

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra veřejné správy



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Benefity

Předkládá: Pavel Kučera

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Helena Sequensová

Plzeň 2024

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta právnická

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Pavel KUČERA
Osobní číslo:	R21B0092P
Studijní program:	B0421A220009 Právní specializace
Téma práce:	Benefity
Zadávací katedra:	Katedra veřejné správy

Zásady pro vypracování

1. Úvod
2. Definice benefitů
3. Druhy benefitů
4. Cíle benefitů
5. Dotazník
6. Charakteristika
7. Vyhodnocení
8. Závěr


Rozsah bakalářské práce:
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam doporučené literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7
- ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2
- MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-36-19
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074003479.
- URBAN, Jan, 2017. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-802-7102-273.
- PILAŘOVÁ, Irena. 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Helena Sequensová**
Katedra veřejné správy

Datum zadání bakalářské práce: **31. března 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **31. března 2024**


JUDr. et PhDr. Stanislav Balík, Ph.D.
děkan


JUDr. Tomáš Louda, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 7. února 2024

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Benefity“ zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem pro vědeckou práci obvyklým.

V Plzni dne 31. 3. 2024

.....

Pavel Kučera

Poděkování

Mé poděkování patří především vedoucí mé bakalářské práce Mgr. Heleně Sequensové za její cenné rady, připomínky a čas, který mi v průběhu psaní mé práce věnovala. Dále bych chtěl poděkovat zástupci vedoucího územního odboru plk. Mgr. Petru Kabátovi za ochotu a pomoc při získávání odpovědí k dotazníkovému šetření. Moje poděkování samozřejmě patří také mým kamarádům a rodině za jejich podporu.

Obsah

ÚVOD	8
1. HISTORIE ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	10
2. VÝZNAM ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ	12
3. ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ BENEFITŮ	13
3.1. Fixní způsob poskytování benefitů	13
3.2. Flexibilní způsob poskytování benefitů	14
4. FUNKCE BENEFITŮ.....	15
4.1. Funkce motivační	16
4.2. Funkce úsporná	17
4.3. Funkce rovnováhy pracovního a soukromého života.....	17
5. ROZDĚLENÍ BENEFITŮ	19
5.1. Z hlediska věcného.....	19
5.2. Z hlediska času	20
5.3. Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti	20
5.4. Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele a příjmů zaměstnance	23
6. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	23
6.1. Definice motivace	24
6.2. Typy motivace.....	26
6.2.1. Vnitřní motivace	26
6.2.2. Vnější motivace	28
6.3. Pracovní spokojenost	28
7. NABÍZENÉ BENEFITY U POLICIE ČESKÉ REPUBLIKY	30
7.1. Dovolená	30
7.2. Náborový příspěvek	31
7.3. Studijní volno s nárokem na služební příjem	32
PRAKTICKÁ ČÁST	35
8. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	35
8.1. Analýza otázek z dotazníku	36
8.2. Vyhodnocení průzkumu, doporučení	53
ZÁVĚR.....	54
RESUMÉ.....	56
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	57

SEZNAM POUŽITÝCH INTERNETOVÝCH ZDROJŮ	58
SEZNAM POUŽITÝCH PRÁVNÍCH PŘEDPISŮ	58
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	59
SEZNAM TABULEK	59
SEZNAM GRAFŮ	59
SEZNAM PŘÍLOH	59
PŘÍLOHA A:	I
PŘÍLOHA B:	VI

Úvod

Zaměstnanecké benefity se staly nedílnou součástí moderního pracovního prostředí, kde hrají klíčovou roli při utváření vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Tyto benefity nejenže přinášejí konkrétní materiální výhody pro zaměstnance, ale také ovlivňují jejich motivaci, spokojenost a loajalitu vůči zaměstnavateli. Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu zaměstnaneckých benefitů, zahrnující jejich historii, význam, způsoby poskytování, funkce a rozdělení, s důrazem na kontext České republiky.

První kapitola podrobně zkoumá historický vývoj zaměstnaneckých benefitů, od jejich počátků až po současnou podobu. Během této analýzy jsou zjišťovány proměny v přístupu k benefitům a jejich postavení v rámci pracovních vztahů. Druhá kapitola se zabývá významem zaměstnaneckých benefitů, zdůrazňuje jejich roli při motivaci zaměstnanců, udržování jejich pracovního nasazení a vytváření pozitivní pracovní atmosféry. Tato kapitola také reflektuje roli benefitů ve větší strategii řízení lidských zdrojů. Následující část práce se věnuje různým způsobům, jak zaměstnavatelé poskytují benefity svým zaměstnancům. Zde jsou analyzovány jak tradiční pevně stanovené benefity, tak i modernější flexibilní přístupy, které umožňují zaměstnancům volit si benefity podle svých preferencí. Funkce zaměstnaneckých benefitů jsou popsány ve čtvrté kapitole. Jedná se o motivaci, úspory pro zaměstnance a zaměstnavatele a podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců. Další část práce se zabývá klasifikací benefitů podle různých kritérií, jako je povaha (např. finanční vs. nefinanční benefity), časová dimenze (např. dočasné vs. trvalé benefity) nebo daňová a odvodová výhodnost pro zaměstnavatele a zaměstnance. Motivace zaměstnanců, která je úzce spjata s poskytovanými benefity, je předmětem šesté kapitoly. Zde jsou rozebrány různé faktory motivace, včetně vnitřních a vnějších motivátorů a jejich dopadu na pracovní spokojenost.

Praktická část této práce se zabývá provedením dotazníkového šetření, které si klade za cíl zjistit preference zaměstnanců ohledně poskytovaných benefitů v konkrétním pracovním prostředí a spokojenost s nimi. Výsledná data z dotazníkového šetření jsou následně analyzována a v závěru práce jsou zpracovány ve sloupcových grafech výsledky tohoto šetření.

Cílem této práce je nejen poskytnout teoretický přehled o zaměstnaneckých benefitech, ale také zkoumat jejich konkrétní aplikaci a účinnost v praxi, přičemž se klade důraz na specifické podmínky a potřeby zaměstnanců v České republice. Toto téma si autor vybral z důvodu vlastního zájmu. V současné době, kdy konsolidace veřejných rozpočtů velmi ovlivnila nabízené benefity. Dále chtěl autor nahlédnout, jak moc toto ovlivnilo spokojenost a motivaci zaměstnanců, a následně porovnat spokojenost mezi soukromým a veřejným sektorem.

1. Historie zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity se v moderní pracovní sféře staly nedílnou součástí pracovního balíčku. Jejich historie sahá daleko do minulosti a zrcadlí proměny společenských i ekonomických podmínek. V tomto textu se podrobněji podíváme na vývoj benefitů v různých historických obdobích a analyzujeme vliv socioekonomických faktorů na jejich transformaci.

První zmínky o benefitech najdeme již v antickém Řecku a Římě kdy se objevovaly benefity v podobě lékařské péče a penzijního zabezpečení pro vojáky a státní úředníky. V tomto období se benefity vnímaly spíše jako nástroj udržení loajality a motivace elitních skupin ve společnosti. Středověk přinesl rozvoj feudálního systému, kde benefity pro panskou čeleď zahrnovaly ubytování, stravu a ošacení. V tomto období se objevily i první formy penzijního zabezpečení v podobě almužny pro staré a nemohoucí. Benefity v tomto období byly úzce spjaty s hierarchií feudálního systému a sloužily k udržení sociálního řádu.¹

Při průmyslové revoluci 18. a 19. století znamenala pro dělnickou třídu náročné pracovní podmínky a nízké mzdy. Teprve v tomto období se začaly prosazovat první moderní benefity, jako je 10hodinová pracovní doba, zákazy dětské práce a základní hygienické standardy na pracovišti. Tyto benefity se prosadily především v důsledku tlaku odborů a rostoucího povědomí o problematice dělnických práv. Ve 20. století přineslo další rozšíření benefitů, a to v souvislosti s rostoucím vlivem odborů a snahou zaměstnavatelů přilákat a udržet si kvalitní pracovní sílu. Objevily se benefity jako placená dovolená, nemocenská, stravenky, příspěvky na penzijní spoření a další. V tomto období se benefity staly běžnou součástí pracovního balíčku a začaly hrát důležitou roli v motivaci a loajalitě zaměstnanců.²

V České republice, respektive v Československu, byl největším průkopníkem v oblasti zaměstnaneckých benefitů a péče o zaměstnance úspěšný

¹ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2007. ISBN 978-80-903808-4-4.

² MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.

podnikatel Tomáš Baťa. Péči o zaměstnance integroval do své podnikatelské strategie. Věřil, že investice do kvalifikace a spokojenosti pracovníků je prospěšná jak pro firmu, tak i pro ně samotné. Jeho motto bylo: „Budovy – to jsou jen hromady cihel a betonu. Stroje – to je spousta železa a ocele. Život tomu dávají teprve lidé.“ Jedním z jeho klíčových kroků bylo zavedení závodního stravování. To vedlo k efektivnějšímu využívání pracovní doby, jelikož se eliminoval čas na oběd mimo pracoviště. Zároveň tak Baťa získal větší kontrolu nad stravováním svých zaměstnanců a zajistil jim kvalitní a nutričně vyváženou stravu, která přispívala k jejich kondici a snižovala absenci kvůli nemoci.³

Dále Baťa zavedl preventivní lékařské prohlídky, čímž sledoval zdravotní stav svých pracovníků a mohl včas podchytit případné problémy. V zájmu zkvalitnění života zaměstnanců nechal ve Zlíně vystavět tzv. „baťovské domky“, které jim nabízely dostupné ubytování v blízkosti továrny. Tím se eliminoval čas dojíždění a posílila se loajalita k podniku. Baťa se nezaměřoval pouze na základní potřeby, ale budoval i komplexní zázemí pro životy svých zaměstnanců a jejich rodin. V dělnické kolonii vyrostly školky, školy, sportovní zařízení a kulturní centra. Baťa věřil, že spokojenost a vyvážený životní styl vedou k silnější motivaci a zodpovědnosti pracovníků, čímž se zvyšuje produktivita a celková prosperita firmy. Tento inovativní přístup k péči o zaměstnance se ukázal jako velice efektivní. Baťovy firmy dosahovaly vynikajících výsledků a staly se symbolem moderního a prosperujícího podniku. Jeho myšlenky inspirují i v dnešní době a ukazují, že vnímání zaměstnanců jako partnerů a investice do jejich spokojenosti a rozvoje je klíčem k dlouhodobému úspěchu.⁴

Ve 21. století se přístup k benefitům stává individualizovanější a reflektuje specifické potřeby a preference jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnavatelé s moderním přístupem k HR vnímají benefity jako investici do lidského kapitálu a klíčový nástroj pro budování atraktivní firemní kultury. Moderní benefity zahrnují širokou škálu oblastí, jako je flexibilní pracovní doba, možnost práce z domova, příspěvky na vzdělávání a rozvoj, firemní stravování, benefity pro zdraví

³ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2007. ISBN 978-80-903808-4-4.

⁴ LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2007. ISBN 978-80-903808-4-4.

a životní styl a další. Vývoj benefitů byl vždy úzce spjat se socioekonomickými faktory. V období nedostatku pracovních sil se benefity stávaly nástrojem pro přilákání a udržení zaměstnanců. Naopak v období ekonomické krize se benefity často omezovaly. Důležitou roli hraje i úroveň technologického rozvoje, která umožňuje zavádění nových typů benefitů, jako je například práce z domova. Přístup k benefitům se v různých zemích a regionech liší. V rozvinutých zemích je obvykle nabídka benefitů širší a zahrnuje i benefity, které se v rozvojových zemích teprve prosazují. Například v USA jsou běžné benefity jako flexibilní pracovní doba a příspěvky na vzdělávání, zatímco v České republice jsou stále důležitější benefity jako stravenky a příspěvky na penzijní spoření.⁵

2. Význam zaměstnaneckých benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů představuje strategický nástroj manažerské politiky zaměřený na zlepšení celkového pracovního prostředí a podpory produktivity pracovníků. Tyto benefity, jakými jsou například finanční odměny, flexibilní pracovní doba, stravenky, nebo odborný rozvoj, jsou poskytovány zaměstnavatelem mimo sjednanou mzdu a mají za cíl motivovat zaměstnance, zlepšit jejich spokojenost s pracovními podmínkami a posílit jejich loajalitu k organizaci. Využití správného systému zaměstnaneckých benefitů je klíčová pro dosažení těchto cílů. Tento systém musí být pečlivě navržen tak, aby efektivně podporoval motivaci zaměstnanců a zároveň byl finančně udržitelný pro zaměstnavatele. Paralelně s tím je důležité správně nastavit systém odměňování zaměstnanců, který by měl být vzájemně propojen s nabízenými benefity. Tímto způsobem lze podpořit zvýšení konkurenceschopnosti firmy na trhu práce tím, že se získávají a udržují kvalifikovaní pracovníci.⁶

Zaměstnanecké benefity jsou často vnímány zaměstnanci jako důležitější než pouhá finanční odměna za práci. Tento faktor má zásadní vliv na rozhodování zaměstnanců při přijímání pracovních nabídek. Balíček poskytovaných benefitů je tak jedním z klíčových faktorů, který zaměstnanci zvažují, když se rozhodují

⁵ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁶ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

mezi různými možnostmi zaměstnání. V důsledku toho je klíčové, aby zaměstnavatelé správně vyhodnocovali potřeby svých zaměstnanců a nabízeli benefity, které jsou pro ně relevantní a hodnotné.⁷

3. Způsoby poskytování benefitů

Benefity mohou být poskytovány dvěma hlavními způsoby. Prvním z nich je fixní způsob. V tomto případě si zaměstnavatel stanoví základní zaměstnanecké výhody v kolektivní smlouvě nebo v interním předpisu pro všechny zaměstnance, a je pak na každém zaměstnanci, zda tyto benefity využije či nikoliv. Druhým způsobem je pak flexibilní způsob poskytování benefitů, který nabízí mnoho možností, jak je nakonec realizovat.⁸

3.1. Fixní způsob poskytování benefitů

V rámci tohoto konceptu zaměstnavatel stanovuje v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřních předpisech základní sadu zaměstnaneckých benefitů, které jsou dostupné pro všechny zaměstnance. Rozhodnutí o využití těchto benefitů je pak na každém jednotlivém zaměstnanci. Tento přístup lze chápat jako formu systému poskytování benefitů formou poukázek nebo paušálních plnění. Mezi typické benefity v této kategorii patří stravenky, mobilní telefon, firemní vozidlo pro manažery, občerstvení na pracovišti, zdravotní péče, nadstandardní dovolená, finanční podpora kulturních a sportovních aktivit, příspěvky na rekreaci a vzdělávání, životní a penzijní pojištění, a možnost získávání slev na výrobky. Tento model umožňuje zaměstnancům flexibilitu v rozhodování o tom, které benefity budou pro ně nejvýhodnější a relevantní. Zároveň také nabízí prostor pro individualizaci a přizpůsobení benefitů potřebám různých skupin zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnavatel pečlivě vybíral a navrhoval benefity s ohledem na potřeby a preference svých zaměstnanců, aby tak podpořil jejich motivaci, spokojenost a produktivitu.⁹

⁷ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.

⁸ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

⁹ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

3.2. Flexibilní způsob poskytování benefitů

V této situaci zaměstnavatel sestavuje balíček zaměstnaneckých výhod a určuje roční limit bodů pro každého zaměstnance, obvykle podle jejich pracovní pozice nebo podle odpracovaných let ve firmě. Každý zaměstnanec má možnost vybrat si z balíčku zaměstnaneckých výhod ty, které nejvíce vyhovují jeho potřebám. Tímto způsobem může zaměstnanec v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat své výhody podle svých preferencí.¹⁰

Moderní přístup k poskytování těchto výhod by měl nejen nabízet širokou škálu služeb a volnočasových aktivit, ale také umožnit zaměstnancům svobodnou volbu. Tato nabídka benefitů není omezena pouze na systém „cafeteria“, ale zahrnuje i možnost využití předplacených benefičních karet. Tyto karty umožňují zaměstnancům čerpat výhody v oblasti volnočasových aktivit, jako jsou poukazy Flexi Pass. Zaměstnanci mohou na základě těchto poukazů Flexi Pass, které jsou poskytovány zaměstnavatelem jako nepeněžní plnění, vybrat si z široké škály volnočasových služeb od různých poskytovatelů.¹¹ Díky charakteru tohoto nepeněžního plnění je možné na tyto benefity uplatnit osvobození od daně z příjmů podle § 6 odst. 9 písm. d) bod zákona číslo 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů.¹²

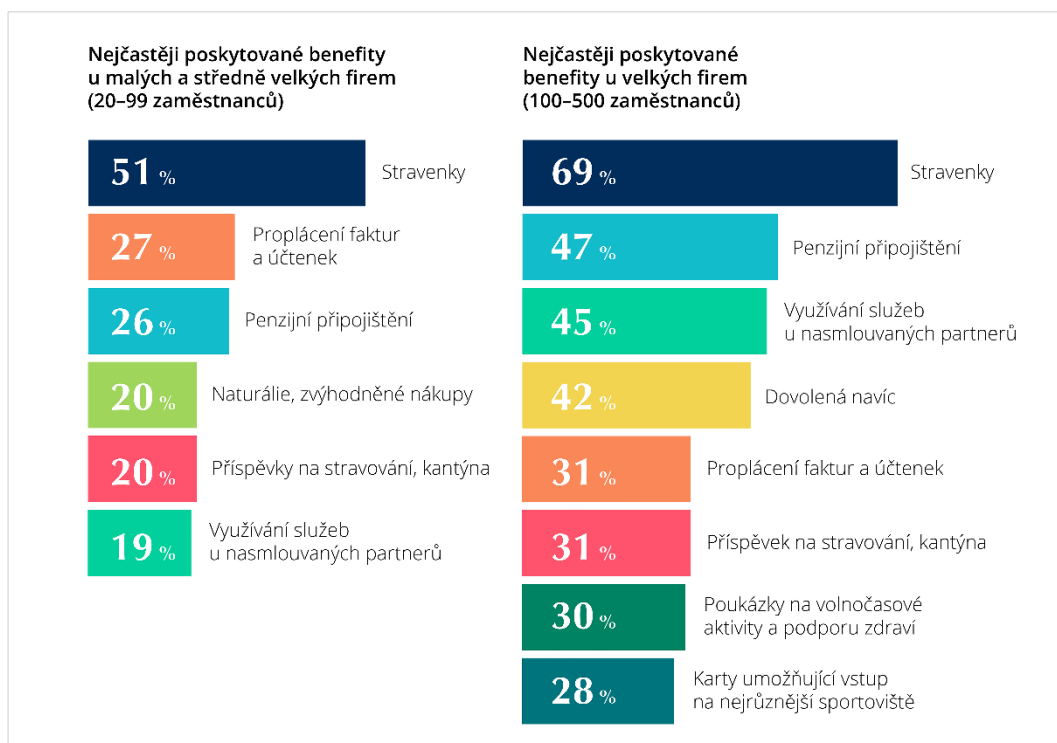
Zaměstnavatelé mohou též využít tzv. Flexi Pass CARD, což je platební karta, kterou předávají zaměstnancům jako další formu benefitu. Zaměstnanci mohou touto kartou hradit vybrané volnočasové benefity dle svého výběru u příslušných poskytovatelů těchto služeb. Jak uvádí Ivan Macháček v České republice můžeme očekávat posun směrem k poskytování benefitů s dlouhodobějším charakterem, jako jsou penzijní pojištění, životní pojištění a zdravotní pojištění, a to na úkor dosavadních krátkodobých benefitů, například stravenek, manažerských vozidel, mobilních telefonů, notebooků a podobně, což je trend, který již lze pozorovat ve vyspělých zemích Evropské unie.¹³

¹⁰ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

¹¹ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.

¹² Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.

¹³ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.



Graf číslo 1: Nejčastěji poskytované benefity
Zdroj: B – inside, 2019¹⁴

4. Funkce benefitů

Poskytování zaměstnaneckých benefitů a důvody, proč jsou v současné době stále populárnější, lze vysvětlit několika způsoby. Benefity představují speciální formu odměny pro zaměstnance, které mají silně motivační funkci. Jedním z významných důvodů, proč zaměstnanci ocení benefity, je jejich schopnost posílit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Z ekonomického hlediska mohou benefity nabízet zaměstnancům daňové úlevy a odvodové zvýhodnění, což představuje výhodu pro obě strany – zaměstnance i zaměstnavatele. Pro zaměstnavatele mohou benefity také představovat nákladově efektivní způsob motivace zaměstnanců a snižování mzdových nákladů. Množství a druh poskytovaných benefitů může být odlišné u různých zaměstnavatelů, což umožňuje firmě odlišit se od konkurence, posílit firemní kulturu a zvýšit hodnotu své značky, image a prestiže v očích zaměstnanců i veřejnosti.¹⁵

¹⁴ Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět [Internet]. [citován 20. březen 2024]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>.

¹⁵ PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, daňové a pojistné režimy benefitů, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

4.1. Funkce motivační

Motivace zaměstnanců je základním kamenem úspěchu každé organizace v oblasti personalistiky. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou nejenom produktivnější, ale také mají lepší přístup k odvádění svojí práce. Tato spokojenost se promítá do jejich vztahu se zaměstnavatelem a může mít pozitivní vliv i na interakce se zákazníky. Existuje několik teorií motivace zaměstnanců, z nichž nejznámějšími jsou Maslowova hierarchie potřeb, kterou jsme již výše zmiňovali a Herzbergova teorie dvou dimenzí motivace k práci.¹⁶

Herzbergova teorie rozlišuje mezi faktory hygieny, které samy o sobě nezvyšují motivaci, ale jejich absence může vést k nespokojenosti, což vede k následné demotivaci. Motivátory, které jsou spojeny s prací samotnou a zvyšují pracovní výkon. Druhá kategorie motivátory vnitřních pracovních potřeb, jsou faktory, které vycházejí přímo z pracovních aktivit samotných, jako je výkon, společenské postavení, uznání, možnost rozvoje a kariérního růstu. Pokud jsou tyto faktory správně nastaveny, představují nejúčinnější prostředek motivace k práci a přímo vedou k lepšímu pracovnímu výkonu zaměstnance. Herzbergova teorie zdůrazňuje, že pro dosažení dlouhodobé motivace je nezbytné, aby pracovníci byli spokojeni nejenom s prací samotnou, ale i s pracovními podmínkami. To znamená, že kromě finančních odměn a materiálních benefitů je důležitá i kvalita pracovního prostředí a vztahy na pracovišti.¹⁷

Peněžní odměny jsou schopny uspokojit převážně nižší úroveň potřeb podle Maslowa, jako jsou fyziologické a částečně jistoty. Na vyšší úrovni této hierarchie už však peněžní odměny samy o sobě nemají takový vliv. Proto zaměstnavatelé často musí přistoupit k poskytování dalších benefitů, aby udrželi své zaměstnance motivované. Zaměstnavatelé by měli vědět, že nabídka atraktivních benefitů může hrát klíčovou roli při přilákání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících. Nabídka široké škály benefitů není důležitá pouze pro konkurenční boj o talenty

¹⁶ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer, 2017. ISBN 978-802-7102-273.

¹⁷ KLEIBL, Jiří. IN: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 228-229. ISBN 978-80-7400-347-9.

na trhu práce, ale i pro udržení dlouhodobě spokojených a motivovaných zaměstnanců.¹⁸

4.2. Funkce úsporná

Zaměstnanecké výhody mohou také sloužit jako způsob úspory jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Zaměstnavatelé mohou některé benefity započítat do svých nákladů a tím snížit svůj daňový základ. Naopak u zaměstnanců jsou některé benefity osvobozeny od daně z příjmů, což znamená, že nejsou zahrnuty do výpočtu sociálního a zdravotního pojištění. Tímto se budeme podrobněji zabývat níže.

Úspornou funkci benefitů můžeme nalézt i v jiných kontextech než v úspoře financí při zahrnutí benefitů do nákladů zaměstnavatele nebo jejich nezahrnutí do základu daně u zaměstnance. Důležitou roli hraje také úspora času. To lze dobře demonstrovat na příkladu firemních školek, které často fungují v blízkosti pracoviště zaměstnance. Díky poskytnutí tohoto benefitu odpadá potřeba rodičů starat se o to, aby jejich děti byly ve školce před začátkem pracovní doby a také zajistit, aby je stihli vyzvednout po skončení práce. Úsporu času přinášejí i další formy zaměstnání, jako je práce z domova (home office), kterou někteří zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům. Práce z domova se stala postupně rozšířeným řešením v situaci související s pandemií COVID-19. V některých případech to může znamenat úsporu času stráveného každodenní cestou do práce, který lze lépe využít k plnění pracovních úkolů.¹⁹

4.3. Funkce rovnováhy pracovního a soukromého života

Rovnováha mezi pracovním a osobním životem se stala klíčovým tématem moderní pracovní kultury. Zaměstnanci v dnešní době očekávají nejen možnost efektivně plnit své pracovní úkoly, ale také flexibilitu a podporu pro své osobní životní potřeby. Pro podniky je to výzva, jakým způsobem zajišťovat optimální rovnováhu, která bude prospěšná pro obě strany. Využívání benefitů zaměřených

¹⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

¹⁹ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7598-361-9.

na rovnováhu pracovního a soukromého života se stala strategií, jak podniky mohou reagovat na tyto očekávání a zároveň získat konkurenční výhodu. Flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova jsou v tomto ohledu stále populárnějšími možnostmi, které umožňují zaměstnancům lépe si organizovat svůj čas a plnit své pracovní povinnosti s ohledem na své individuální potřeby.²⁰

Rodinná politika prošla během historie neustálými změnami, které se v posledních desetiletích ještě více zdůraznily díky podmínkám v moderním světě, zejména ve vyspělých zemích. Dříve byla role v rodině poměrně pevně stanovena: matka zůstávala doma s dítětem po porodu, zatímco otec byl hlavním živitelem. Nicméně tato tradice se výrazně mění, a to hlavně s ohledem na rostoucí počet matek, které se brzy po porodu vrací do práce buď na plný, nebo částečný úvazek. Současně se zvyšuje i rozvodovost, klesá počet uzavřených sňatků a snižuje se porodnost. Tyto trendy odrážejí rostoucí potřebu individualizace. S proměnami ve společnosti se logicky zvyšuje potřeba vyvážit osobní a pracovní život. Některé zaměstnanecké benefity mohou v tomto ohledu výrazně pomoci. Mezi tyto benefity patří klasické flexibilní formy zaměstnání, jako je home office nebo job-sharing, ale také firemní školky, finanční příspěvky na péči o děti nebo přímé poskytování služeb hlídání dětí. Dalšími benefity mohou být příspěvky na sportovní a kulturní aktivity, delší dovolená a možnosti neplaceného volna. Dalšími důležitými prvky jsou programy péče o zdraví a wellness, které pomáhají zaměstnancům udržovat fyzickou a duševní kondici. Tím nejenže podniky investují do zdraví svých zaměstnanců, ale také snižují riziko absencí z práce způsobených zdravotními problémy. Kombinace těchto opatření vytváří prostředí, které podporuje zdravou rovnováhu mezi pracovním nasazením a soukromým životem, což vede k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců.²¹

²⁰ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer,2017. ISBN 978-802-7102-273.

²¹ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada. Manažer,2017. ISBN 978-802-7102-273.

5. Rozdělení benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou nabývat různých podob a existuje mnoho způsobů, jak je třídit do určitých skupin. Nicméně, většina těchto benefitů má několik společných charakteristik. Typicky jsou poskytovány nezávisle na individuálním výkonu zaměstnance a jsou poskytovány na základně pracovního poměru. Tím se liší od odměn, které se poskytují spíše jako motivace krátkodobých pracovních výkonů. Je důležité zdůraznit, že vnímání těchto benefitů se může lišit mezi jednotlivými zaměstnanci. Například mladší zaměstnanci nemusí vnímat penzijní pojištění jako podstatný benefit, zatímco starší zaměstnanci mohou mít úplně jiný pohled na věc. Ve většině případů větší a finančně stabilní společnosti obvykle nabízejí širší spektrum benefitů než menší podniky, které často poskytují pouze omezený počet benefitů nebo žádné.²²

5.1. Z hlediska věcného

Podle Armstronga se benefity mohou rozdělovat podle toho, jakým způsobem přispívají k osobní bezpečnosti, finanční pomoci nebo uspokojení osobních potřeb zaměstnanců. Benefity související s osobní bezpečností může patřit například dodatečné odstupné při propuštění z důvodu nadbytečnosti, který může být udělen vedle zákonně stanoveného odstupného. K finanční pomoci můžeme zahrnovat podnikové půjčky s nízkým nebo žádným úrokem. Mezi benefity související s osobními potřebami mohou patřit možnost volna z osobních důvodů nebo poradenské služby před odchodem do důchodu.²³

Podle Pelce existuje 5 kategorií, do kterých se dají benefity rozdělit. První kategorií je podpora zaměstnaneckého vztahu souvisejícího s pracovním zařazením, která zahrnuje například příspěvky na dopravu, ubytování, nebo poskytnutí služebního automobilu, zejména tam, kde je nedostatek zaměstnanců s potřebnými dovednostmi. Druhou oblastí jsou benefity týkající se osobního rozvoje a vzdělávání, což může zahrnovat jazykové kurzy, semináře, školení a workshopy. Třetí kategorií jsou zdravotní benefity, které zahrnují

²² DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

²³ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

poskytování vitamínů a očkovacích vakcín, jakož i různé formy podpory v případě nemoci či rehabilitace. Čtvrtá kategorie je sociální podpora, která představuje další důležitou oblast zaměstnaneckých benefitů. Sem spadají půjčky a pomoc v případě finančních nebo sociálních potíží zaměstnanců. Posledním, avšak ne nejméně důležitým, jsou volnočasové benefity, jako jsou vstupy do rekreačních a sportovních center, divadel, kin a dalších kulturních akcí. Tyto benefity jsou často poskytovány formou volných vstupů na sportoviště či dané akce.²⁴

5.2. Z hlediska času

Benefity mohou být z hlediska času rozděleny do 3 kategorií. První jsou jednorázové benefity poskytování bezúročných půjček, nebo například u Policie České republiky (dále jen PČR) jednorázový náborový příspěvek, kterým se budeme níže zabývat. Další kategorií jsou benefity krátkodobého charakteru, jako jsou příspěvky na stravování nebo nápoje, které jsou poskytovány pravidelně, ale jsou určeny na krátkou dobu. A poslední kategorií jsou benefity dlouhodobého charakteru, jako je například penzijní pojištění nebo soukromé životní pojištění. U PČR by se do této kategorie dala zařadit výsluha. Tyto benefity mají trvalý účinek a poskytují finanční zajištění zaměstnancům na delší časové období.²⁵

5.3. Z hlediska daňové a odvodové výhodnosti

Benefity, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, mohou být různorodé a mohou mít různý daňový a odvodový dopad. To znamená, že jejich poskytování a případné zdanění či osvobození od daně závisí na konkrétních podmínkách a pravidlech daných právními předpisy. Ze strany zaměstnance mohou být osvobozeny od daně z příjmů. Některé benefity mohou být osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti. To znamená, že zaměstnanec nemusí platit daň z příjmů získaných z těchto benefitů. Jedním z příkladů benefitu, který může být osvobozen od daně z příjmů ze závislé činnosti, je stravenkový paušál. Některé zaměstnanecké benefity mohou být nezahrnovány nebo zahrnovány do vyměřovacího základu

²⁴ PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, daňové a pojistné režimy benefitů, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

²⁵ PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, daňové a pojistné režimy benefitů, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

zaměstnance pro stanovení odvodu pojistného na sociální a zdravotní pojištění. Jedním z příkladů jsou příspěvky zaměstnavatele na penzijní pojištění. Pokud zaměstnavatel přispívá na penzijní pojištění svých zaměstnanců, tato částka se nezapočítává do výpočtu pojistného, které zaměstnanec odvádí na sociální a zdravotní pojištění. Zaměstnanec tedy nemusí odvádět pojistné z této částky, což znamená výhodu pro něj. Dále také mohou zaměstnanecké benefity podléhat zdanění jako příjem ze závislé činnosti. Některé benefity mohou být zdaněny jako příjem ze závislé činnosti u zaměstnance, což znamená, že zaměstnanec musí zaplatit daň z příjmů získaných z těchto benefitů. Jedním z příkladů je poskytnutí služebního automobilu pro osobní i pracovní účely.²⁶

Ze strany zaměstnavatele mohou být benefity daňově uznatelné nebo neuznatelné náklady. Benefity mohou být poskytovány zaměstnancům jako daňově uznatelných nebo neuznatelných výdajů u zaměstnavatele. Daňově uznatelné náklady jsou ty, které mohou zaměstnavatelé odečíst od svých příjmů při výpočtu daně z příjmů, čímž snižuje svou daňovou povinnost. Naopak neuznatelné náklady nemohou být odpočteny od příjmů zaměstnavatele. Jedním z příkladů daňově uznatelných nákladů poskytovaných zaměstnancům může být finanční podpora zaměstnavatele na vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím kurzů, školení nebo studijních programů souvisejících s prací. Naopak příkladem neuznatelných nákladů může být poskytnutí zaměstnancům prémiové dárky, jako jsou luxusní dovolené nebo zájezdy, které nejsou přímo spojeny s pracovním výkonem zaměstnanců nebo firemními cíli. Benefity mohou být také ze strany zaměstnavatele poskytovány z různých zdrojů, jako je fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), sociální fond zaměstnavatele nebo podobné fondy tvořené ze zisku po jeho zdanění. Může se jednat například o lístky do kina nebo kulturní události.²⁷ Rozdělení a přístup k tomu je pro zaměstnavatele flexibilní. Z posledních zkušeností autora, který je zaměstnanec PČR, dostal jeden lístek do kina Cinema City. Následně byl poté překvapen, když jako zaměstnanec Domu dětí a mládeže dostal tyto lístky

²⁶ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

²⁷ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

dva, což bylo příjemné překvapení z FKSP, alespoň tento benefit nemusel čerpat sám.

Optimální řešení z hlediska daní a odvodů je takové, které využívá kombinaci výhod, jež jsou osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti u zaměstnance, a jsou zároveň daňově účinným nákladem u zaměstnavatele. To může vést k maximalizaci výhod pro obě strany a minimalizaci daňových povinností. Je důležité, aby zaměstnavatelé a zaměstnanci byli dobře informováni o daních a odvodech souvisejících s poskytováním a přijímáním zaměstnaneckých benefitů, aby mohli správně plánovat a využívat tyto výhody v souladu s právními předpisy a optimálně je využít pro obě strany.²⁸

Tabulka číslo 1: Členění vybraných zaměstnaneckých benefitů dle daňové výhodnosti.

Benefity	Osvobozený příjem ze ZČ		Daňově uznatelný náklad	
	Ano / Ne	ZDP	Ano / Ne	ZDP
Stravenky	Ano	§ 6/9/b	Ano	§ 24/2/j/4
Příspěvek na PP / ŽP	Ano	§ 6/9/p	Ano	§ 24/2/j/4
Zaměstnanecká karta	Ano	§ 6/9/d	Ne	§ 25/1/h
Příspěvek na dopravu	Ne	§ 6/1/a/1	Ano	§ 24/2/j/4
Služební vozidlo	Ne	§ 6/6	Ano	§ 24/2/j/4
Dovolená nad rámec	Ne	§ 6/1/a/1	Ano	§ 24/2/j/4
Pojištění odpovědnosti	Ne	§ 6/1/a/1	Ano	§ 24/2/j/4
Cafeteria Benefits	Ano	§ 6/9/d	Ne	§ 25/1/h
Poukázky na volnočasové aktivity a podporu zdraví	Ano	§ 6/9/d	Ne	§ 25/1/h
Program Multisport	Ano	§ 6/9/d	Ne	§ 25/1/h

Zdroj: Vlastní zpracování dle z. č. 586/1992 Sb. Zákon o daních z příjmů.²⁹

²⁸ MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.

²⁹ Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů.

5.4. Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele a příjmů zaměstnance

Benefity můžeme dělit podle charakteru výdajů zaměstnavatele, rozlišující mezi finančními a nefinančními. Finanční benefity zahrnují přímé finanční prostředky, které zaměstnavatel poskytuje na určité výhody, často ve formě příplatků, jako jsou příplatky na dovolenou nebo dopravu. Nefinanční benefity jsou poskytovány bez finančního výdaje zaměstnavatele a mohou zahrnovat poskytnutí služebního vozidla pro osobní účely zaměstnance nebo poskytování výrobků zaměstnavatele za zvýhodněnou cenu.³⁰

Pokud jde o příjmy zaměstnance, benefity mohou být buď peněžní nebo nepeněžní povahy. Peněžní benefity představují přímý příjem v podobě finanční částky, kterou zaměstnanec obdrží, jako jsou například delší placené dovolené nebo placené přestávky v práci. Naopak nepeněžní benefity nejsou spojeny s přímým příjmem finančních prostředků pro zaměstnance. Sem patří například důchodové pojištění, bezúročné půjčky nebo zvýhodněné služby v oblastech jako je rekreace, sport, kultura nebo vzdělání. Jednoduše řečeno, nepeněžní benefity jsou plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci, která jsou placena zaměstnavatelem až poté, co jsou poskytnuta zaměstnanci.³¹

6. Motivace zaměstnanců

Úspěch firmy závisí na mnoha faktorech, jako je pracovní prostředí, dostupné zdroje, organizační struktura a firemní kultura. Mezi ty nejvýznamnější faktory však patří lidské zdroje (zaměstnanci). Jejich velký vliv na výkon organizace je nepopiratelný. Motivace a odměňování zaměstnanců jsou klíčovými prvky úspěchu podnikání. Cílem je podnítit zaměstnance k plnění úkolů tak, aby práce splňovala jejich potřeby a současně se shodovala s dlouhodobými cíli a vizí společnosti. Hledá se kvalitní personál, který je ochoten se angažovat a přispívat k dosažení cílů organizace. Motivace není pouze otázkou finanční

³⁰ PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, daňové a pojistné režimy benefitů, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

³¹ PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, daňové a pojistné režimy benefitů, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.

odměny; může to být i ocenění, povýšení, slovní uznání od nadřízených nebo kolegů. V těchto případech by se jednalo o motivaci pozitivní. Existuje však i negativní motivace, která se projevuje tresty, kritikou nebo snížením platu. Motivace je individuální, každého motivuje něco jiného, a to se může měnit i v průběhu času, proto je důležité jí věnovat dostatek pozornosti a zohlednit individuální potřeby zaměstnanců.³²

6.1. Definice motivace

„Motivace je psychický proces vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle. Vyjadřuje souhrn všech skutečností – radost, zvědavost, pozitivní pocity, radostné očekávání, které podporují nebo tlumí jedince, aby něco konal nebo nekonal. Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb.“³³

Motivace je multidimenzionální koncept, jehož definice se liší v závislosti na perspektivě a teoretickém rámci daného oboru. Nicméně základním stavebním kamenem konceptu motivace je hybná síla, která pohání jedince k určitému chování za účelem dosažení stanovených cílů. Tato síla vychází ze subjektivního vnímání potřeb jedince, které ho vedou k aktivitě směřující k jejich uspokojení.³⁴

Podle významných teoretiků, jako je například Maslow či Herzberg, jsou motivy jednotlivých jedinců poháněny hierarchií potřeb. Nejslavnější klasifikací lidských potřeb je ta, kterou představil Maslow. Podle jeho teorie existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné všem lidem a jsou uspořádány do hierarchie.³⁵

- Fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- Jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.

³² ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

³³ Motivace [Internet]. [citován 6. března 2024]. Dostupné z: <https://publi.cz/books/114/08.html>.

³⁴ MASLOW, Abraham H. Motivace a osobnost, Portál. 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.

³⁵ URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-802-7102-273.

- Sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- Uznání – potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou doplňujících se skupin: za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě, a za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí a projevujících se v podobě uznání, pozornosti, významu nebo ocenění.
- Seberealizace (sebenaplnění) - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát.³⁶

Když je uspokojena nižší potřeba, stává se dominantní vyšší potřebou, na kterou se pak soustředí pozornost. Potřeba seberealizace nemůže být nikdy uspokojena. Maslowa řekl, že: „*člověk je živočich trpící nedostatkem*“. Jen neuspokojená potřeba může motivovat chování, a tak dominující potřeba funguje jako základní motivátor jednání. Psychologický vývoj jedince probíhá podle Maslowovy hierarchie potřeb, ale není to nezbytně lineární proces. Nižší potřeby stále existují, i když zatím nepůsobí jako motivátor, a lidé se k dříve uspokojeným potřebám neustále vrací.³⁷

V rámci procesu motivace jsou jednotlivé potřeby vnímány jako podněty, které vyvolávají reakce, jež směřují k dosažení cíle. Tento proces je dynamický a může být ovlivněn širokým spektrem faktorů, včetně vnitřních (např. osobnostní charakteristiky, cíle, hodnoty) i vnějších (např. sociální prostředí, pracovní podmínky) podmínek. Důležitým aspektem motivace je také pojem motivu, který představuje konkrétní impulzy nebo pohnutky, jež jedince vedou k akci. Motivy mohou být různorodé a individuální, přičemž jejich identifikace a porozumění je klíčové pro efektivní řízení a podporu motivace v různých kontextech, jako je pracovní prostředí, vzdělávání nebo sport.³⁸

³⁶ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vy-dání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

³⁷ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

³⁸ PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídít, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

Celkově lze tedy motivaci chápat jako sílu, která nás vede k dosažení stanovených cílů nebo ke zlepšení našeho výkonu. Nicméně není univerzální recept na to, jak motivovat jednotlivce. Každá osoba je jedinečná a vyžaduje odlišnou formu a míru motivace, která je přizpůsobena specifickým potřebám a preferencím daného jedince.³⁹

6.2. Typy motivace

Existuje široká škála faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci, a to buď pozitivně, nebo negativně. Jedním z těchto faktorů je rozlišení mezi tím, zda je zdrojem uspokojení potřeb samotná práce, nebo její výsledek. Rozlišujeme dva hlavní typy motivace – vnitřní a vnější. Toto dělení pohlíží na motivaci jako na proces, na rozdíl od přístupu, který motivaci chápe jako stav. Existuje celá řada faktorů, které mohou ovlivnit obě formy motivace. V případě vnitřní motivace jsou to například osobní zájmy, hodnoty, přesvědčení a vnímání autonomie. Naopak, vnější motivaci ovlivňují vnější podmínky, jako jsou odměny, povzbuzování, hrozba trestu nebo tlak okolí.⁴⁰

6.2.1. Vnitřní motivace

Vnitřní motivace, jako základní pohon jednání, vyplývá z vnitřních faktorů a emocí, což znamená, že jedinec provádí činnosti z vlastního přesvědčení, zájmu nebo potřeby dosáhnout určitého cíle. Tato forma motivace je úzce spjata s pocitem autonomie, vnitřního uspokojení a osobního růstu. Když jedinec vykonává činnost, kterou považuje za důležitou a zajímavou, prožívá při ní radost a uspokojení. Vnitřní motivace nevyžaduje vnější odměny nebo tlaky a často je spojena s vyšším stupněm angažovanosti a vytrvalosti v dosahování cílů.⁴¹

³⁹ PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Deci a Ryan dále popisují vnitřní motivaci jako touhu být schopný vykonávat práci s pocitem svobody a autonomie, zejména pokud jde o způsob provedení práce a dosažení výsledků. Sandel dodává, že „*když se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za opravdu smysluplnou a přínosnou, potom nabízené peníze mohou oslabit jejich motivaci tím, že ‚vytěsní‘ jejich vnitřní zájem a odhodlání*“.⁴² Podněcování vnitřní motivace je úzce spojeno s vytvářením pracovních míst. Podle Katze by pracovní pozice měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, význam a odbornost, což podněcuje zapojení schopnosti zaměstnanců.⁴³ Hackman a Oldham identifikovali pět klíčových charakteristik práce, které podporují vnitřní motivaci zaměstnanců: rozmanitost dovedností, identita práce, význam práce, autonomie práce a zpětná vazba. Navrhli tři opatření ke zvýšení motivace, která mohou manažeři vyzkoušet:⁴⁴

- Autonomie – Poskytnout lidem možnost stanovit si svůj vlastní plán a soustředit se na dosažené výsledky spíše než na konkrétní způsob vykonávání práce.
- Dokonalost – Podporovat lidi v hledání cesty k jejich osobnímu zlepšení a sledovat jejich pokrok společně s nimi.
- Účel – Při předávání instrukcí a udělování pokynů je důležité vysvětlit lidem nejen jak něco dělat, ale také proč to dělají.⁴⁵

⁴² SANDEL M., *The Moral Limits of Markets: Co si za peníze (ne)koupíte*, Vydavate BizBooks, 2012. ISBN 9788026500605.

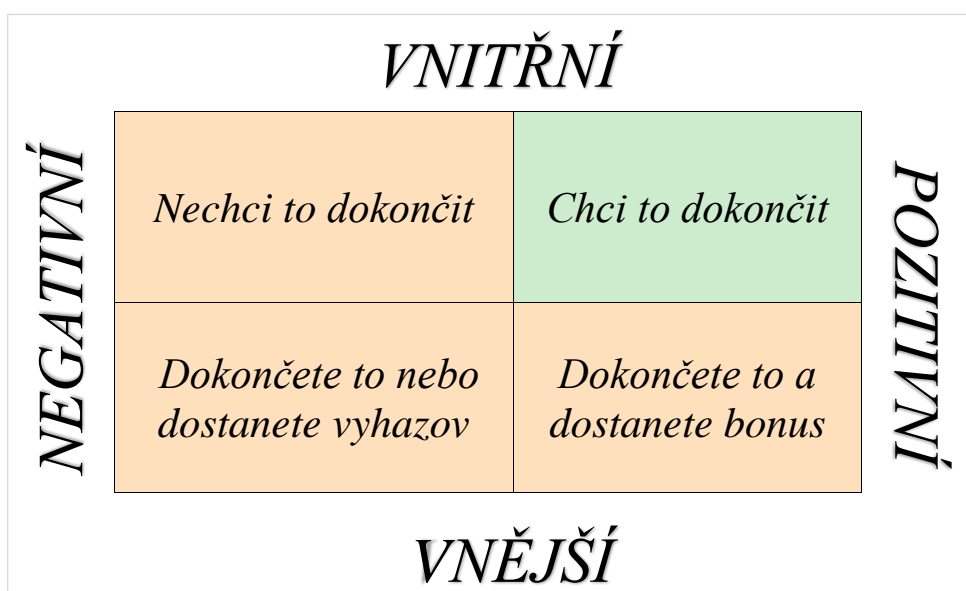
⁴³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁵ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

6.2.2. Vnější motivace

Naopak vnější motivace je založena na vnějších stimulech a odměnách, které jedinec získává nebo očekává za své jednání. Jedinec koná určité činnosti kvůli získání vnějších odměn (např. peníze, uznání) nebo kvůli zabránění negativním následkům (např. tresty, ztráta postavení). Tato forma motivace je často spojena s podmíněným chováním a závisí na vnějších podnětech, což může vést k vyhoření nebo snížené angažovanosti v dlouhodobém horizontu. Vnější motivace může být účinná v krátkodobém smyslu, ale neposkytuje trvalé uspokojení a není udržitelná bez neustálého poskytování vnějších podnětů.⁴⁶



Obrázek číslo 1: Rozdělení motivace.
Zdroj: Firemní sociolog.⁴⁷

6.3. Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je základním pilířem úspěšného a udržitelného pracovního prostředí. Jedním z klíčových faktorů, které ovlivňují úroveň této spokojenosti, jsou benefity, které zaměstnavatelé nabízejí svým zaměstnancům. Tyto benefity jsou přidanou hodnotou k platům a mohou zahrnovat celou škálu výhod, které se liší podle zaměstnavatelů a potřeb zaměstnanců. Studie a průzkumy ukazují, že existuje silná korelace mezi poskytovanými benefity a pracovní spokojeností. Konkrétně se ukazuje, že zaměstnanci, kteří mají přístup

⁴⁶ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴⁷ Firemní sociolog - Motivace zaměstnanců [Internet]. [citován 26. březen 2024]. Dostupné z: <https://www.firemni-sociolog.cz/cz/uzitecne-informace/clanky/142-motivace-zamestnancu>.

k různým výhodám, jsou často více spokojeni se svou prací a mají vyšší míru angažovanosti. To lze vysvětlit tím, že benefity poskytují pocit bezpečí, podporují vyváženost mezi pracovním a soukromým životem a podněcují pocit ocenění za práci.⁴⁸

Mezi nejčastěji oceňované benefity patří pružná pracovní doba, která umožňuje zaměstnancům lépe řídit svůj čas a sladit svou pracovní a rodinnou situaci. Dále jsou to benefity spojené se zdravotní péčí, jako je zdravotní pojištění a programy wellness, které podporují fyzické a duševní zdraví zaměstnanců. Rovněž jsou velmi ceněny benefity týkající se rozvoje kariéry, jako jsou vzdělávací stipendia, kurzy a možnosti profesního růstu.⁴⁹

Je zřejmé, že správně navržené a poskytované benefity mohou mít pozitivní dopad na pracovní prostředí a výkonnost zaměstnanců. Proto je důležité, aby zaměstnavatelé pravidelně vyhodnocovali a aktualizovali své benefity tak, aby odpovídaly potřebám a očekáváním svých zaměstnanců. Aktivní komunikace těchto výhod je rovněž klíčová, aby zaměstnanci byli plně informováni o dostupných možnostech a cítili se oceněni za svou práci. V konečném důsledku je vytváření příznivého pracovního prostředí založeného na respektu, důvěře a podpoře klíčem k dlouhodobé pracovní spokojenosti a úspěchu jak zaměstnanců, tak zaměstnavatelů.⁵⁰

Morálka se často definuje jako ekvivalent spokojenosti s prací. Tak Guion definuje morálku jako „*míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace*“. Jiné definice zdůrazňují skupinové aspekty morálky. Gilmer říká, že: „*morálka, je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům*“. Rozlišuje mezi morálkou jako skupinovou proměnnou, vztahující se ke míře, v jaké se členové skupiny cítí přitahováni svou skupinou a touží zůstat jejími členy, a mezi postojem k práci

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vy-dání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.

⁴⁹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

jako individuální proměnnou, vztahující se k pocitům pracovníka týkající se jeho práce.⁵¹

7. Nabízené benefity u Policie České republiky

V oblasti veřejného sektoru je důležité nejen poskytovat kvalitní služby občanům, ale také zajistit atraktivní pracovní prostředí pro zaměstnance. Nabízené benefity hrají klíčovou roli při přilákání a udržení kvalifikovaných pracovníků v rámci veřejné správy. V této kapitole se zaměříme na některé z vybraných benefitů, které jsou poskytovány zaměstnancům u Policie České republiky. Bohužel v současné době bylo spoustu benefitů zrušeno nebo omezeno.

7.1. Dovolená

Příslušník má nárok na 6 týdnů dovolené během jednoho kalendářního roku. Pokud příslušník nepracuje celý kalendářní rok, má nárok na dovolenou v poměru k délce jeho služebního poměru. To znamená, že každý měsíc, ve kterém pracuje, mu náleží jedna dvanáctina dovolené. Vznikne-li služební poměr příslušníka nejpozději patnáctého dne v měsíci, má nárok na dovolenou i za tento měsíc. V měsíci, kdy skončí jeho služební poměr, má nárok na dovolenou pouze tehdy, pokud trvá služební poměr alespoň 15 dní v daném měsíci. Možnosti čerpání dovolené upravuje § 66 zákona č. 361/2003 Sb.⁵²

Pokud příslušník není schopen vykonávat službu kvůli nemoci nebo jiné neschopnosti, dovolená se mu krátí. Toto upravuje § 67 zákona č. 361/2003 Sb. Za prvních 90 dnů neschopnosti ke službě se mu zkrátí dovolená o jednu dvanáctinu jejího rozsahu. Za každých dalších 30 dnů neschopnosti ke službě se dovolená zkracuje o další jednu dvanáctinu. Tato pravidla platí pouze v případě, že příslušník nepracoval kvůli neschopnosti v daném kalendářním roce, za který se mu dovolená poskytuje. Výjimkou jsou případy neschopnosti vzniklé v důsledku služebního úrazu, nemoci z povolání nebo nařízené karantény související s výkonem služby.⁵³

⁵¹ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁵² Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵³ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

7.2. Náborový příspěvek

Náborový příspěvek je upraven v článku 135a zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů. Podle interního předpisu stanoveného policejním prezidentem (Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2012) může být příslušníkům PČR přiznán náborový příspěvek, pokud je to nutné pro obsazení volných pracovních pozic.⁵⁴ Policistovi může být náborový příspěvek přiznán, pokud splní několik podmínek. První podmínka, je že policistovi musí uplynout zkušební doba a ta činí 6 měsíců. Druhou podmínkou je, že jeho služební poměr nesmí trvat déle než jeden rok. Třetí podmínka je, že policistovi dosud nebyl náborový příspěvek přiznán a souhlasí s jeho přiznáním. Rozhodnutí o přiznání náborového příspěvku vydává příslušný služební funkcionář, což je osoba oprávněná ustanovovat policisty na pracovní místa. Následně policista musí setrvat ve služebním poměru následujících 6 let. Při dřívějším ukončení služebního poměru je policista povinen uhradit poměrnou část náborového příspěvku.⁵⁵ Výše příspěvku se na základě neefektivnosti získávání nových příslušníků může postupem času zvedat. Autor této práce nastupoval k PČR na útvar Plzeňského kraje a výše tehdejšího náborové příspěvku byla 75 000 Kč.

Útvary hlavního města Prahy - 150 000 Kč

Útvary Středočeského kraje - 150 000 Kč

Útvary Plzeňského kraje - 110 000 až 150 000 Kč

Útvary Karlovarského kraje - 110 000 Kč

Útvary Ústeckého kraje - 110 000 Kč

Útvary Libereckého kraje - 110 000 Kč

Útvary Jihočeského kraje - 75 000 Kč

Útvary Královéhradeckého kraje - 75 000 Kč

Útvary Jihomoravského kraje - 75 000 Kč

Útvary Moravskoslezského kraje - 75 000 Kč

Útvary Pardubického kraje - 75 000 Kč

Útvary kraje Vysočina - 75 000 Kč

Útvary Zlínského kraje - 75 000 Kč

⁵⁴ Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2012.

⁵⁵ Čl. 2 až 10 závazného pokynu policejního prezidenta č. 75/2013.

7.3. Studijní volno s nárokem na služební příjem

Služební volno při studiu upravuje zákon č. 361/2003 Sb. Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů § 73. Služební volno při studiu je možné udělit příslušníkovi na jeho žádost v případě, že denní studium na střední škole, vyšší odborné škole nebo vysoké škole je nezbytné pro výkon jeho služby, a to po dobu trvání studia.⁵⁷ Jako příslušní PČR autor této práce o tento benefit žádal a následně mu byla žádost schválena

Pokud příslušník studuje a současně vykonává službu na střední škole, vyšší odborné škole nebo vysoké škole, může mu být uděleno služební volno podle následujících podmínek. Na střední škole nebo vyšší odborné škole může čerpat služební volno nezbytně nutné k účasti na studijních soustředěních a konzultacích, které jsou součástí jeho studijního plánu, a to maximálně 8 dnů v každém školním roce, 10 dnů na přípravu a vykonání závěrečné zkoušky nebo maturitní zkoušky a 20 dnů na přípravu a vykonání absolutoria.⁵⁸

Na vysoké škole v bakalářském, magisterském nebo doktorském studijním programu nebo programu celoživotního vzdělávání může čerpat služební volno nezbytně nutné k účasti na studijních soustředěních a konzultacích, 14 dnů v každém akademickém roce, 2 dny na přípravu a vykonání každé zkoušky, celkem 40 dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky v bakalářském studijním programu, 80 dnů na přípravu a vykonání státní závěrečné zkoušky v magisterském studijním programu a celkem 40 dnů na přípravu a vykonání státní doktorské zkoušky.⁵⁹

Služební volno při studiu se může čerpat během celého školního nebo akademického roku. Pokud příslušník nevyčerpá své právo na služební volno z důvodu překážky na jeho straně, nárok na toto volno zanikne. V případě,

⁵⁶ Nábor Policie České republiky | Nabízíme [Internet]. [citován 22. březen 2024]. Dostupné z: <https://nabor.policie.cz/clanek/nabizime.aspx>.

⁵⁷ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁸ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁵⁹ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

že překážky byly způsobeny bezpečnostním sborem, může být toto volno čerpáno v následujícím školním nebo akademickém roce.⁶⁰

Po ukončení studia je příslušník povinen zůstat ve služebním poměru po dobu odpovídající trojnásobku doby trvání studia, pokud mu bylo uděleno služební volno podle § 73 odst. 1 zákona č. 361/2003. Pokud mu bylo uděleno služební volno podle § 73 odst. 2 zákona č. 361/2003., musí zůstat ve služebním poměru po dobu odpovídající délce studia. Příslušník, který byl vyslán na studijní pobyt, je povinen zůstat ve služebním poměru po dobu 3 let, pokud náklady na studijní pobyt přesáhnou částku 100 000 Kč.⁶¹

Pokud příslušník nedodrží povinnost setrvat ve služebním poměru po dobu uvedenou v předchozích bodech, je povinen uhradit bezpečnostnímu sboru náklady spojené se studiem nebo studijním pobytem, a to i v případě, že jeho služební poměr skončí v průběhu studia. Náklady spojené se studiem nebo studijním pobytem zahrnují služební příjem poskytnutý příslušníkovi během služebního volna při studiu nebo studijním pobytu, náhrady cestovních výdajů a další náklady uhrazené bezpečnostnímu sboru v souvislosti se studiem. Celková výše těchto nákladů nesmí překročit stanovené limity podle částek uvedených v zákonném ustanovení.⁶²

- a) 200 000 Kč, jde-li o denní studium na střední škole nebo vyšší odborné škole,
- b) 400 000 Kč, jde-li o denní studium na vysoké škole,
- c) 100 000 Kč, jde-li o studium při výkonu služby na střední škole nebo vyšší odborné škole,
- d) 150 000 Kč, jde-li o studium při výkonu služby na vysoké škole v bakalářském studijním programu nebo programu celoživotního vzdělávání,
- e) 200 000 Kč, jde-li o studium při výkonu služby na vysoké škole v magisterském nebo doktorském studijním programu, anebo
- f) 500 000 Kč, jde-li o studijní pobyt.⁶³

Pokud příslušník splní povinnost setrvat ve služebním poměru pouze částečně, bude mu úhrada nákladů spojených se studiem snížena úměrně míře

⁶⁰ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶¹ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶² Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶³ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

splnění povinnosti. Povinnost uhradit náklady spojené se studiem nebo studijním pobytem zaniká v těchto případech. Podle §42 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb.⁶⁴

h) podle lékařského posudku poskytovatele pracovnělékařských služeb dlouhodobě pozbyl zdravotní způsobilost k výkonu služby, s výjimkou zdravotních důvodů souvisejících s těhotenstvím,

i) mu bylo odňato osvědčení o tělesné zdatnosti nebo o odborné způsobilosti stanovené zvláštním právním předpisem,

j) podle posudku psychologa bezpečnostního sboru pozbyl osobnostní způsobilost k výkonu služby,

k) byla jeho svéprávnost omezena,

(2) Příslušník zpravodajské služby musí být též propuštěn, jestliže mu zanikla platnost osvědčení, je-li osobou určenou ke styku s utajovanými informacemi, a nelze jej ustanovit na jiné služební místo, a to ani po 1 roce zařazení v záloze pro přechodně nezařazené.

(3) Příslušník ve služebním poměru na dobu určitou musí být též propuštěn, jestliže

a) služební místo, na něž byl ustanoven, bylo zrušeno v důsledku organizačních změn a příslušníka nelze ustanovit na jiné služební místo,

b) mu zanikla platnost osvědčení, je-li osobou určenou ke styku s utajovanými informacemi, a nelze jej ustanovit na jiné služební místo.⁶⁵

Bezpečnostní sbor vrátí příslušníkovi částku, kterou uhradil na náklady spojené se studiem nebo studijním pobytem, pokud dodatečně splní povinnost setrvat ve služebním poměru při opětovném přijetí. Pokud tuto povinnost splní pouze částečně, bude mu vrácena částka odpovídající míře splnění povinnosti.⁶⁶

⁶⁴ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶⁵ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

⁶⁶ Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Praktická část

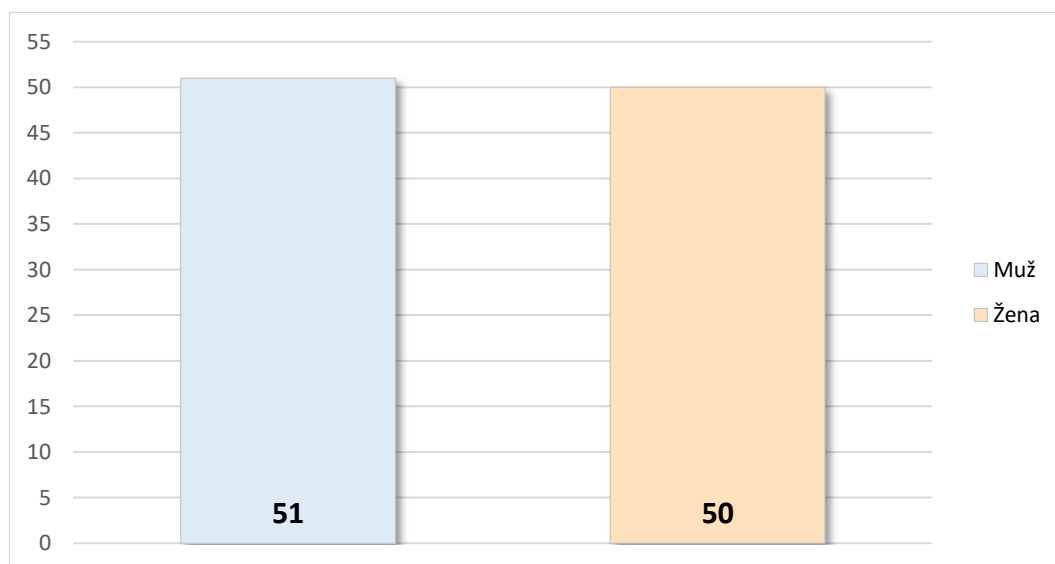
8. Dotazníkové šetření

V této části práce chceme zjistit spokojenost zaměstnanců s aktuálním systémem odměňování, informovanosti o nich a jejich vliv na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Pro dosažení tohoto cíle bylo provedeno dotazníkové šetření, na které odpovědělo celkem 101 respondentů. Respondenti byli vybráni z různých profesních oblastí a pracovních pozic, aby bylo dosaženo co největší rozmanitosti názorů a zkušeností. Vzhledem k tomu, že příslušníci PČR ke své práci nemají k dispozici počítače s přístupem k internetu, tak jsem vytvořil QR kód, který na tento dotazník jednoduše odkazuje použitím fotoaparátu chytrého mobilního zařízení. Na dotazník respondenti odpovídali prostřednictvím webový portál www.surveymonkey.com, kde jsem vytvořil online dotazník. Následně jsem se sešel se zástupcem ředitele územního odboru Plzeň – venkov plk. Mgr. Petrem Kabátem a ten prostřednictvím služebních mailů a konferencí s vedoucími obvodních oddělení PČR tento dotazník i s QR kódem, který odkazoval na daný dotazník rozeslal a rozšířil mezi příslušníky PČR. Tento dotazník jsem rozeslal dále prostřednictvím svých účtů na sociálních sítích (Instagram, Facebook, WhatsApp). Dotazníkové šetření jsem prováděl jak v soukromém sektoru, tak ve veřejném sektoru a tyto výsledky jsem se snažil níže porovnat. Dotazník navštívilo celkem 142 osob a z toho dotazník vyplnilo celkem 101 respondentů. Úspěšnost dotazníku vzhledem k vyplnění činí 71,1 %. Celkem 96 respondentů tento dotazník vyplnili přes přímý odkaz a 5 respondentů prostřednictvím vytvořeného QR kódu.

Dotazník je tvořen celkem osmnácti otázkami, které byly zaměřeny na různé aspekty zaměstnaneckých benefitů, včetně informovanosti o nich, spokojenosti s poskytovanými výhodami, motivace a pracovního výkonu. Dotazník obsahuje 17 uzavřených otázek, kdy dotazované osoby mohli vybrat vždy pouze jednu odpověď z nabídky. Poslední 18. otázka v dotazníku je otevřená a nepovinná, kde respondenti vypisovali odpověď, dle svého uvážení.

8.1. Analýza otázek z dotazníku

Otázka č. 1 – „Jaké je Vaše pohlaví?“

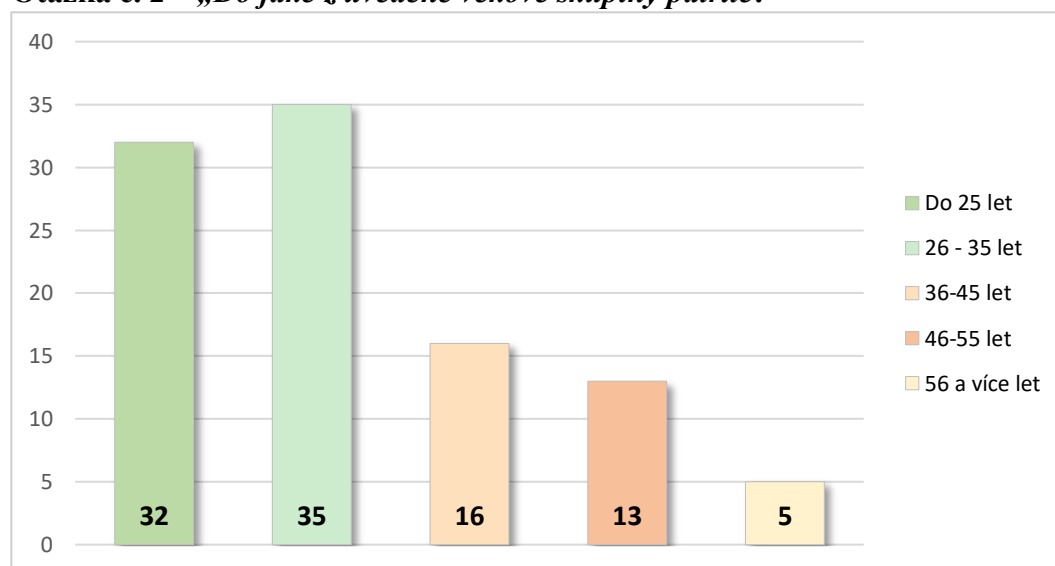


Graf číslo 2: Pohlaví

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

První otázka se v dotazníku týká pohlaví respondentů. Celkem se šetření zúčastnilo 51 mužů a 50 žen. Z tohoto celkového počtu 24 mužů a 26 žen pracovalo v soukromém sektoru (dále jen SS) a 27 mužů a 24 žen zastávalo pozice ve veřejném sektoru (dále jen VS). V dotazníku je zastoupení mužů a žen v obou sektorech zaměstnání relativně vyvážené, přičemž veřejný sektor přitahuje mírně více mužských účastníků než ženských.

Otázka č. 2 – „Do jaké z uvedené věkové skupiny patříte?“

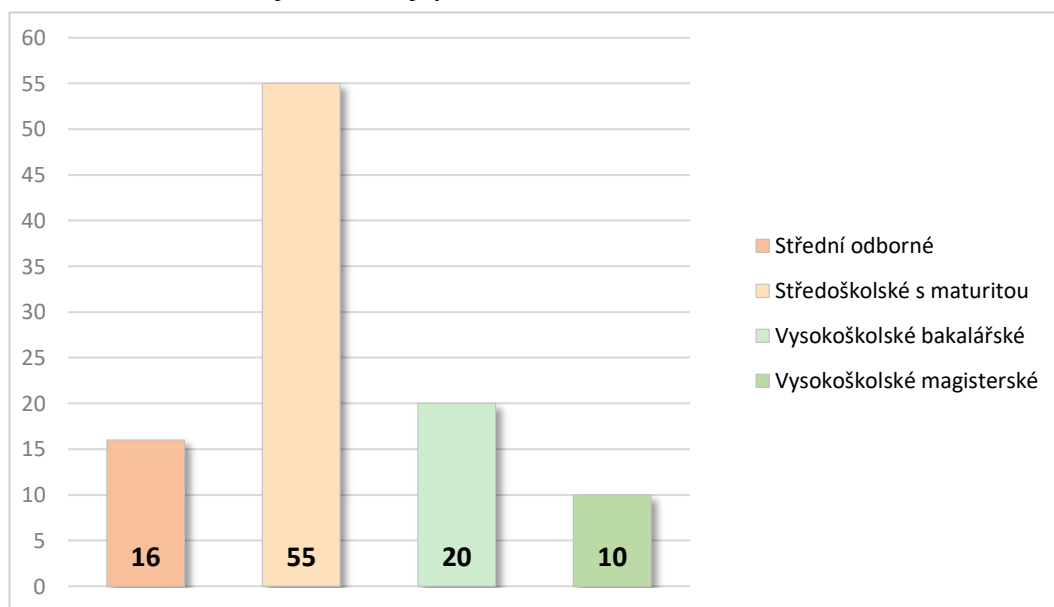


Graf číslo 3: Věk

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Druhá otázka v dotazníku se týká věkové skupiny respondentů. Na grafu č. 3 můžeme pozorovat, že největší věkovou skupinu tvoří zaměstnanci ve věku 26 – 35 let. Podíl této věkové skupiny na počtu zodpovězených dotazníků je celkem 34 % z toho 20 dotazovaných osob pracuje ve VS a 15 dotazovaných osob v SS. Druhá nepočetnější věková skupina oslovená tímto dotazníkem je do 25 let. Podíl této věkové skupiny činí celkem 32 %. Z toho 25 respondentů pracuje v SS a jen 7 respondentů ve VS. Zde můžeme pozorovat, že v této věkové skupině dotazovaná většina pracuje v soukromém sektoru. Lidé ve věkové skupině 36 – 45 let v dotazníkového šetření tvoří podíl celkem 16 %. Z toho 12 respondentů pracuje ve VS a 4 respondenti pracují SS. Ve věkové skupině 46 – 55 let se zúčastnilo celkem 13 % Z toho 9 respondentů pracuje v VS a 4 respondenti v SS a věková skupina 56 a více let tvoří celkem 5 % odpovědí na dotazník. Z toho 3 respondenti pracují ve VS a 2 respondenti pracují v SS.

Otázka č. 3 – „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“



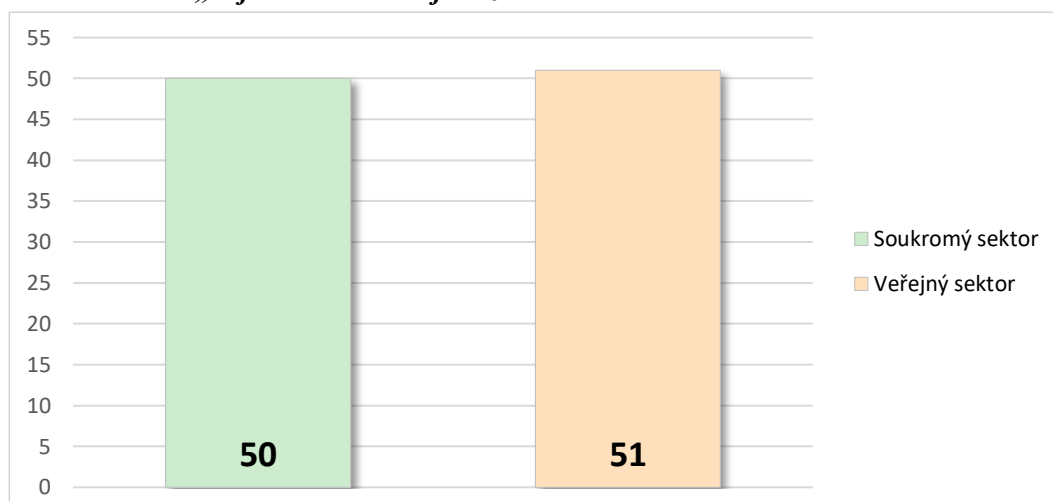
Graf číslo 4: Vzdělání

Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Třetí otázka se zabývá nejvyšším dosaženým vzděláním respondentů. Graf číslo. 4 ukazuje, jaké zaměstnanci, kteří odpověděli na tento dotazník dosáhli nejvyšší vzdělání. Šestnáct respondentů (16 %) dosáhlo středního odborného vzdělání. Nejpočetnější skupinu, od které jsem získal odpovědi tvoří 55 respondentů (54 %), kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou.

Dvacet respondentů (20 %) dosáhlo vysokoškolského bakalářského vzdělání a 10 respondentů (10 %) dosáhlo vysokoškolského magisterského vzdělání.

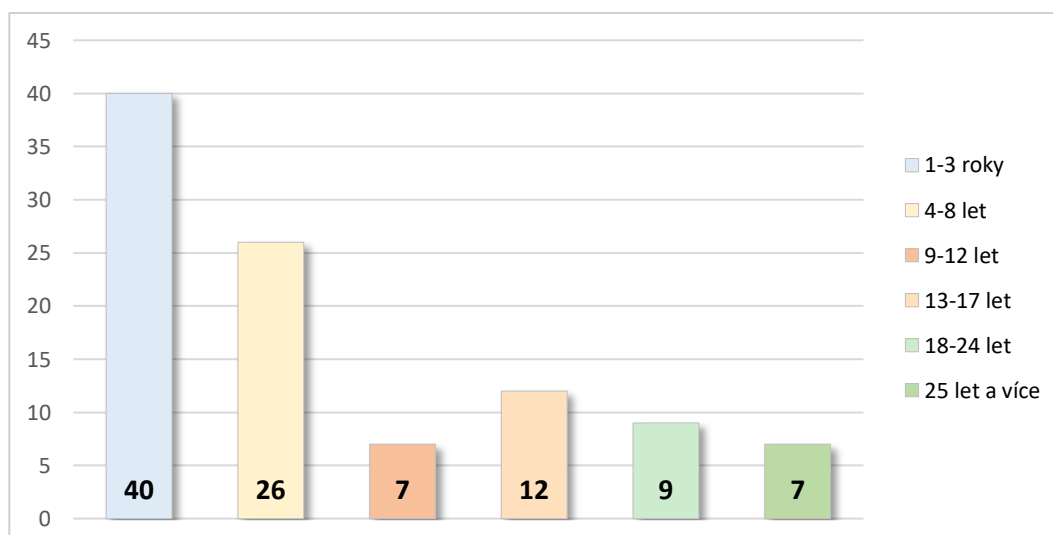
Otázka č. 4 – „V jakém sektoru jste zaměstnání?“



Graf číslo 5: Sektor zaměstnání
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Otázka číslo 4 je v tomto dotazníku zaměřená na to v jaké sektoru jsou respondenti zaměstnání. Celkem 50 respondentů (49 %) jsou zaměstnání v SS a 51 respondentů (51 %) je zaměstnáno ve VS. Graf číslo 5 znázorňuje jak odpovědi od respondentů v SS a VS jsou téměř vyrovnané. V dotazníkovém šetření máme pro následné porovnávání těchto sektorů téměř vyrovnané podmínky.

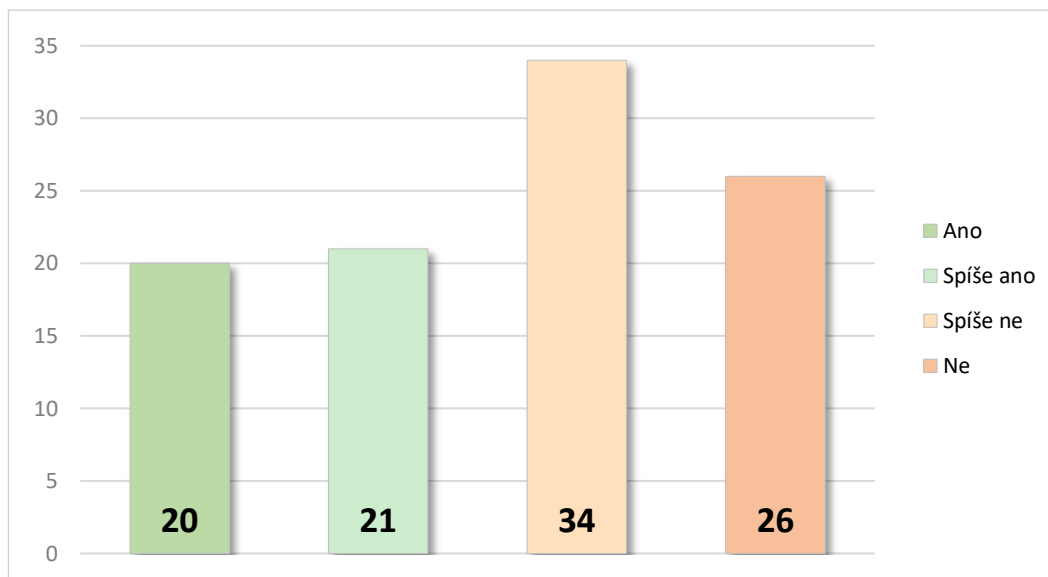
Otázka č. 5 – „Jak dlouho jste u současného zaměstnavatele zaměstnání?“



Graf číslo 6: Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zpracování

Otázka číslo pět se zabývá tím, jak dlouho jsou dotazovaní respondenti u svého současného zaměstnavatele zaměstnaní. Graf číslo 6 zobrazuje 6 sloupců, které jsou rozdělené, podle započatých odpracovaných let. Jeden až tři roky, čtyři až osm let, devět až dvanáct let, třináct až sedmnáct let, osmnáct až dvacet čtyři let a dvacet pět let a více. Nejvíce se dotazníku zúčastnilo respondentů, kteří u současného zaměstnavatele pracují 1 až 3 roky. Jedná se od 40 respondentů (39 %) z toho 11 pracují ve VS a 29 respondentů pracuje v SS. Celkem 26 dotazovaných (26 %) osob pracují u současného zaměstnavatele 4 až 8 let, z toho 14 ve VS a 12 v SS. Jen 7 respondentů pracuje u zaměstnance 9 až 12 let. (3 – VS / 4 – SS). Třináct až sedmnáct odpracovaných let u současného zaměstnavatele odpovědělo 12 respondentů. (9 – VS / 3 – SS). Osmnáct až dvacet čtyři let v dotazníku zaznamenalo 9 respondentů a z toho jen 2 pracují v SS a 7 pracuje v VS. Poslední skupinou jsou lidé, kteří u současného zaměstnavatele pracují dvacet pět a více let. Celkem se jedná o 7 respondentů a všichni pracují ve VS. Vzhledem k výsledkům této otázky můžeme vidět, že lidé, kteří pracují ve VS ať u PČR, Hasičský záchranný sbor. (HZS), Zdravotnický záchranná služba (ZZS) toto povolání beru spíše jako celoživotní povolání a mění svého zaměstnavatele převážně méně. Naopak v SS lidé zaměstnavatele mění častěji. Zjištěné rozdíly v délce zaměstnání mezi soukromým a veřejným sektorem mohou naznačovat odlišnosti v pracovních podmínkách, kulturách zaměstnávání nebo v přístupu k zaměstnaneckým výhodám. Tato odlišnost může mít dopad na to, jak zaměstnanci vnímají své benefity a jaký vliv mají na jejich pracovní angažovanost a motivaci. Dle mého názoru je to převážně z důvodů větší nabídky a rozmanitosti soukromého sektoru.

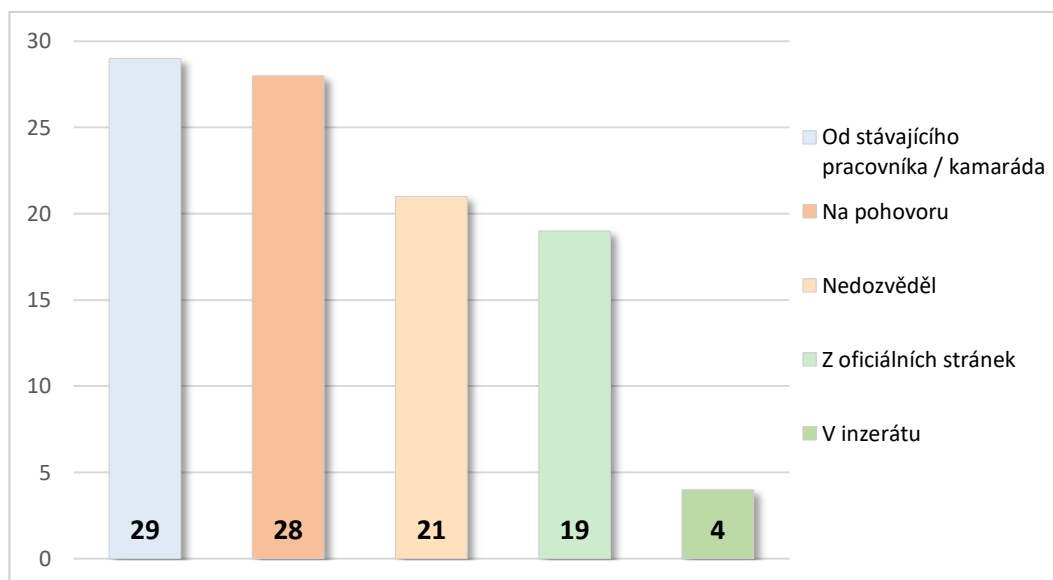
Otázka č. 6 – „Ovlivnila Vás nabídka benefitů při výběru zaměstnání?“



Graf číslo 7: Ovlivnění benefity při výběru zaměstnání
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo šest je zaměřená na ovlivňování nabídky benefitů při výběru zaměstnání. Dle grafu číslo 7 můžeme vidět, část respondentů (41 %) uvedla, že nabídka benefitů měla vliv na jejich rozhodování při výběru zaměstnání. To naznačuje, že zaměstnanecké výhody jsou pro mnoho lidí důležitým faktorem při hledání práce a mohou hrát klíčovou roli při rozhodování o přijetí pracovní nabídky. Na některé respondenty měla nabídka benefitů velký vliv (20 odpovědí „ano“), zatímco pro jiné byl vliv nižší (21 odpovědí „spíše ano“). Celkem 34 respondentů uvedl, že vliv nabídky zaměstnaneckých benefitů při výběru zaměstnání spíše neměl (33 % odpovědí „spíše ne“). To ukazuje na různorodost preferencí a priorit jednotlivých zaměstnanců při rozhodování o zaměstnání. Jen 26 % respondentů (26 odpovědí „ne“) uvedli, že na ně nabízené benefity neměli žádný vliv při výběru zaměstnání. Vzhledem k tomu, že konkurence na trhu práce může být v některých odvětvích a profesích vysoká, nabídka atraktivních zaměstnaneckých benefitů může být pro zaměstnavatele klíčovým faktorem při přitahování a udržování kvalifikovaných zaměstnanců.

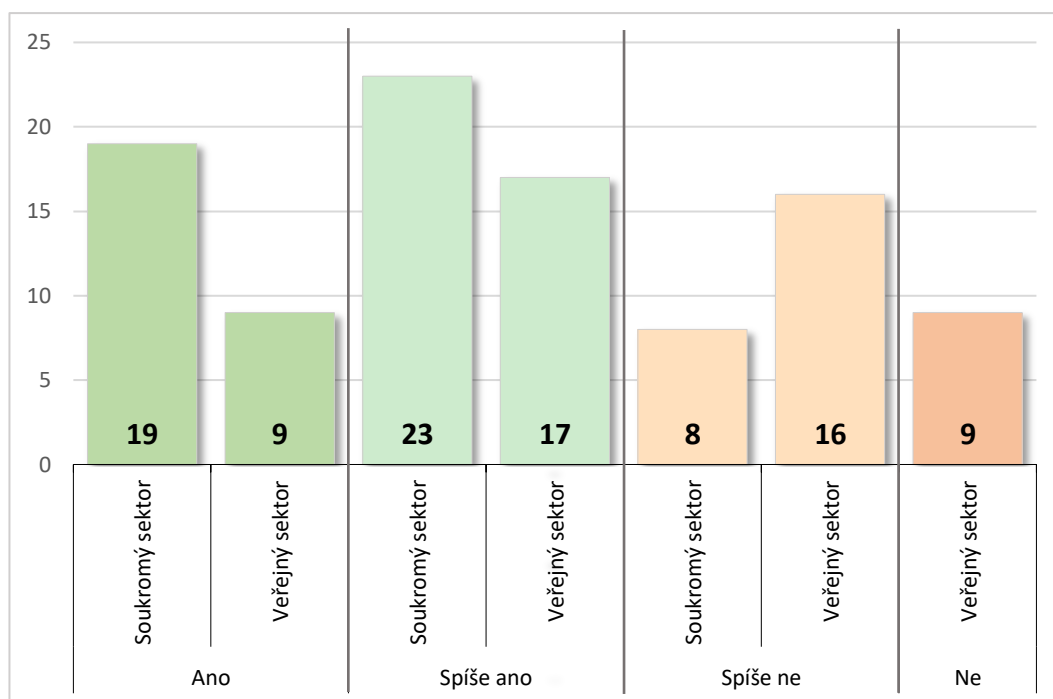
Otázka č. 7 – „Jak jste se dozvěděli o benefitech při ucházení o práci?“



Graf číslo 8: Způsob informování o benefitech
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka sedmá se v dotazníku zabývala tím, jak se zaměstnanci dozvěděli o benefitech, které jejich zaměstnavatel poskytuje při ucházení o práci. Z grafu číslo 8 je patrné, že uchazeči o práci se o benefitech nejčastěji dozvídají od stávajících pracovníků / kamarádů. Tuto variantu vybralo 29 respondentů. Druhý nejčastější způsob uvedlo 28 respondentů. Ti byly o zaměstnaneckých benefitech informování na pracovním pohovoru, tato varianta je výrazně větší v soukromém sektoru oproti sektoru veřejnému. V SS tuto variantu vybralo 20 respondentů, zatím co ve VS 8 respondentů. Dále je z grafu patrné, že poměrně velká část uchazečů celkem 21 % se o benefitech nedozvědělo vůbec, z toho 16 % respondentů uvedlo, že pracuje ve VS. To může být způsobeno tím, že zaměstnavatelé dostatečně nekomunikují a neinformují o benefitech, které nabízejí. Informace o nabízených benefitech se na oficiálních stránkách zaměstnavatele dozvědělo 19 % respondentů. Pouze 4 respondenti do dotazníkového šetření uvedli, že se o nabízených benefitech dozvěděli v inzerátu.

Otázka č. 8 – „Myslíte si, že jste o zaměstnaneckých výhodách dostatečně informováni?“



Graf číslo 9: Míra informovanosti o benefitech
Zdroj: Vlastní zpracování

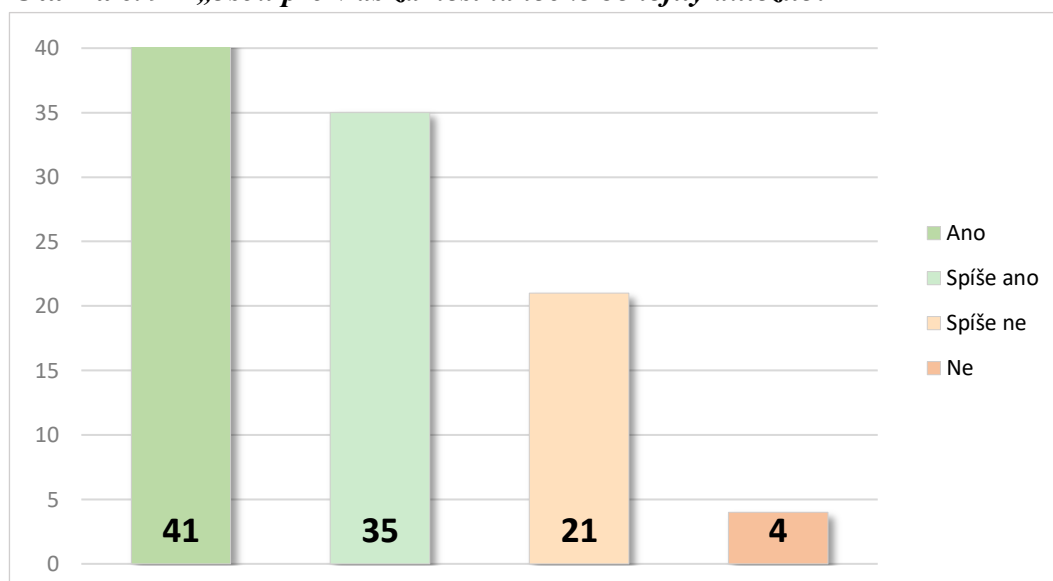
Osmá otázka v dotazníku je směřována na to, zda si zaměstnanci myslí, jestli jsou o zaměstnaneckých výhodách dostatečně informováni. Na grafu číslo 9 můžeme pozorovat, že většina respondentů celkem 67 % uvádí, že jsou o zaměstnaneckých benefitech dostatečně informováni.

V soukromém sektoru (SS) k otázce uvedlo 19 respondentů odpověď „ano“ a dalších 23 „spíše ano“. Pouze ze SS je 84 % lidí z tohoto šetření spokojeno s informovaností. Zbýlých 16 % tedy 8 respondentů ze SS uvedlo, že jsou spíše nedostatečně informováni (odpověď „spíše ne“). Nikdo ze SS neuvedl (odpověď "ne").

Ve veřejném sektoru (VS) se cítí 51 % procent respondentů dostatečně informováni o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech z toho 9 respondentů (18 %) uvedlo odpověď "ano" a 17 respondentů (33 %) odpověď "spíše ano". Necelá polovina celkem 49 % respondentů z VS se cítí nedostatečně informováni o současných nabízených benefitech. Do dotazníku uvedlo 16 respondentů z VS (31 %) odpověď "spíše ne" a 9 respondentů (18 %) na tuto otázku odpovědělo "ne". Z grafu je patrné, že v SS jsou zaměstnanci o svých benefitech informováni více.

Naopak ve VS je informovanost o poznání horší a je zde tedy velký prostor pro zlepšení.

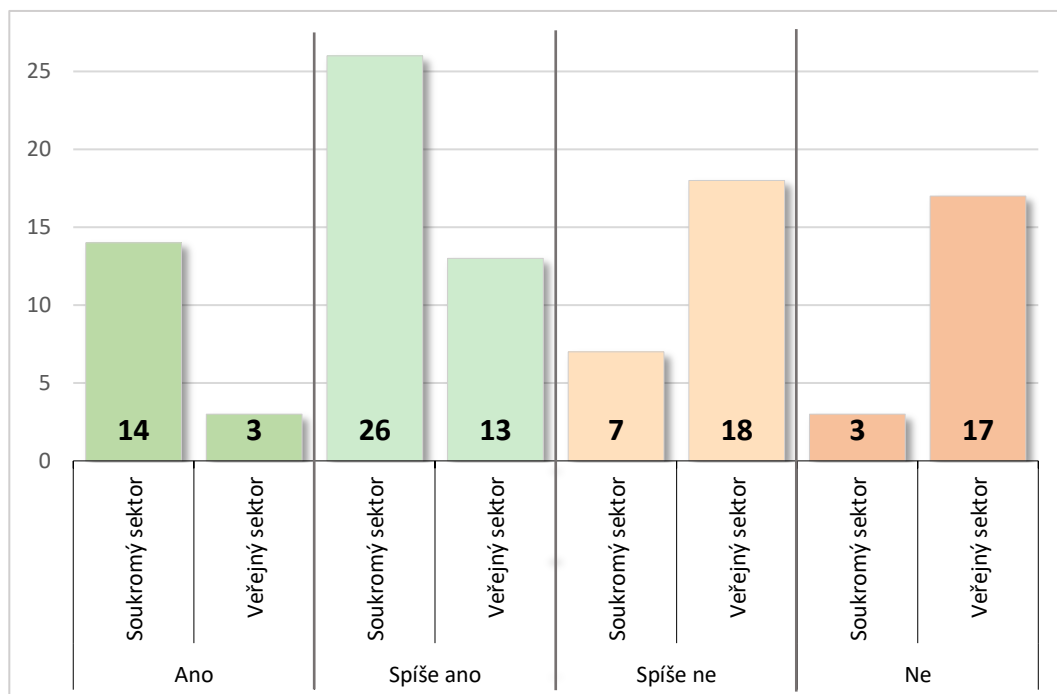
Otázka č. 9 – „Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité?“



*Graf číslo 10: Důležitost zaměstnaneckých benefitů
Zdroj: Vlastní zpracování*

Devátá otázka v dotazník se zabývá tím, jestli jsou pro dotazované lidi zaměstnanecké benefity důležité. Respondenti zde měli na výběr z odpovědí „ano, spíše ano, spíše ne a ne“. Na grafu číslo 10 můžeme vidět, že pro převážnou většinu jsou zaměstnanecké benefity důležité. To uvedlo celkem 76 respondentů. Celkem 41 respondentů uvedlo, že jsou pro ně benefity jednoznačně důležité (odpověď „ano“) a 35 respondentů odpověděli („spíše ano“). 21 respondentů v dotazníku uvedlo, že pro ně odměny nejsou až tak důležité. (odpověď „spíše ne“) V poslední řadě 4 respondenti z VS uvedli, že pro ně benefity nejsou důležité (odpověď „ne“). V této otázce jsou odpovědi mezi jednotlivými sektory ve své podstatě na drobné nuance velmi podobné.

Otázka č. 10 – „Jste spokojeni s poskytovanými benefity?“



Graf číslo 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

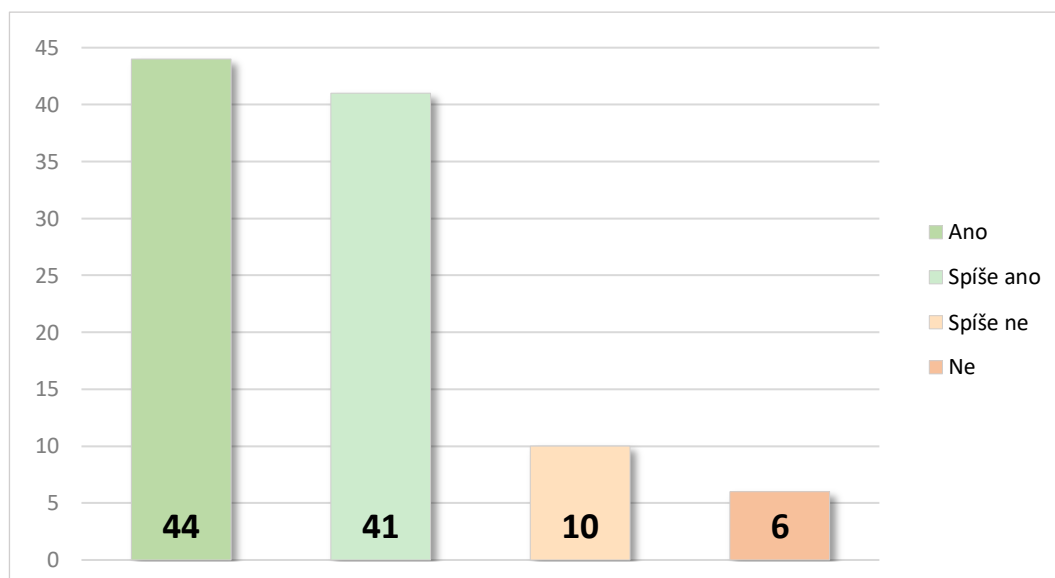
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 10 je zaměřena na spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity od jejich zaměstnavatele. Při pohledu na graf číslo 11 můžeme vidět v celku značné rozdíly mezi jednotlivými sektory. Jednoznačně je na první pohled vidět větší spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity v soukromém sektoru (SS) oproti veřejnému sektoru (VS). Dle mého názoru to může být zapříčiněno tím, že VS v současné době čelí finančním obtížím. Od ledna letošního roku v rámci konsolidace veřejných rozpočtů došlo ke snaze snižování nákladů, včetně snížení poskytovaných benefitů. Například u PČR došlo ke zrušení příspěvku na stravování (stravenky), snížení příspěvku na dovolenou, zrušení příspěvku na volnočasové aktivity a další příspěvky. Jako policista vidím, že u PČR, vězeňské služby i armády ČR a ZZS je značná nespokojenost, jak určitě bude patrné v pokračování šetření.

Ze SS převážná většina uvedla (80 %), že jsou spokojeni s poskytovanými benefity z toho 14 zaměstnanců (28 %) označilo odpověď „ano“ a 26 zaměstnanců (52 %) odpověď „spíše ano“. Následně 14 % respondentů ze SS jsou spíše nespokojeni s poskytovanými benefity (7 odpovědí „spíše ne“). Pouze 3 respondenti (6 %) ze SS uvedli, že jsou nespokojeni s benefity, které jim poskytuje jejich zaměstnavatel.

Ve VS z dotazovaných lidí uvedli pouze 3 respondenti (6 %), že jsou spokojeni s poskytovanými benefity (odpověď „ano“). Celkem 13 respondentů z VS (26 %) je se současnými benefity spíše spokojena (odpověď „spíše ano“). Ze vzorku zaměstnanců ve VS je celkem 68 % nespokojeno s benefity, které jim poskytuje zaměstnavatel. Z toho 18 respondentů (35 %) je spíše nespokojeno (odpověď „spíše ne“). Celkem 17 respondentů (33 %) uvedlo, že jsou nespokojeni se současnými nabízenými benefity ze strany jejich zaměstnavatele (odpověď „ne“).

Otázka č. 11 – „Jste spokojeni se svou prací?“

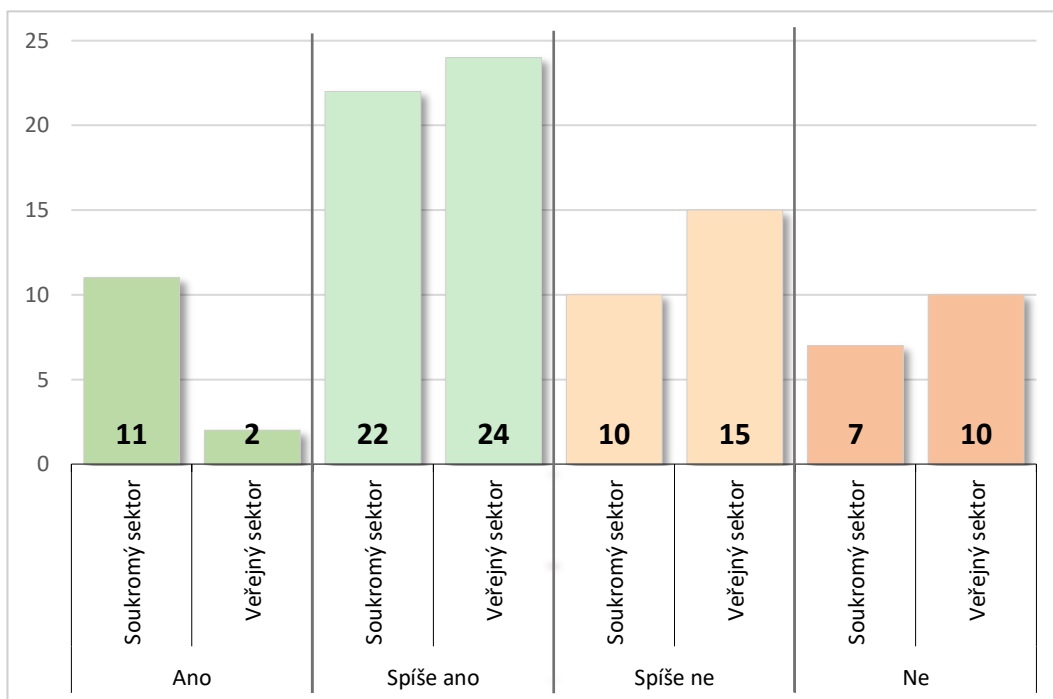


Graf číslo 12: Spokojenost s prací

Zdroj: Vlastní zpracování

Jedenáctá otázka se v této práci zabývá tím, zda jsou lidé, kteří odpověděli na tento dotazník spokojeni se svojí prací. U této otázky nebyly mezi jednotlivými sektory výrazné rozdíly. Celkem 84 % v dotazníkovém šetření uvedlo, že jsou spokojeni se svojí prací. Z toho 44 respondentů v tomto dotazníku uvedlo, že jsou spokojeni se svojí prací (odpověď „ano“) a 41 respondentů uvedlo, (odpověď „spíše ano“). Z grafu je patrné, že většina respondentů je spokojena se svou prací. Což je pozitivní poznatek pro zaměstnavatele, protože spokojení zaměstnanci jsou produktivnější. Následně je zde 16 % dotazovaných osob, kteří uvedli, že jsou nespokojeni se svojí prací. Přesněji 10 respondentů (10 %) uvedlo (odpověď „spíše ne“) a zbylých 6 respondentů (6 %) označilo (odpověď „ne“).

Otázka č. 12 – „Jste spokojeni s platem / mzdou za Vaši odvedenou práci?“

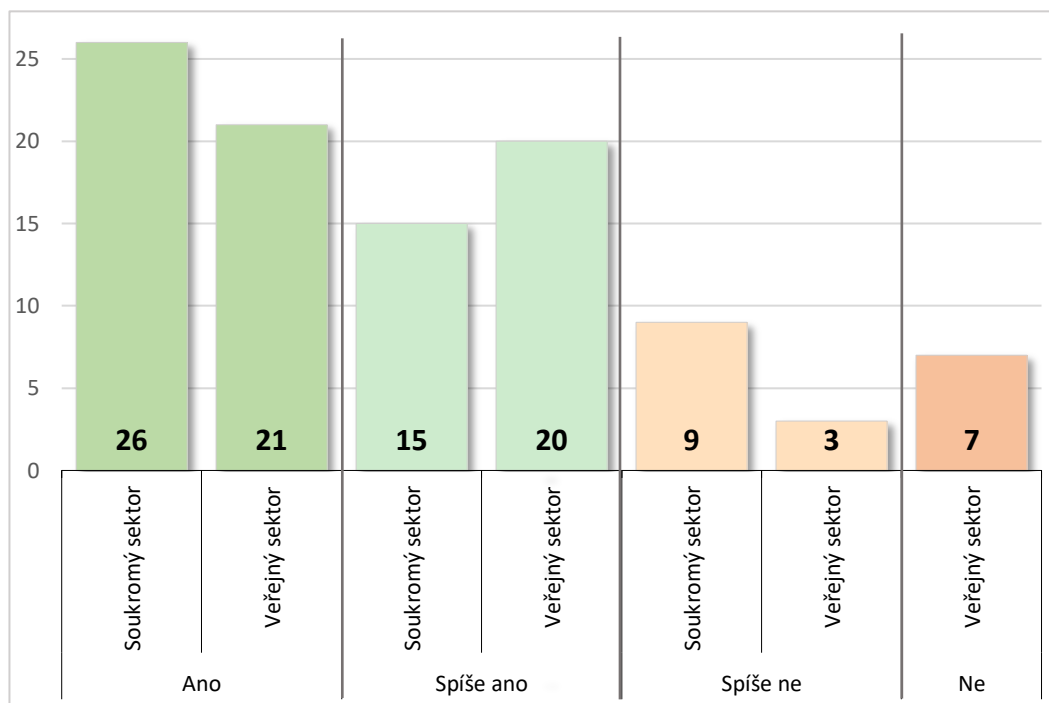


Graf číslo 13: Spokojenost se mzdou / platem

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 12 se týká spokojenosti s platem či mzdou za odvedenou práci. Na grafu číslo 13 lze pozorovat větší spokojenost v soukromém sektoru (SS). Do dotazníku uvedlo 58 % respondentů, že jsou spokojeni se svým platem či mzdou za odvedenou práci. Odpověď „ano“ označilo 11 respondentů (22 %) ze SS a pouze 2 respondenti (4 %) z veřejného sektoru (VS). Oba respondenti pracují ve VS 1 – 3 roky. Nejvíce zastoupená byla odpověď „spíše ano“. 22 respondentů (44 %) z SS a z VS 24 respondentů (23 %). Ze SS uvedlo 17 respondentů (34 %) že jsou se svým platem nespokojeni (10 odpovědí „spíše ne“ a 7 odpovědí „ne“) Z VS se jedná o 50 % lidí nespokojených se svým platem za odvedenou práci. (15 odpovědí „spíše ne“ a 10 odpovědí „ne“). Dle mého názoru je to zapříčiněno za prvé výší platu, která neodpovídá profesionalitě a odbornosti za odvedenou práci a rizika s ní spojené, neefektivnosti odměňování za odvedenou práci a nepřesné informovanosti, protože vzhledem k odhadovaným průměrným platům bere převážná většina policistů podstatně nižší platy, než jsou uváděny na informačních portálech, protože vedoucí funkce tyto průměry výrazně zvedají.

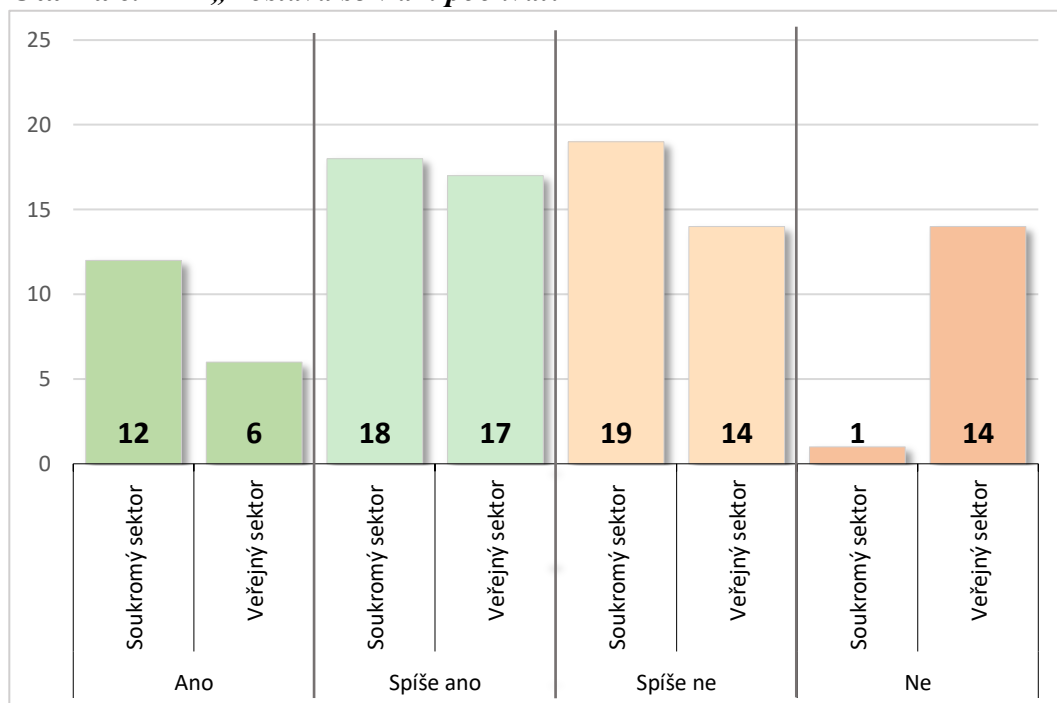
Otázka č. 13 – „Jsou pro Vás pochvaly důležité“



Graf číslo 14: Důležitost pochval
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázka číslo 13 se ptáme na to, zda jsou pro zaměstnance důležité pochvaly. Z grafu číslo 14 můžeme vidět, že celkem 81 % z obou sektorů v dotazníkovém šetření uvedl, že jsou pro ně pochvaly důležité. Nejvíce zastoupená skupina uvedla, že jsou pro ně pochvaly důležité (odpověď „ano“). Ze soukromého sektoru (SS) tuto možnost označilo 26 respondentů (52 %) a z veřejného sektoru (VS) 21 respondentů, tedy celkem 41 %. Druhá nejpočetnější skupina respondentů uvedl v dotazníkové šetření, že jsou pro ně pochvaly spíše důležité (odpověď „spíše ano“), a to ze SS 15 respondentů (30 %) a z VS 20 respondentů (39 %). Jen 19 % ze všech respondentů uvedl, že pro ně nejsou pochvaly až tak důležité. 9 respondentů ze SS (18 %) na tuto otázku odpověděli „spíše ne“. Z VS se jednalo celkem o 3 respondenty (6 %), kteří vybrali odpověď „spíše ne“. Pouze 7 respondentů odpovědělo, že pro ně nejsou pochvaly důležité (odpověď „ne“). Těchto sedm respondentů v dotazníku uvedl, že jsou zaměstnání ve VS. Ze SS ani jeden respondent neoznačil odpověď „ne“.

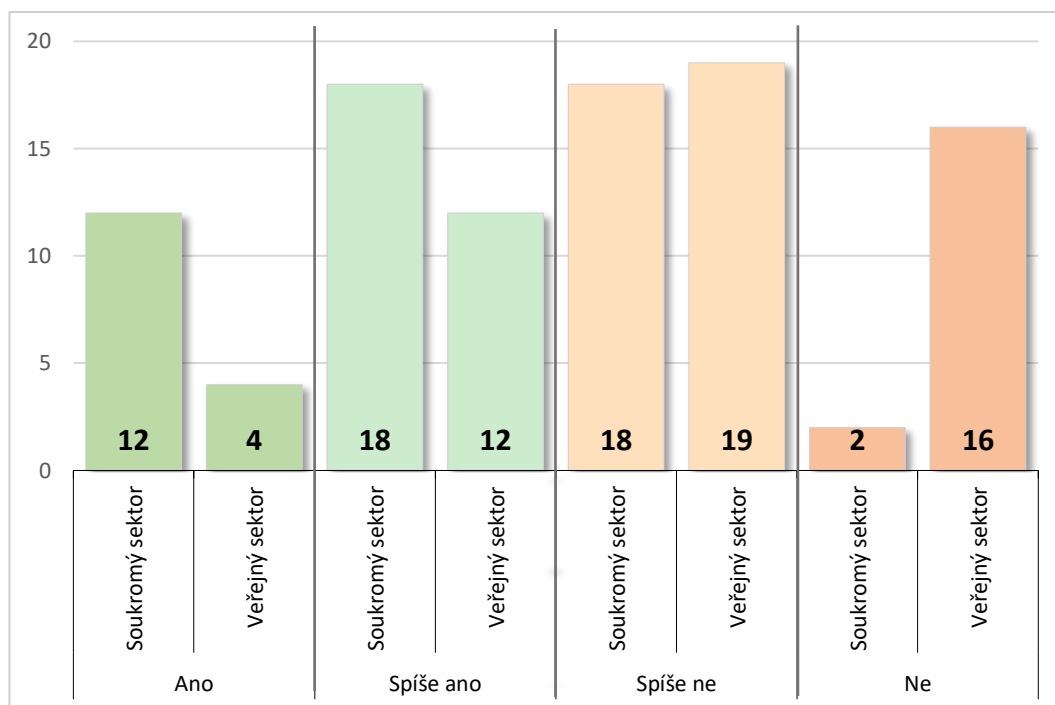
Otázka č. 14 – „Dostává se Vám pochval?“



Graf číslo 15: Pochvaly
Zdroj: Vlastní zpracování

S před otázkou souvisí následující otázka číslo 14. Tato otázka se zaměřuje na to, zda se zaměstnancům dostává pochval. Při pohledu na graf číslo 15 můžeme vidět, že v soukromém sektoru (SS) se zaměstnancům dostává častěji než ve veřejném sektoru (VS). V SS převažují spíše pozitivní odpovědi (60 % ano / spíše ano a 40 % ne / spíše ne), zatímco ve VS převažují spíše negativní odpovědi (44 % ano / spíše ano a 56 % ne / spíše ne). Celkem 60 % respondentů ze SS uvedl, že se jim dostává pochval, zatímco ve VS je to 44 % respondentů. Ze SS 12 respondentů (24 %) označilo v dotazníku odpověď „ano“ z VS to bylo o polovinu méně tedy 6 respondentů (12 %). Nejpočetnější skupina označila (odpověď „spíše ano“). Zde to mezi jednotlivými sektory bylo téměř vyrovnané, SS 18 respondentů (36 %), VS 17 respondentů (32 %). Odpověď „spíše ne“ označilo ze SS 19 respondentů (38 %) a odpověď ne označil pouze jediný člověk ze SS. Veřejný sektor si zde vede o poznání hůře. Zatímco odpověď „spíše ne“ označilo 14 respondentů (28 %) což je méně než v SS. Celkem 14 respondentů 28 % z VS uvedlo, že se jim pochval vůbec nedostává. (odpověď „ne“). Tito respondenti ve většině případů respondenti označili i odpověď, že se necítí motivováni.

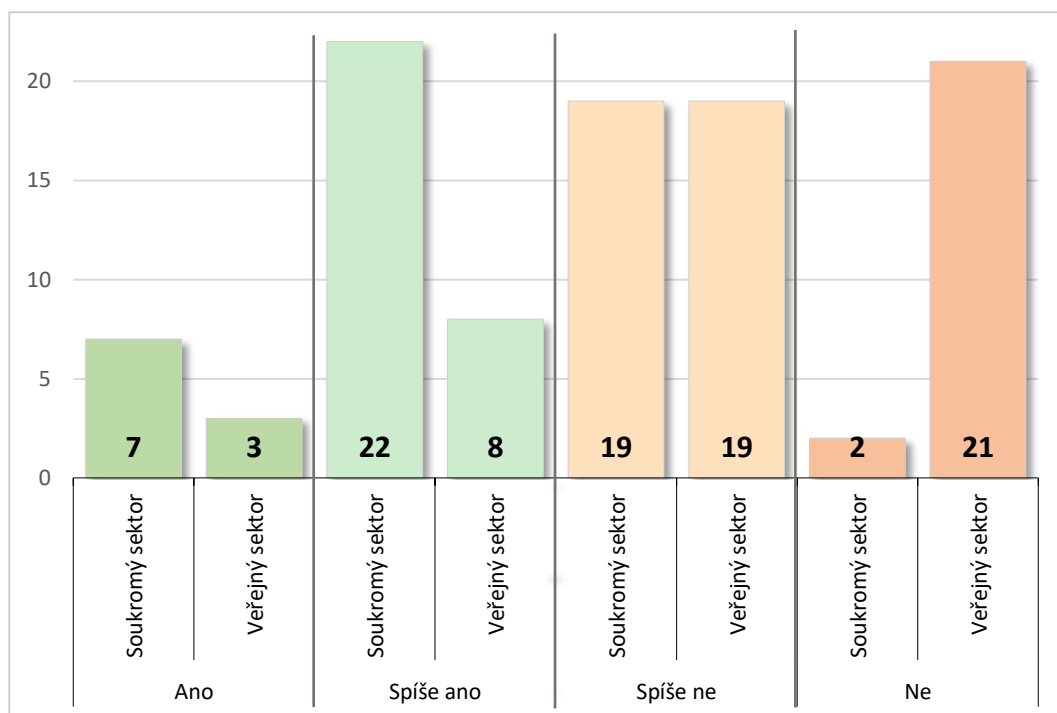
Otázka č. 15 – „Cítíte se motivováni?“



Graf číslo 16: Motivovanost
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 15 je zaměřená na motivaci zaměstnanců, tedy zda se zaměstnanci cítí motivováni. Při pohledu na graf číslo 16 můžeme vidět značnou nerovnováhu mezi jednotlivými sektory. Zatím co zaměstnanci soukromého sektoru (SS) se cítí spíše motivováni, tak ve veřejném sektoru (VS) jsou zaměstnanci spíše demotivováni. Dle mého názoru je to způsobeno tím, že ve VS zaměstnancům chybí vnitřní i vnější stimuly, což následně ukazují výsledky následující otázky. Na otázku „cítíte se motivováni?“ odpovědělo 60 % respondentů z VS (odpověď „ano, spíše ano“). Z VS je toto procento skoro o polovinu menší, celkem 32 % respondentů odpovědělo „ano, spíše ano“. Z těchto výsledků můžeme vidět, že v SS se daří zaměstnavatelům lépe motivovat svoje zaměstnance než ve VS. Nejpočetnější skupina respondentů označila odpověď „spíše ne“. Tuto odpověď označilo téměř vyrovnané množství respondentů. Celkem 18 respondentů (36 %) z SS a 19 respondentů (37 %) z VS. Poslední možností odpovědi byla odpověď „ne“. U této možnosti může pozorovat značný nepoměr mezi výsledky SS a VS. Tuto odpověď označili jen 2 respondenti (4 %) ze SS, což je v celku pozitivní výsledek, zatím co z VS tuto možnost vybralo celkem 16 respondentů (32 %), což je vzhledem k získanému vzoru respondentů velmi znepokojivé číslo.

Otázka č. 16 – „Motivují Vás současné nabízené výhody k lepšímu pracovnímu výkonu?“

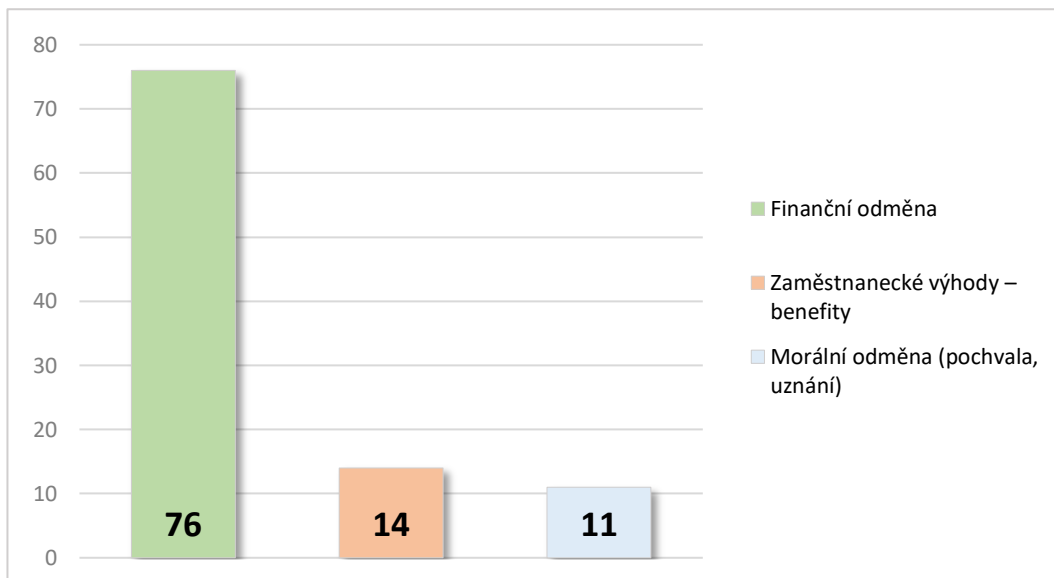


Graf číslo 17: Motivovanost benefitů k lepšímu pracovnímu výkonu
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 16 se zabývá tím, zda zaměstnance motivují současné nabízené výhody k lepšímu pracovnímu výkonu. Jako tomu bylo u předchozího grafu, tak i zde ve grafu č 17 můžeme pozorovat značný nepoměr mezi veřejným sektorem (VS) a soukromým sektorem (SS). Celkem 58 % respondentů z SS označilo, že je současné nabízené benefity motivují k lepším výkonům. Ve VS současné benefity motivují k lepším výkonům pouze 26 % respondentů. Už zde můžeme pozorovat výrazné rozdíly. Nejméně zastoupená skupina v této otázce odpověděla, že je současné benefity motivují k lepším pracovním výkonům („odpověď ano“). Ze SS tuto variantu označilo 7 respondentů (14 %) a z VS 3 respondenti (6 %). Odpověď „spíše ano“ označilo 22 respondentů (44 %) ze SS a z VS tuto odpověď označilo 8 respondentů (16 %). Nejpočetnější skupina respondentů označilo odpověď „spíše ne“ a to 19 respondentů (38 %) ze SS i VS stejně. Poslední možností byla odpověď „ne“ tuto variantu označili ze SS pouze 2 respondenti (4 %), zatím co za VS tuto variantu označilo 21 respondentů (40 %), což je u VS nejvíce zastoupená skupina. Dle tohoto grafu můžeme usoudit, že SS se daří přes současné nabízené benefity motivovat zaměstnance k lepším pracovním

výkonům, zatím co VS v nabízených benefitech s nimi spojenou motivací k lepším výkonům silně zaostává.

Otázka č. 17 – „Co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům?“



Graf číslo 18: Co nejvíce motivuje
Zdroj: Vlastní zpracování

Poslední uzavřená otázka je otázka číslo 17. Tato otázka se zabývá tím, co by zaměstnance nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům. V této části jasně zvítězila „Finanční odměna“. Tuto variantu zvolilo celkem 76 respondentů (75 %). Celkem 14 respondentů (14 %) označilo, že by je nejvíce motivovali zaměstnanecké benefity a 11 respondentů označilo, že by je nejvíce motivovala „morální odměna (pochvala, uznání)“. V této otázce mezi jednotlivými sektory byly pouze nepatrné rozdíly.

Otázka č. 18 byly jedinou otevřenou otázkou, na kterou respondenti mohli odpovědět, jak chtěli s omezením 200 znaků. Otázka zněla „Jaký je pro Vás nejlepší benefit, který Vám zaměstnavatel poskytuje?“. Zde uvedu v ucelené podobě odpovědi od respondentů, jak ze soukromého sektoru, tak z veřejného sektoru.

Soukromý sektor:

- 13. a 14. plat,
- 10 000 CZK na benefity na výběr,
- prémie,
- home office,

- stravenky, zajištěná strava,
- sick days,
- dny dovolené navíc,
- sebevzdělávání,
- příspěvek na dojíždění,
- příspěvek na dovolenou,
- slevy na jídlo v kině,
- bonusové produkty od zaměstnavatele,
- možnost hlídání dítěte v pracovní době,
- zvýhodněné ceny na domácí spotřebiče,
- zvýhodněné ceny na sportovní oblečení.

Veřejný sektor:

- jistota práce,
- volný čas,
- zaměstnanecké jízdné pro celou rodinu,
- možnost ošetřování člena rodiny (OČR) za plnou mzdu,
- výsluhové nároky,
- rehabilitace po 15 letech služby,
- multisport karta,
- příspěvek na jídlo, sport,
- pracovní odměny,
- příspěvek na volnočasové aktivity,
- 300 Kč příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na dovolenou,
- finanční podpora dětských táborů,
- z úsporných opatření v současné době zaměstnavatel nenabízí žádný benefit.

8.2. Vyhodnocení průzkumu, doporučení

Průzkum provedený mezi zaměstnanci zaměřený na jejich preference v oblasti poskytovaných benefitů poskytl užitečné poznatky ohledně toho, co zaměstnanci v jednotlivých sektorech považují za důležité a atraktivní. Zjištění naznačují, že preference benefitů se mohou lišit v závislosti na sektoru zaměstnání a individuálních potřebách. Benefity hrají důležitou roli při výběru zaměstnání. Jsou důležitým faktorem pro spokojenost a motivaci zaměstnanců. Respondenti z veřejného sektoru jsou méně informovaní a spokojení s benefity než respondenti ze soukromého sektoru. Ve veřejném sektoru jsou také zaměstnanci méně motivováni, než je to mu v soukromém sektoru. Dále je potřeba zmínit, že pochvaly jsou pro většinu respondentů důležité a hrají svoji roli ve spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců. Zaměstnavatelé by měli věnovat pozornost výběru benefitů a efektivní komunikaci o nich. To jim pomůže přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance.

- Ve veřejném sektoru by se měla zlepšit informovanost o nabízených benefitech.
- Všichni zaměstnavatelé by se měli zaměřit na benefity, které jsou pro uchazeče a zaměstnance důležité a dokážou je motivovat.
- Všichni zaměstnavatelé by měli častěji a pravidelně oceňovat dobré pracovní výkony svých zaměstnanců.

Závěr

Bakalářská práce se zabývala analýzou a zkoumáním zaměstnaneckých benefitů v kontextu veřejného i soukromého sektoru v České republice. Cílem bylo porozumět významu těchto benefitů, jejich poskytování a motivaci, kterou poskytují zaměstnancům. Zaměstnanecké benefity se staly nedílnou součástí moderního pracovního prostředí a hrají klíčovou roli v budování vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Benefity přinášejí konkrétní materiální výhody pro zaměstnance a ovlivňují jejich motivaci, spokojenost a loajalitu k zaměstnavateli. Práce vycházela z historických kořenů zaměstnaneckých benefitů, kdy začaly firmy poskytovat svým zaměstnancům různé výhody mimo finanční odměnu. Důraz byl kladen na různé způsoby poskytování benefitů, od fixních až po flexibilní varianty, které se stávají stále populárnějšími v dnešní době. Práce rovněž zkoumala funkce, které benefity plní v rámci organizace, a to zejména motivaci zaměstnanců, úspory nákladů pro zaměstnance a rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Rozdělení benefitů bylo zkoumáno z hlediska jejich věcného charakteru, časových aspektů, daňové a odvodové výhodnosti pro zaměstnance a zaměstnavatele. Závěr práce také obsahuje analýzu motivace zaměstnanců, kde byly definovány různé typy motivace a vztah mezi motivací a pracovní spokojeností s nabízenými benefity.

V praktické části práce bylo provedeno dotazníkové šetření, které poskytlo důležité informace o preferencích a očekáváních zaměstnanců ve veřejném i soukromém sektoru v oblasti benefitů. Získané výsledky ukázaly, že zaměstnanci vnímají benefity jako důležitou součást pracovního balíčku a oceňují jejich širokou škálu. Mezi nejoblíbenější benefity patří stravenky, příspěvky na penzijní spoření, flexibilní pracovní doba a možnost práce z domova. Respondenti také zdůraznili důležitost rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem a vnímají benefity jako nástroj, který jim v tomto ohledu pomáhá. Tato data byla dále analyzována a využita k formulaci doporučení, jak efektivněji využívat benefity k motivaci zaměstnanců. Doporučení zahrnují zvýšení informovanosti o benefitech, zaměření se na důležité benefity pro uchazeče a zaměstnance a pravidelné oceňování dobrých pracovních výkonů zaměstnanců.

Celkově lze konstatovat, že bakalářská práce poskytuje ucelený pohled na problematiku zaměstnaneckých benefitů a motivaci s nimi spojenou. Dále můžeme říci, že stanovené cíle této práce byly naplněny.

Resumé

The bachelor thesis on the topic „benefits“ deals with the analysis of employee benefits and their influence on employee motivation. The intention of the thesis is to evaluate the satisfaction with the provided benefits and motivation in the private and public sector. The thesis is divided into theoretical and practical parts. The theoretical part contains eight chapters, which are further divided into subchapters. The first chapter focuses on the history of employee benefits. The next section defines the meaning of employee benefits. The following third chapter focuses on the methods of providing employee benefits. The fourth chapter deals with the various functions of benefits. Next, the thesis deals with the distribution of benefits. The sixth chapter focuses on motivation and its types. The seventh chapter deals with selected benefits offered by the Police of the Czech Republic. The final practical part of the thesis deals with a questionnaire survey, followed by an analysis and evaluation of the results of this survey with subsequent recommendations.

Seznam použité literatury

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a.s. c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
3. ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vy-dání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
4. KLEIBL, Jiří. IN: DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 228-229. ISBN 978-80-7400-347-9.
5. LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana, 2007. ISBN 978-80-903808-4-4.
6. LEŠINGROVÁ, Romana. Baťova soustava řízení. 3. vyd. Uherské Hradiště: Romana Lešingrová, 2008. ISBN 978-80-903808-9-9.
7. MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2019. ISBN 978-80-7676-193-3.
8. MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2021. ISBN 978-80-7676-193-3.
9. MILKOVICH, George T. a John W. BOUDREAU. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-856-2329-3.
10. PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, daňové a pojistné režimy benefitů, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
11. PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali – 3., rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
12. PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu – 5., aktualizované a rozšířené vydání, Praha: Grada Publishing, a.s. 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
13. POKLUDA, Zdeněk. Baťa v kostce (rozšířené vydání). Česko: Kniha Zlín, 2014. ISBN: 9788074731709.
14. SANDEL M., The Moral Limits of Markets: Co si za peníze (ne)koupíte, Vydavate BizBooks, 2012. ISBN 9788026500605.

15. SEQUENSOVÁ, Helena, HEP Roman, RATISLAV Pavel, LETÁK Jiří. Lidské zdroje? Havířov: Question Marks, 2005. ISBN 80-239-5053-3.
16. ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty: základy moderní personalistiky. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
17. URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, a.s. 2017. ISBN 978-802-7102-273.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. Zaměstnanecké benefity a všechno, co jste o nich chtěli vědět [Internet]. [citován 20. březen 2024]. Dostupné z: <https://magazin.almacareer.com/cz/benefity-a-vsechno-co-jste-o-nich-chteli-vedet>.
2. Nábor Policie České republiky | Nabízíme [Internet]. [citován 22. březen 2024]. Dostupné z: <https://nabor.policie.cz/clanek/nabizime.aspx>.

Seznam použitých právních předpisů

1. Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.
2. Zákon č. 361/2003 Sb., Zákon o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.
3. Závazný pokyn policejního prezidenta č. 100/2012, kterým se provádí některá ustanovení zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů.

Seznam použitých zkratk

- FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb
- HZS – Hasičský záchranný sbor
- OČR – Ošetřování člena rodiny
- PČR – Policie České republiky
- SS – Soukromý sektor
- VS – Veřejný sektor
- ZZS – Zdravotnická záchranná služba

Seznam obrázků

Obrázek číslo 1: Rozdělení motivace	28
---	----

Seznam tabulek

Tabulka číslo 1: Členění vybraných zaměstnaneckých benefitů dle daňové výhodnosti.....	22
--	----

Seznam grafů

Graf číslo 1: Nejčastěji poskytované benefity.....	15
Graf číslo 2: Pohlaví.....	36
Graf číslo 3: Věk	36
Graf číslo 4: Vzdělání	37
Graf číslo 5: Sektor zaměstnání	38
Graf číslo 6: Délka zaměstnání u současného zaměstnavatele	38
Graf číslo 7: Ovlivnění benefity při výběru zaměstnání	40
Graf číslo 8: Způsob informování o benefitech	41
Graf číslo 9: Míra informovanosti o benefitech.....	42
Graf číslo 10: Důležitost zaměstnaneckých benefitů	43
Graf číslo 11: Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	44
Graf číslo 12: Spokojenost s prací.....	45
Graf číslo 13: Spokojenost se mzdou / platem.....	46
Graf číslo 14: Důležitost pochval.....	47
Graf číslo 15: Pochvaly	48
Graf číslo 16: Motivovanost.....	49
Graf číslo 17: Motivovanost benefitů k lepšímu pracovnímu výkonu.....	50
Graf číslo 18: Co nejvíce motivuje	51

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník.....	I
Příloha č. 2: Žádost o vyslání ke studiu a následné poskytování služebního volna při studiu při výkonu služby	VI

Příloha A:

Dotazník

Dobrý den,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit informovanost o zaměstnaneckých benefitech, spokojenost s nimi, vliv na Váš pracovní výkon a motivaci. Výsledky budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Vaši spolupráci a čas strávený s vyplňováním.

Pavel Kučera
Student 3. ročníku FPR
Západočeská univerzita v Plzni

- Dotazník je anonymní
- 18 jednoduchých otázek
- 2–3 minut k vyplnění

Otázka č. 1 – Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte jednu odpověď

- Muž
- Žena

Otázka č. 2 – Do jaké z uvedených věkových skupiny patříte?

Vyberte jednu odpověď

- Do 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- 56 a více let

Otázka č. 3 – Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyberte jednu odpověď

- Střední odborné
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské bakalářské
- Vysokoškolské magisterské

Otázka č. 4 – V jakém sektoru jste zaměstnání?

Vyberte jednu odpověď

- Veřejný sektor (např. Úřady, PČR, HZS, záchranář, učitel...)
- Soukromý sektor (např. Firmy s.r.o., a.s., OSVČ/zaměstnanec...)

Otázka č. 5 – Jak dlouho jste u současného zaměstnavatele zaměstnání?

Vyberte jednu odpověď

- 1 – 3 roky
- 4 – 8 let
- 9 – 12 let
- 13 – 17 let
- 18 – 24 let
- 25 let a více

Otázka č. 6 – Ovlivnila Vás nabídka benefitů při výběru zaměstnání?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 7 – Jak jste se dozvěděli o benefitech při ucházení o práci?

Vyberte jednu odpověď

- Od stávajícího pracovníka / kamaráda
- Z oficiálních stránek
- Na pohovoru
- V inzerátu
- Nedoověděl

Otázka č. 8 – Myslíte si, že jste o zaměstnaneckých výhodách dostatečně informováni?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 9 – Jsou pro Vás zaměstnanecké benefity důležité?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 10 – Jste spokojeni s poskytovanými benefity?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 11 – Jste spokojeni se svou prací?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 12 – Jste spokojeni s platem / mzdou za Vaši odvedenou práci?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 13 – Jsou pro Vás pochvaly důležité?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 14 – Dostává se Vám pochval?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 15 – Cítíte se motivováni?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 16 – Motivují Vás současné nabízené výhody k lepšímu pracovnímu výkonu?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 17 – Co by Vás nejvíce motivovalo k lepším pracovním výkonům?

Vyberte jednu odpověď

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Otázka č. 18 – Jaký je pro Vás nejlepší benefit, který Vám zaměstnavatel poskytuje?

Nepovinná otázka

Napiš jedno nebo více slov...

Příloha B:

Žádost o vyslání ke studiu a následné poskytování služebního volna při studiu při výkonu služby

Útvar a organizační článek

Žádost o vyslání ke studiu a

následné poskytování služebního volna při studiu při výkonu služby

podle § 73 odst. 2 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů

služební hodnost	hodnost. označení	titul	jméno a příjmení	zařazení	OEČ

O vyslání ke studiu a o udělení služebního volna při studiu při výkonu služby žádám v souvislosti s přijetím ke studiu na:

- vyšší odborné škole *
- vysoké škole v bakalářském studijním programu *
- vysoké škole v magisterském studijním programu *
- vysoké škole v doktorském studijním programu *
- programu celoživotního vzdělávání *

název školy, fakulty

sídlo školy (místo výuky)

forma studia: _____

obor studia: _____

studijní program: _____

datum zahájení studia - první: _____ v akademickém roce: _____

předpokládaná délka studia: _____ rok ukončení studia: _____

Řízení ve věcech služebního poměru se zahajuje na základě mojí žádosti jakožto účastníka řízení ve věcech služebního poměru v souladu s ust. § 178 odst. 1 zákona č. 361/2003 Sb., o služebním poměru příslušníků bezpečnostních sborů, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o služebním poměru“).

Jakožto účastník řízení ve věcech služebního poměru jsem poučen(a) o svých právech a povinnostech následovně:

Podle § 172 odst. 1 zákona o služebním poměru si jakožto účastník řízení mohu v řízení zvolit zmocněnce. Zmocnění k zastoupení se prokazuje písemnou plnou mocí, v níž musí být uveden rozsah zmocněncova oprávnění, jinak je neplatná.

Podle § 174 zákona o služebním poměru mám jako účastník řízení právo nahlížet do spisu a pořizovat si z něj výpisky, navrhopvat důkazy a činit jiné návrhy po celou dobu řízení, na poskytnutí informací potřebných k hájení svých práv a oprávněných zájmů, vyjádřit v řízení své stanovisko, klást otázky svědkům a znalcům. Jako účastník řízení mám současně právo vyjádřit se před vydáním rozhodnutí k jeho podkladům, ke způsobu jejich zjištění, popřípadě navrhnout jejich doplnění. Jsem povinen (povinna) v řízení postupovat tak, abych jej neztěžoval(a) a nezpůsobil(a) jeho průtahy.

V případě pozitivního rozhodnutí v řízení ve věcech služebního poměru na základě mé žádosti o vyslání ke studiu a následnému poskytování služebního volna při studiu při výkonu služby beru tímto na vědomí, že mně podle § 74 zákona o služebním poměru vzniká povinnost setrvat po ukončení studia ve služebním poměru po dobu odpovídající době trvání studia ode dne vyslání ke studiu.

Současně beru na vědomí a jsem srozuměn(a) s tím, že v případě nesplnění povinnosti setrvat ve služebním poměru po uvedené dobu jsem povinen (povinna) uhradit bezpečnostnímu sboru náklady spojené se studiem.

V _____ dne _____
_____ podpis žadatele (účastníka řízení)

Stanoviska nadřízených vedoucích pracovníků:

DOPORUČUJI - NEDOPORUČUJI*

_____ podpisová doložka a podpis

DOPORUČUJI - NEDOPORUČUJI*

_____ podpisová doložka a podpis

Stanovisko služebního funkcionáře s personální pravomocí:

SCHVALUJI - NESCHVALUJI*

_____ sl. funkcionář s personální pravomocí

Se stanoviskem seznámen(a) dne: _____
_____ podpis žadatele (účastníka řízení)

Údaje v systému EKIS II zpracoval dne: _____

Číslo rozhodnutí: _____
_____ podpis personálního pracovníka

POTVRZENÍ O PROVEDENÍ PŘEDBĚŽNÉ KONTROLY:

a) Potvrzuji, že jsem prověřil připravovanou operaci postupem podle § 13 odst. 2 vyhlášky č. 416/2004 Sb. a připravovanou operaci

SCHVALUJI - NESCHVALUJI*

_____ datum

_____ podpisová doložka a podpis příkazce operace

b) Potvrzuji, že jsem prověřil(a) připravovanou operaci postupem podle § 13 odst. 4 vyhlášky č. 416/2004 Sb. a připravovanou operaci

SCHVALUJI - NESCHVALUJI*

_____ datum

_____ Podpisová doložka a podpis správce rozpočtu

* nehodící se škrtněte