	13050	14040	15080	16250	17480	18810	20300	21870	23610	25510	27480	29690	32090	34710	37520
5	do 9 let	12550	13500	14510	15600	16800	18080	19470	21010	22640	24440	26410	28480	30760	33240	35960	38870
6	do 12 let	12980	13950	14990	16120	17380	18690	20150	21770	23430	25290	27360	29500	31860	34420	37250	40270
7	do 15 let	13400	14440	15510	16690	17970	19350	20840	22520	24290	26200	28340	30560	33000	35680	38600	41730
8	do 19 let	13850	14920	16050	17250	18600	20020	21560	23310	25140	27120	29340	31670	34190	36960	40020	43250
9	do 23 let	14310	15420	16600	17850	19250	20720	22330	24130	26020	28100	30380	32790	35420	38320	41470	44820
10	do 27 let	14830	15970	17170	18470	19930	21450	23090	25000	26960	29090	31470	33980	36710	39700	42990	46430
11	do 32 let	15310	16490	17770	19110	20640	22210	23940	25910	27920	30150	32610	35200	38030	41150	44540	48160
12	nad 32 let	15850	17070	18390	19770	21370	22990	24780	26830	28920	31240	33790	36470	39420	42640	46150	49920

Platová tabulka č. 2: Zdravotní a sociální sektor (podle § 5 odst. 2 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	14770	15880	17070	18390	19770	21300	22980	24800	26730	28920	31180	33660	36400	39360
2	do 2 let	15290	16410	17670	19050	20460	22060	23790	25670	27670	29940	32290	34900	37700	40790
3	do 4 let	15810	16980	18260	19690	21180	22820	24640	26580	28680	31040	33480	36160	39080	42280
4	do 6 let	16330	17570	18880	20380	21930	23630	25510	27520	29700	32120	34640	37440	40470	43800
5	do 9 let	16880	18180	19550	21070	22700	24480	26430	28490	30770	33280	35900	38790	41950	45390
6	do 12 let	17440	18790	20210	21820	23480	25330	27360	29480	31850	34480	37200	40190	43440	47030
7	do 15 let	18080	19440	20940	22570	24300	26200	28350	30560	32990	35700	38540	41640	45070	48730
8	do 19 let	18690	20110	21640	23380	25150	27120	29350	31660	34180	37010	39920	43160	46670	50540
9	do 23 let	19310	20810	22410	24180	26060	28100	30380	32770	35400	38330	41380	44700	48370	52390
10	do 27 let	20010	21550	23200	25060	26980	29080	31490	33960	36690	39710	42880	46350	50150	54300
11	do 32 let	20680	22290	24010	25950	27930	30130	32630	35190	38020	41110	44430	48010	51990	56270
12	nad 32 let	21410	23090	24830	26870	28930	31200	33810	36450	39410	42630	46040	49780	53880	58320

Platová tabulka č. 3: Lékaři a zubaři (podle § 5 odst. 3 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída					
		11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	36770	39030	43890	46770	49570	52630
2	do 2 let	37770	40140	45100	48000	50930	54100
3	do 4 let	38890	41320	46360	49300	52350	55630
4	do 6 let	39970	42490	47650	50640	53790	57230
5	do 9 let	41110	43740	49000	52030	55320	58840
6	do 12 let	42310	45030	50400	53460	56890	60530
7	do 15 let	43580	46380	51850	55020	58510	62310
8	do 19 let	44850	47790	53350	56540	60230	64160
9	do 23 let	46160	49220	54910	58170	61990	66040
10	do 27 let	47560	50710	56540	59860	63800	68010
11	do 32 let	48990	52290	58240	61600	65700	70060
12	nad 32 let	50490	53890	59980	63420	67640	72200

Platová tabulka č. 4: Pedagogičtí pracovníci (podle § 5 odst. 4 nařízení vlády č. 341/2017 Sb.)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 2 let	15230	16520	17870	19360	24540	30670	30930	31490	32170	32940	34170
2	do 6 let	15790	17110	18610	20150	25250	30940	31220	32040	32840	33940	35770
3	do 12 let	16780	18250	19800	21560	25910	31300	31690	32450	34160	35360	37690
4	do 19 let	17940	19480	21170	22920	27100	31950	32670	33660	35580	37960	40820
5	do 27 let	19080	20750	22540	24520	28300	32940	33700	35070	37800	40880	44850
6	do 32 let	20710	22520	24400	26510	30310	34630	35570	37020	40960	44250	48480
7	nad 32 let	21290	23110	25080	27260	31170	35420	36330	38020	41940	45350	49630

Příloha č. 2

DOTAZNÍK – SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ PL ČD S NABÍZENÝMI BENEFITY

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Kateřina Svobodová a jsem studentkou Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity. V rámci svého studia zpracovávám bakalářskou práci s názvem „Systém benefitů ve vybraném státním zařízení“, tedy v PL ČD. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad k mé bakalářské práci.

Dotazník je anonymní, obsahuje 14 otázek a jeho vyplnění zabere maximálně 5 minut. Cílem výzkumu je zjistit, zda poskytované benefity odpovídají potřebám a preferencím zaměstnanců.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

1. Jaké je Vaše **pohlaví**?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

2. Jaký je Váš **věk**?

- ☐ 18 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 – 60
- ☐ 61 a více

3. Do jakého **úseku** patříte?

- ☐ Zdravotnicko-psychoterapeutický
- ☐ Provozně-technický
- ☐ Ekonomicko-mzdový
- ☐ Administrativa, koordinátor kvality

4. **Jak dlouho** pracujete v PL ČD?
- ☐ Méně než rok
 - ☐ 1 – 2 roky
 - ☐ 3 – 5 let
 - ☐ 6 – 10 let
 - ☐ Více než 10 let
5. Když jste se ucházel/a o zaměstnání, **zajímal/a** jste se o to, jaké zaměstnanecké výhody léčebna poskytuje?
- ☐ Ano
 - ☐ Ne
 - ☐ Nepamatuji si
6. Od koho jste se o nabízených benefitech **dozvěděl/a**?
- ☐ Od nadřízeného při pohovoru, zaškolování
 - ☐ Od jiného pracovníka léčebny
 - ☐ Od bývalého zaměstnance léčebny
 - ☐ Ve vyhlášení výběrového řízení
 - ☐ Od nikoho, sám jsem si je našel/našla v dokumentaci léčebny
 - ☐ Jiné:
.....
7. Domníváte se, že Vás **ovlivnila** nabídka benefitů při výběru zaměstnání?
- ☐ Ano
 - ☐ Spíše ano
 - ☐ Spíše ne
 - ☐ Ne
 - ☐ Nepamatuji si / Nevím
8. Jaké benefity Vás z těch, které léčebna v dané době poskytovala, nejvíce **zaujaly**?
-
-

9. U každého níže uvedeného benefitu uveďte, do jaké míry je pro Vás **důležitý**:

Tento benefit je pro mě důležitý:	Ano	Nevím	Ne
Osobní příspěvek			
Sociální výpomoc			
Odměna za mimořádné plnění pracovních povinností			
Odměna při dovršení 50 let, po přiznání invalidního důchodu či nároku na starobní důchod			
Odměna za práci za dlouhodobě nepřítomného pracovníka			
Věrnostní odměna za setrvání v organizaci			
Odměna za odstraňování následků živelných událostí			
Příspěvek na rekreaci			
Uhrazení očkování			
Bezúročné zápůjčky			
Příspěvek na stravování			
Dar při narození dítěte			
Dar za dovršení 50 let, při odchodu do starobního důchodu			
Školení a vzdělávání zaměstnanců			
Setkání bývalých a současných zaměstnanců			
Bezplatné využívání sportovního centra			
Pracovní volno			
Koupě palivového dřeva			

10. Vyberte prosím 5 benefitů z výše uvedených, které jsou pro Vás **nejdůležitější**, a udělejte u nich hvězdičku.

11. Jste **spokojen/a se** skladbou benefitů v léčebně?

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Ani spokojen/a, ani nespokojen/a
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

12. Zajímáte se o nabídku zaměstnaneckých výhod **jiných** státních zdravotnických organizací?

- ☐ Ano
- ☐ Příležitostně ano
- ☐ Nezajímám se

13. Mezi **nejčastější** benefity poskytované ve veřejné sféře patří následující.

Seřad'te je podle preferencí od 1 (tento benefit bych velmi rád/a dostávala) do 7 (tento benefit mě nezaujal).

Benefit:	Pořadí:
Příspěvek na penzijní připojištění	
Příspěvek na životní pojištění	
Poukázky na stravování mimo PL	
Příspěvek na dopravu do/ze zaměstnání	
Příspěvek na kulturu (kino, divadlo, koncert)	
Příspěvek na vitamíny	
Příspěvek na dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky	

14. Uved'te prosím, jaké další benefity, které nemáte v nabídce, byste **ocenil/a**?

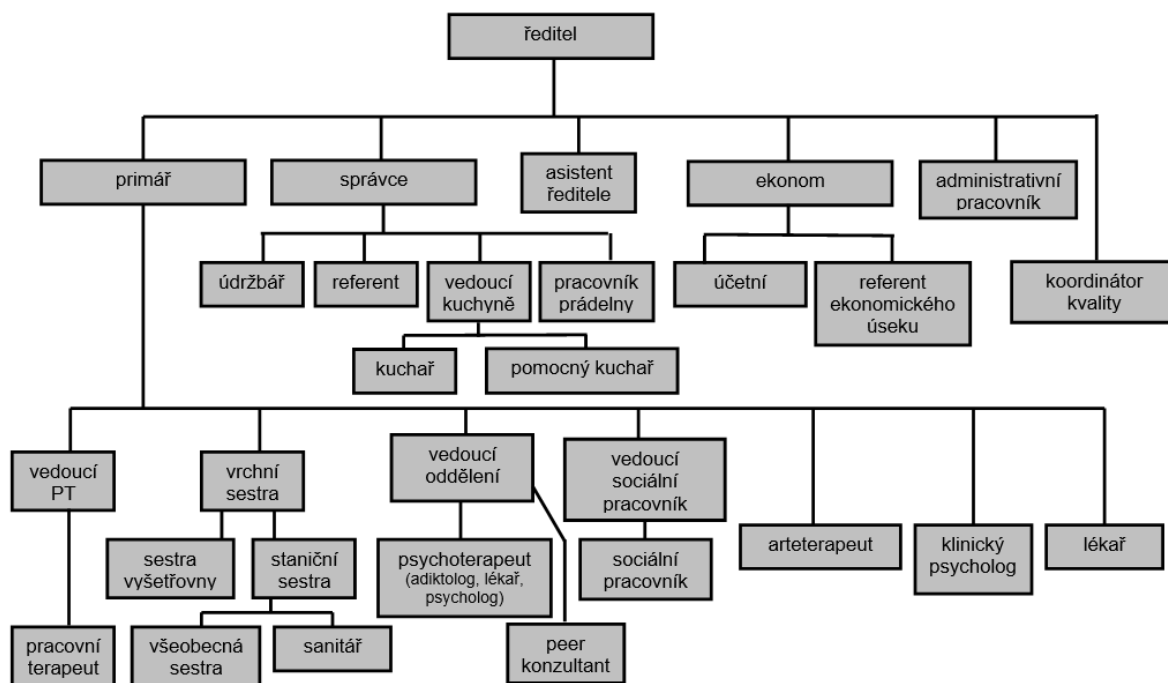
.....

.....

Příloha č. 3

Organizační schéma Psychiatrické léčebny Červený Dvůr.

Pozn.: mužský rod v názvu profesí užit z důvodu prostorové úspornosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 4

Výše vybraných odměn poskytovaných v PL ČD.

Tabulka: Odměny za dovršení 50 let věku a za první odchod do důchodu

Počet let v organizaci	Dovršení 50 let věku	První odchod do důchodu
3 až 4	2 000 Kč	4 000 Kč
Od 4 do 6	4 000 Kč	6 000 Kč
Od 6 do 10	6 500 Kč	8 000 Kč
Více než 10	7 500 Kč	10 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka: Výše věrnostní odměny podle počtu let v organizaci

Počet let v organizaci	Výše odměny
10	10 000 Kč
15	12 000 Kč
20	15 000 Kč
Každých dalších 5 let	15 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha č. 5

Výše vybraných darů poskytovaných v PL ČD.

Tabulka: Dary za dovršení 50 let věku a za první odchod do důchodu

Počet let v organizaci	Dovršení 50 let věku	První odchod do důchodu
3 až 4	1 500 Kč	1 500 Kč
od 4 do 6	3 000 Kč	3 000 Kč
od 6 do 10	5 000 Kč	5 000 Kč
Více než 10	7 000 Kč	7 000 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Věcný dar při narození dítěte činí 2 000 Kč.