

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Employee Compensation in the Organization

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

SOUKUPOVÁ

NIKOLA

2021

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Soukupová** Jméno: **Nikola** Osobní číslo: **484243**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Odměňování zaměstnanců v organizaci

Název bakalářské práce anglicky:

Employee Compensation in the Organization

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Cílem práce je prozkoumat systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.
PŘÍNOS: Přínosem práce je posouzení stávajícího systému odměňování zaměstnanců a návrh možných zlepšení.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - pojetí a formy odměňování zaměstnanců; 3. Praktická část - představení organizace, analýza stávajícího systému odměňování zaměstnanců, návrhy možných zlepšení; 4. Závěr.

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015.
ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty. Praha: Grada Publishing, 2016.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Martin Šikýř, Ph.D., institut manažerských studií MÚ

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.
podle vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Štokanová, Ph.D.
podle vedoucí(ho) katedry/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podle děkanky

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací.
Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

SOUKUPOVÁ, Nikola. *Odměňování zaměstnanců v organizaci*. Praha: ČVUT 2021. Baka-
lářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 26. 04. 2021

Podpis:

Poděkování

V této části bych ráda poděkovala vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Martinu Šikýřovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, rychlou zpětnou vazbu a oporu, které mi pomohly k vypracování mé bakalářské práce.

Abstrakt

Cílem bakalářské práce je prozkoumat systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. V teoretické části je vymezen systém peněžního a nepeněžního odměňování zaměstnanců a právní úprava odměňování zaměstnanců. V praktické části je představena vybraná organizace, je analyzován systém odměňování zaměstnanců organizace a je vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace. Výsledkem jsou návrhy možných zlepšení odměňování, které by měly přispět ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Klíčová slova

Řízení lidských zdrojů, odměňování zaměstnanců, mzdový systém, zaměstnanecké výhody

Abstract

The aim of bachelor's thesis is to examine system of rewarding of employees in a selected organization, identify possible opportunities for improvement and propose appropriate solutions. In the theoretical part is defined system of monetary and non-monetary rewarding of employees, and legal regulation of employee rewarding. The practical part introduces selected organization, analyses system of rewarding of employees of the organization and evaluates the survey among employees of the organization. The result is suggestions for possible improvements in rewarding employees, which could contribute to increasing happiness and satisfaction of employees.

Key words

Human resource management, rewarding employees, payroll system, employee benefits

Obsah

Úvod	5
1 Systém odměňování zaměstnanců	7
1.1 Peněžní odměňování	7
1.2 Nepeněžní odměňování	8
1.3 Koncept celkové odměny	9
2 Právní úprava odměňování zaměstnanců	11
2.1 Mzda, plat a odměna z dohody	11
2.2 Minimální a zaručená mzda	12
2.3 Diferenciace mezd a mzdovorné faktory	14
2.4 Mzdové formy	15
2.4.1 Základní mzdové formy	16
2.4.2 Dodatkové mzdové formy.....	18
3 Charakteristika organizace	24
3.1 Představení organizace	24
3.2 Historie organizace	24
3.3 Organizační struktura	25
4 Systém odměňování zaměstnanců organizace	27
4.1 Základní mzda	27
4.2 Dodatkové mzdové formy	32
4.3 Zaměstnanecké výhody.....	33
5 Vyhodnocení vlastního šetření	36
5.1 Charakteristika respondentů	36
5.2 Výsledky dotazníkového šetření	38
5.3 Shrnutí dotazníkového šetření.....	45
6 Návrhy a doporučení	47
Závěr	49
Seznam použité literatury	50
Seznam obrázků	52
Seznam tabulek	53
Příloha	55

Úvod

Pro každou organizaci je důležité vytvořit si funkční systém odměňování zaměstnanců, který dokáže přilákat nové zaměstnance a zároveň uspokojit a motivovat zaměstnance stávající. To však není snadné, protože zaměstnanci obecně kladou stále vyšší nároky na své zaměstnavatele, kteří na to musí určitým způsobem reagovat a snažit se vytvářet něco nového a zajímavého, aby systém odměňování zůstal pro zaměstnance atraktivní.

Cílem práce je prozkoumat systém odměňování zaměstnanců ve vybrané organizaci – Rehabilitační nemocnici Beroun – určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Práce se skládá z teoretické a praktické části.

Teoretickou část tvoří dvě kapitoly, kde se první zabývá systémem odměňování zaměstnanců, co tento systém znamená, jak by měl být nastaven či vytvořen, jaké normy musí splňovat, aby byl účinný, a jaké složky tento systém tvoří. Složky jsou nadále rozděleny na peněžité a nepeněžité odměny a na koncept celkové odměny. Druhá kapitola se zabývá právní úpravou odměňování zaměstnanců. Na začátku jsou vymezeny a upřesněny pojmy mzda, plat a odměna z dohody, jejich odlišnosti a podmínky použití. Dále je zde popsána mzda zaručená a minimální, jejich význam, rozdíly a aktuální výše k roku 2021. Předposledním bodem je diferenciací mezd a mzdovorné faktory. Na konci této kapitoly jsou vysvětleny mzdové formy a jejich členění na základní a dodatkové.

V praktické části je nejprve stručně představena Rehabilitační nemocnice Beroun, její historie, organizační uspořádání a struktura oddělení a úseků. Následně je analyzován systém odměňování v nemocnici, který se skládá ze základní mzdy, dodatkových mzdových forem a zaměstnaneckých výhod. Základní mzda je dále rozdělena podle profesí, a to lékař, staniční sestra a sestra. Součástí praktické části je vyhodnocení dotazníkového šetření, které se uskutečnilo v nemocnici mezi zaměstnanci na pozicích lékař, staniční sestra a sestra. Výsledkem jsou možné příležitosti pro zlepšení a návrh vhodných řešení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Systém odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je jednou z nejstarších a nejdůležitějších činností personalistiky. O tuto činnost se nejvíce zajímají zaměstnanci a zaměstnavatelé. Z pohledu moderního řízení lidských zdrojů nedostává zaměstnanec za svoji vykonanou práci pouze mzdu či plat nebo jiný druh peněžité či nepeněžité odměny. Tyto složky se pak různě kombinují, a to s cílem vytvořit koncept celkové odměny. (Koubek 2015, s. 283)

Aby byl systém odměňování účinný, měl by splňovat určité normy. Jedná se například o atraktivnost systému pro stávající či budoucí zaměstnance. Dále by měl správně motivovat zaměstnance a zvyšovat jejich pracovní úsilí a výkonnost. Měl by napomáhat ke zvyšování kvalifikace a vzdělání zaměstnanců. Musí dodržovat jasně dané právní předpisy a normy. (Kociánová, 2010, s. 161)

Při vytváření systému odměňování by si měla organizace odpovědět na základní otázky: Jaká bude výše platů nebo mzdy? Jaké mzdové formy bude organizace využívat? Jaké bude poskytovat dodatečné odměny, zaměstnanecké výhody atd.? Jak bude odměňovat pracovníky na vyšších pozicích a jakou roli v tom bude hrát stálost zaměstnance v organizaci? A existuje ještě řada dalších otázek. Odpovědi na ně mohou vytvořit obraz o tom, jak bude organizace efektivní v systému odměňování, jak její odměňování bude motivovat zaměstnance a kolik nových zaměstnanců odměňování pomůže získat. (Koubek, 2015, s. 287)

1.1 Peněžní odměňování

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 423) se peněžní odměny (mzdy či platy) vztahují k hodnotě vykonávané práce a přínosu lidí, kteří práci vykonávají.

Řízení peněžních odměn zahrnuje (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423–424):

- stanovení peněžních odměn – část řízení, která využívá tržní oceňování a hodnocení práce ke stanovení výše peněžních odměn za dané práce či pro dané zaměstnance;
- řízení základních peněžních odměn – tvoření a užívání dané struktury peněžních odměn, která je v souladu s tržními sazbami a cenami práce. Rozděluje určité práce do dílčích stupňů, pásem nebo úrovní a zpravidla má k dispozici místo pro zvyšování peněžních odměn;
- poskytování doplňkových peněžních odměn – v závislosti na schopnostech, výkonu, dovednostech a přínosu zaměstnance se k jeho základním peněžním odměnám udělují navíc bonusové odměny.

1.2 Nepeněžní odměňování

Nepeněžní odměny se dělí na vnější a vnitřní. Mezi vnější odměny se řadí povýšení, pochvaly nebo nepeněžité výhody, které jsou dané pracovním poměrem. Zaměstnanec může dále získat odměny v podobě například lepšího vybavení a umístění kanceláře, přidělení výkonnějšího počítače, vzdělávacích kurzů apod. Tyto odměny mohou být hmatatelné i nehmatatelné a rozhoduje o nich zaměstnavatel. Naopak vnitřní odměny jsou nehmatatelného charakteru a závisí na pocitu zaměstnance ohledně jeho pracovní náplně. Dále se zabývají pocitem užitečnosti, úspěšnosti, radosti z vykonávané práce apod. Tyto odměny souvisejí s hodnotami pracovníka, jeho zájmy, osobností, postoji apod. (Koubek, 2015, s. 283-284)

Zaměstnanecké výhody

Dvořáková a kol. (2012, s. 325) vymezuje zaměstnanecké výhody, kterým se také říká benefity, jako nástroj pro vyšší motivaci, stálost a získávání nových zaměstnanců. Tyto výhody obdrží každý zaměstnanec a organizace je vyplácí jen na základě toho, že pro ni zaměstnanec pracuje. Nejsou tedy závislé na míře odvedené práce, na výkonu, na mzdě atd. Vyplácejí se ke mzdě a mají podobu zboží, služeb, sociální péče atd. V podobě zboží si můžeme představit výhody, které se liší podle postavení v organizaci. Jedná se o mobilní telefon, notebook, služební auto, nové vybavení kanceláře atd. Výhody v podobě služeb závisí přímo na práci a jedná se o dopravu do a z práce, stravování v organizaci, vzdělávání zaměstnanců atd. Z oblasti sociální péče se jedná o výhody, jako jsou penzijní pojištění, půjčky zaměstnancům, rekreace a dovolené, kultura apod. Tyto výhody nemusí být podporovány všemi zaměstnanci, protože je nevnímají jako výhodu, ale pouze jako součást platu.

Jakmile jsou v organizaci výhody zavedeny, není moc možností, jak je zrušit nebo minimalizovat. Organizace je vyplácí podle sjednané pracovní kolektivní nebo jiné smlouvy.

Zaměstnanecké výhody se mohou poskytovat třemi způsoby, a to plošně, individuálně nebo kombinací obou. Plošně se poskytují všem zaměstnancům stejné výhody. U individuálního způsobu má zaměstnanec možnost si vybírat, jaké výhody jsou pro něj nejlepší a nejzajímavější v rámci toho, co mu zaměstnavatel nabízí. Tyto preference se pak liší podle věku, pohlaví, rodinného stavu apod. U třetí možnosti nastává situace, že jsou zaměstnanci poskytovány výhody zčásti plošně a zčásti individuálně. Plošně se jedná o stravování, dopravu do a z práce, sick days, dovolenou atd. U individuální části pak jde o výhody v podobě příspěvku na sport, kulturu, rekreaci, zdravotní péči apod. (Urban, 2017, s. 146-147)

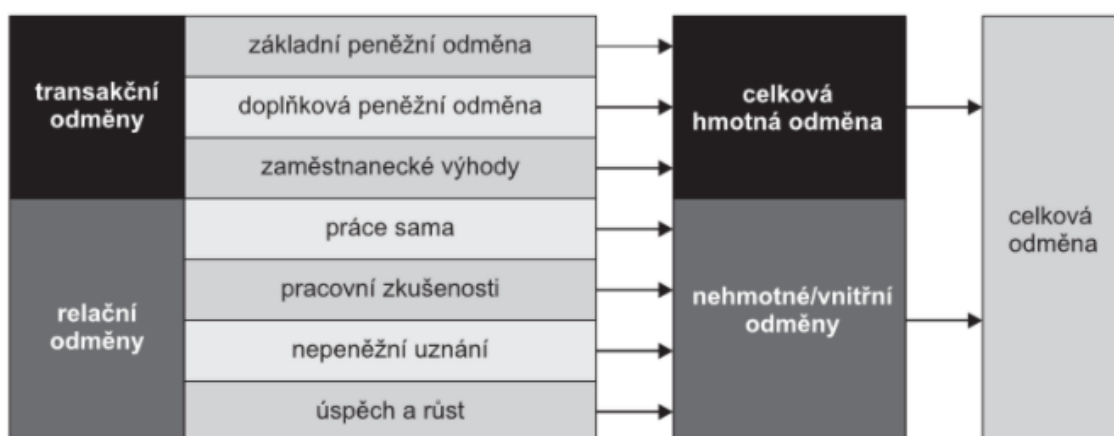
1.3 Koncept celkové odměny

Koncept celkové odměny se vytváří pomocí kombinace peněžitých a nepeněžitých odměn a je odrazem způsobu vytváření systému odměňování pro zaměstnance. Celková odměna by pak měla být vytvořena tak, aby zaměstnance motivovala a uspokojovala, aby napomohla k získání nových zaměstnanců a udržení těch stávajících. Měl by klást důraz na odměňování zaměstnanců za jejich výkony, kvalitu odvedené práce a jejich úspěchy, a to nejen peněžitými odměnami a zaměstnaneckými výhodami, ale i nepeněžitými odměnami. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 423)

Pokud je koncept celkové odměny vytvořen atraktivně, mezi její hlavní výhody patří především její velká motivace zaměstnanců spojená s jejich oddaností a stálostí v organizaci. Dále vytváří dobrý obraz o společnosti, díky kterému může nalákat na trhu práce více talentovaných zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 42-43)

Celkovou odměnu je možné rozdělit do dvou skupin (Kociánová, 2010, s. 161):

- transakční odměny – V této skupině se zaměřujeme na hmatatelné ocenění práce zaměstnance v organizaci. Jedná se o základní a dodatkové peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
- relační odměny – Zde jde o snahu zaměstnavatele vytvořit pro zaměstnance ojedinělý způsob odměňování, který se vztahuje k principu řízení zaměstnance, rozvíjení jeho schopností a příležitostí k pracovnímu růstu. Jedná se o nehmotný způsob oceňování zaměstnance a patří sem nepeněžitá a vnitřní odměny, které se vztahují přímo k práci.



Obrázek 1 Složky celkové odměny

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 424)

Dále si můžeme ještě ukázat model celkové odměny, který vytvořila společnost Towers Perrin. Ta rozděluje tento koncept do čtyř kvadrantů na hmotné a nehmotné odměny. V horních kvadrantech se nachází odměny, které jsou jednoduše kopírovatelné jinými společnostmi, jedná se právě o hmotné neboli transakční odměny, do kterých řadíme

peněžité odměny a zaměstnanecké výhody. V dolní části se nacházejí nehmotné neboli relační odměny, které dělíme do dvou skupin, a to na vzdělávání/rozvoj a pracovní prostředí. Relační odměny nám pak pomáhají v organizaci navyšovat právě ty transakční. Opět bude hlavním cílem správná kombinace obou odměn. (Armstrong a Taylor, 2015, s. 424)



Obrázek 2 Model celkové odměny

Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 424)

2 Právní úprava odměňování zaměstnanců

Zákoník práce a prováděcí právní předpisy upravují odměňování zaměstnanců za práce konané v pracovním poměru stejně jako práce konané mimo něj. Tato kapitola vymezuje mzdu, plat a odměnu z dohody, jejich rozdíly a podmínky použití. V druhém okruhu se zaměříme na minimální a zaručenou mzdu, význam těchto dvou mezd, jejich rozdíly a aktuální informace o jejich výši pro rok 2021. Dále půjde o diferenciaci mezd a mzdovotvorné faktory, které rozdělíme ještě na vnitřní, vnější a determinant odměňování. V poslední kapitole popíšu mzdové formy a jejich členění na základní a dodatkové.

2.1 Mzda, plat a odměna z dohody

Zaměstnanci přísluší za odvedenou práci mzda, plat nebo odměna z dohody. Mzdu a plat obdrží zaměstnanec, který pracuje pro svého zaměstnavatele v pracovním poměru. Výše mzdy i platu se udělují podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Dále se odvíjejí od náročnosti pracovních podmínek, výsledků, kterých zaměstnanec dosahuje, a jeho výkonnosti. (Šikýř, 2016, s. 128–129)

Mezi mzdu a plat se nezahrnují cestovní náklady, odstupné, náhrady mzdy a platu, výnosy z kapitálových podílů nebo obligací, benefity zaměstnavatele, které jsou udělovány ve vztahu k zaměstnání, nikoliv za práci. (Finance, ©2017)

Naopak odměny z dohody obdrží zaměstnanec, který vykonává svou práci mimo pracovní poměr na základě uzavřené dohody se svým zaměstnavatelem. Jedná se o dohody o provedení práce nebo o dohody o pracovní činnosti. (Šikýř, 2016, s. 129)

V § 109 odst. 2 zákona 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen ZP) je mzda vymezená jako peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (natuální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. Dohoda o výši mzdy musí být stanovena zaměstnanci před započítáním pracovní činnosti. Jedná se především o zaměstnance pracující v soukromém sektoru.

Dalším peněžitým plněním poskytovaným za práci zaměstnanci v pracovním poměru zaměstnavatelem uvedeným v zákoníku práce je plat. Jedná se o zaměstnance pracující ve veřejném sektoru, kde zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond, školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, příspěvková organizace za podmínek stanovených zákoníkem práce. (§ 109 odst. 3 ZP)

2.2 Minimální a zaručená mzda

Minimální mzda, která vznikla v roce 1991, je pro zaměstnance velice důležitá, a to z jednoduchého důvodu. Právě ona chrání zaměstnance před nepřiměřeným oceněním jejich práce. Tato mzda současně podněcuje občany k práci. Vyplatí se jim totiž více, když budou pracovat, než když budou čerpat pouze sociální dávky či podporu v nezaměstnanosti. Naopak zaručená mzda vznikla v roce 2007 a dělí nejnižší ceny práce do osmi různých skupin. Tyto skupiny se liší podle toho, o jakou hodnotu práce se jedná a jak je ta určitá práce složitá, odpovědná a namáhavá.

Minimální mzda

Podle § 111 odst. 1 ZP je minimální mzda nejnižší přípustná výše odměny za práci v základním pracovněprávním vztahu. Z toho vyplývá, že mzda, plat a odměna z dohody nesmí klesnout pod její vymezenou hranici. Minimální mzda se tedy týká všech zaměstnanců, kteří mají uzavřený pracovní poměr se zaměstnavatelem jak na dobu určitou, tak na dobu neurčitou. Dále se týká prací, které se konají mimo pracovní poměr, jako jsou dohody o pracovní činnosti a o provedení práce. V rámci minimální mzdy se do platu a mzdy nezařazují práce přesčas, příplatky za práci v noci, za práci ve svátek, za práci ve ztíženém prostředí a za práci v sobotu a neděli. Nařízení vlády vymezuje týdenní pracovní dobu 40 hodin, ke které se vztahuje úroveň minimální mzdy. Pokud má zaměstnanec sjednanou jinou týdenní pracovní dobu, pak se minimální hodinová mzda zvýší vyváženě ke zkrácené pracovní době. (Kocourek a Trylč, 2004, s. 134-135)

Vláda svými nařízeními určuje výši základních sazeb i dalších sazeb minimální mzdy a stanovuje okolnosti jejího udělování, a to s platností od začátku nového kalendářního roku. Při stanovování sazeb je nutné brát v úvahu vývoj mezd a spotřebitelských cen. (Měšec, 2020)

Zaměstnavatel je zavázán k udělení doplatku zaměstnanci, pokud jeho mzda, plat a odměna z dohody klesne pod úroveň minimální mzdy. (Šikýř, 2012, s. 128)

Doplatek může být (Šikýř, 2012, s. 128):

- ke mzdě – na úrovni odchylky mezi minimální měsíční mzdou a mzdou nabytou v kalendářním měsíci či na úrovni odchylky mezi hodinovou mzdou a minimální hodinovou mzdou,
- k platu – na úrovni odchylky mezi minimální měsíční mzdou a platem nabytým v kalendářním měsíci,
- k odměně z dohody – na úrovni odchylky mezi minimální měsíční mzdou a úrovní odměny z dohody příslušící na 1 hodinu.

V roce 2021 vzrostla minimální mzda při 40hodinové týdenní pracovní době o 600 Kč oproti roku 2020, a to na částku 15 200 Kč. Minimální mzda tedy vystoupá na 42,4 % průměrné mzdy a minimální hodinová mzda dosáhne 90,50 Kč. Podle Ministerstva

práce a sociálních věcí by zvýšení minimální mzdy mělo vést k navýšení financí ve státní kase, a to ze sociálního a zdravotního pojištění. (Měšec, 2020)

Zaručená mzda

Ve znění zákona § 112 odst. 1 zákoníku práce je zaručená mzda plat nebo mzda, na kterou zaměstnanci vzniklo právo podle tohoto zákona, smlouvy, vnitřního předpisu, mzdového výměru nebo platového výměru. Tato mzda chrání zaměstnance, kteří nemají sjednanou kolektivní smlouvu a současně chrání zaměstnance, kteří za odvedenou práci dostávají plat. Vláda svými nařízeními vymezuje nejnižší úroveň zaručené mzdy a stanovuje okolnosti jejího udělování, a to s platností od začátku nového kalendářního roku. Při stanovování sazeb je nutné brát v úvahu vyvíjení mezd a spotřebitelských cen. Nařízení vlády vymezuje týdenní pracovní dobu 40 hodin, ke které se vztahuje úroveň zaručené mzdy. Pokud má zaměstnanec sjednanou jinou týdenní pracovní dobu, zvýší se pak zaručená hodinová mzda vyváženě ke zkrácené pracovní době. Nejnižší úrovně zaručené mzdy se pak stanovují podle míry složitosti, odpovědnosti a namáhavosti. Práce se pak řadí do 8 odlišných skupin, pro které je dána odlišná výše nejnižší úrovně zaručené mzdy, kde první skupina odpovídá minimální mzdě. (Šikýř, 2012, s 128-129)

Tabulka 1 Zaručená mzda 2021

Skupina prací	Příklady profesí	Hodinová zaručená mzda 2021 (v Kč)	Měsíční zaručená mzda 2021 (v Kč)
1.	Pomocník v kuchyni, uklízečka, doručovatel zásilek	90,50	15 200
2.	Kopáč, sanitář, pokojská, trafikant	99,90	16 800
3.	Zedník, instalatér a topenář, klempíř, číšník, kadeřník	110,30	18 500
4.	Průvodce s tlumočením, krejčí v modelové a zakázkové výrobě	121,80	20 500
5.	Řidič autobusu, záchranář, všeobecná zdravotní sestra, učitel ve školce, mistr	134,40	22 600
6.	Speciální pedagog, obchodní referent, tvůrce IT systému	148,40	24 900
7.	Lékař, zubař, farmaceut, programátor, finanční expert	163,90	27 500
8.	Makléř na finančním a kapitálovém trhu, špičkový vědecký pracovník	181,00	30 400

Zdroj: Košnarová (2020)

Jako u minimální mzdy je zaměstnavatel vázán k udělení doplatku zaměstnanci, pokud jeho mzda a plat klesne pod úroveň zaručené mzdy. (Šikýř, 2012, s. 129)

Doplatek (Šikýř, 2012, s. 129-130):

- ke mzdě – na úrovni odchylky mezi nejnižší zaručenou mzdou a mzdou nabytou v kalendářním měsíci či na úrovni odchylky mezi hodinovou mzdou a zaručenou hodinovou mzdou,
- k platu – na úrovni odchylky mezi nejnižší zaručenou mzdou a platem nabytým v kalendářním měsíci.

2.3 Diferenciace mezd a mzdovorné faktory

Diferenciace mezd je určování rozdílů ve mzdách zaměstnanců podle zákonem stanovených faktorů. Těmi jsou složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost pracovních podmínek, pracovní výkonnosti a výsledky práce. (Sociologická encyklopedie 2017)

Při vytváření systému odměňování by se měly brát v úvahu faktory, jako je výkon zaměstnance, jeho schopnosti, dosažené vzdělání a následná praxe, jeho stálost v organizaci atd. Mzdovorné faktory se pak dělí na vnější a vnitřní, které dále rozebereme.

O vnitřních mzdovorných faktorech pojednává Goodridge, který dodatečně doplnil a upravil výše zmíněné faktory, jež bereme v úvahu při vytváření mezd zaměstnanců. Rozděluje vnitřní mzdovorné faktory na vklad pracovníka, charakteristiky pracovního procesu a výstupy. Do vkladů pracovníka zahrnuje vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, duševní schopnosti, zkušenosti a další. U charakteristik pracovního procesu vymezuje odpovědnost, tvořivost, vliv na výsledky, iniciativu, komunikaci atd. A u poslední skupiny výstupu popisuje zisk, produktivitu, výkon, kvalitu a prodej. (Koubek, 2015, s. 289)

Vnitřní mzdovorné faktory podle Koubka (2015, s. 289-290):

- pracovní místo – Zde se budeme zabývat faktory, které jsou spojené s pracovním místem, jako jsou úkoly, požadavky a důležitost tohoto místa v organizaci. Abychom tyto faktory mohli sledovat, musí být pracovní místo řádně popsáno a musí být jasně stanovena hodnota práce, která mu odpovídá. Pokud se firma věnuje spíše rolím než pracovním místům, tak se sledují profily rolí a schopnosti, které jim odpovídají. Tento faktor se odměňuje pomocí základní složky mzdy, vycházející ze základní mzdové formy.
- úroveň výkonu – Do této skupiny můžeme zařadit výsledky práce, pracovní chování, nasazení a přínos pracovníka a míru splnění pracovních úkolů. Vše zmíněné sledujeme za pomoci systému hodnocení pracovníka. Odměnou za tyto faktory je dodatková složka mzdy, která je vypočítaná z doplňkové mzdové formy.

- pracovní podmínky – Můžeme je sledovat buď pro specifické pracovní místo, anebo pro celou organizaci. Tyto podmínky mohou způsobovat únavu, stres, napětí, dále můžou neblaze ovlivňovat pracovníkovo zdraví, bezpečnost a jeho pracovní vyrovnanost. Pracovní podmínky se oceňují pomocí příplatků.

Vnější mzdovorné faktory musí brát organizace v potaz při odměňování, stejně jako ty vnitřní. Můžeme je rozdělit do dvou skupin, a to na situaci na trhu práce a na platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. První řečenou skupinou se mají na mysli faktory, jako jsou nadbytek, či nedostatek pracovních míst, omezených určitou kvalifikací či úrovní. U organizací, které jsou konkurenční na trhu práce, v odvětví, v oboru, v regionu je nutné sledovat úroveň a způsob odměňování. Tyto faktory neboli informace sledujeme pomocí tzv. mzdového šetření. Dalšími zmiňovanými vnějšími mzdovornými faktory jsou platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání. Sledujeme je pro oblasti odměňování zaměstnanců, dále je sledujeme kvůli pracovní právní ochraně a kvůli postupu zacházení s určitou skupinou pracovníků. Jedná se pak o minimální mzdu, povinné příplatky, placenou dovolenou, minimální mzdové tarify atd. (Koubek, 2015, s. 290)

Podle Koubka (2015, s. 290) jsou tvořeny výše zmíněnými mzdovornými faktory a dalšími situacemi v organizaci. Determinanty odměňování obsahují:

- relativní hodnota pracovníka,
- relativní hodnota práce na pracovním místě v organizaci,
- situace na trhu práce,
- míra odměňování pracovníků v odvětví, v oboru, v regionu, v konkurenčních organizacích na trhu práce,
- produktivita práce v organizaci
- a další.

2.4 Mzdové formy

Zaměstnanec má vůči zaměstnavateli určité povinnosti, které musí dodržovat, jinak mu hrozí propuštění z organizace. Jedna z nejpodstatnějších povinností spočívá v tom, že musí vykonávat práci, kterou má sjednanou v pracovní smlouvě. Zaměstnavatel je naopak povinen vyplácet za tuto práci odměnu, která je pro zaměstnance nejsilnější složkou motivace, kvůli ní vlastně vstupuje do pracovního vztahu. Výše a struktura této odměny, kterou určuje zaměstnavatel, pak motivuje zaměstnance k většímu a kvalitnějšímu výkonu, a tudíž i k větší zainteresovanosti v organizaci.

Podle Šikýře (2016, s. 130) se však v praxi můžeme setkat s mnoha podobami mzdových forem, je to dáno tím, že žádný právní předpis přesně nestanovuje, jak mají konkrétně vypadat. Nesmí však ale být v rozporu se zákoníkem práce, a to přesně se zásadami odměňování za práci.

Každá organizace se liší jinou strategií odměňování a sleduje i jiné cíle, kterých chtějí co nejefektivněji dosáhnout. Pro všechny je však ale stejné, že prioritním úkolem mzdových forem je odměnit zaměstnance za jeho odvedenou práci, výkonnost, schopnosti a pracovní chování.

Mzdové formy se dají rozdělit do určitých skupin, například podle obsahu práce, podle doby, kdy se vyplácí apod. Do nejdůležitější skupiny se pak řadí základní a dodatkové mzdové formy.

2.4.1 Základní mzdové formy

V této podkapitole se budeme zabývat již zmiňovanými mzdovými formami, a to přímo těmi základními, mezi něž patří mzda časová, úkolová a podílová. Tyto formy mzdy, které jsou sjednané v pracovní smlouvě od zaměstnavatele, jsou vlastně takovým souborem pravidel, která nám určují, kdy a v jaké podobě nám zaměstnavatel bude mzdu vyplácet.

Časová mzda

Tato mzda je jednou ze základních a nejjednodušších mzdových forem, která je zaměstnavateli nejčastěji využívána. Jedná se o částku vyplácenou zaměstnanci za jeho odvedenou práci, jež může být hodinová, týdenní nebo měsíční. Zaměstnanci velice pečlivě sledují vývoj časové mzdy, jelikož tvoří velkou část z jejich konečné odměny. Na jejím základě se pak odvíjí názor zaměstnanců na systém odměňování, který by měl být poctivý a spravedlivý. Tento systém je pak podmíněn výkonem zaměstnance, jeho pracovními úkoly či pracovním místem. (Koubek 2015, s. 309)

Podle Hůly (2016, s. 24-25) se časová mzda aplikuje ve chvílích, kdy zaměstnanec nemůže rozhodovat o tom, jaké množství práce vykoná, anebo je jeho vykonávaná práce pro zaměstnavatele těžce měřitelná. Jak už bylo výše zmíněno, formy mzdy slouží jako motivační prostředek, u časové mzdy se ale zjišťuje, že podíl motivace je velice nízký. Aby zaměstnavatel zvýšil motivaci zaměstnance, kombinuje časovou mzdu s jinými dodatkovými mzdovými formami, jako jsou prémie, provize, příplatky apod. Ty dokážou zvýšit, jak motivaci zaměstnance, tak i jeho výkonnost a snahu dosahovat organizačního cíle.

Už z názvu můžeme vyvodit, že tato mzda se odvíjí především od času odpracovaného zaměstnancem. Zaměříme se nejdříve na hodinovou mzdu. U toho typu je zaměstnavatelem určen hodinový mzdový tarif. Zaměstnanec pak dostává mzdu za odpracované hodiny v daném měsíci, které se násobí stanoveným hodinovým mzdovým tarifem. Druhým typem je měsíční mzda. Zde je zaměstnavatelem určen naopak měsíční mzdový tarif a je určena i pracovní doba na celý měsíc, takzvaný rozvrh práce. Pokud chce zaměstnanec obdržet celou výši mzdy, musí odpracovat všechny dny v daném

měsíci, které mu jsou přiděleny. Pokud to neudělá, je mu přidělena jen poměrná část z měsíční mzdy. (Šikýř, 2016, s. 130)

Úkolová mzda

Stejně jako časová mzda je i úkolová mzda jednou z nejjednodušších a nejvyužívanějších forem. Nejčastěji se s ní můžeme setkat ve výrobním sektoru organizace, a to například u dělnických pozic, kde je velice oblíbená. Zaměstnanec má předepsaný určitý výkon, jehož musí minimálně dosáhnout, aby mu byla vyplacena požadovaná mzda. Předepsaný výkon je stanoven normou času, nebo normou množství. Norma času nám určuje spotřebu času na jednotku produkce. Naopak norma množství nám určuje množství produkce za jednotku času. Obecně se pak dá říct, že je zaměstnanec odměněn za všechny úkoly, jež splní, jistou částkou od svého zaměstnavatele. (Šikýř, 2016, s. 131)

Pokud se zaměstnavatel rozhodne, že bude poskytovat úkolovou mzdu, musí dodržet určité podmínky (Koubek, 2015, s. 311):

- zaměstnanci musí být umožněno ovlivňování vlastního výkonu při vykonávání práce,
- musí být jasně určeny postupy úkolů a postupy používání pomocných zařízení,
- zaměstnavatel je povinen zajistit vhodný plán práce, aby mohl zaměstnanec v celé míře využít svoji pracovní dobu,
- zaměstnavatel musí být schopen kontrolovat kvalitu a kvantitu odvedené práce.

U této formy mzdy musí být zaměstnavatel velice obezřetný, neboť dokáže u zaměstnanců vyvolat nadstandardní výkony za účelem dosažení vyšší mzdy. To se sice může zdát jako vyhovující pro zaměstnavatele, ale není tomu tak. Zaměstnanec se tedy stále snaží navyšovat svůj pracovní výkon při plnění úkolů, což může vést ke snížení kvality vyhotovených úkolů, tělesnému vyčerpání, úrazům nebo snížení bezpečnosti na pracovišti. (Šikýř, 2016, s. 131)

Podílová (provozní) mzda

S podílovou mzdou se můžeme setkat především u organizací, které jsou obchodně činné. Je tomu tak z toho důvodu, že jsou zde zaměstnanci poskytované podíly z prodeje služeb či výrobku nebo je jejich mzda ovlivněna množstvím prodané produkce, jinak řečeno množstvím odvedené práce. Dá se tedy říct, že je tato mzda velice motivující, jelikož zaměstnanec může výši své mzdy ovlivnit.

Setkáváme se zde s dvěma možnostmi, kdy buď je ovlivněna mzda celá, nebo jen její část. Pokud je ovlivněna mzda celá, jedná se o přímou podílovou mzdu. Je-li ovlivněna jen část mzdy, znamená to, že zaměstnanec obdrží svůj plat navýšený o provize.

Východiskem pro sezónní výkyvy je tzv. zálohová podílová mzda, která spočívá v udělení zálohy zaměstnanci. Po ukončení výplatního období je z provize odečtena poskytnutá záloha.

U využití této mzdy se setkáváme s řadou rizik. Jedním z nich je růst konkurence, a tedy snížení prodeje našich výrobků, které jsou například dražší, či méně kvalitní oproti konkurenci. Dále se můžeme setkat se změnou trendů či se zvyšujícími se požadavky zákazníků. Tato rizika velice ovlivňují mzdu zaměstnance a ten je kvůli tomu velice často ve stresu. (Koubek, 2015, s. 312)

Tarifní mzda

Tarifní mzda je pevnou a zaručenou součástí mzdy. Tento typ mzdy využívají nejčastěji velké organizace, které se snaží o přiměřenou diferenciaci mezd. Cílem tarifní mzdy je zvýšení motivace zaměstnanců k vyšší kvalifikaci, ke kariéernímu růstu a k odvádění přiměřených výkonů. (Dvořáková a kol., 2012, s. 315)

Tato forma mzdy se tedy skládá ze mzdových tarifů, jež oceňují stupně, které jsou součástí tarifní stupnice. Výše mzdových tarifů je ovlivněna rozhodnutím organizace ohledně mzdových nákladů, poptávkou po určité pozici či vývoji mzdy oproti konkurenci. (Dvořáková a kol., 2012, s. 315-316)

Úkolem tarifní stupnice je rozlišovat pracovní pozice do stupňů, které určují výši odměny pro zaměstnance. Dále se využívá jako regulátor mzdových nákladů či jako podklad pro zaměstnance o rozdílnosti mezd nebo o růstu a poklesu mzdy. Organizace se může rozhodnout buď pro více tarifních stupnic, či pouze pro jednu. Pokud se rozhodne pro více tarifních stupnic, znamená to, že jsou pracovní pozice rozděleny do skupin. Například dělnické pozice mají svoji stupnici a hospodářské, administrativní či technické mají jinou tarifní stupnici. Když bude zavedena v organizaci jedna tarifní stupnice, tak se všechny pozice nachází na stejném stupni bez rozdílu. (Dvořáková a kol., 2012, s. 315-316)

Smíšená mzda

Tato mzda je výsledkem kombinování forem mezd. Existují dvě kombinace a obě obsahují časovou mzdu. Jedná se tedy o kombinaci časové a úkolové mzdy a časové a podílové mzdy.

2.4.2 Dodatkové mzdové formy

Vedle základních mzdových forem jsou využívány také formy dodatkové. Dodatkové mzdové formy mají zvýšit motivační efekt zaměstnance v případě, že ho některé základní mzdové formy postrádají.

Slouží jako odměna za vykonanou práci či za zásluhy zaměstnance. Dodatkové odměny mohou být udělovány za individuální výkon zaměstnance nebo se udělují za vykonanou práci ve skupině. Zaměstnavatel poté vyplácí odměnu jednorázově, nebo se zaměstnanci vyplácí každý měsíc. Na vyšších pozicích v organizaci se můžeme setkat s rozdílnými typy těchto forem v porovnání s pozicemi ve výrobě. Dodatkovými mzdovými formami rozumíme prémie, osobní ohodnocení, podíly na výsledcích hospodaření, zaměstnanecké akcie, příplatky, odměny za úsporu času, ostatní výplaty a jiné. (Koubek, 2015, s. 315)

Prémie

Tento druh dodatkové mzdové formy je nejvyužívanější a nejčastěji používaný jako doplněk ke mzdě, nejvíce se však připojuje k časové a úkolové mzdě. Vyplácí se za vykonání stanoveného ukazatele. Prémie si můžeme rozdělit do dvou skupin, a to podle toho, jak často se zaměstnanci vyplácejí.

Prvním typem jsou pravidelné prémie (prémiové mzdy). Organizace si sjedná tzv. prémiový řád, kde jsou jasně stanovené podmínky, jako je výše sazby prémie a pro jaké období se uděluje. Prémie se pak poskytují za nadprůměrné výkony, produktivitu, kvalitu odvedené práce, dřívější splnění úkolu apod. Pravidelné prémie se dále dělí na kolektivní, kde musí být jasně stanovené, kdo jakou část prémie obdrží, a individuální.

Jednorázová prémie je spíše individuální povahy a uděluje se za nápaditost, věrnost, vynikající výkon aj. Může být v podobě bonusu, a to buď v peněžité, či nepeněžité formě, jako jsou dovolená, pracovní večírek, výlet, exkurze apod. (Koubek, 2015, s. 315-316)

Osobní ohodnocení

O tomto druhu doplňku rozhoduje zaměstnavatel, který ho následně přiděluje zaměstnanci. Uděluje se na základě náročnosti a kvality odvedeného výkonu. Dalo by se říct, že slouží zaměstnavateli k dlouhodobému hodnocení jeho zaměstnanců. Zde se můžeme opět zaměřit na působení motivačního efektu.

Pokud zaměstnanec nebude odvádět kvalitní výkon, nebude mu přidělováno osobní ohodnocení nebo se bude snižovat jeho výše. Pro zaměstnance bude tedy zásadní dodržovat přiměřený výkon, který je od něj vyžadován.

Osobní ohodnocení neboli osobní příplatek se pak vypočítá jako určité procento ze mzdového tarifu, které stanovuje zaměstnavatel. Měla by být stanovena nejvyšší výše tohoto procenta, kterého můžou individuálně zaměstnanci dosáhnout. (Koubek, 2015, s. 316)

Podíly na výsledcích hospodaření

S podíly na výsledcích hospodaření se nejčastěji setkáváme u podnikatelů. Tento typ můžeme rozdělit do tří skupin, kam spadá podíl na zisku, podíl na výnosu a podíl na

výkonu. Podílem na výnosu se myslí například podíl na obratu či podíl na přidané hodnotě podniku atd. Podíl na výkonu můžeme naopak obdržet při účasti na snížení nákladů, zvýšení produktivity nebo objem výroby. Posledním typem jsou tedy podíly na zisku, se kterými se shledáváme nejčastěji. Zaměstnanci v organizaci tedy obdrží procento ze zisku, které je stanoveno zaměstnavatelem. Toto procento je pevné a každá firma ho může mít nastavené jinak. Při rozdělování se bere v potaz výše základní mzdy a postavení zaměstnance ve firmě. Mohou nastat dvě možnosti, jedna z nich je, že každý zaměstnanec dostává stejnou výši procenta anebo situace opačná, kde se procenta liší. V druhém případě se pak liší procento podle stálosti zaměstnance, jeho výkonnosti či důležitosti jeho pracovního místa. (Kubek, 2015, s. 316)

Zaměstnanecké akcie

Jak už z názvu vyplývá těmito akciemi mohou disponovat jen zaměstnanci v organizaci. Pro zaměstnance fungují jako určitý druh motivace. Čím větší a kvalitnější výkon budou zaměstnanci vykonávat, tím více poroste blahobyt organizace a s tím i cena akcií. Zde bude opět hrát roli postavení ve firmě, a to tak, že se budou akcie lišit pro vedoucí a pro ostatní pracovníky. Dále se budou lišit podle stálosti zaměstnance a podle výše jeho platu. Akcie organizace poskytuje ve chvíli, kdy prosperuje a má vysoké zisky. (Koubek, 2015, s. 317)

Příplatky

Příplatky se jako ostatní dodatkové mzdové formy připočítávají k základní mzdě. Dělí se do dvou skupin, a to na povinné a nepovinné. Nejdříve se zaměříme na ty povinné. Jak už z názvu vyplývá, zaměstnavatel je povinen vyplácet příplatky, a to podle jasných právních norem. (Koubek, 2015, s. 317)

Mezi hlavní povinné příplatky patří (Výplata, 2014):

- práce přesčas – Vyplácí se za podmínky, kdy zaměstnanec nemá sjednanou dohodu se zaměstnavatelem o čerpání náhradního volna. Práce přesčas a náhradní volno se neuznává ve chvíli, kdy má zaměstnanec určenou mzdu podle kolektivní smlouvy. Tento příplatek musí být minimálně ve výši 25 % z průměrné mzdy zaměstnance.
- práce ve svátek – Ve svátek mohou nastat dvě situace. Zaměstnavatel upřednostní placené náhradního volna pro zaměstnance a ten obdrží svoji mzdu na úrovni průměrného výdělku. Druhá situace je, že zaměstnanec ve svátek pracuje a za to mu k standardní mzdě náleží ještě příplatek na úrovni průměrného platu, tj. 100 %.
- práce v sobotu a neděli – Pokud zaměstnanec pracuje o víkend, obdrží svůj standardní plat a také příplatek na úrovni minimálně 10 % z průměrné mzdy.
- práce v noci – Funguje na stejném principu, jako práce v sobotu a v neděli. Zaměstnanec je tedy odměněn standardní mzdou a 10 % příplatkem. Vše musí být sjednáno v kolektivní smlouvě. Práci v noci se rozumí doba mezi desátou večerní a šestou ranní.

- práce ve ztíženém pracovním prostředí – Tímto příplatkem se rozumí práce, která je zatížena určitými vlivy, které mají na zaměstnance nežádoucí dopad. Jsou jimi myšleny vlivy, jako jsou chemické látky, prach, vibrace, hluk aj. Vyplácený příplatek je pak na úrovni minimálně 10 % z hodinové minimální mzdy.
- za dobu pracovní pohotovosti, za vedení, za zastupování apod.

Druhými zmiňovanými jsou příplatky nepovinné, o nichž rozhoduje zaměstnavatel v rámci organizace. Řadí se sem příplatky na přepravu do zaměstnání, příplatky na ubytování, příplatky na pracovní oblečení aj. (Koubek, 2015, s. 317)

Odměna za úsporu času

S tímto typem se nejčastěji shledáváme u dělnických pozic. Slouží jako odměna za odvedení nebo splnění práce v dřívějším termínu než nám určuje zaměstnavatel. (Koubek, 2015, s. 315)

Koubek (2015, s. 315) rozděluje odměnu za úsporu času do tří systémů. Prvním z nich je takzvaný Halseyho prémiový systém. Ten zakládá na tom, že zaměstnanec obdrží svojí stanovenou hodinovou mzdu plus navíc odměnu za rychlejší splnění úkolu, která je vypočítaná jako pevné procento z hodinového mzdového tarifu. Tato odměna se vyplácí vždy, když uspoří zaměstnanec čas. Dalším typem je Rowanův systém. V tomto případě zaměstnanec opět obdrží stanovenou hodinovou mzdu, ale odměna za rychlejší splnění úkolů je pohyblivá. Čím rychleji zaměstnanec odvede svoji práci, tím vyšší procento z hodinového mzdového tarifu dostane. Posledním druhem je Bedauxův systém. Zde zaměstnavatel stanoví normovanou jednotku měření B. Tuto jednotku si pak můžeme představit jako určitý výrobek, který zaměstnanec vyrábí. Zaměstnavatel dále určí počet jednotek B, které se mají vyrobit za daný časový úsek. Odměnu pak zaměstnanec dostává za každou normovanou jednotku, která je nad rámec stanoveného počtu za daný časový úsek.

Ostatní výplaty

Podle Koubka (2015, s. 317-318) se tyto výplaty poskytují zaměstnanci jako dodatečné zvýhodnění. Ostatní výplaty obsahují:

- náborový příspěvek – Jedná se o příspěvek, který je nabízený za účelem přiláčení zaměstnanců do organizace. Zaměstnanec si ho může nárokovat při nástupu do organizace a při splnění daných podmínek. Tento druh je nejvyužívanější na pozicích dělník, skladník, programátor atd.
- odstupné – Jak už je z názvu jasné, zaměstnanec obdrží tento příspěvek ve chvíli, kdy je rozváznán jeho poměr se zaměstnavatelem. Ten je povinen v této situaci odstupné ze zákona vyplatit, a to v nejbližším výplatním termínu.
- lokální příplatky – Tyto příplatky se poskytují zaměstnancům, kteří pracují v horších pracovních podmínkách, anebo je zatěžují vysoké životní náklady.

Mezi další výplaty můžeme zařadit 13. plat, vánoční příspěvek, příspěvek na dovolenou, příspěvek k životnímu nebo pracovnímu výročí, odměna za úsilí vyvinuté pracovníkem k získání určité kvalifikace či vzdělání, a další. U těchto ostatních výplat můžeme sledovat vysokou podobnost se zaměstnaneckými výhodami.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Charakteristika organizace

Praktická část zkoumá systém odměňování zaměstnanců v Rehabilitační nemocnici Beroun s cílem určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení. Praktická část je zpracována s využitím kolektivní smlouvy a webových stránek nemocnice i vlastního šetření.

3.1 Představení organizace

Rehabilitační nemocnice Beroun má sídlo v Berouně nedaleko hlavního města Prahy, a to od roku 1929. Díky společnosti Jessenia a. s. byla rehabilitační nemocnice převedena v roce 2007 ze státního majetku na soukromé vlastnictví. Společnost Jessenia a. s. provádí rozsáhlé rekonstrukce a snaží se nemocnici co nejvíce modernizovat. Její špičkové vybavení a plná řada odborníků přispívá k navýšení komfortu a kvalitní péče pro všechny pacienty nemocnice. O tom všem vypovídá narůst pacientů jak ze spádové oblasti, tak z celé republiky, kteří hledají pomoc právě v Rehabilitační nemocnici Beroun. (Aktuálně, 2020)

V nemocnici je k dispozici řada oddělení a center, kterými jsou (Aktuálně, 2020):

- interní oddělení s jednotkou intenzivní péče,
- oddělení jednodenní péče,
- oddělení klinické biochemie a hematologie,
- oddělení léčebné výživy a stravování,
- oddělení následné péče,
- oddělení zobrazovacích metod,
- anesteziologicko-resuscitační oddělení,
- artroskopické centrum,
- rehabilitační centrum,
- centrální sterilizace,
- dopravní zdravotní služba,
- ostatní ambulance.

3.2 Historie organizace

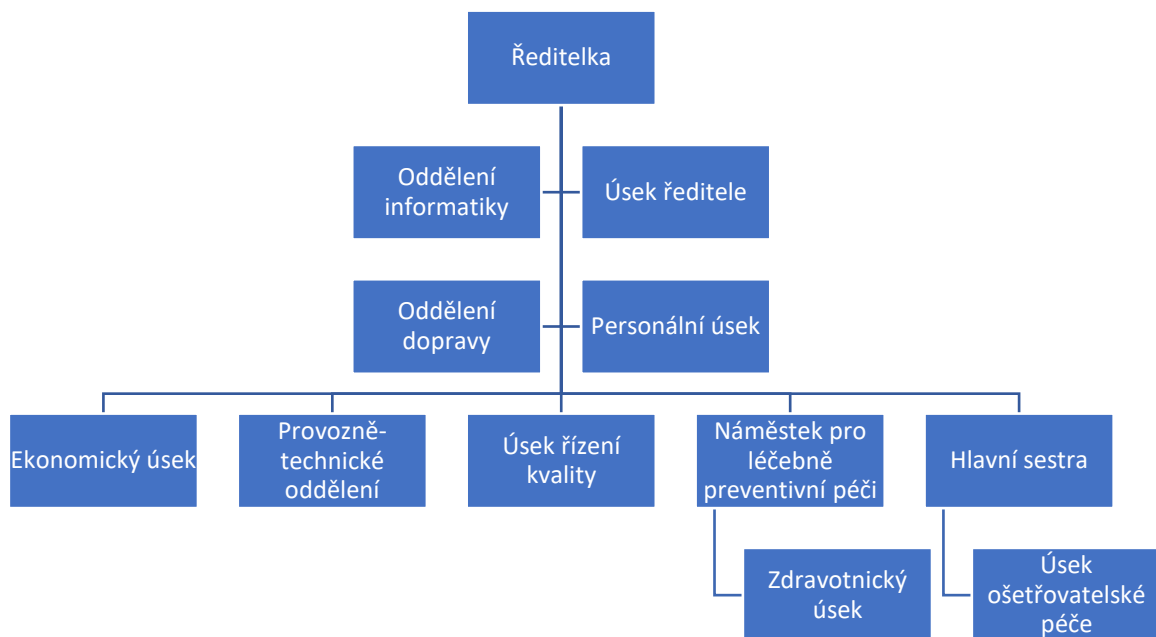
Nemocnice byla vystavena v městské části Závodí. Pro její umístění bylo zvoleno strategické místo blízko zdroje pitné vody. Stavba započala v roce 1927 a trvala do roku 1929, kdy byla slavnostně otevřena pro pacienty. V roce 1929 byla nemocnice řazena mezi jednu z nejvyspělejších nemocnic v Československu, a to díky svému modernímu vybavení a kapacitě 250 lůžek.

Nemocnice v průběhu let několikrát změnila svůj název. Například v roce 1935 se nemocnice přejmenovala, na počest prezidenta, na Masarykova nemocnice. Tento název vydržel do roku 1951, kdy byla nemocnice spolu s dalšími převedena do Okresního ústavu národního zdraví v Berouně a ztratila svoji samostatnost.

Mezi roky 1950 a 1985 vznikalo v nemocnici mnoho nových oddělení. Například v roce 1950 bylo nově přistaveno gynekologicko-porodnické oddělení a o 10 let později přibylo i dětsko-kojenecké oddělení. V dalších letech dále přibylo nelůžkové anesteziologicko-resuscitační oddělení, patologicko-anatomické oddělení, rehabilitační oddělení, interna, jednotka intenzivní péče a lůžkové anesteziologicko-resuscitační oddělení. V roce 2007, kdy došlo k privatizaci, už bylo několik oddělení zaniklých. (Aktuálně, 2020)

3.3 Organizační struktura

Organizační struktura nemocnice je zachycena na obrázku 3.



Obrázek 3 Organizační struktura

Zdroj: autorka podle organizační struktury Rehabilitační nemocnice Beroun

Ředitelka – Ředitelka RNB není zdravotník, tudíž není kompetentní k rozhodování o zdravotní péči. Z tohoto důvodu má náměstka pro léčebně preventivní péči (dále též „NLPP“), který je jí zodpovědný. V době její nepřítomnosti ji zastupuje v plném rozsahu práv a povinností.

Úsek ředitele – Tento úsek zajišťuje zejména administrativně – technické zázemí ředitele, přípravu a svolávání primářských porad, kontrolu úkolů z porad vedení, agendu klinických studií, kontakt s novináři, připravuje a aktualizuje obsah webových stránek, podílí se na tvorbě prezentačních materiálů RNB atd.

Personální úsek –Zahrnuje i mzdové oddělení a skládá se z jedné vedoucí personálního oddělení, dvou mzdových účetní a dvou personalistek. Pracovníci personálního úseku jsou pověřeni vedením personální agendy a koordinací personální politiky nemocnice. Činnost jejich práce se zabývá náborem, přijetím, ukončením pracovního poměru se zaměstnanci, shrnují a kontrolují podklady ke zpracování mezd, ve spolupráci s odborně způsobilou osobou jsou pověřeni koordinací činností zahrnující BOZP.

Ekonomický úsek – Úsek řídí a za veškerou činnost úseku odpovídá pověřený vedoucí pracovník. Do toho úseku spadá vedoucí finanční účtárny, účetní, referent provozně-technického oddělení, který vede evidenci majetku, a pracovnice pokladny. Úsek zahrnuje oblasti činnosti jako je správa rozpočtu, finanční účtárnu, operativní evidenci a finanční kontrolu.

Provozně-technické oddělení (PTO) – Úsek řídí vedoucí PTO. Tento úsek se skládá z provozně technického odboru, stavebního odboru, stravovacího oddělení, údržby infrastruktury nemocnice a svozu odpadů z RNB.

Úsek řízení kvality – Tento úsek přímo řídí a koordinuje ředitelka nemocnice. Úsek se skládá z pracovníka pověřeného dohledem nad nakládáním s nebezpečnými chemickými látkami a směsmi (NCHLS, metrolog), z manažerky kvality laboratoří, z epidemiologické sestry a z týmu kvality (zástupci oddělení). Cílem tohoto úseku je zajištění činností související se zajišťováním kvality a bezpečí poskytované péče v nemocnici.

NLPP – Přímo řídí primáře odborných oddělení, vedoucí lékaře oddělení, která nejsou primariáty, vedoucího oddělení komplementu a lékaře samostatných ambulantních provozů.

Zdravotnický úsek – Jednotlivé oddělení řídí primáři, případně vedoucí lékař příslušného odborného oddělení, kteří odpovídají NLPP. Skládá se z oddělení s lůžkovou a ambulantní složkou, samostatných ambulantních provozů, oddělení komplementů a úseku ošetrovatelské péče.

Hlavní sestra – Přímo řídí staniční sestry odborných oddělení, staniční sestry odborných oddělení, které nejsou primariáty, a vedoucí ostatních nelékařských zdravotních provozů.

Úsek ošetrovatelské péče – Tento úsek řídí hlavní sestra nemocnice. Zahrnuje centrální sanitáře, oddělení prádelny, pracovníky recepce, sestry samostatných ambulantních provozů, sociální pracovnice a nutriční terapeutky.

4 Systém odměňování zaměstnanců organizace

Rehabilitační nemocnice Beroun vychází při odměňování zaměstnanců zejména ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů, a z nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů. Mezi zaměstnavatelem a jeho zaměstnanci je v pracovní smlouvě uzavřen pracovní poměr. Zaměstnavatel je povinen informovat zaměstnance o mzdovém stupni, do kterého jsou zařazeni, o výši mzdového tarifu a o ostatních nárokových složkách mzdy.

4.1 Základní mzda

Základní mzda pro zaměstnance se skládá z tarifní mzdy a ze zvláštního příplatku za „směnnost“.

Tarifní mzda

Všichni zaměstnanci rehabilitační nemocnice Beroun jsou odměňováni tarifní mzdou každý měsíc. Zaměstnavatel stanoví tarifní mzdu, a to podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce a započtené praxe. Zaměstnanec je zařazován do tarifního stupně (třídy) na základě vykonávané práce, a to v souladu s pracovní smlouvou a stupněm dosaženého vzdělání.

Tabulka 2 Stupně vzdělání požadované pro zařazení do tarifních stupňů

Tarifní stupeň	Kategorie zaměstnanců	Stupeň vzdělání
4.- 5.	Střední zdravotní pracovník	Střední s maturitou
6.-7.	Střední zdravotní pracovník	Střední s maturitou + PSS (specializace)
8.-10.	Střední zdravotní pracovník	Vysokoškolské
8.-12.	Lékaři + Jiný odborný pracovník ve zdravotnictví	Vysokoškolské

Zdroj: kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Zápočet praxe v oboru je aplikován při podepsání pracovní smlouvy. Praxe mimo obor je započtená jen do výše 2/3 této praxe. Od dosažené praxe se odečítá období mateřské, základní vojenské služby, neomluvené absence, výkonu trestu, výkonu veřejné funkce apod. Vše musí být doloženo řádným dokladem o délce praxe a oboru, kde se praxe vykonávala.

Lékař – V rehabilitační nemocnici je zaměstnáno 58 doktorů, z toho 4 jsou primáři.

Lékař absolvent – Řadí se do 8. tarifního stupně. Preventivní, diagnostickou a léčebnou péči musí vykonávat pod odborným dohledem lékaře, který má specializovanou způsobilost před zařazením do specializační průpravy.

Lékař po zařazení do specializační průpravy – Řadí se do 9. tarifního stupně. Preventivní, diagnostickou a léčebnou péči musí vykonávat pod odborným dohledem lékaře, který má specializovanou způsobilost po zařazením do specializační průpravy.

Lékař s odbornou způsobilostí – Řadí se do 10. tarifního stupně. Vykonává preventivní, diagnostické a léčebné péče samostatně. Aby toto mohl potřeboje získat certifikát o úspěšném absolvování základního kmene určitého specializačního oboru nebo získání první atestace základního oboru.

Lékař samostatně pracující – Řadí se do 11. tarifního stupně. V určitém specializovaném oboru provádí preventivní, diagnostickou a léčebnou péči včetně výchovy a dalšího vzdělávání specialistů. Dále může provádět náročné konziliární vyšetření.

Vedoucí lékař samostatně pracující – Řadí se do 11. tarifního stupně. Má stejné pravomoci jako lékař samostatně pracující, a navíc vede zdravotnický tým

Vedoucí lékař s vědeckým vzděláním – Řadí se do 12. tarifního stupně. Vědecká práce nebo tvůrčí použití výsledků vědecké a výzkumné činnosti při vysoce specializovaných léčebných výkonech nebo v ochraně a podpoře veřejného zdraví včetně specifických konziliárních činností.

Tabulka 3 Tarifní mzdy lékařů

MZDOVÝ STUPEŇ	Počet let praxe v RNB	MZDOVÁ TŘÍDA				
		Lékař absolvent L1	Lékař zařazený do oboru L1	Lékař s kmenem L2	Lékař specialista L3, vedoucí lékař, primář	Lékař s doktorským vzděláním
		8	9	10	11	12
1	0-5 let	15 615	16 933	18 485	19 792	22 427
2	5-10 let	16 740	18 057	19 835	21 142	23 776
3	10-15 let	17 864	19 182	21 184	22 491	25 126
4	15-20 let	18 989	20 306	22 534	23 840	26 475
5	20-25 let	20 113	21 431	23 883	25 190	27 825
6	25-30 let	21 238	22 555	25 233	26 539	29 174
7	nad 30 let	22 362	23 680	26 582	27 889	30 524

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Staniční sestra

V rehabilitační nemocnici Beroun je zaměstnáno 13 staničních sester.

Staniční sestra (VO) - Řadí se do 7. tarifního stupně. Může poskytovat vysoce specializovanou ošetrovatelskou péči bez odborného dohledu. Mezi činnosti její práce patří např. péče o dýchací cesty při umělé plicní ventilaci, podání výživy sondou, nitrožilní podání krevních derivátů, vyhodnocování stavů pacientů z hlediska možného vzniku komplikace a náhlých příhod a podíl na jejich řešení.

Staniční sestra (VŠ) - Řadí se do 8. tarifního stupně. Provádí vysoce specializované a diferencované odborné činnosti, komplexní základní nebo specializované ošetrovatelské péče bez odborného dohledu. Stejně jako staniční sestra (VO) vyhodnocuje stavy pacientů z hlediska možného vzniku komplikací. V popisu její práce je také tvorba strategických plánů, cílů a politiky organizace. Dále řídí a organizuje svěřený pracovní úsek a taktéž plánuje využití materiálních a finančních prostředků oddělení. Spolu s primářem zabezpečují bezproblémový chod oddělení.

Tabulka 4 Tarifní mzdy staničních sester

MZDOVÝ STUPEŇ	Počet let praxe v RNB	MZDOVÁ TŘÍDA
		staniční sestra (VO) (VŠ)
		7,8
1	do 1 roku	25 153
2	do 2 let	26 095
3	do 4 let	27 100
4	do 6 let	28 088
5	do 9 let	29 170
6	do 12 let	30 272
7	nad 12 let	31 415
7	navýšení 5 let v RNB	32 722
7	navýšení 10 let v RNB	34 195
7	navýšení 15 let v RNB	35 910
7	navýšení 20 let v RNB	37 780

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Sestra

Na této pozici v nemocnici pracuje 100 zaměstnanců.

Praktická sestra – Řadí se do 4. tarifního stupně. V popisu její práce je základní ošetrovatelské a specializované péče v rámci ošetrovatelského procesu, např. sledování fyziologických funkcí pod odborným dohledem všeobecné sestry nebo sestry bez odborného dohledu nebo specializované způsobilosti.

Všeobecná zdravotní sestra POD – Řadí se do 4. tarifního stupně. Od praktické sestry se liší stupněm vzdělání a po absolvování nástupní praxe se z ní stává všeobecná sestra bez odborného dohledu.

Všeobecná zdravotní sestra BOD – Řadí se do 5. tarifního stupně. Mezi činnosti její práce se řadí poskytování základní, komplexní a specializované ošetrovatelské péče bez odborného dohledu. Např. ošetřování chronických ran, ošetřování stomií (střevní či močový vývod) atd. Podle diagnózy lékaře se může podílet na poskytování preventivní, léčebné, rehabilitační, neodkladné péče.

Všeobecná zdravotní sestra PSS – Řadí se do 5. tarifního stupně. Tato sestra je oprávněna k poskytování základní ošetrovatelské, vysoce specializované péče pod odborným dohledem. Metodicky řídí ošetrovatelskou péči v oboru specializace.

Všeobecná zdravotní sestra specialista – Řadí se do 6. tarifního stupně. V popisu její práce je poskytovat komplexní, specializovanou ošetrovatelskou péči a zároveň ji organizuje a metodicky řídí. Dále řídí vysoce specializovanou péči v oboru specializace. Pracuje bez dohledu a v rámci ošetrovatelského procesu. Má svoji část na tvorbě ošetrovatelských standardů.

Tabulka 5 Tarifní mzdy sester

MZDOVÝ STUPEŇ	Počet let praxe v RNB	MZDOVÁ TŘÍDA			
		zdravotní sestra POD, praktická sestra	zdravotní sestra BOD	zdravotní sestra specialista	zdravotní sestra ARIP
		4	5	6	7,8
1	do 1 roku	17 222	19 735	22 248	25 153
2	do 2 let	17 881	20 487	23 072	26 095
3	do 4 let	18 550	21 280	23 978	27 100
4	do 6 let	19 251	22 083	24 854	28 088
5	do 9 let	19 982	22 918	25 802	29 170
6	do 12 let	20 713	23 772	26 780	30 272
7	nad 12 let	21 517	24 679	27 810	31 415
7	navýšení 5 let v RNB	22 405	25 345	28 952	32 722
7	navýšení 10 let v RNB	23 368	26 460	30 255	34 195
7	navýšení 15 let v RNB	24 440	27 746	31 686	35 910
7	navýšení 20 let v RNB	25 586	29 131	33 295	37 780

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Zvláštní příplatek za „směnnost“

Tento příspěvek se poskytuje zaměstnancům, kteří převážně pracují ve dvousměnném, trojsměnném či nepřetržitém provozu. Týdenní pracovní doba v dvousměnném provozu nesmí přesáhnout 38,75 hodin a v trojsměnném či nepřetržitém 37,5 hodiny. Příspěvek stanovuje zaměstnanci zaměstnavatel pomocí mzdového výměru.

Tabulka 6 Příplatky za směnnost

Skupina	Druh směnného režimu	Příplatek za směnnost v Kč za měsíc
1.	Dvousměnný provoz	500
2.	Třísměnný a nepřetržitý provoz	1 500 až 4 500

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

4.2 Dodatkové mzdové formy

Příplatek za vedení

Tento příspěvek náleží zaměstnancům, kteří vedou své podřízené pracovníky. Jejich povinností je organizování práce podřízených a zároveň plnění povinností, které jsou s tímto vedením spojené. Velikost příplatku se odvíjí od náročnosti vedoucí funkce a rozhoduje o ní zaměstnavatel. V tabulce 7 jsou uvedeny nejnižší a maximální velikosti příplatku.

Tabulka 7 Příplatky za vedení

Skupina	Druh vedoucích zaměstnanců	Rozpětí příplatků za vedení v Kč za měsíc
1.	Vedoucí pracovníci uvedení v organizačním řádu (hlavní personalistka, vedoucí PTO atd.)	1 500 – 8 000
2.	Ostatní zaměstnanci, kteří vedou, organizují a kontrolují práci podřízených zaměstnanců	500 – 1 500

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Osobní příplatek

Zaměstnanec obdrží tento příspěvek za odvádění dlouhodobých kvalitních výsledků. Tento příspěvek se může snižovat, zvyšovat, anebo může být odejmut podle toho, jak zaměstnanec odvádí svoji práci či podle hospodářských výsledků nákladového střediska.

Příplatky za práci přesčas

Zaměstnanec obdrží tento příspěvek ve chvíli, kdy mu nebylo zaměstnavatelem poskytnuto náhradní volno. Tento příspěvek pak činí 25 % průměrného hodinového výdělku. Práce přesčas nesmí přesáhnout 8 hodin týdně a 150 hodin v kalendářním roce.

Příplatek za svátek

Nemocnice uděluje příplatek ve výši 100 % průměrného hodinového výdělku ve chvíli, kdy nebylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno.

Příplatek za práci v noci

Zaměstnanci je udělen příplatek ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku za každou odpracovanou hodinu v noci.

Příplatek za práci v sobotu a v neděli

Zaměstnanec za práci v sobotu a neděli obdrží 25 % průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za ztížené pracovní prostředí

Tento příspěvek se uděluje zaměstnanci za práci na příslušném pracovišti.

Tabulka 8 Příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Skupina	Ztěžující vliv dle vyhlášky č. 567/2006 Sb.	Příplatek dle § 117 ZP v Kč
1.	Pracovní procesy s rizikem chemické karcinogenity stanovené zvl. předpisem - § 6 odst. d) vyhl. (týká se zdravotnicích pracovníků lůžkových oddělení aplikujících cytostatika)	4,81/hodinu
2.	Radiační činnosti vykonávané v kontrolovaném pásmu pracovníky kategorie A	4,81/hodinu

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Mimořádná odměna

Tuto odměnu uděluje zaměstnavatel ve zvláštních případech, jako je odvrácení živelného nebezpečí, při záchraně života atd.

Odměna za pracovní pohotovost

Tuto odměnu dělí nemocnice do dvou skupin, a to na dobu pohotovosti ve všední den či na dobu pohotovosti v sobotu, neděli a ve svátek. Ve všední den činná odměna 15 % z průměrného výdělku. V sobotu, neděli a ve svátek zaměstnanec obdrží odměnu ve výši 25 % z průměrného výdělku. Pokud dojde na tuto situaci a zaměstnanec musí v době pohotovosti na pracoviště, poté mu je udělena mzda za tuto práci a tato doba je započtena do celkové pracovní doby.

4.3 Zaměstnanecké výhody

Penzijní připojištění

Zaměstnavatel je zavázán k udělení příspěvku na penzijní připojištění ve výši 300 Kč měsíčně. Tato výhoda je udělována všem zaměstnancům v pracovním poměru, kteří nemají pracovní úvazek nižší než 75 %. Je přidělován i zaměstnancům, kteří mají úvazek nižší než 75 %, ale jen když je snížen kvůli péči o dítě do 4 let věku či z důvodu invalidity.

Stravování

Zaměstnavatel zajišťuje stravování v závodní jídelně. Další podmínky zajištění závodního stravování stanovuje zaměstnavatel vnitřním předpisem.

Dary při pracovních a životních výročích

Návrhy zaměstnanců, kteří by měli tento dar obdržet předkládá příslušný vedoucí zaměstnanec ke schválení zaměstnavateli. Seznam zaměstnanců, kteří splňují podmínky k udělení daru, vytváří zaměstnavatel. Tato výhoda se vyplácí do doby odchodu do starobního důchodu. Dary, které se nevyplatily se nepřevádí do dalšího roku.

Tabulka 9 Dary při pracovních a životních výročích

Výročí	Podmínky pro přiznání daru	Peněžní dar v Kč
Pracovní	20 let v nepřetržitém pracovním poměru u zaměstnavatele	5 000
Pracovní	30 let v nepřetržitém pracovním poměru u zaměstnavatele	10 000
Životní	První odchod do starobního důchodu po nejméně 10 letech v nepřetržitém pracovním poměru u zaměstnavatele při ukončení pracovního poměru a za předpokladu, že zaměstnanec nebude nadále vykonávat práci na základě pracovní smlouvy nebo dohody o pracích konaných mimo pracovní poměr (do doby trvání se nezapočítává mateřská, rodičovská dovolená a vojenská služba)	5 000

Zdroj: Kolektivní smlouva Rehabilitační nemocnice Beroun

Vzdělávání a další zvyšování klasifikace zaměstnanců

Povinností zaměstnavatele je zajištění přiměřené dostupnosti odborné literatury, kterou potřebují zaměstnanci k zvyšování jejich kvalifikaci.

Péče o zaměstnance

Do této výhody se řadí praní pracovních oděvů, zvýhodněný prodej nepoužívaných či vyřazených předmětů zaměstnanci.

Dovolená

Zaměstnanci obdrží dovolenou nad stanovený rámec, a to o 1 týden. Dovolená zaměstnanců nemocnice tedy činí 5 týdnů.

Ostatní zaměstnanecké výhody

Mezi další zaměstnanecké výhody v nemocnici patří masáže, kosmetika, sauna, bazén, MULTISPORT karta, tělocvična či cvičení na přístrojích HUR. Dále je možnost využití slevy v nemocniční lékárně, slevy při hospitalizaci na odděleních nemocnice nebo slevového čipu k nákupu kávy z automatů v nemocnici. Zaměstnavatel zajišťuje svozovou dopravu pro zaměstnance z Prahy a Plzně a studijní program pro studenty lékařských

oborů. Zaměstnanec obdrží při nástupu náborový příspěvek. Zaměstnanci obdrží i permanentky na rodinné aktivity (ZOO, zábavní parky atd.) či finanční podporu dovolené ve vybraných rekreačních zařízeních v ČR.

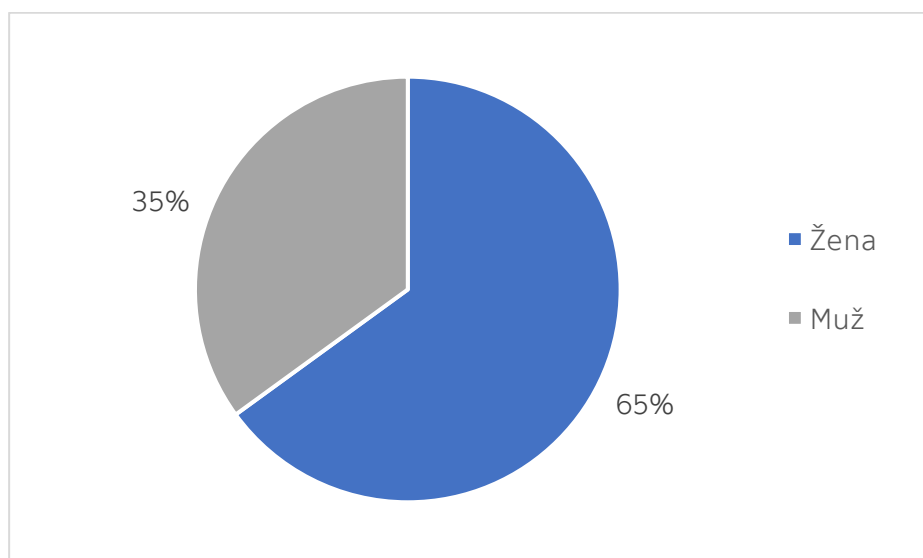
5 Vyhodnocení vlastního šetření

Tato kapitola se zabývá výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci Rehabilitační nemocnice Beroun provedeného s cílem zjistit, jaký mají zaměstnanci názor na systém odměňování v organizaci. Dotazník byl rozdán mezi zaměstnance v papírové podobě, z důvodu větší návratnosti. Výsledky nelze zobecňovat na celou nemocnici, protože šetření bylo provedeno pouze pro pozice lékař, staniční sestra a sestra. Šetření proběhlo v období března a dubna 2021. Použitý dotazník (viz příloha) se skládal z 12 otázek, z čehož bylo 11 uzavřených a 1 otevřená. Otázky se týkaly údajů o respondentech a o systému odměňování v organizaci. Dotazník vyplnilo 40 ze 171 zaměstnanců vybraných pozic.

5.1 Charakteristika respondentů

Charakteristika respondentů v dotazníkovém šetření se skládá z pohlaví, věku a pracovní pozice, kde byly vymezeny pozice lékař, staniční sestra a sestra.

Otázka 1. Pohlaví

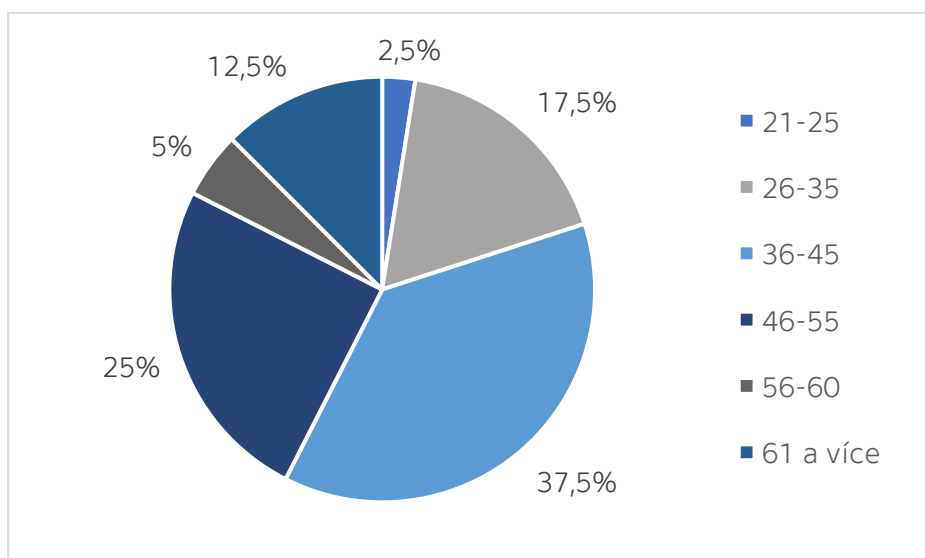


Graf 1 Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 1 je zobrazena první otázka, která se zabývá pohlavím respondentů. Z celkového počtu 40 respondentů bylo 26 (65 %) žen, z čehož 12 (46,15 %) bylo na pozici sestra, 8 (30,77 %) na pozici lékař a 6 (23,08 %) na pozici staniční sestra. Mužů bylo 14 (35 %), z čehož 11 (78,57 %) bylo na pozici lékař, 2 (14,29 %) na pozici sestra a 1 (7,14 %) na pozici staniční sestra.

Otázka 2. Věk

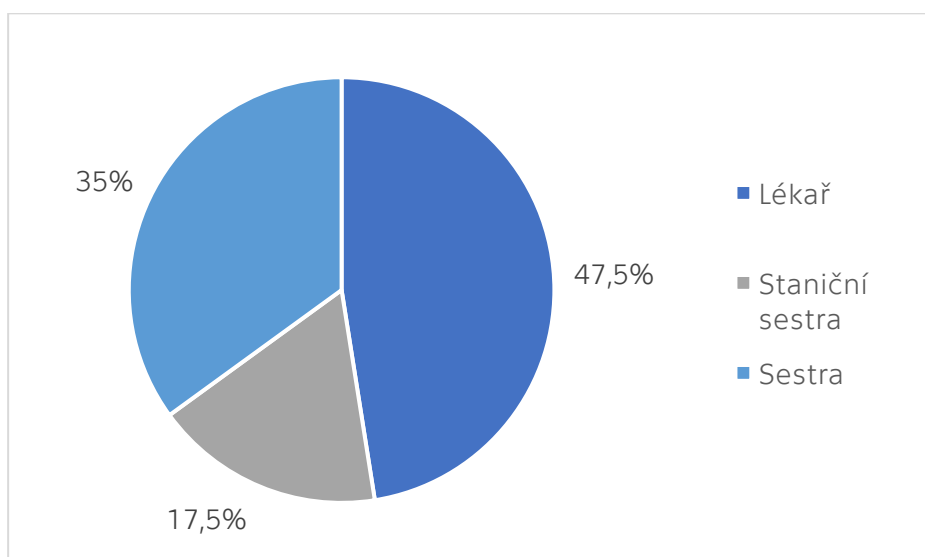


Graf 2 Věk

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 2. se týkala věkového rozmezí respondentů. V rozmezí 20 a méně neodpověděl ani jeden dotázaný respondent, a proto toto rozmezí není zanešeno do grafu 2. Nejvíce respondentů spadalo do rozmezí 36-45 a to celkem 15 (37,5 %). Druhou nejzastoupenější skupinou byli respondenti ve věku 46-55 a jejich celkem 10 (25 %). Ve věku 26-35 odpovědělo 7 (17,5 %) respondentů. Nejstarší skupinu 61 a více zvolilo 5 (12,5 %) respondentů. Skupinu 56-60 zvolili 2 (5 %) respondenti. V posledním rozmezí 21-25 odpověděl pouze 1 (2,5 %) dotázaný respondent.

Otázka 3. Na jaké pozici v organizaci se nacházíte?



Graf 3 Na jaké pozici v organizaci se nacházíte?

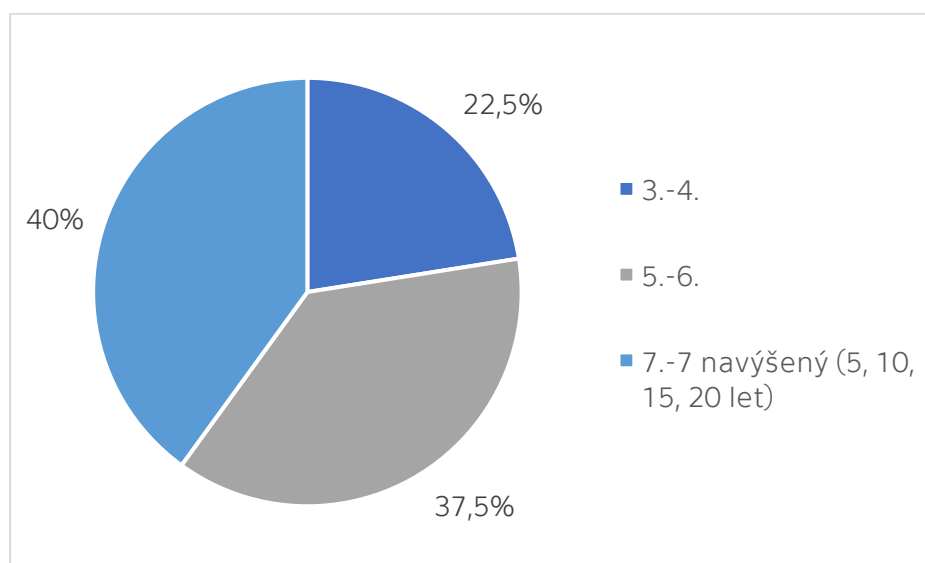
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 3. se zaměřovala na pracovní pozice daných respondentů, které byly vymezeny na lékaře, staniční sestru a sestru. Odpověď lékař zvolilo 19 (47,5 %) respondentů. Pozici sestru zvolilo 14 (35 %) respondentů. Nejméně zastoupená pozice byla staniční sestra, tu zvolilo pouze 7 (17,5 %) respondentů.

5.2 Výsledky dotazníkového šetření

Tato kapitola obsahuje výsledky dotazníkového šetření a názory respondentů na systém odměňování v Rehabilitační nemocnici Beroun.

Otázka 4. Na jakém stupni tarifní mzdy se nacházíte?

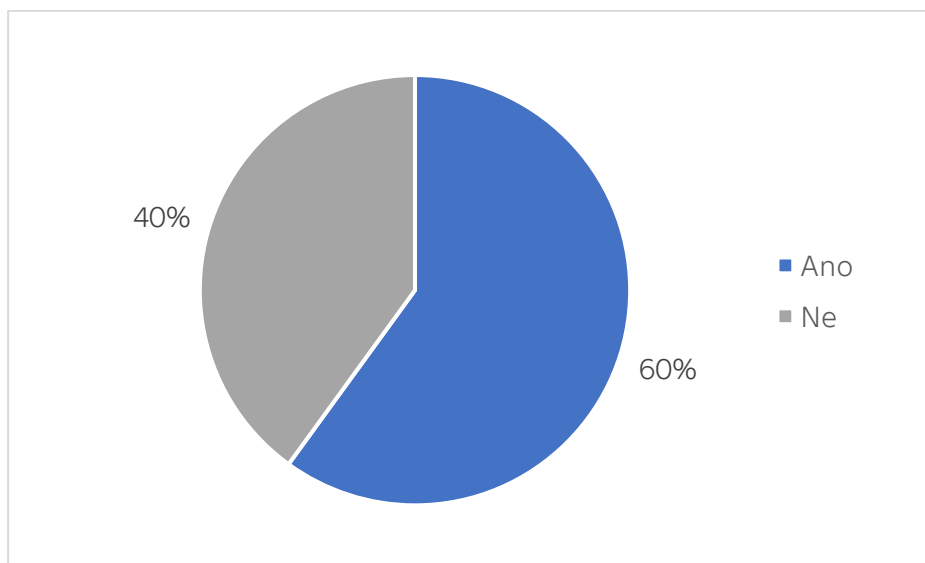


Graf 4 Na jakém stupni tarifní mzdy se nacházíte?

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 4 je zobrazeno zařazení respondentů do mzdových tarifních stupňů. Nejvíce respondentů je zařazeno do 7. a 7 navýšeného stupně, bylo jich celkem 16 (40 %). Těchto 16 respondentů se skládalo ze 12 (75 %) lékařů, 2 (12,5 %) staničních sester a 2 (12,5 %) sester. Další skupinou byly mzdové tarifní stupně 5. a 6., kterou vybralo 15 (37,5 %) respondentů. Tito respondenti se skládali ze 4 (26,67 %) lékařů, 2 (13,33 %) staničních sester a 6 (40 %) sester. Poslední skupinu 3. a 4. mzdové tarifní stupně zvolilo 9 (22,5 %) respondentů, které se skládaly ze 3 (33,33 %) lékařů a 6 (66,67 %) sester.

Otázka 5. Jste seznámen(a) se systémem odměňování ve vaší organizaci?

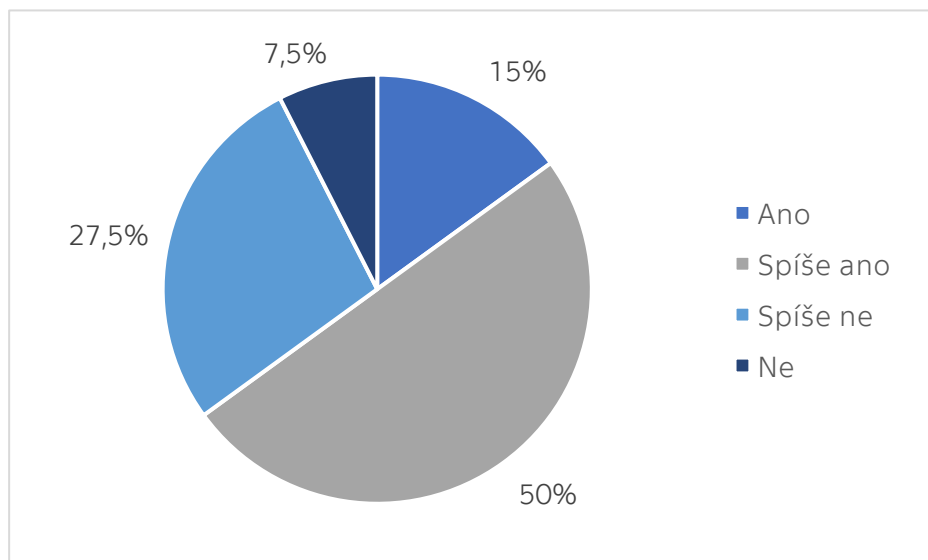


Graf 5 Jste seznámen(a) se systémem odměňování ve vaší organizaci?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 5. se zabývala tím, jestli jsou respondenti seznámeni se systémem odměňování v organizaci. V grafu 5 si můžeme všimnout, že 24 (60 %) respondentů odpovědělo „ano“ a jsou tedy seznámeni se systémem odměňování v organizaci. Odpověď „ano“ zvolilo 11 (45,83 %) lékařů, 6 (25 %) staničních sester a 7 (29,17 %) sester. Zbylých 16 (40 %) respondentů odpovědělo „ne“ a nejsou tedy seznámeni. Tuto odpověď zvolilo 8 (50 %) lékařů a 8 (50 %) sester.

Otázka 6. Jste spokojen(a) s výší Vašeho mzdového ohodnocení?



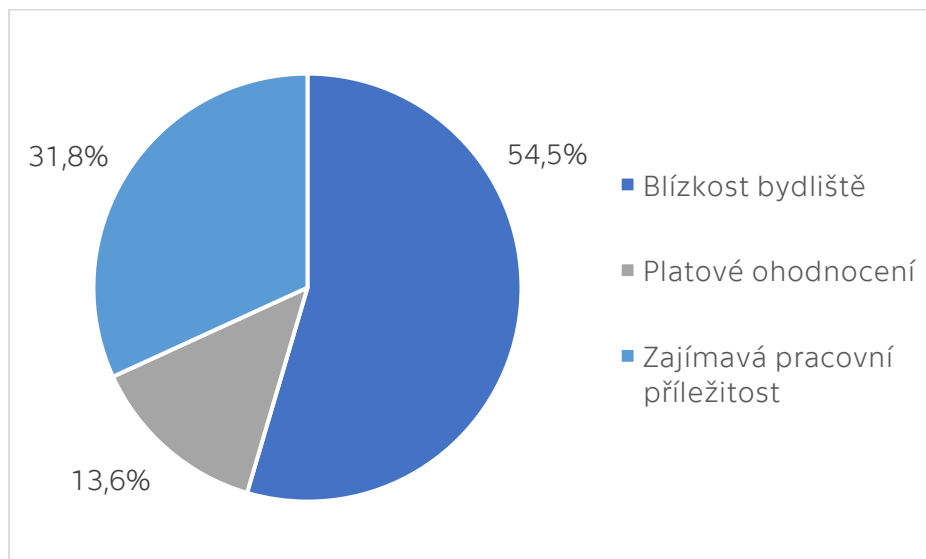
Graf 6 Jste spokojen(a) s výší Vašeho mzdového ohodnocení?

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 6 je znázorněna spokojenost respondentů v souvislosti s jejich mzdovým ohodnocením. Odpovědi „ano“ a „spíše ano“ jsou brány jako pozitivní. Nejvíce

odpovědí bylo u možnosti „spíše ano“ a zvolilo tak 20 (50 %) respondentů, z čehož je 8 (40 %) lékařů, 3 (15 %) staniční sestry a 9 (45 %) sester. Druhá nevyužívanější odpověď byla „spíše ne“ a byla respondenty zvolena 11krát (27,5 %). Skládala se z 6 lékařů (54,55 %), 3 (27,27 %) staničních sester a 2 (18,18 %) sester. Odpověď „ano“ zvolili respondenti 6krát (15 %). Respondenti se skládali z 5 (83,33 %) lékařů a 1 (16,67 %) staniční sestry. Poslední odpověď „ne“ zvolili 3 (7,5 %) respondenti a všichni byli na pozici sestra.

Otázka 7. Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pro práci v soukromé nemocnici?

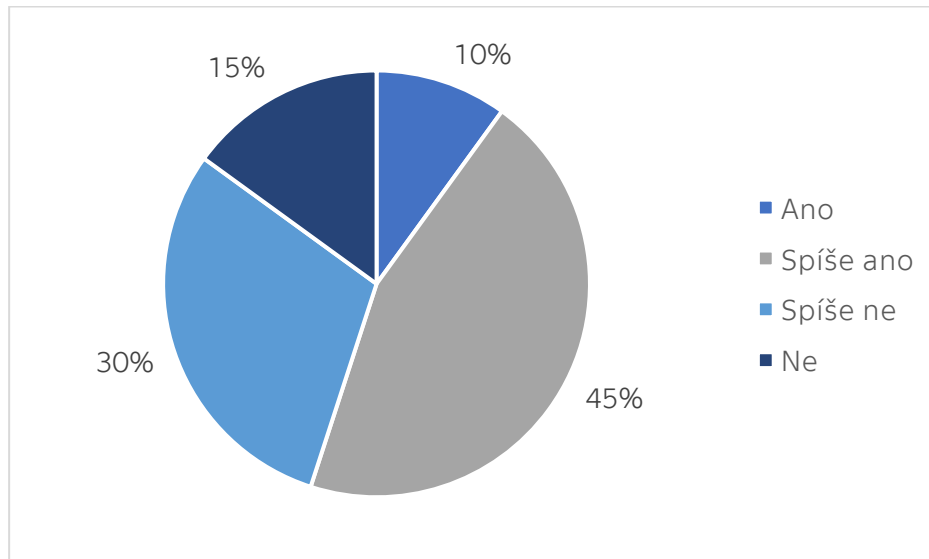


Graf 7 Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pro práci v soukromé nemocnici?

Zdroj: Vlastní zpracování

V 7. otázce byl řešen důvod, díky kterému se respondenti rozhodli pro práci v soukromé nemocnici. Největší zastoupení má odpověď blízkost bydliště, kterou zvolilo 24 (54,5 %) respondentů, z čehož bylo 5 (20,83 %) lékařů, 6 (25 %) staničních sester a 13 (54,17 %) sester. Další odpověď, týkající se zajímavé pracovní příležitosti, vybralo 14 (31,8 %) respondentů. Ze 14 respondentů bylo 12 (85,71 %) lékařů, 1 (7,14 %) staniční sestra a 1 (7,14 %) sestra. Poslední možnost platové ohodnocení vybralo nejméně respondentů 6 (13,6 %). Tuto možnost vybralo 5 (83,33 %) lékařů a 1 (16,67 %) staniční sestra.

Otázka 8. Myslíte, že jste ohodnocen(a) stejně, jako lidé na stejné pozici ve státní nemocnici?

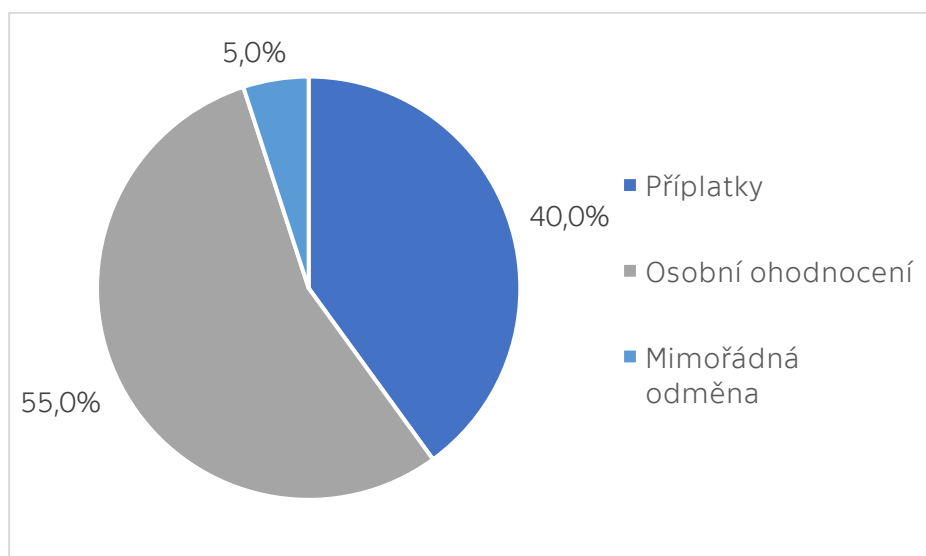


Graf 8 Myslíte, že jste ohodnocen(a) stejně, jako lidé na stejné pozici ve státní nemocnici?

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem 8. otázky bylo zjistit, jestli si respondenti přijdou ohodnoceni stejně, jako lidé na stejné pozici ve státní nemocnici. Nejvíce odpovědí od respondentů bylo u možnosti „spíše ano“, a to celkem 18 (45 %). Lékaři tuto možnost zvolili 9krát (50 %), staniční sestry 3krát (16,67 %) a sestry 6krát (33,33 %). Další nejvyužívanější odpovědí bylo „spíše ne“, kterou zvolilo 12 (30 %) respondentů. Na tuto možnost odpovědělo nejvíce lékařů, kterých bylo 6 (50 %). Tuto odpověď také volily 4 sestry (33,33 %) a 2 (16,67 %) staniční sestry. Možnost „ne“ zvolilo 6 (15 %) respondentů, z čehož lékaři volili 1 (16,67 %) stejně jako staniční sestry a sestry volily 4krát (66,67 %). Poslední možnosti „ano“ vybrali pouze 4 (10 %) respondenti. Mezi nimi byli 3 (75 %) lékaři a 1 (25 %) staniční sestra.

Otázka 9. Jaké dodatkové mzdové formy nejvíce oceňujete?

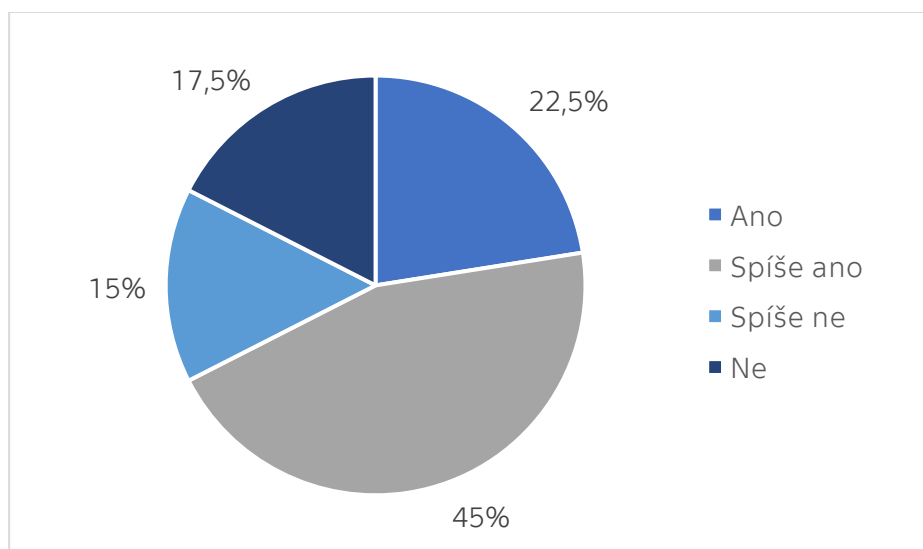


Graf 9 Jaké dodatkové mzdové formy nejvíce oceňujete?

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem 9. otázky bylo zjistit, které dodatkové mzdové formy respondenti nejvíce oceňují. Nejoceňovanější dodatkovou mzdovou formou bylo osobní ohodnocení, které vybralo 22 (55 %) respondentů. Nejvíce ho oceňovali lékaři 14 (63,64 %). Staniční sestry volily osobní ohodnocení 6krát (27,27 %) a sestry 2krát (9,09 %). Příplatky byly druhé nejvolitelnější 16 (40 %) a nejvíce je volily sestry 7 (43,75 %). Lékaři 5 (31,25 %) volili podobně, jako staniční sestry 4 (25 %). Poslední skupinu, mimořádně odměny, volili 2 (5 %) respondenti, a to byly staniční sestry 1 (50 %) a sestry 1 (50 %)

Otázka 10. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které máte k dispozici?

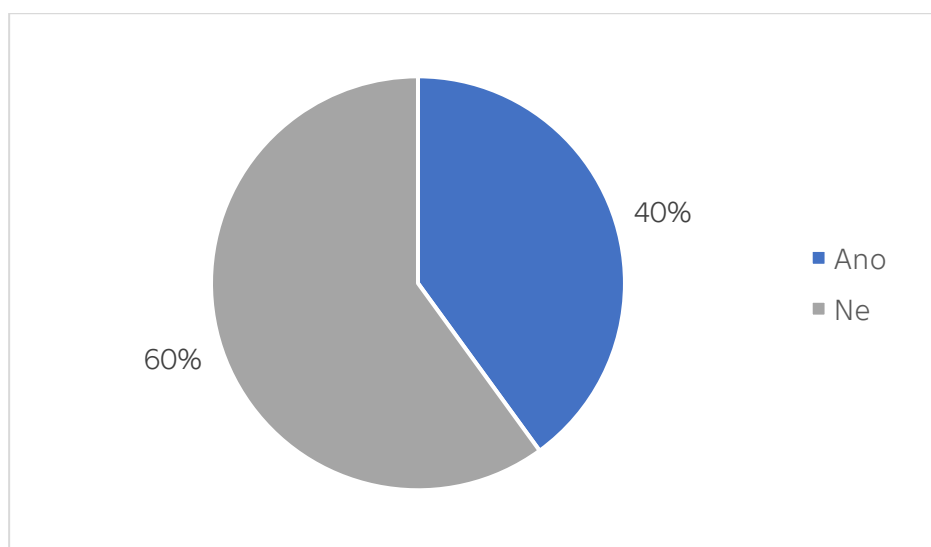


Graf 10 Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které máte k dispozici?

Zdroj: Vlastní zpracování

Cílem otázky 10. bylo zjistit, jestli jsou respondenti spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které jim jsou nabízeny a které mají k dispozici. „Spíše ano“ odpovědělo nejvíce respondentů 18 (45 %). Lékaři zvolili 8krát (44,44 %), staniční sestry 4krát (22,22 %) a sestry 6krát (33,33 %). „Ano“ volilo 9 (22,5 %) respondentů, z čehož 7 (77,78 %) bylo lékařů. Staniční sestry 1 (11,11 %) a sestry 1 (11,11 %) volily stejně. Třetí nejčastější odpovědí bylo „ne“, které zvolilo 7 (17,5 %) respondentů. Tato odpověď se skládala jen z odpovědí 2 (28,57 %) lékařů a 5 (71,43 %) sester. Poslední odpověď „spíše ne“ byla volena 6krát (15 %). Všechny tři skupiny volily stejně, a to 2krát (33,33 %).

Otázka 11. Využíváte všechny zaměstnanecké výhody? Pokud ne, uveďte které.

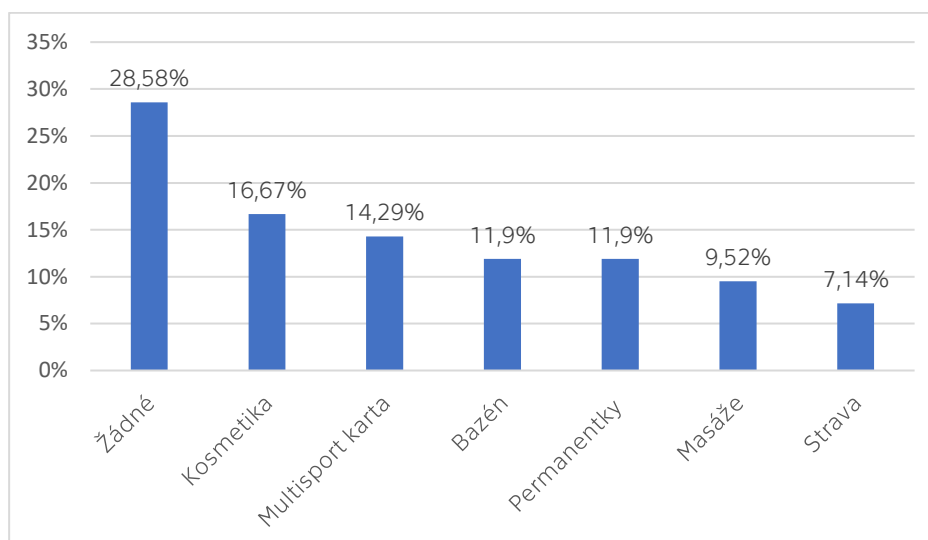


Graf 11 Využíváte všechny zaměstnanecké výhody?

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 11 je zobrazena otázka, která byla rozdělena na dvě části a zkoumá, jestli využívají respondenti všechny zaměstnanecké výhody či ne. Pokud zvolili možnost „ne“ museli vypsát, které výhody nevyužívají. Tyto odpovědi jsou zobrazeny v grafu níže. Většina respondentů zvolila možnost „ne“ 24 (60 %). Lékaři a sestry volili stejně, a to 8krát (33,33 %). Staniční sestry zvolily tuto možnost 5krát (20,83 %). Možnost „ano“ zvolilo 16 respondentů (40 %). Zde nejvíce volili lékaři 11 (68,75 %) a sestry 6 (37,5 %). Staniční sestry zvolily tuto odpověď pouze 2krát (12,5 %).

Otázka 11. Které zaměstnanecké výhody, nevyžíváte?

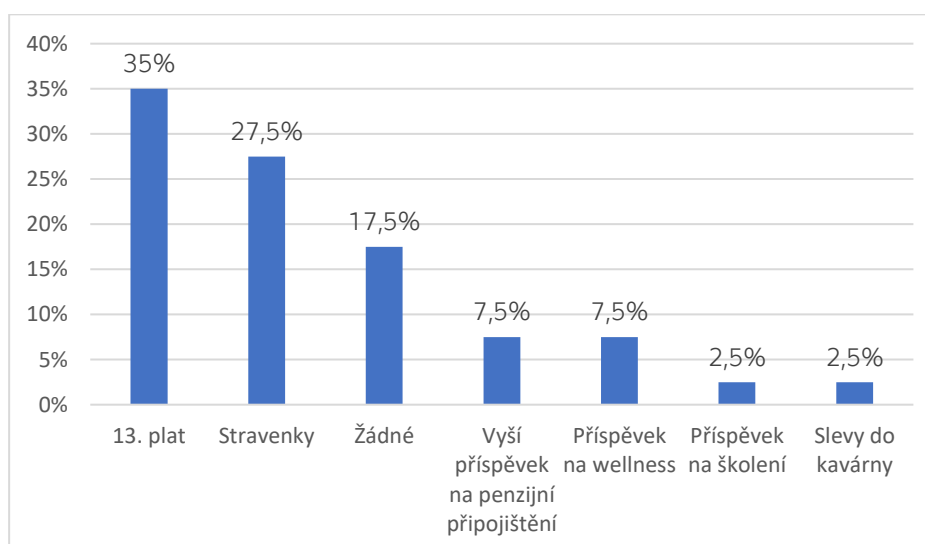


Graf 12 Které zaměstnanecké výhody, nevyžíváte?

Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 12 jsou zobrazeny zaměstnanecké výhody, které respondenti nevyžívají. Tuto možnost volili v případě, když u otázky 11. zvolili možnost „ne“. Nejvíce respondentů, a to 12 (28,58 %), odpovědělo, že nevyžívají žádné zaměstnanecké výhody. Další dvě nejčastěji volené odpovědi byly kosmetika a multisport karta, kde kosmetika byla zvolena 7krát (16,67 %) a multisport karta 6krát (14,29 %). Bazén a permanentky byli oboje zvoleny 5krát (11,9 %). Mezi poslední nevyžívané zaměstnanecké výhody se řadily masáže, a to 4krát (9,52 %), a strava, která byla zvolena 3krát (7,14 %).

Otázka 12. Které zaměstnanecké výhody byste ještě ocenil(a)?



Graf 13 Které zaměstnanecké výhody byste ještě ocenil(a)?

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 12. byla otevřená a zabývala se tím, které zaměstnanecké výhody by respondenti ještě ocenili navíc. Výhodu v podobě 13. platu byla 14 (35 %) respondenty nejvíce

vybíraná. Lékaři a sestry odpověděli stejně, a to v podobě 5 odpovědí (35,71 %). Staniční sestry zvolily tuto odpověď 4krát (28,57 %). Další velice chtěnou výhodou byly stravenky a chtělo by je 11 (27,5 %) respondentů. Z toho by je nejvíce chtěli lékaři 7 (63,64 %). Sestry a staniční sestry, takový zájem neprojevily. Sestry volily 3krát (27,27 %) a staniční sestry pouze 1 (9,09 %). Žádné výhody navíc by nepotřebovali 3 (42,86 %) lékaři stejně jako sestry. Staniční sestry zvolily tuto odpověď 1 (14,23 %). Příspěvek na penzijní připojištění by ocenili pouze 3 (7,5 %) respondenti, a to lékaři. Tři (7,5 %) respondenti by rádi ocenili navíc příspěvek na wellness. Jednalo se o 2 (66,67 %) sestry a o 1 (33,33 %) staniční sestru. Příspěvek na školení zvolil pouze 1 (2,5 %) respondent, a to lékař. Slevy do kavárny by se zamlouvaly pouze 1 (2,5 %) respondentovi, kterým byla sestra.

5.3 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo v Rehabilitační nemocnici Beroun v období březen a duben 2021. Zapojilo se 40 respondentů, z čehož bylo 26 (65 %) žen a 14 (35 %) mužů, nejčastěji, a to 15 (37,5 %), ve věkovém rozmezí 36–45 let. Vybraní respondenti se skládali z pozic lékaře, staniční sestry a sestry. Největší zastoupení měla pozice lékaře a byla zvolena celkem 19krát (47,5 %). Respondentů na pozici sestry bylo 14 (35 %) a na pozici staniční sestry jich bylo pouze 7 (17,5 %).

Nejvíce respondentů, a to přesně 16 (40 %), se pohybovalo na mzdovém tarifním stupni 7.-7. navýšený. Znamená to, že nemocnici tvoří velice zkušené a stálé zaměstnanci. Pro lékaře to totiž znamená praxi v nemocnici nad 30 let. U staničních sester a sester to znamená praxi nad 12 let či praxi nad 12 let navýšenou o 5, 10, 15 nebo 20 let.

Z výsledku dotazníkového šetření je patrné, že téměř polovina (40 %) zaměstnanců není o systému odměňování informována. Z toho se dá usoudit, že nemocnice neklade takový důraz na informovanost. Zaměstnanci pak nemají přehled o tom, do jakého mzdového tarifního stupně spadají, jaké příplatky jim náleží apod. Nadpoloviční většina zaměstnanců je spokojena se svým mzdovým ohodnocením, z čehož vyplývá, že má nemocnice nastaven efektivní systém odměňování. Zároveň respondenti usuzují, že jsou odměňováni podobně, jako zaměstnanci ve státních nemocnicích. Je vidět, že se nemocnice Beroun snaží nabídnout zaměstnancům podobné ohodnocení, které by mohly poskytnout i státní nemocnice.

Pro soukromou nemocnici se rozhodli zaměstnanci nejvíce z důvodu blízkosti bydliště. Dá se tedy říct, že pro zaměstnance je spíše klíčová vzdálenost domova od zaměstnání než platového ohodnocení či zajímavá pracovní příležitost.

Zaměstnanci mají nejvíce v oblibě osobní ohodnocení. Je vidět, že má nemocnice dobře nastaven systém této dodatkové mzdové formy. Zaměstnanci mají zřejmě větší

snahu motivovat se a odvádět lepší pracovní výsledky. Přesto že jsou zaměstnanci vcelku spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, většina z nich nevyužívá všechny nabízené a přáli by si navíc další. Nejvíce by ocenili navíc 13. plat, stravenky apod.

6 Návrhy a doporučení

Návrh 1 – Zvýšit informovanost zaměstnanců

Z provedeného dotazníkového šetření je patrné, že skoro polovina respondentů není seznámena se systémem odměňování v organizaci. Nemocnice tedy nebere ohledy na informovanost svých zaměstnanců. Z tohoto vyplývá, že zaměstnanci nevědí, do jakého mzdového tarifního stupně spadají, na jaké příplatky mají nárok, jaké mají k dispozici zaměstnanecké výhody, z čeho se skládá jejich mzda apod. Tato neinformovanost vede k nespokojenosti zaměstnanců, k nevyužívání zaměstnaneckých výhod. Z důvodu nevědomosti o dalším postoupení na vyšší mzdový tarifní stupeň dochází ke snížení motivace zaměstnance.

Řešením této situace by byly pravidelné provozní schůze, v rámci daných pracovišť. Například provozní schůze hlavní sestry se staničními, staničních sester se sestrami a sanitáři, primářů s lékaři apod. Zde by došlo k předání informací, ohledně zásadních změn v systému odměňování organizace. Na setkání by zaměstnanci měli možnost vyjasnit a upřesnit si informace, kterým nerozumí. Individuální změny v systému odměňování, by měli zaměstnanci možnost řešit každý měsíc na tzv. dni otevřených dveří personálního oddělení. Zde by jim bylo vše vysvětleno ještě individuálně. Díky těmto řešením by tedy došlo k lepší informovanosti zaměstnanců, a tudíž i k jejich větší spokojenosti.

Návrh 2 – Možnost dalšího vzdělávání

Dalším problémem, na který by se nemocnice měla zaměřit je důvod, kvůli kterému se zaměstnanci rozhodli pracovat pro Rehabilitační nemocnici Beroun. Většina respondentů si tuto nemocnici vybrala pouze z důvodu blízkosti bydliště. Platové ohodnocení a zajímavá pracovní příležitost tudíž nejsou klíčové při výběru zaměstnanci. Tento důvod uvedlo nejvíce sester. Je tedy zřejmé, že nabízené platové ohodnocení není jimi bráno jako atraktivní. Nemocnice pro ně zřejmě nevytváří zajímavé pracovní příležitosti, které by sestry mohly ocenit a díky kterým by mohli dále prohlubovat svoji praxi a poznatky. Nemocnice nemůže spoléhat pouze na to, že zde budou pracovat převážně lidé z blízkého okolí. Důsledkem by mohl být budoucí pokles kvality ošetrovatelské péče či dokonce odliv zaměstnanců.

Aby tomu nemocnice předešla, měla by zajistit možnost nepřetržitého vzdělávání a upevňování znalostí v oboru. Vzdělávání by probíhalo formou pravidelných nemocničních seminářů. Obsahem těchto seminářů by byly aktuální novinky v oboru, zajímavé kazuistiky či nové pracovní postupy. Dále by měly sestry k dispozici 5 dnů pracovního volna ročně na semináře či kongresy mimo nemocnici s pasivní účastí a 10 dnů s aktivní účastí. S pomocí tohoto návrhu by se nemocnice mohla stát zajímavým pracovištěm, a tudíž dobrou pracovní příležitostí pro sestry.

Návrh 3 – Zavedení každoročního dotazníkového šetření využívání výhod

Správně nastavený systém zaměstnaneckých výhod láká nové zaměstnance a motivuje ty stávající. Pokud je však tento systém nastaven špatně, vede to k řadě problémů. Jedním z problémů je to, že spokojenost zaměstnanců ohledně výhod se začne snižovat, a tudíž začne klesat i jejich zájem o ně. Díky tomuto začne klesat i spokojenost zaměstnavatele, který do výhod investuje a řídí je.

Nemocnice by měla zavést každoroční dotazníkové šetření využívání výhod. Toto šetření by probíhalo elektronickou či písemnou formou. Pomocí tohoto šetření zjistí, o jaké výhody zaměstnanci projevují zájem, o které zájem nemají a které by ocenili navíc. Zaměstnanecké výhody by se pak daly lépe regulovat.

Návrh 4 – Snížení počtu zaměstnaneckých výhod

Z dotazníkového šetření je evidentní, že nyní jsou respondenti vcelku spokojeni s nabízenými zaměstnaneckými výhodami, ale více jak polovina nevyužívá všechny nabízené. Nemocnice tedy nabízí zbytečně velký počet zaměstnaneckých výhod. Tyto výhody zasahují do nákladů nemocnice, a proto by měly být správně nastaveny.

Tento problém by mohl vyřešit Cafeteria systém. Tento systém je automatizovaný, tudíž nemocnice by nebyla zatížena řízením výhod. Každý zaměstnanec by měl dispozici tzv. účet výhod, který je omezen finančním limitem. Z nabízeného portfolia by si zaměstnanci vybrali výhody, o které jeví zájem. Díky tomuto systému by byly využívány všechny nabízené výhody a spokojenost zaměstnanců by se optimalizovala. Nevyužívané výhody by byly eliminovány a jejich počet by tudíž klesl i s náklady na ně.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo prozkoumat systém odměňování zaměstnanců v Rehabilitační nemocnici Beroun, určit možné příležitosti pro zlepšení a navrhnout vhodná řešení.

Hlavním úkolem každé organizace je vytvořit efektivní, udržitelný, a hlavně spravedlivý systém odměňování zaměstnanců. Pro vytvoření takového systému musí organizace znát potřeby a přání svých zaměstnanců, díky kterým může přicházet s novými a zajímavými nápady. Pokud je pak systém odměňování nastaven správně, měl by motivovat stálé zaměstnance a lákat zaměstnance nové.

Systém odměňování v Rehabilitační nemocnici Beroun byl prozkoumán zejména pomocí kolektivních smluv a dotazníkového šetření, které proběhlo u pozic lékař, staniční sestra a sestra. Z dotazníkové šetření je patrné, že nemocnici tvoří zkušení a stálí zaměstnanci, kteří jsou s výší svého mzdového ohodnocení spokojeni. Velmi pozitivní je i to, že respondenti usuzují, že jsou ohodnoceni podobně, jako lidé na stejné pozici ve státních nemocnicích. Z tohoto vyplývá, že systém odměňování v nemocnici je pravděpodobně nastaven spravedlivě a efektivně. Na druhou stranu ale nejsou o systému odměňování, který jim je nabízen, informováni. Nemocnice tedy neklade dostatečný důraz na informovanost svých zaměstnanců. Ti pak nemají přehled o tom, na jakém mzdovém tarifním stupni se nacházejí či jaké příplatky jim náleží. Na základě tohoto výsledku byly nemocnici navrženy pravidelné provozní schůze vedoucích zaměstnanců se svými podřízenými, kde by byly předány informace o změnách v systému odměňování.

Z dotazníku dále vyplývá, že se sestry nejčastěji rozhodly pro práci v nemocnici z důvodu blízkosti jejich bydliště. Nemocnice jim tedy zřejmě nevytváří atraktivní platové ohodnocení ani zajímavé pracovní příležitosti, které by sestry mohly nadále ocenit. Aby se tak nedělo, bylo nemocnici doporučeno poskytovat možnost dalšího vzdělávání, v rámci účasti na kurzech, seminářích či kongresech.

Nemocnice nabízí velkou škálu zaměstnaneckých výhod, s kterou jsou respondenti vcelku spokojeni, což je pozitivní. Problémem však je, že nadpoloviční většina nevyužívá všechny nabízené výhody. Nemocnice tedy nabízí zbytečně velký počet zaměstnaneckých výhod, které zasahují do jejich nákladů. Kvůli tomuto zjištění, byly nemocnici doporučeny dva návrhy. Jedním z nich bylo každoroční dotazníkové šetření využitelnosti výhod. Mohlo by se tak předejít nabízení nadbytečných výhod a vysokým nákladům, které jsou s výhodami spjaty. Druhým návrhem bylo snížení zaměstnaneckých výhod pomocí zavedení Cafeteria systému. Díky tomuto systému by zaměstnanci do určitého limitu, vybírali pouze výhody, které oceňují. Nemocnice by mohla výhody lépe regulovat, díky čemuž by zároveň snižovala své náklady.

Seznam použité literatury

Literatura

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

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

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

HŮLA, Libor, 1996. *Odměňování a mzdové formy v podnikatelské praxi*. Praha: Menu. ISBN 80-902-1522-X.

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

KOCOUREK, Jiří a Ladislav TRYLČ, 2004. *Mzda, plat a jiné formy odměňování za práci v ČR*. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Olomouc: ANAG. ISBN 80-726-3226-4.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4151-2.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.

Internetové zdroje

Aktuálně, 2020. *Nemocnice Beroun* [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.aktualne.cz/wiki/domaci/nemocnice-beroun/r~f251a01cba0411e49bec0025900fea04/>

KEMÉNYOVÁ, Irena, 2017. *Diferenciace mzdová*. Sociologická encyklopedie [online]. [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Diferenciace_mzdov%C3%A1

KOŠNAROVÁ, Barbora, 2020. *Minimální mzda 2021: kolik činí minimální mzda a jak se mění mzda zaručená?* Měšec.cz [online]. [cit. 2021-02-15]. Dostupné z: <https://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-2021/>

Finance, ©2017. *Plat a mzda* [online]. [cit. 2018-03-02]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/dane-a-mzda/mzda/vse-o-mzdach/plat-a-mzda/>

Výplata, 2014. *Příplatky a odměny* [online]. [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://www.vyplata.cz/vyplatamzdy/priplatkyaodmeny.php>

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 7. června 2006, o vymezení pracovněprávních vztahů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů ČR* [online]. [cit. 2020-03-23]. Dostupné z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=2006&typeLaw=zakon&what=Rok>

Seznam obrázků

Obrázek 1 Složky celkové odměny.....	9
Obrázek 2 Model celkové odměny.....	10
Obrázek 3 Organizační struktura.....	25

Seznam tabulek

Tabulka 1 Zaručená mzda 2021	13
Tabulka 2 Stupně vzdělání požadované pro zařazení do tarifních stupňů	27
Tabulka 3 Tarifní mzdy lékařů	28
Tabulka 4 Tarifní mzdy staničních sester	29
Tabulka 5 Tarifní mzdy sester	31
Tabulka 6 Příplatky za směnnost.....	32
Tabulka 7 Příplatky za vedení	32
Tabulka 8 Příplatky za práci ve ztíženém pracovním prostředí.....	33
Tabulka 9 Dary při pracovních a životních výročích	34

Seznam grafů

Graf 1 Pohlaví.....	36
Graf 2 Věk.....	37
Graf 3 Na jaké pozici v organizaci se nacházíte?.....	37
Graf 4 Na jakém stupni tarifní mzdy se nacházíte?	38
Graf 5 Jste seznámen(a) se systémem odměňování ve vaší organizaci?.....	39
Graf 6 Jste spokojen(a) s výší Vašeho mzdového ohodnocení?.....	39
Graf 7 Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pro práci v soukromé nemocnici?.....	40
Graf 8 Myslíte, že jste ohodnocen(a) stejně, jako lidé na stejné pozici ve státní nemocnici?	41
Graf 9 Jaké dodatkové mzdové formy nejvíce oceňujete?.....	42
Graf 10 Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které máte k dispozici?	42
Graf 11 Využíváte všechny zaměstnanecké výhody?	43
Graf 12 Které zaměstnanecké výhody, nevyužíváte?	44
Graf 13 Které zaměstnanecké výhody byste ještě ocenil(a)?	44

Příloha

Dobrý den,

mé jméno je Nikola Soukupová a jsem studentkou třetího ročníku Masarykova ústavu vyšších studií na ČVUT.

Ráda bych Vás poprosila a vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad do mé bakalářské práce na téma „odměňování zaměstnanců v organizaci“. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám jen pár minut. Správné odpovědi označte kroužkem.

Děkuji za Vaši spolupráci a vynaložený čas.

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Věk

- 20 a méně
- 21–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–60
- 61 a více

3. Na jaké pozici v organizaci se nacházíte?

- Lékař
- Staniční sestra
- Sestra

4. Na jakém stupni tarifní mzdy se nacházíte?

- 1–2
- 3–4
- 5–6
- 7–7 navýšený (5, 10, 15, 20 let)

5. Jste seznámen(a) se systémem odměňování ve vaší organizaci?

- Ano
- Ne

6. Jste spokojen(a) s výší Vašeho mzdového ohodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Z jakého důvodu jste se rozhodl(a) pro práci v soukromé nemocnici? Pokud zvolíte „jiné“ uveďte co.

- Blízkost bydliště
- Platové ohodnocení
- Zajímavá pracovní příležitost
- Jiné

8. Myslíte, že jste ohodnocen(a) stejně, jako lidé na stejné pozici ve státní nemocnici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jaké dodatkové mzdové formy nejvíce oceňujete?

- Příplatky
- Osobní ohodnocení
- Mimořádná odměna

10. Jste spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami (benefity), které máte k dispozici?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Využíváte všechny zaměstnanecké výhody? Uveďte, které nevyužíváte.

- Ano
- Ne

Nevyužívám:

12. Které zaměstnanecké výhody byste ještě ocenil(a)?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Nikola Soukupová

V Praze dne: 26. 04. 2021

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis