

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra obchodu a financí**



**Diplomová práce**

**Odměňování zaměstnanců a systém benefitů  
u vybrané nevýdělečné organizace**

**Bc. Alena Šášová**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra obchodu a financí

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Alena Šášová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Odměňování zaměstnanců a systém benefitů u vybrané nevýdělečné organizace

Název anglicky

Remuneration of Employees and Benefits of the Selected Non-profit Organization

---

### Cíle práce

Cílem práce je vytvořit systém benefitů u vybrané příspěvkové organizace odpovídající možnostem organizace a navrhnout úpravu zaměstnaneckých výhod tak, aby systém odměňování a systém benefitů lépe vyhovoval zaměstnancům i samotnému zaměstnavateli. Dílčím cílem je charakterizovat princip fungování odměňování zaměstnanců v neziskové sféře s důrazem na příspěvkové organizace.

### Metodika

Literární rešerše se opírá o prostudovanou odbornou literaturu a příslušné právní předpisy České republiky, vztahující se k problematice. Na základě sestavené teoretické báze je provedeno vlastní zjišťování potřeb zaměstnanců i možností zaměstnavatele vztahujících se k odměňování a systému benefitů v organizaci. Prostřednictvím tohoto šetření jsou formulovány návrhy na úpravu systému benefitů lépe odrážející potřeby zaměstnanců i možnosti zaměstnavatele.

**Doporučený rozsah práce**

60 až 80 stran

**Klíčová slova**

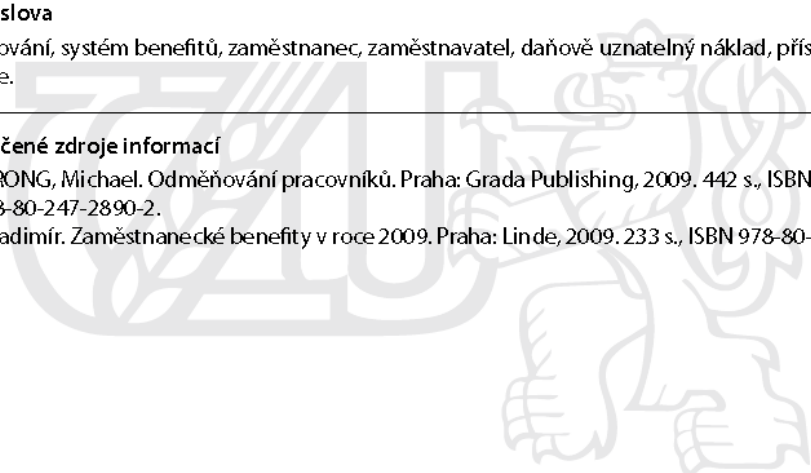
Odměňování, systém benefitů, zaměstnanec, zaměstnavatel, daňově uznatelný náklad, příspěvková organizace.

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009. 442 s., ISBN 978-80-247-2890-2.

PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2009. Praha: Linde, 2009. 233 s., ISBN 978-80-7201-754-6.



---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/06 (červen)

**Vedoucí práce**

Ing. Pavel Štáfek

---

Elektronicky schváleno dne 29. 9. 2014

**Ing. Helena Čermáková, Ph.D.**

Vedoucí katedry

---

Elektronicky schváleno dne 11. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Odměňování zaměstnanců a systém benefitů u vybrané nevýdělečné organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 30. března 2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Pavlu Štáfkovi za jeho ochotu a odborné vedení při zpracování této práce. Mé díky patří také vedení školy, které mi umožnilo přístup k potřebným informacím.

# Odměňování zaměstnanců a systém benefitů u vybrané nevýdělečné organizace

---

## Souhrn

Tato diplomová práce na téma „Odměňování zaměstnanců a systém benefitů u vybrané nevýdělečné organizace“ si klade za cíl vytvořit systém benefitů a navrhnout úpravu zaměstnaneckých výhod u vybrané organizace, kterou je Vyšší odborná škola, Obchodní akademie, Střední zdravotnická škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196 tak, aby odpovídal jejím možnostem a zároveň vyhovoval i samotným zaměstnancům.

Teoretická část je zpracována na základě prostudované odborné literatury a příslušných právních předpisů České republiky, vztahujících se k problematice.

V praktické části je popsána vybraná příspěvková organizace a odměňování zaměstnanců. Dále je provedeno vlastní zjišťování potřeb zaměstnanců i možnosti zaměstnavatele vztahující se k systému benefitů v organizaci. Prostřednictvím tohoto šetření jsou formulovány návrhy na úpravu systému benefitů lépe odrážející potřeby zaměstnanců i možnosti zaměstnavatele.

**Klíčová slova:** Odměňování, systém benefitů, zaměstnanec, zaměstnavatel, daňově uznatelný náklad, příspěvková organizace

# Remuneration of employees and benefits of the selected non-profit organization

---

## Summary

The aim of this thesis „Remuneration of employees and benefits of the selected non-profit organization” is to create a system of benefits and propose a modification of employee benefits for the selected organization that is Vyšší odborná škola, Obchodní akademie, Střední zdravotnická škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196 to match its potential and also meet even the employees themselves.

The theoretical part is based on a thorough study of scientific literature and legislation of the Czech Republic, relating to the issue.

In the practical part is described the chosen organization and employee remuneration. It is also done their own surveys needs of employees and for employers related to benefit systems in the organization. Through this investigation are formulated proposals for modifying the system of benefits to better reflect the needs of workers and for employers.

**Keywords:** remuneration, benefits system, employee, employer, tax deductible expense, state-funded organization

# OBSAH

1	ÚVOD.....	11
2	CÍL PRÁCE A METODIKA.....	12
2.1	Cíle práce.....	12
2.2	Metodika.....	12
3	LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	13
3.1	Národní hospodářství.....	13
3.2	Neziskové organizace.....	18
3.3	Neziskové organizace veřejného sektoru.....	21
3.3.1	Příspěvková organizace zřízená územním samosprávním celkem.....	22
3.3.1.1	Vznik, rozdělení, sloučení, splynutí, zrušení.....	23
3.3.1.2	Zřizovací listina.....	23
3.3.1.3	Majetková práva.....	24
3.3.1.4	Hospodaření příspěvkových organizací.....	25
3.3.1.5	Peněžní fondy.....	26
3.4	Odměňování.....	30
3.4.1	Systém odměňování zaměstnanců.....	34
3.4.2	Filozofie a strategie odměňování.....	34
3.5	Odměňování zaměstnanců platem.....	37
3.5.1	Struktura platu a stupňů.....	40
3.5.2	Platový tarif.....	40
3.5.3	Složky platu.....	41
3.6	Zaměstnanecké výhody.....	43
3.6.1	Význam benefitů.....	44
3.6.2	Členění benefitů.....	45
4	ANALYTICKÁ ČÁST.....	48
4.1	Profil vybrané příspěvkové organizace.....	48
4.2	Skladba zaměstnanců.....	50
4.3	Odměňování - platový systém.....	52
4.4	Hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb.....	57
4.4.1	Zaměstnanecké benefity poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb...58	
4.4.2	Změna přidělu do fondu kulturních a sociálních potřeb.....	62
4.5	Dotazníkové šetření.....	65



5	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ.....	73
5.1	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	73
5.2	Návrh nového systému benefitů .....	74
6	ZÁVĚR .....	80
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	82
8	PŘÍLOHY .....	88

## **Seznam grafů**

Graf č. 1: Vývoj stavu zaměstnanců v období 2010 - 2014.....	51
Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2014.....	51
Graf č. 3: Struktura zaměstnanců organizace podle věku a pohlaví.....	66
Graf č. 4: Délka pracovního poměru zaměstnanců organizace .....	67
Graf č. 5: Informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech .....	68
Graf č. 6: Využívání poskytovaných benefitů .....	69
Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity .....	70
Graf č. 8: Benefity využívané zaměstnanci organizace .....	71
Graf č. 9: Benefity poskytované nad rámec v současnosti poskytovaných, o něž mají zaměstnanci zájem .....	72

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství z hlediska kritéria financování .....	13
Obrázek č. 2: Veřejný sektor podle způsobu financování a vlastnictví.....	18
Obrázek č. 3: Plat a jeho složky.....	39
Obrázek č. 4: Logo příspěvkové organizace VOŠ, OA, SZŠ a JŠ .....	48

## **Seznam tabulek**

Tabulka č. 1: Celková odměna .....	33
Tabulka č. 2: Studijní obory provozované VOŠ, OA, SZŠ a JŠ.....	49
Tabulka č. 3: Roční průměrný počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru.....	50
Tabulka č. 4: Platové třídy pedagogických pracovníků.....	53
Tabulka č. 5: Platové třídy provozních zaměstnanců .....	53
Tabulka č. 6: Rozpočet nového systému poskytovaných benefitů z FKSP na rok 2015.....	77

# 1 ÚVOD

Součástí každé smíšené ekonomiky jsou organizace nevýdělečného charakteru, jejichž hlavním cílem není tvorba zisku, nýbrž jiný celospolečenský prospěch. Specifické je i jejich hospodaření, které je závislé na výši příspěvku od zřizovatele, a tedy i finanční prostředky na odměňování zaměstnanců jsou přesně určeny podle schváleného rozpočtu.

Při odměňování zaměstnanců v neziskové sféře se hovoří o platu, nikoliv o mzdě. Zaměstnanci jsou zařazováni do platové třídy a do platového stupně podle dosaženého vzdělání a délky praxe v souladu se zákoníkem práce a platovými předpisy. Oproti podnikatelské sféře mají lidé ve státním sektoru relativní jistotu postupného zvyšování mzdy v závislosti na počtu odpracovaných let.

Zaměstnavatel v neziskové sféře má omezené možnosti, jak ohodnotit mimořádné schopnosti svých zaměstnanců. Mimo standardní prostředky, jakými jsou plat, správně zvolené peněžní odměny a možnosti různých příplatků, je tu také systém zaměstnaneckých benefitů, jež může být zaměstnavatelem využit jako vhodný nástroj pro motivování pracovníků k lepším pracovním výkonům a také spektrum zaměstnaneckých benefitů může pomoci při sebezprezentování organizace na trhu práce ve snaze získat a udržet si kvalifikované a kvalitní pracovníky.

Zaměstnavatel sám volí, jakou formou bude svým zaměstnancům poskytovat benefit, ať už formou peněžního plnění nebo formou plnění nepeněžního. Mezi peněžní benefity patří příspěvek na stravování, příspěvek na rekreaci, příspěvek na penzijní připojištění, půjčky na bytové účely, příspěvek na kulturu atd. Kdežto například nadstandardní dovolená, věcné dary k životnímu jubileu či pracovním výročí patří mezi nepeněžní benefity.

V obecné rovině je pro organizaci žádoucí, aby byly benefity daňově uznatelnou položkou, o níž si organizace může snížit základ daně a zároveň aby byly osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti, kterou musí hradit zaměstnanec. Zvláštní charakter benefitů v návaznosti na daňovou problematiku utváří atraktivní možnosti pro jejich používání v praxi a také jsou díky tomu velmi výhodné pro organizaci i její pracovníky.

## **2 CÍL PRÁCE A METODIKA**

### **2.1 Cíle práce**

Hlavním cílem práce je vytvořit systém benefitů u vybrané příspěvkové organizace odpovídající možnostem organizace a navrhnout úpravu zaměstnaneckých výhod tak, aby tento systém, s přihlédnutím na specifika vybrané příspěvkové organizace – počet zaměstnanců, rozpočtová omezení, zaměstnanecké fondy a další aspekty, které mají významný vztah k rozsahu možností neziskové organizace k odměňování svých zaměstnanců, zohledňoval jak možnosti a potřeby zaměstnavatele, tak i požadavky zaměstnanců.

V práci je zdůrazněna jedinečnost organizací neziskového sektoru, zejména těch příspěvkových. Z tohoto důvodu existují v souvislosti s příspěvkovými organizacemi značná omezení vztahující se na oblast odměňování zaměstnanců. Dílčím cílem je deskripce právního rámce, jakožto systému zákonů a dalších podzákonných normativních právních aktů upravující příspěvkové organizace.

### **2.2 Metodika**

Literární rešerše se opírá o prostudovanou odbornou literaturu a související právní předpisy České republiky vztahující se k dané problematice. K naplnění cíle diplomové práce je využito informací, které byly získány skrze dotazníkové šetření ve vybrané příspěvkové organizaci. Spektrum zjištěných informací z tohoto dotazníkové šetření bylo podrobeno analýze, ze které vyvstávají specifická zjištění o problematice odměňování zaměstnanců příspěvkové organizace a jsou zde patrné potřeby zaměstnanců a rezervy organizace právě v možnostech odměňování. Analýza zjištěných informací a analýza právních předpisů upravující odměňování zaměstnanců a systém benefitů v neziskovém sektoru tvoří základní předpoklad pro následné zpracování systému odměňování, jež je stanoveno jako hlavní cíl diplomové práce, který bezprostředně reflektuje stav a možnosti vybrané příspěvkové organizace.

Na základě diplomové práce je zaměstnavateli předložen návrh opatření ke schválení úprav v rámci odměňování a systému benefitů.

## 3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 3.1 Národní hospodářství

Národní hospodářství České republiky lze chápat jako komplexní soustavu subjektů soukromého a veřejného sektoru. Tyto dvě části spolu úzce souvisejí, vzájemně se doplňují a vytvářejí složitý proces, prostřednictvím kterého jsou uspokojovány potřeby určitého spektra lidí žijícího na daném území. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005) Neziskové organizace, neboli ty, jež nejsou primárně zaměřeny na produkci zisku, jsou součástí každé vyspělé ekonomiky. Problematika, jež se váže na neziskový sektor je značně rozsáhlá a komplikovaná a nese s sebou mnoho témat, která vykazují významné odlišnosti od témat analogických ze sektoru ziskového. Cílem této práce není provést deskripci či rozsáhlejší analýzu soukromého sektoru, avšak pro splnění cíle této práce je vhodné vybrané segmenty soukromého sektoru uvést, protože v dalších částech této práce slouží jako prostředek komparace se sektorem neziskovým. Komparace specifických informací pomůže dokreslit jedinečnost odměňování zaměstnanců a systém benefitů, kterým disponují příspěvkové organizace. Nejdříve je zapotřebí uvést základní terminologii vážící se na téma této práce.

Jak již bylo zmíněno, národní hospodářství se člení na soustavu subjektů soukromého a veřejného sektoru. V monografii Veřejná ekonomie (Tetřevová, 2008) je znázorněn graf, který členění národního hospodářství z hlediska kritéria financování (viz. Obrázek č. 1). Kromě toho uvádí další tři kritéria, podle kterých je možné vyložit postavení veřejného sektoru. Jedná se o kritérium vlastnictví, kritérium odvětví a kritérium prostoru. Kritérium odvětví a kritérium prostoru není potřeba detailně rozebírat, budou zde uvedena pouze první dvě zmíněná (tj. kritérium způsobu financování a kritérium vlastnictví).

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství z hlediska kritéria financování



Zdroj: Tetřevová, 2008

Kritérium způsobu financování má pro národní hospodářství značný význam z hlediska přerozdělovacích procesů (Tetřevová, 2008) a člení se na:

- Ziskový sektor

Jak už z názvu vyplývá, hlavním cílem ziskového sektoru je dosahování zisku. Ekonomické subjekty vystupují se svými vlastními produkty na trhu výrobků a služeb, a tím získávají potřebné finance na rozmach a chod organizace. Ziskový sektor je klíčový pro mikroekonomickou a makroekonomickou teorii, ve které je zisk cílovou funkcí.

- Neziskový sektor

Oproti tomu v neziskovém sektoru se organizace nesnaží dosáhnout zisku, nýbrž užitku, který má zpravidla podobu veřejné služby. Financován je převážně z veřejných rozpočtů (státních, územních, municipálních) či prostřednictvím konkrétních fyzických či právnických osob (nadační fondy, sponzorské příspěvky, atd.).

Neziskový sektor se dále dělí na sektor veřejný, soukromý a sektor domácností.

**Veřejný neziskový sektor** není jednoznačně definován. Velmi jednoduchou definici pro rámcové vymezení tohoto pojmu je fakt, že veřejný sektor můžeme chápat jako součást národního hospodářství, která je významnou měrou spravována státem či jakoukoliv veřejnou institucí. Přesné vymezení veřejného sektoru je velmi odlišné, pokud se porovnává v různých státech zejména díky kulturním odlišnostem, historickému vývoji hospodářství, náboženským, politickým, geopolitickým a sociálním faktorům a struktuře tohoto sektoru skrze existenci různých institucí a orgánů, jež v něm figurují. (Tetřevová, 2008) Veřejný sektor reprezentuje významnou část národního hospodářství, která nabízí pracovní uplatnění práceschopného obyvatelstva a tím přispívá ke zvyšování zaměstnanosti daného státu. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005) Veřejný sektor je „část národního hospodářství, která zahrnuje aktivity, jež jsou vyvolány nedostatky tržního systému“. (Pavlásek, Hejduková, 2010) Vysvětlením, proč je komplikované uvést relevantní definici veřejného sektoru je právě to, že prošel určitým historickým vývojem, a ovlivnil tak především jeho velikost a strukturu.

Lidé se už od nepaměti snažili nalézt systém alokace zdrojů, který by byl pro ně co nejvíce efektivní, aby tím maximalizovali svůj užitek. Problém alokace a rozdělování se ze začátku řešil tradicemi a zvyky (zvyková ekonomika). Postupem času se lidské společnosti uchýlovali k řešení pomocí dvou ekonomických systémů a to vytvořením centrálně plánované ekonomiky (neboli direktivní ekonomiky), kde stát disponuje s větším podílem veřejného sektoru a tržní ekonomiky, kde naopak převládá sektor soukromý. (Peková, 2005) V současné době jsou všechny reálné ekonomiky ekonomikami smíšenými tj. kombinace třech zmíněných a stejně je tomu tak i v České republice, kde dochází ke spolupráci subjektů soukromého i veřejného sektoru. Dohromady tak vytvářejí komplexní soustavu subjektů, která spolu úzce souvisí, vzájemně se doplňuje a vytváří tak složitý proces, prostřednictvím kterého jsou uspokojovány potřeby určitého spektra lidí žijícího na daném území. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005)

Veřejný sektor nastupuje do popředí tam, kde soukromý sektor přestává fungovat a absence veřejného sektoru by zapříčinila selhání trhu. Jeho úlohou je tedy v dostatečném časovém horizontu predikovat budoucí vývoj a eliminovat možnost nástupu této hrozby ve smyslu ekonomického selhání trhu. V případě, kdyby tato situace nastala a trh selhal, úkolem institucí veřejného sektoru by bylo snížit negativní dopad a řešit důsledky onoho selhání prostřednictvím státních zásahů. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005)

Tetřevová (2008) a Peková (2005) dodávají, že možností, jak předejít příčinám selhání trhu, je posílení veřejného sektoru v mikroekonomických, makroekonomických a také mimoekonomických oblastech. Mezi mikroekonomické příčiny existence veřejného sektoru lze považovat kolektivní statky, kdy trh sám o sobě není schopen je zajistit pro spotřebitele v požadované kvalitě a kvantitě. Rovněž jde o situaci, kdy se na trhu objevuje pouze jeden výrobce, který má nad spotřebitelem úplnou moc a je schopen ovlivnit i cenu daného výrobku, tzv. monopol. Důsledkem monopolního postavení cena roste, a proto je nutné v rámci ochrany hospodářské soutěže provést státní zásahy. Dalším případem jsou externality, které představují nezamýšlené neboli vedlejší efekty. Rozlišují se buď pozitivní externality, kdy dojde k přenosu užítku na jiný subjekt bez placení tohoto užítku a negativní externality, při nichž dochází ke vzniku škody bez zpětné kompenzace. Makroekonomickou příčinou je nedostatečné využívání zdrojů a lidského potenciálu. To znamená, že za zhoršením makroekonomické stability země je nedostatečné využití výrobních faktorů (práce, přírodní zdroje, kapitál a technologie). Proto je potřeba

prostřednictvím státních zásahů zajistit stabilní míru nezaměstnanosti, hospodářský růst i vnější ekonomickou rovnováhu. Poslední zmíněnou příčinou posílení existence veřejného sektoru je mimoekonomické hledisko, které bere v potaz, že v každé společnosti žijí občané jak chudí, tak bohatí a snaží se zmírnit nerovnosti mezi těmito jedinci. „Tržní systém vede k různému rozdělování bohatství, které může většina voličů – daňových poplatníků považovat za nespravedlivé.“ (Peková, 2005) Stát se snaží dosáhnout optimálního přerozdělování zdrojů prostřednictvím svých zásahů a následně pomocí finančních prostředků zmírnit problémy oněch rozevírajících se nůžek mezi bohatstvím a chudobou. Také je důležité brát v potaz zvyšování kvality lidského potenciálu, kdy různé rekvalifikační kurzy a dosažené vyšší vzdělání pomohou nezaměstnaným lépe najít jejich budoucí uplatnění na trhu práce a přispět tím k ekonomickému růstu země. (Šášová, 2013)

**Soukromý neziskový sektor** tvoří tu část národního hospodářství, která není financována výhradně z veřejných rozpočtů, nýbrž získává finanční prostředky na základě specifických přerozdělovacích procesů, nejčastěji formou dárcovství. Dnes je však zcela standardním jevem, že organizace ze soukromého neziskového sektoru čerpají prostředky z veřejných rozpočtů. (Rektořík, 2010)

Dalším velmi častým označením pro tento sektor, jež se věnuje problémům, při jejichž řešení selhává veřejný sektor i trh, se nazývá tzv. „třetí sektor“. Není závislý svým fungováním na vládě, a tak je možné se setkat také s označením „nestátní (nevládní) sektor“. „Organizace neziskového soukromého sektoru zajišťují služby zejména v oblasti sociálního zabezpečení a pomoci, humanitární, životního prostředí, kulturní, tělovýchovné a sportovní, zdravotní osvěty či v dalších oblastech, jež se věnují ochraně lidského života a živé i neživé přírody.“ (Tetřevová, 2008) Typickým příkladem mohou být nadace a politické strany.

Charakteristickým rysem nestátních organizací je jejich veřejně prospěšný účel, dobro lidí či určitých skupin nebo společnosti jako celku. Fungují na principu dobrovolnosti na určitých aktivitách nebo přímo na vedení organizace. Zisk, kterého mohou v určitém období dosáhnout, musí opětovně použít na uskutečnění svého poslání, nerozdělují ho mezi vedení organizace ani mezi zaměstnance. Předností, kterou tento velikostně omezený sektor disponuje, je efektivní zajišťování požadovaných statků v odpovídající kvalitě bez byrokratických principů. (Tetřevová, 2008)



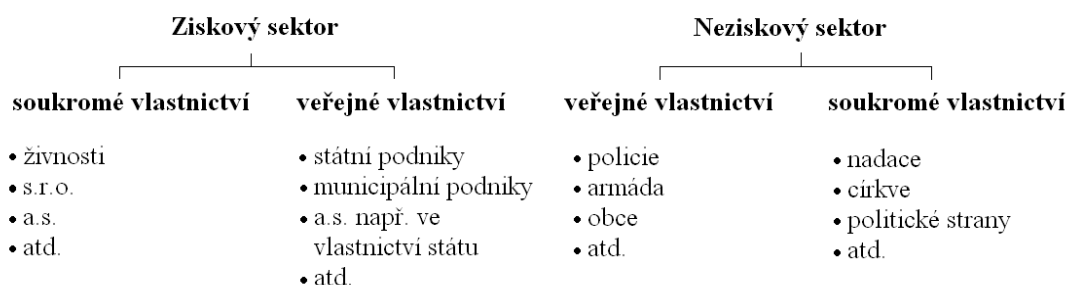
**Sektor domácností** reprezentuje rodiny a jednotlivce, jež plní významnou roli svým vstupem na trh výrobků a služeb, kde vystupují jako poptávající a na trh výrobních faktorů, kde jednají jako nabízející, a tím se začleňují do koloběhu finančních toků v rámci národního hospodářství. (Tetřevová, 2008) „Sektor neziskových institucí sloužících domácnostem (NISD) zahrnuje neziskové instituce, které jsou oddělenými právníckými osobami, poskytují služby domácnostem a jsou soukromými netržními výrobci“ a příkladem mohou být obecně prospěšné společnosti, politické strany a hnutí, církevní organizace, nadace a nadační fondy, školské právnícké osoby a další. (<http://www.czso.cz>, 2015)

Kritérium vlastnictví (Tetřevová, 2008):

- **Soukromé vlastnictví**  
Vlastníkem bývá konkrétní fyzická nebo soukromá právnícká osoba, která může o svém vlastnictví rozhodovat a nést důsledky plynoucí z těchto rozhodnutí (např. živnostník či veřejně prospěšná společnost).
- **Veřejné vlastnictví**  
Rozlišuje se vlastnictví státní, obecní a územní. Veřejné vlastnictví je základní charakteristikou veřejného sektoru, kdy se vlastníkem nerozumí pouze jedna osoba, ale seskupení osob spojující území, na kterém žijí.

V praxi nemusí existovat pouze přesně oddělené formy soukromého a veřejného vlastnictví, ale je možné postřehnout i takové ekonomické subjekty, ve kterých se soukromé a veřejné vlastnictví prolíná. Typickým příkladem může být akciová společnost, v níž část akcií vlastní soukromá právnícká osoba a část vlastní státní či územní samospráva. (Šášová, 2013)

Obrázek č. 2: Veřejný sektor podle způsobu financování a vlastnictví



Zdroj: vlastní zpracování dle Tetřevová (2008)

### 3.2 Neziskové organizace

Nezisková organizace je termínem, který je nejen těžko definovatelný, ba co více ani v rámci české legislativy není konkrétně vymezen. V českém právním systému není jediný normativní právní akt, který by měl být nositelem definice pojmu nezisková organizace.

Odborná literatura hovoří o neziskových organizacích jako o subjektech, jež nejsou zřizovány za účelem dosahování zisku, nýbrž za účelem veřejně prospěšné činnosti. V anglickém jazyce se užívá označení non – profit organization, což lze do češtiny přeložit jako organizace nezaměřené na zisk nebo také zjednodušeně „nevýdělečné organizace“. Za jejich zřízením je tedy hlubší význam, ať už ze strany státu nebo určité komunity lidí. I když název evokuje chybnou představu, že tyto organizace nemohou či nechtějí vykazovat zisk, ve skutečnosti to však možné je a v mnoha případech žádoucí. Zlepšeného výsledku hospodaření velmi často dosahují prostřednictvím provozování doplňkových činností a jsou povinny ho použít na financování své hlavní činnosti a poslání organizace. Některé nevýdělečné organizace, jako jsou například příspěvkové organizace, organizační složky státu, samosprávné celky apod. jsou přímo financovány z veřejných rozpočtů (státní rozpočet, rozpočty územních samosprávných celků). Díky bezúplatným převodům, darováním či závětím se organizace stávají méně závislé na veřejných zdrojích. (Tetřevová, 2008) (Takáčová, 2010) Tyto organizace je možné nalézt v různých odvětvích a to zejména v oblasti kultury, zdravotnictví, životní prostředí, vzdělávání, sportu a dalších. (Šášová, 2013)

Charakteristika neziskových organizací byla popsána výše a v souvislosti s uvedenými znaky lze dovodit jejich typologii. Takáčová (2010) a dělí veřejný sektor na státní neziskové organizace, které v sobě zahrnují organizační složky státu, územní samosprávné celky, státní fondy a příspěvkové organizace a na nestátní neziskové organizace mezi které patří církevní organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné služby, nadace a nadační fondy.

Zákon č 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, jakožto jeden z nejdůležitějších normativních právních aktů souvisejících s neziskovým sektorem ve svém § 18 odst. 8 hovoří o neziskových organizacích, jako o právnických osobách, které nejsou zřízené či založené za účelem podnikání, a jedná se zejména o tyto:

- „zájmová sdružení právnických osob (pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti),
- občanská sdružení (včetně odborových organizací),
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- veřejné výzkumné instituce,
- školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,
- obce,
- organizační složky státu,
- kraje,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty o nichž tak stanoví zvláštní zákon.“ (Zákon č. 586/1992 Sb.)

Další možné rozdělení neziskových organizací s určitými typologickými znaky uvádí Rektořík (2010) v pěti skupinách:

- Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné – občanská sdružení (Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů), zájmová sdružení právnických osob (Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník), sdružení bez právní subjektivity (Zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník), honební společenstvo (Zákon č. 449/2001 Sb., o myslivosti) a profesní komory;
- Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné – obecně prospěšné společnosti (Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů), nadace a nadační fondy (Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech), politické strany a politická hnutí (Zákon č. 340/2000 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích), registrované církve a náboženské skupiny (Zákon č. 308/1991 Sb., o svobodě náboženské víry a postavení církví a náboženských společností);
- Neziskové veřejnoprávní organizace – organizační složky státu (Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích), organizační složky územních samosprávních celků zřízené krajem nebo obcí (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), příspěvková organizace státu (Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech), příspěvkové organizace zemních samosprávních celků zřízené krajem nebo obcí (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), kraje (Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích), obce (zákon zřízené krajem nebo obcí (Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů), kraje (Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích), obce (Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích)
- Ostatní neziskové veřejnoprávní organizace – Česká televize (Zákon č. 483/1991 Sb., o České televizi), Český rozhlas (Zákon č. 484/1991 Sb., o Českém rozhlasu, státní podniky (Zákon č. 77/1997Sb., o státním podniku), vysoké školy (Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách), ČNB (Zákon č. 6/1993 Sb., o České národní bance), VZP České republiky (Zákon č. 551/1991 Sb., o Všeobecné zdravotní pojišťovně ČR, Státní fondy;
- Neziskové organizace typu obchodní společnosti upravené zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník.

### 3.3 Neziskové organizace veřejného sektoru

Hlavním úkolem neziskového veřejného sektoru je zajistit pro obyvatelstvo veřejné statky na základě neziskového principu, tj. pomocí přerozdělovacího procesu. Veřejný sektor a instituce jemu náležící jsou financovány buď částečně anebo zcela ze soustavy veřejných rozpočtů. Na rozdíl od soukromého sektoru jsou ve veřejném vlastnictví, rozhoduje se v nich veřejnou volbou, podléhají veřejné kontrole a jsou spravovány veřejnou správou. Podstatou efektivního fungování veřejného sektoru je uskutečňování resp. naplňování veřejného zájmu. (Hamerníková, Maaytová, 2010) (Peková, Pilný, Jetmar, 2005) Naplnění pojmu veřejný zájem je značně nesnadný úkol, obsah tohoto termínu je velmi diskutabilní a je tudíž velice těžké jej přesněji definovat. Ochrana (2010) ve své knize uvádí, že „veřejným zájmem se obecně rozumí takový zájem, který odpovídá potřebám společnosti (celku).“

Veřejný neziskový sektor lze podle Pekové (2005) klasifikovat na:

- Resorty – které jsou specifické svou činností v rámci veřejného sektoru. Řadí se sem především: školství, zdravotnictví, armáda, justice, policie, kultura, tělesná kultura a sport, energetika, věda a výzkum, veřejná správa a další. Veřejná správa má výjimečné postavení, odpovídá vnitřnímu uspořádání každé země a je specifická tím, že se stará (prostřednictvím orgánů veřejné správy) o správný chod a efektivnost veřejného sektoru.
- Instituce – jež zabezpečují činnosti veřejného sektoru prostřednictvím různých neziskových organizací. Hlavním cílem těchto organizací není dosahování zisku, nýbrž jiné veřejně prospěšné cíle. Patří sem například obecně prospěšné společnosti, organizační složky státu, státní podniky (např. Lesy České republiky), příspěvkové organizace či jiné neziskové organizace.

Prováděcí vyhláška č. 410/2009 Sb. k zákonu o účetnictví, klasifikuje nevýdělečné organizace veřejného sektoru následujícím způsobem:

- Organizační složky státu,
- Územní samosprávné celky, svazky obcí a regionální rady regionů soudržnosti,
- Příspěvkové organizace,
- Státní fondy,
- Pozemkový fond České republiky. (Vyhláška č. 410/2009 Sb.)

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů vyčleňuje následující druhy organizací, které může územní samosprávný celek ve své pravomoci zřizovat zejména k hospodářskému využívání svého majetku, k plnění svých úkolů a k zabezpečení veřejně prospěšných činností:

- vlastní organizační složky (jako svá zařízení bez právní subjektivity),
- příspěvkové organizace (jako právnické osoby),
- obchodní společnosti – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným,
- školské právnické osoby (podle zvláštního právního předpisu),
- obecně prospěšné společnosti (podle zvláštního zákona),
- veřejné výzkumné instituce (podle zvláštního zákona). (Zákon č. 250/2000 Sb.)

### **3.3.1 Příspěvková organizace zřízená územním samosprávním celkem**

Příspěvková organizace je právnickou osobou a samostatnou účetní jednotkou, která může být zřízena organizační složkou státu nebo územní samosprávou (vyšší územní samosprávou tj. krajem či nižší územní samosprávou tj. obcí). V této diplomové práci je popsán profil vybrané příspěvkové organizace, která byla zřízena krajem. (Šášová, 2013)

„Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva, resp. vzniká (a zaniká) rozhodnutím zřizovatele.“ (Morávek, Mockovčiaková, Prokúpková, 2011) Na rozdíl od příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu jsou příspěvkové organizace zřízené samosprávnými celky zapisovány do obchodního rejstříku na základě zřizovatelova návrhu. (Peková, Pilný, Jetmar, 2005) Pro jejich rozsah a složitou strukturu vyžadují samostatnou právní subjektivitu, oproti organizačním složkám, jež právní subjektivitou nedisponují. (Pavlásek, Hejduková, 2010) Příspěvkové organizace

jsou zakládány zejména pro zabezpečování neziskových činností a poskytování smíšených veřejných statků na základě veřejného zájmu. Územní samosprávný celek rozhodne o zřízení takovéto organizace pouze v případě, že její činnosti a záležitosti spadají do samostatné působnosti zřizovatele. Právní úprava pro příspěvkové organizace územních samosprávných celků se řídí zejména těmito zákony:

- zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- zákon č. 217/2000 Sb., o mzdě a odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- daňové zákony a další.

### **3.3.1.1 Vznik, rozdělení, sloučení, splynutí, zrušení**

Podle § 27 odst. 7 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, ke vzniku a zrušení, dále rozdělení, sloučení či splynutí, dochází v den, který určí zřizovatel v rozhodnutí. Také je povinen určit, v jakém rozsahu přechází její majetek, práva a závazky na nové nebo přejímající organizace. U příspěvkových organizací, které mají stejného zřizovatele, může dojít ke sloučení nebo splynutí. Pokud se zřizovatel rozhodne zrušit organizaci, majetek, práva a závazky přechází na zřizovatele dnem jeho rozhodnutí. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

### **3.3.1.2 Zřizovací listina**

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů stanovuje, že zřizovatel vydá o vzniku příspěvkové organizace zřizovací listinu, která musí obsahovat:

- úplný název zřizovatele, je-li jím obec, uvede se také její zařazení do okresu název, sídlo příspěvkové organizace a její identifikační číslo;
- vymezení hlavního účelu a předmět činnosti;
- označení statutárních orgánů a způsob, jakým vystupují jménem organizace;
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který bude sloužit k hospodaření příspěvkové organizace a prostřednictvím kterého se budou obstarávat veřejné statky;

- vymezení majetkových práv, které budou organizaci sloužit k naplnění hlavního účelu, pro který byla organizace zřízena, především se uvedou práva a povinnosti spojené s jeho plným efektivním a ekonomicky účelným využitím, s péčí o jeho ochranu, rozvoj a zvelebení, podmínky pro jeho případnou investiční výstavbu či práva a povinnosti spojená s případným pronajímáním svěřeného majetku jiným subjektům a osobně;
- okruhy doplňkové činnosti navazující na hlavní účel příspěvkové organizace k tomu, aby mohla lépe využívat všechny své hospodářské možnosti a odbornost svých zaměstnanců, ovšem nesmí narušovat plnění hlavní činnosti organizace a sleduje se odděleně;
- vymezení doby, na kterou je organizace zřízena. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

Tento dokument nesmí být v rozporu s právním řádem České republiky a zároveň musí být konstruován tak, aby byl v souladu se zájmy daného kraje či obce. Výše uvedené body musí být uvedeny v každé zřizovací listině a každá příspěvková organizace si je může doplnit o rozšiřující informace. (Šášová, 2013)

### **3.3.1.3 Majetková práva**

Příspěvková organizace hospodaří s majetkem, který k hospodaření poskytl zřizovatel. Veškerý majetek, který zřizovatel svěruje pod správu příslušné příspěvkové organizace, musí být konkrétně uveden ve zřizovací listině. Tento majetek a s ním související vlastnická práva, slouží k zajištění řádného hospodaření organizace. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 27) Do svého vlastnictví může příspěvková organizace nabývat výhradně majetek potřebný k výkonu činností uvedených ve zřizovací listině, tzn. hlavní i vedlejší činnosti, a to na základě předchozího písemného souhlasu svého zřizovatele, a to:

- darem,
- bezúplatným převodem od svého zřizovatele,
- děděním, bez předchozího písemného souhlasu zřizovatele je příspěvková organizace povinna dědictví odmítnout,
- jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

Majetek, který je získaný v průběhu existence organizace (tzv. vlastní) se eviduje odděleně od majetku, který jí byl svěřen do užívání. Organizace je povinna o majetku



účtovat a odepisovat ho v souladu s účetními metodami. Také má povinnost a oprávnění svěřený majetek držet a hospodárně ho používat jak pro plnění hlavního účelu a předmětu činnosti, tak i pro svoji doplňkovou činnost. Kromě toho je povinna tento majetek chránit před zničením a poškozením, odcizením nebo zneužitím či dbát jiných finančních, hygienických, požárních či bezpečnostních předpisů. (Morávek, Mockovčiaková, Prokúpková, 2011)

#### **3.3.1.4 Hospodaření příspěvkových organizací**

Příspěvková organizace hospodaří:

- s peněžními prostředky získanými vlastní činností,
- s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele,
- s prostředky svých fondů,
- s peněžními dary od fyzických a právnických osob, včetně peněžních prostředků poskytnutých z Národního fondu a ze zahraničí,
- s dotací na úhradu provozních výdajů, které jsou nebo mají být kryty z rozpočtu EU, včetně stanoveného podílu státního rozpočtu na financování těchto výdajů,
- s dotací na úhradu provozních výdajů podle mezinárodních smluv, na základě kterých jsou České republice svěřeny peněžní prostředky z finančního mechanismu Evropského hospodářského prostoru, z finančního mechanismu Norska a programu švýcarsko-české spolupráce. (Zákon č. 250/2000 Sb., § 28)

Důležitým znakem příspěvkových organizace je rozlišení její hlavní a doplňkové činnosti. Účetnictví jednotlivých činností musí být vedeno odděleně z důvodu výpočtu daně z příjmů a daně z přidané hodnoty, jestliže je organizace jejím plátcem. Hlavní činnost je uvedena ve zřizovací listině organizace a je to ta činnost, pro kterou byla organizace zřízena. (Morávek, Mockovčiaková, Prokúpková, 2011) Tato činnost nevykazuje ziskový charakter a její příjmy nejsou zdaňovány podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. Další příjmy může příspěvková organizace získat provozováním doplňkové činnosti, která se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a nesmí být vykonávána na úkor hlavního účelu a předmětu činnosti organizace. Ve zřizovací listině musí být uveden předmět a rozsah doplňkové činnosti. (Zákona č. 250/2000 Sb.,

§ 27) Příspěvkové organizace hospodaří podle rozpočtu, který musí být sestaven jako vyrovnaný. Proto jsou tyto organizace napojeny na rozpočet zřizovatele, který jim v návaznosti na jejich potřeby poskytne příspěvek ve formě běžného příspěvku na provoz (např. opravy, údržby a energie), kapitálového příspěvku na investice. Organizaci může být uložen odvod do zřizovatelova rozpočtu v případě, když plánované výnosy jsou větší než plánované náklady (tato situace se v praxi vyskytuje jen výjimečně) dále investiční zdroje jsou větší než jejich spotřeba a také v případě, že příspěvková organizace porušila rozpočtovou kázeň. (Peková, 2004)

Skutečností, kdy se organizace dopustí porušení rozpočtové kázně, uvádí § 28 odst. 7 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů:

- „použije finanční prostředky, které obdrží z rozpočtu svého zřizovatele, v rozporu se stanoveným účelem,
- převede do svého peněžního fondu více finančních prostředků, než stanoví tento zákon nebo jiný právní předpis,
- použije své provozní prostředky na účel, na který měly být použity prostředky jejího peněžního fondu podle tohoto zákona,
- překročí stanovený nebo přípustný objem prostředků na platy, pokud toto překročení do 31. prosince nekryla ze svého fondu.“ (Zákon č. 250/2000 Sb.)

### **3.3.1.5 Peněžní fondy**

Příspěvkové organizace vytváří dle § 30-33 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů tyto čtyři peněžní fondy:

- rezervní fond,
- investiční fond,
- fond odměn,
- fond kulturních a sociálních potřeb. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

#### **Rezervní fond**

Jak už samotný název napovídá, tento fond představuje jakousi finanční rezervu a slouží k časovému překlenutí dočasného nesouladu mezi výnosy a náklady. Dále

k úhradě případných sankcí uložených za porušení rozpočtové kázně, ke krytí ztráty z předchozích let a k dalšímu rozvoji organizace. (Šášová, 2013)

### **Investiční fond**

Příspěvkové organizace zřizují investiční fond pro financování svých investičních potřeb. Používá se především k posílení zdrojů na financování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, který je využíván příspěvkovou organizací ke své činnosti, na údržbu a opravy dlouhodobého majetku, pro splacení investičních úvěrů či půjček, a dále k financování dalších investičních výdajů. V § 31 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů jsou uvedené zdroje investičního fondu a jsou to tyto:

- odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, dle odpisového plánu schváleného zřizovatelem,
- investiční dotace z rozpočtu zřizovatele,
- investiční příspěvky ze státních fondů,
- příjmy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, pokud zřizovatel souhlasí,
- dary a příspěvky od jiných subjektů, sloužící investičním účelům,
- přiděl z rezervního fondu ve výši povolené zřizovatelem. (Zákon č. 250/2000 Sb.)

### **Fond odměn**

Je tvořen ze zisku příspěvkové organizace do maximální výše 80% a zároveň nesmí překročit 80% objemu přidělených prostředků na platy. Přednostně se z fondu hradí případné překročení prostředků na platy a dále se z něj vyplácejí odměny zaměstnancům za jejich práci. Zřizovatel musí schválit výši přidělu do fondu odměn. (Šášová, 2013)

### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Fond kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů a rovněž zvláštním právním předpisem a to vyhláškou č. 114/2002 Sb., Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů (dále jen vyhláška o FKSP). Je tvořen několika příjmy, které jsou kategorizované podle důležitosti. Základním přidělem je 1% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů popřípadě na mzdy

a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť. Kromě toho dalším příjmem fondu mohou být peněžní a jiné dary určené do fondu, náhrada škod a pojistná plnění od pojišťovny, která se vztahuje k majetku pořízenému z fondu nebo také příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz příspěvková organizace z fondu přispívá. Rozpočet fondu sestavuje příspěvková organizace, která ve vnitropodnikové směrnici upřesní způsob jeho čerpání a lze z něj čerpat prostředky na tyto výdaje, které uvádí § 4 až 14 této vyhlášky:

- § 4 Příspěvky na provoz zařízení, která slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců,
- § 5 Pořízení hmotného majetku,
- § 6 Půjčky na bytové účely,
- § 7 Stravování,
- § 8 Rekreace a dovolená,
- § 9 Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport,
- § 10 Výměnné akce,
- § 11 Sociální výpomoci a půjčky,
- § 12 Penzijní připojištění, a doplňkové penzijní připojištění
- § 12a Pojistné na soukromé životní pojištění,
- § 13 Příspěvek odborové organizaci,
- § 14 Dary. (Vyhláška č. 114/2002 Sb.)

„Fond FKSP je naplňován zálohově z roční plánované výše v souladu s jeho schváleným rozpočtem. Vyúčtování skutečného základního přidělu se provede v rámci účetní závěrky.“ (Zákona č. 250/2000 Sb.)

FKSP slouží především zaměstnancům v pracovním poměru, důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu pracovali u příspěvkové organizace, jejich manželům, partnerům a nezaopatřeným dětem příslušníkům ve služebním poměru v bezpečnostních sborech a vojákům z povolání, soudcům, žákům středních odborných škol, žákům středních odborných učilišť a učilišť. (Šášová, 2013) „Veškerá plnění z fondu, s výjimkou sociálních výpomocí, sociálních

půjček a darů, jsou zaměstnancům poskytována nepeněžní formou.“ (Vyhláška č. 114/2002 Sb.)

Zůstatky těchto zmíněných fondů se k 31. prosinci převádějí do následujícího rozpočtového období.

### 3.4 Odměňování

„Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, která na sebe přitahuje mimořádnou pozornost jak vedení organizací, tak pracovníků.“ (Koubek, 2009)

Odměňování pracovníků bezesporu patří mezi nejdůležitější oblasti řízení lidských zdrojů ve státních i v soukromých organizacích. Klíčovým bodem je vymezení filozofie a strategie odměňování organizace. Od těchto základních kamenů se utváří systém, jehož cílem je podporovat prosazení strategie organizace a rozvoj organizační kultury, působení v oblasti získávání a udržení zaměstnanců, motivace ke vzdělávání a rozvoji a stimulace k lepšímu pracovnímu výkonu. (Dvořáková, 2007)

Mádlová (2012) charakterizuje odměňování pracovníků jako efektivním nástroj pro získání a udržení produktivní pracovní síly. Díky tomuto nástroji je organizace do značné míry schopna ovlivnit produktivitu práce jednotlivých zaměstnanců i strategické směry budoucího rozvoje. V rámci odměňování je důležitá jejich pružnost obměny a spojení s novými strategickými cíli.

Nesprávné odměňování v organizaci může v zaměstnancích vyvolat neklid, závist, pocit viny, nízkou produktivitu, absentérství a vysokou úroveň fluktuace zaměstnanců, což může zapříčinit i nesplnění strategických cílů organizace. S tímto problémem by si mělo poradit personální oddělení dané organizace, a tím zajistit rovnováhu spokojenosti a schopnost konkurence. (Mádlová, 2012) Pod tíhou Koubkova (2009) tvrzení je mylné se domnívat, že odměňování představuje pouze finanční kompenzaci ve formě mzdy, platu, či jiné formy peněžní odměny, kterou organizace poskytuje zaměstnanci za odvedenou práci. Moderní pojetí odměňování je velmi široké a pojímá také nepeněžní odměny, kterými jsou zaměstnanecké výhody, formální uznání (pochvaly) a povýšení, které jsou poskytovány na základě pracovního poměru či jiného vztahu pracovníka vůči organizaci, a to nezávisle na jeho pracovním výkonu.

Koubek (2009) diferencuje způsoby odměňování na vnější a vnitřní. Za vnější odměny se považují odměny hmotného charakteru, kterými jsou např. přidělení počítače či kanceláře a v dnešní době velmi populární nabídka dalšího profesního vzdělávání poskytované či zprostředkované organizací. Dále dodává, že „stále více pozornosti věnuje

organizace tzv. vnitřním odměnám. Ty nemají hmotnou povahu a souvisejí se spokojeností pracovníků s vykonanou prací, s radostí, kterou mu práce přináší, s příjemnými pocity vyplývající z toho, že se může zúčastňovat určitých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěšnosti, z neformálního uznání okolí, z postavení, dosahování pracovních cílů a kariéry apod.“ Dalšími takovými mohou být volná pracovní doba, účast na některých rozhodovacích procesech, zvýšená pravomoc při rozhodování určenosti pracovního růstu. (Tomšík, Duda, 2011)

Personální management je vysoce rozvinutým segmentem manažerských činností a je velice náročné identifikovat ideální strategii a zvolit vhodné prostředky pro její plnění. Tato volba padá k tíži vedoucího pracovníka, což právě „patří k umění manažera, aby sám posoudil vhodnost volby odměňování pro různé podmínky práce, různé lidi, různé jedinečné procesy, mimořádné situace.“ (Tomšík, Duda, 2011)

Jinou typologii odměňování udává Armstrong (1999), ten specifikuje tři základní složky systému odměňování:

- Peněžní odměna
  - Pevné složky platu/mzdy - plat nebo mzda, která je udělena zaměstnanci za určitou práci či pracovní místo prostřednictvím tarifu, je základní pevnou peněžní odměnou. Ta může být ovlivňována jak vnitřními faktory (např. hierarchická stupnice v organizaci) i vnějšími faktory (např. sledování minimálních mzdových tarifů na trhu práce). Úroveň základních peněžních odměn se v mnoha organizacích vyvíjí postupně, bez systematického plánování, ale jsou ve většině z nich založeny na dávno vytvořených strukturách, které se aktualizují podle různých měřítek (vývoj inflace, pohyb tarifů na trhu, různá vyjednávání, individuální dohody, atd.)
  - Pohyblivé složky platu/mzdy – někdy nazývané rizikové nebo dodatečné odměny závisí na výkonech, dovednostech a schopnostech. Mezi hlavní formy dodatečných peněžních odměn patří:
    - individuální výkonnostní odměny (zásluhový plat nebo mzda),
    - mimořádné odměny (vyplácené za nějaký úspěšný výkon),

- prémie (odměny závislé na dosažení předem stanovených cílů, které jsou konstruovány tak, aby motivovaly pracovníky k lepším pracovním výkonům),
  - provize (zvláštní forma pobídky, kdy odměny zejména u obchodních zástupců, jsou tvořeny na základě procenta z hodnoty uskutečněného prodeje),
  - odměna závislejší na délce zaměstnání (v závislosti na délce zaměstnání se odměna zvyšuje o pevnou hodnotu na tarifní stupnici),
  - odměna podle kvalifikace (vyplacená odměna se liší podle dosažené úrovně dovednosti),
  - odměna podle schopnosti (vyplacená odměna se liší podle dosažené kompetence),
  - příplatky, které jasně stanovuje zákoník práce v § 122 – 137.
- Nepeněžní odměny – jsou orientovány na dosažení určitého stupně výsledků, uznání, osobního růstu, odpovědnosti a dalších lidských potřeb. Tyto odměny zpravidla nejsou hmotné povahy.
  - Zaměstnanecké výhody (benefity) – jsou vypláceny navíc k různým formám odměn.

„Celková odměna je hodnota všech odměn vyplacených v penězích (celkové výdělky) a zaměstnaneckých výhod poskytnutých zaměstnancům.“ (Armstrong, 1999) Podle Armstronga (2009) je pojetí celkové odměny celostním přístupem, což znamená, že „nespoléhá na jeden nebo dva izolovaně fungující mechanismy odměňování a věnuje pozornost každému způsobu, jak odměňovat lidi a dosáhnout toho, aby nalézali uspokojení prostřednictvím práce“. Dále uvádí členění celkové odměny, které je znázorněno níže ve formě tabulky:



Tabulka č. 1: Celková odměna

Transakční odměny	Základní plat/mzda	Celková odměna vyjádřitelná peněžní formou (hmotná)	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

Zdroj: Vlastní zpracování dle Armstronga, 2009

Jistou analogii s Tomšíkovou resp. Dudovou či Koubkovou typologií odměňování rozvádí Armstrong (2009), jelikož uvádí, že celková odměna náležející pracovníkovi za vykonanou práci, se skládá z odměny transakční a odměny relační. Transakční odměny jsou vyjádřené v hmotné formě a patří mezi ně v první řadě základní plat nebo mzda, dále zásluhová odměna a zaměstnanecké benefity, jsou-li organizací poskytovány. Oproti tomu relační odměny lze považovat za nehmotné. Pracovník se prostřednictvím této odměny může vzdělávat a získávat zkušenosti, které ho posunují v osobním i pracovním rozvoji. Smyslem celkové odměny je, aby se různé procesy odměňování vzájemně podporovaly, doplňovaly a byly vzájemně provázány.

Čopíková a Horvátová (2010) definují další způsob, jak je možno charakterizovat odměňování jako činnost, kde vedle tradiční odměny formou platu nebo mzdy, existují v pojetí moderního řízení lidských zdrojů, mimo výše uvedenou formu, další dva relevantní způsoby odměn zaměstnanců. Celý soubor odměn je tedy tvořen:

- odměňování hmotné nárokové (plat, mzda, zákonné příplatky dle zákoníku práce),
- odměňování hmotné nenárokové – peněžní i nepeněžní (příplatky, prémie, bonusy, zaměstnanecké výhody, atd.),
- odměňování nehmotné (uznání, povýšení, rozmanitost práce, vybavení pracoviště, atd.). (Čopíková, Horvátová, 2010)

### 3.4.1 Systém odměňování zaměstnanců

„Systém odměňování zaměstnanců se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty. Je utvářen v rámci filozofie, strategie a politiky odměňování organizace a zahrnuje uspořádání procesů, praxe, struktur a postupů, které zabezpečují a udržují vhodné typy a úrovně mezd a platů, zaměstnaneckých výhod a jiných forem odměny.“ (Armstrong, 1999)

O odměně, její podobě a velikosti nerozhoduje pouze zaměstnanec a organizace, jejich vzájemný vztah nebo síla postavení a jejich zájmy. Významnou roli hrají i vnější faktory, tedy, situace na trhu práce, populační vývoj, životní styl, ekonomická a sociální politika vlády, či úroveň odměňování u konkurujících organizací (v odvětví, v místě, v regionu, ve státě) apod. Cílem zaměstnanců je zabezpečit uspokojení potřeb svých i své rodiny. Potřebují mít určitou sociální jistotu a životní stabilitu, a také možnost budoucích výdělků a seberealizace. Nesmí se opomenout ani spravedlnost v odměňování, která bude pracovníka uspokojovat. Organizace potřebuje svým systémem odměn dosáhnout konkurenčních výhod při získávání pracovníků, jejich následné udržení a celkově rozvíjet personál tak, aby byl schopen realizovat cíle podniku. (Koubek, 2009)

### 3.4.2 Filozofie a strategie odměňování

Základní otázkou filozofie odměňování je stylizace mzdové pozice, již chce zaměstnavatel zaujmout ve srovnání s konkurenty v daném oboru a na trhu práce a jaké techniky a metody k tomu zamýšlí uplatňovat. (Dvořáková, 2007) Armstrong (2007) doplňuje toto tvrzení o myšlenku, že filozofie řízení odměňování je ovlivněna strategiemi lidských zdrojů organizace, významem, jaký přisuzuje odměňování vrcholový management, podnikovými strategiemi (vnitřním prostředím) a vnitřním prostředím (tržní sazby).

Strategie odměňování resp. „Strategické řízení odměňování se týká strategie odměňování a filozofii a základních zásad, ze kterých vycházejí. Poskytuje odpovědi na dvě základní otázky. Kde chceme, aby byla naše praxe odměňování během několika let? Jak se tam chceme dostat?“ (Armstronga, 2007) Z Armstrongova textu vyplývá, že strategie definuje, čeho má být dosaženo a jaké způsoby a procesy realizace této strategie

bude organizace uplatňovat, a jelikož „by strategie odměňování měla být vypracována jako nedílná součást celkové personální strategie organizace, jejím cílem by mělo být zajistit podporu všech kroků v oblasti formování pracovní síly organizace, jejího rozvoje a celkových cílů týkajících se zlepšování výkonu organizace. Tato strategie by také měla brát v úvahu klima zaměstnaneckých vztahů a procesy vyjednávání o odměnách s odbory.“ (Armstrong, 1999) Vzhledem k tomu, že strategie zároveň vymezuje časový horizont, během kterého má být uvedených cílů dosaženo a směřuje tedy bezprostředně ke splnění vytyčených cílů, můžeme takovou strategii označit jako efektivní strategie odměňování:

- je založena na podnikových hodnotách a přesvědčení,
- vychází z podnikové strategie, ale také k ní přispívá,
- je vedena potřebami podniku a je v souladu s podnikovou strategií,
- spojuje v sobě organizační a individuální schopnosti (kompetence),
- je propojena s jinými personálními strategiemi,
- je v souladu s interním a externím prostředím organizace - obsah strategie vychází z tohoto prostředí,
- zajišťuje odměňování za výsledky a chování, které jsou v souladu s hlavními cíli organizace, a tak povzbuzuje a podporuje žádoucí chování,
- je spojena s výkonem podniku a zahrnuje v sobě hledisko kompetitivní strategie,
- je praktická a proveditelná,
- byla připravena po konzultaci s klíčovými partnery a zainteresovanými stranami a bere plně v úvahu jejich názory na to, co považují pro sebe za nejlepší.“ (Armstrong, 1999)

Dvořáková (2007) užívá pojmu strategické odměňování a objasňuje, že efektivní odměňování musí být komplexní a zahrnuje v sobě nejen stanovení mzdy za vykonanou práci, ale také poskytování nejrůznějších zaměstnaneckých výhod. Propojuje mzdu udělenou za práci s ostatními nástroji managementu lidských zdrojů a poskytuje tak zaměstnanci příležitost učit se a rozvíjet, získávat rozmanité formy uznání, možnosti podílení se na komplexních a autonomních pracovních úkolech, které zvyšují spokojenost zaměstnanců. Dále poskytuje flexibilní formy zaměstnání (např. práce z domova) či speciální režimy práce a pečuje o kvalitní pracovní podmínky. Strategie odměňování propojuje prvky strategie lidských zdrojů a strategie organizace. Jejím záměrem je přispět k realizaci cílů organizace. Zaměstnavatel je při volbě strategie ovlivněn celou řadou

faktorů a to zejména pracovně právní legislativou, situací na trhu práce (nabídka práce a poptávka po práci), konkurenčními mzdami, kolektivními smlouvami, organizační kulturou, manažerskými postupy, klimatem organizace, strukturou zaměstnanců, vývojem vnitřních mzdových předpisů atd.

Obsah strategie odměňování je tvořen následujícími aspekty odměňování zaměstnanců, které je možné považovat za klíčové strategické záležitosti:

- konkurenceschopná odměna,
- dosažení spravedlivějšího a definovatelnějšího systému odměňování,
- restrukturalizace systému odměňování tak, aby bral v úvahu a podporoval organizační změny; např. zavedení pásem s širokým rozpětím po snížení počtu úrovní řízení v organizaci,
- použití odměny jako nástroje zlepšování výkonu a změny kultury,
- přenesení rozhodování o mzdách na liniové manažery,
- zapojení zaměstnanců do záležitostí odměňování,
- rozvíjení týmové práce,
- zvyšování úrovní kompetence a rozšiřování kvalifikační základny (podpora víceoborové kvalifikace). (Armstrong, 1999)

Z důvodu nekonfliktnosti v organizaci by měly být v systému odměňování definovány tři základní cíle:

- Motivace - dobře zvolený systém odměňování oceňuje úsilí zaměstnanců, a proto by systém odměňování měl oceňovat toto úsilí, jež zaměstnanci projevují během pracovní činnosti a motivovat zaměstnance k budoucím pracovním výkonům. Tento systém by měl být na trhu práce srovnatelný s odměnami, které jsou poskytovány v jiných organizacích. Dle Armstronga (2009) je nejčastější odměna ve formě peněz. Peníze jsou považovány za nejvhodnější prostředek, pomocí kterého lze dosáhnout různých cílů a uspokojení lidských potřeb dle psychologa Maslowa.
- Spravedlnost - zaměstnanec by měl být odměňován podle svých zásluh a neměl by mít pocit, že je ve finanční nevýhodě oproti zaměstnancům stejně kompetentním a pracujícím na stejné úrovni. Eventuální rozdíly v odměňování pracovníků musí být oprávněné a zdůvodněné.

- Transparentnost - v organizaci by měl být vymezen všem pracovníkům srozumitelný systém odměňování prostřednictvím známých mechanismů. Pokud je systém jednoduchý a snadno pochopitelný, organizace se vyvaruje omylům, které by mohly později nastat. (Čopíková, Horváthová, 2010)

Základním kamenem, na kterém je třeba v každé organizaci stavět, je systém odměňování, který by měl být jednoduchý, jednoznačný a srozumitelný. Takový systém by měl zaměstnance motivovat k lepším výkonům a za dobře vykonanou práci jej spravedlivě odměnit. Dochází tak k harmonickým vztahům mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Toto doplňuje Šikýř (2012), který říká, že „účelem odměňování zaměstnanců je spravedlivě ocenit skutečný výkon zaměstnanců a efektivně stimulovat zaměstnance k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.“

### **3.5 Odměňování zaměstnanců platem**

„Peníze, ať už ve formě mzdy, platu nebo v jiné formě, jsou nejzjevnější vnější odměnou. Mzda je faktorem, který, je-li nepříznivý, silně ovlivňuje nespokojenost v práci.“ (Wagnerová, 2008) Nespokojenost s peněžní odměnou může způsobit pokles kvality práce a snížení produktivity organizace. Důsledkem mohou být stížnosti, které povedou až k výpovědi pracovníků. Pokud mají někteří pracovníci v organizaci naopak přehnaně vysoké mzdy, může to mezi zaměstnanci vyvolat závist, pocit viny a neklid. (Tomšík, 2011) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů upravuje vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavateli a říká, že „za vykonanou práci přísluší zaměstnanci mzda, plat nebo odměna z dohody za podmínek stanovených tímto zákonem, nestanoví-li tento zákon nebo zvláštní právní předpis jinak“. (Zákon č. 262/2006 Sb., § 109)

Pro účely odměňování zaměstnanců v nepodnikatelské sféře se užívá pojem plat. Tento pojem je důležité odlišovat od dalších forem peněžitého plnění za práci tedy mzdy a odměny, případně jiných plnění, které se za plat nepovažují a je to: náhrada platu, odstupné, cestovní náhrady a odměna za pracovní pohotovost. Platem se rozumí „peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je dle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů § 109 odst. 3.:

- a) stát,
- b) územní samosprávný celek,
- c) státní fond,
- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů,
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona.“ (Zákona č. 262/2006 Sb.)

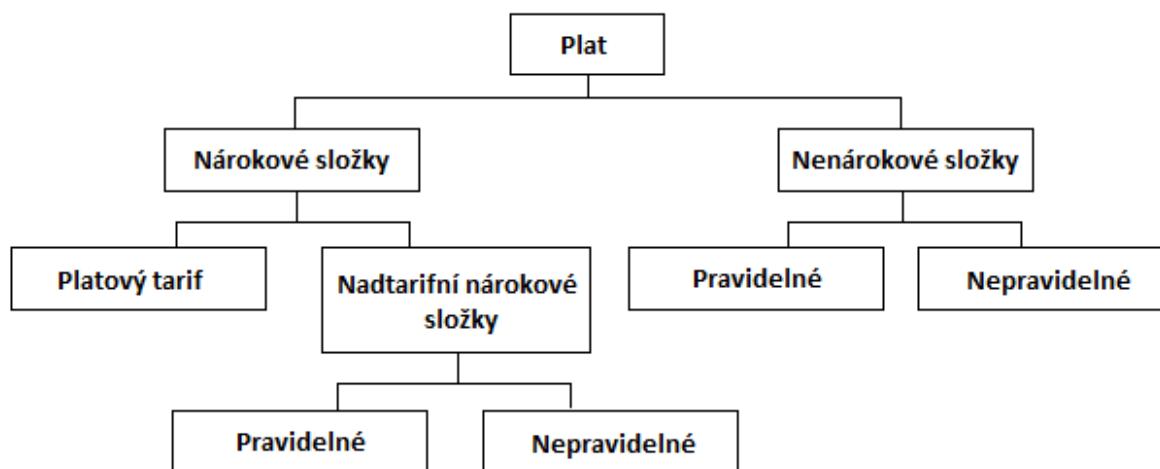
Plat je přesně definován právními předpisy zejména zákoníkem práce, kde jsou stanovené formy platu i podmínky přiznání nároku na jednotlivé složky platu. Musí být jasně stanovené limity a pravidla pro strukturu a výši platu zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Důvodem je skutečnost, že finanční prostředky na platy jsou plně kryty přidělem z veřejných rozpočtů na rozdíl od podnikatelských subjektů, kde jsou mzdy vypláceny z produkovaného zisku. (Valenta, 2009)

Plat se zaměstnanci poskytuje podle složitosti, odpovědnosti, namáhavosti práce, pracovní výkonnosti, obtížnosti pracovních podmínek a podle dosahovaných pracovních výsledků. (Zákon č. 262/2009 Sb.)

Tomší a Trylč (2008) uvádí, že plat není možné určit jiným způsobem, než stanoví zákoník práce a nařízení vlády vydané k jeho provedení a v mezích dle kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu. „Charakteristická pro právní úpravu platu je skutečnost, že zaměstnavatelé mohou poskytovat zaměstnancům plat (tj. čerpat veřejné zdroje) pouze v přesně stanoveném rozsahu, výši a struktuře stanovené zákoníkem práce, a to podle pravidel definovaných prováděcími nařízeními vlády.“ (Tomší, Trylč, 2008)

Zákoník práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách, ve znění pozdějších předpisů, uvádí složky, kterými je plat tvořen. Valenta (2009) graficky znázornil základní členění jednotlivých složek platu v obecném pojetí:

Obrázek č. 3: Plat a jeho složky



Zdroj: vlastní zpracování dle Valenty (2009)

Všichni ostatní zaměstnavatelé poskytují za odvedenou práci svým zaměstnancům mzdu. Foot a Hook (2002) uvádějí pojem mzda v širším smyslu jako označení odměny za práci ze závislé činnosti v obecné rovině a v užším smyslu ji současně používají k označení odměny za práci konanou zaměstnancem v pracovním poměru u zaměstnavatele, který je podnikatelským subjektem. Cílem této práce však není obsáhleji rozebírat odměňování v podnikatelské sféře, a proto je další text věnován pouze sféře nevýdělečné, která je odměňována platem.

Na základě pracovněprávního vztahu, ve kterém zaměstnanci vykonávají pro zaměstnavatele práci (pracovní poměr, dohoda o provedení práce nebo dohoda o provedení pracovní činnosti), zákoník práce zaručuje, bez ohledu na výkonnostní či jiná kritéria hodnocení výsledků své práce, obdržení platu (mzdy nebo odměny z dohod o provedení práce či odměny z dohod o pracovní činnosti) alespoň v minimální výši. Při určení minimální výše odměny za práci se do platu nezahrnuje: plat za práci přesčas, příplatek za práci v noci, příplatek za práci ve svátek, sobotu nebo neděli a příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí. (Tomší, Trylč, 2008)

Nařízení vlády č. 204/2014 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, s účinností od 1. ledna 2015 stanovuje základní sazbu minimální mzdy ve výši 55 Kč za hodinu u zaměstnanců, kteří

jsou odměňováni formou hodinových mezd a u zaměstnanců, kteří jsou odměňováni formou měsíčních mezd, činí tato částka nejméně 9 200Kč za měsíc.

### **3.5.1 Struktura platu a stupňů**

Platové struktury a stupně platu jsou významnou součástí systému odměňování zaměstnanců v neziskovém sektoru. Utvářejí logický rámec, v něm lze realizovat politiku odměňování organizace a pomocí něhož lze pozorovat a kontrolovat postupy v odměňování a dosáhnout tak spravedlnosti. Organizaci poskytuje základnu při určení úrovně peněžní odměny a také vymezuje prostor pro zvyšování platu, čímž může fungovat jako prostředek, prostřednictvím kterého získávají pracovníci přehled o příležitostech v budování kariéry. Struktura stupňů je tvořena různými úrovněmi skupin prací, které jsou v podstatě srovnatelné. Platová struktura vymezuje různé úrovně peněžní odměny za práce či skupiny prací. (Armstrong, 2007)

### **3.5.2 Platový tarif**

Platový tarif je základní nárokovou složkou platu zaměstnance. Umožňuje rozlišovat jednotlivé pracovní pozice a hodnotí jejich náročnost, složitost a odpovědnost z požadované práce. (Valenta, 2009) Platové tarify jsou stanoveny v 16 platových třídách, kde v každé z nich je vymezeno 12 platových stupňů. Zaměstnavatel je povinen zařadit zaměstnance do příslušné platové třídy na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho mezích na něm požadovaných nejnáročnějších prací. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Některé organizace mohou vydat vnitřní platový předpis, ve kterém jsou stanoveny kvalifikační předpoklady a požadavky, které daný pracovník musí splňovat při zařazení do dané platové třídy. (Čopíková, Horvátová, 2010) Pracovník je dále zaměstnavatelem zařazen do platového stupně podle doby dosažené praxe, započítatelné praxe (civilní služby), doby péče o dítě nebo doby výkonu vojenské základní služby. (Zákon č. 262/2006 Sb.) Je-li zaměstnanec zařazen do konkrétní platové třídy a do konkrétního platového stupně vznikne mu nárok na pevně stanovený platový tarif podle tarifních tabulek, který je přílohou nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Platové tarify jsou konstruovány tak, že v určité platové třídě postupně roste výše platového tarifu v jednotlivých platových stupních a zaměstnanec jimi prochází v závislosti na dosaženém vzdělání či na počtu let



dosažené praxe. V den, kdy vznikne pracovní poměr, zaměstnavatel vydá zaměstnanci platový výměr stanovující plat zaměstnancům ve veřejných službách, správě a i zaměstnancům příspěvkových organizací. Platový výměr je v písemné podobě a uvádí výši platového tarifu a údaje o platové třídě a platovém stupni, do nichž je pracovník zařazen. Dále zmiňuje ostatní pravidelně měsíčně poskytované složky platu a místo a termín výplaty. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

### **3.5.3 Složky platu**

Zákoník práce a příslušné právní předpisy stanovují složky platu, které plní specifické funkce

- poskytnutí rámce pro spravedlivou, důslednou, slušnou a průhlednou politiku odměňování a motivování zaměstnanců,
- poskytnutí rámce pro řízení peněžních odměn (popřípadě i pro poskytování zaměstnaneckých výhod),
- definování úrovně platů u jednotlivých prací,
- zohledňování výsledky hodnocení jednotlivých prací,
- zohledňování sazeb odměňování srovnatelných prací na trhu práce,
- poskytnutí prostoru pro zvýšení odměny dle výkonu, schopností, dovedností a přínosu,
- umožnění kontroly nad vývojem platových nákladů organizace,
- informování zaměstnanců o úrovních platů a platové diferenciaci. (Čopíková, Horvátová, 2010)

### **Nadtarifní nárokové složky platu**

Jak již z názvu vyplývá, zaměstnanci vzniká nárok na určité složky platu, které vyjmenovává zákoník práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Valenta (2009) člení nadtarifní nárokové složky platu na pravidelné a nepravidelné.

Pravidelné nadtarifní nárokové složky platu jsou součástí platového výměru a tvoří součást celkového platu zaměstnance každý měsíc a jsou to podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů:

- příplatek za vedení (ZP, § 124) – přísluší vedoucímu zaměstnanci (podle náročnosti řídicí práce a stupně řízení),
- zvláštní příplatek (ZP, § 129) – náleží zaměstnanci, jež je při výkonu práce ohrožen na životě, zdraví nebo je jeho výkon spojen s mimořádnou neuropsychickou zátěží,
- specializační příplatek (ZP, § 133) – je poskytován pedagogickému pracovníkovi.

Nepravidelné nadtarifní nárokové složky platu nejsou součástí platového výměru a jsou součástí platu jen tehdy, jsou-li splněny podmínky pro jejich přiznání a jsou to:

- příplatek za noční práci (ZP, § 125) – 20 % průměrného hodinového výdělku,
- příplatek za práci v sobotu a neděli (ZP, § 126) – 25 % průměrného hodinového výdělku,
- plat a příplatek za práci přesčas (ZP, § 127),
- příplatek za rozdělenou směnu (ZP, § 130),
- příplatek za výkon přímé pedagogické činnosti na stanovený rozsah (ZP, § 132) – pracuje-li pedagogický pracovní nad rámec svého úvazku, náleží mu příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku,
- doplatek do výše průměrného výdělku při výkonu jiné práce (ZP, § 139),
- doplatek do výše minimální mzdy nebo zaručené mzdy (ZP, § 111 a § 112).

### **Nenárokové složky platu**

Je zcela na zaměstnavateli, zda rozhodne o přiznání nenárokové složky platu. Zaměstnanec nemá právo tyto složky nárokovat. Stejně jako nadtarifní nárokové složky platu, lze i tyto složky rozdělit na pravidelné a nepravidelné.

Pravidelnou nenárokovou složkou platu je osobní příplatek (Zákon č. 262/2006 Sb., § 131), který je poskytován zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než další pracovníci. Osobní příplatek může být poskytnut do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do níž je zaměstnanec zařazen. Jsou i případy, kdy se tento příplatek poskytne ve výši 100 % a to v situaci, pokud jde o všeobecně uznávaného odborníka, který svou prací vyniká. Obecně tedy záleží na subjektivním posouzení zaměstnavatele, zda tento příplatek přizná či ne. Po dobu přiznání osobního příplatku se z něj stává nároková složka platu.

Nepravidelnou nenárokovou složkou platu je odměna (Zákon č. 262/2006 Sb., § 134). Poskytne se zaměstnanci v případě splnění nějakého mimořádného či zvlášť významného pracovního úkolu. Jelikož se jedná o mimořádný úkol, nelze její přiznání opakovat pravidelně každý měsíc, a proto se označuje za nepravidelnou složku platu. (Valenta, 2009)

### **3.6 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnaneckou výhodou neboli benefitem se rozumí určitá forma plnění, mimo platu, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci a je nenároková. Zejména ve státní sféře, tudíž i v příspěvkových organizacích, mohou být tyto benefity jakýmsi prostředkem, prostřednictvím kterého se zaměstnavatel snaží získat a udržet zaměstnance, motivovat ho k vrcholným výkonům a dodržování pracovní disciplíny. V dnešní době jsou peníze, za odvedenou práci brány jako jistá „samozřejmost“ a zaměstnanci vnímají velmi pozitivně a považují za důležité, když organizace poskytne pracovníkům nejrůznější zaměstnanecké benefity a projeví tím zájem o jejich volný čas, stravování, zdraví aj. (Janoušková, Kolibová, 2005) Macháček (2010) považuje za zaměstnanecké benefity peněžité i nepeněžité plnění, které jsou sjednané nad rámec mzdy. Uvádí, že tyto benefity jsou nepovinné, zaměstnanci nevzniká právní nárok a záleží na zaměstnavateli a jeho rozhodnutí, zda bude na základě platných předpisů jednotlivé benefity poskytovat anebo ne.

Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány plošně nebo individualizovaně. V České republice převládá plošné přiznávání, ale současným trendem je tyto výhody co nejvíce individualizovat, dle pracovního výkonu a důležitosti zaměstnance. Dvořáková (2007) uvádí moderní způsob poskytování benefitů tzv. systém kafetéria, jež ponechává na samotném zaměstnanci volbu poskytovaných benefitů v rozsahu předem stanoveného rozpočtu a diferenciací nabídek benefitů. Tento systém umožňuje zaměstnancům, dle svých potřeb a přání, svobodně rozhodovat o benefitech, což by mohlo vést k vyšší pracovní spokojenosti zaměstnanců a jejich motivaci k lepším pracovním výkonům. Toto tvrzení je pouze subjektivní hodnocení uvedené autorky, avšak není statisticky podložené. Pokud má být systém kafetéria efektivní, je třeba, aby zaměstnavatel pravidelně prováděl

průzkum motivační struktury zaměstnanců. Dále musí sledovat vývoj u konkurence (jaké benefity a mzdy poskytují), musí aktualizovat nabídku zaměstnaneckých benefitů a informovat zaměstnance o dalších výhodách a možnostech, které může zaměstnanec uplatnit. Macháček (2010) uvádí druhý způsob - fixní, kterým je možné zaměstnanecké benefity poskytovat. Jedná se vymezení benefitů v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu organizace, kde jsou vymezené základní zaměstnanecké výhody pro všechny pracovníky a je pouze na nich, zda je využijí či nevyužijí. Zásadní nevýhodou tohoto systému je pravděpodobnost, že zaměstnavatel vloží své investice do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci o něj nebudou mít zájem. Proto je podstatné, aby nabízené benefity byly pro zaměstnance atraktivní, moderní a svou širokou škálou nabízely zaměstnancům svobodu při výběru výhod, služeb a volnočasových aktivit.

Mezi nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity lze uvést:

- příspěvky na stravování (často formou stravenek),
- příspěvky na rekreaci zaměstnanců a rodinných příslušníků (tuzemská i zahraniční rekreace),
- příspěvky na penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- příspěvky na soukromé životní pojištění,
- příspěvky na kulturní a sportovní vyžití,
- zvýhodněné půjčky zaměstnancům,
- zajišťování nebo hrazení dopravy do/ze zaměstnání,
- služební automobily (pro služební i soukromé účely),
- mobilní telefony, notebooky,
- bezplatného přechodného ubytování,
- zřizování firemních školek,
- a další.

### **3.6.1 Význam benefitů**

Existuje několik hledisek, kterými lze demonstrovat význam benefitů. Prvním a také podstatným je hledisko ekonomické, které umožňuje daňovou úsporu a úsporu v souvislosti s odvodou sociálního a zdravotního pojištění, jak u zaměstnance, tak i u zaměstnavatele (organizace). Jde o legální snižování daňových povinností, v rámci tzv.

daňová optimalizace, které jsou striktně dány zákony. Další hledisko je z pohledu personálního managementu, kdy se poskytování benefitů stává účinným nástrojem v rámci personální politiky a přispívá k získání a udržení pracovníků, má určitý stabilizační efekt. Poskytování benefitů může snižovat fluktuaci pracovní síly ke konkurenci a jiným podnikům, což organizaci sníží náklady spojené s hledáním nových, nezaučených pracovníků. Zaměstnanecké výhody mají motivační význam a zvyšují u zaměstnanců produktivitu práce a loajalitu k zaměstnavateli. Proces motivace je dlouhodobý a vyžaduje systematický přístup a výbornou znalost sociologie práce, psychologie práce a ostatních souvisejících vědních disciplín. Důležité je zabezpečovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zamezit diskriminaci, protože v pracovně právních vztazích je jakákoliv diskriminace zakázána. Tím, že organizace poskytuje určité zaměstnanecké benefity, posiluje svojí firemní kulturu a buduje dobré jméno firmy. Je to také způsob, jak se odlišit od konkurence, získat konkurenční výhody a zvýšit atraktivitu zaměstnavatele a image celé organizace. (Macháček, 2010), (Pelc, 2011)

Poskytování zaměstnaneckých benefitů má pro organizaci značně praktický přínos, jelikož „lze považovat za optimální takové zaměstnanecké benefity, které jsou na stranu zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální a zdravotní pojištění a současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem (nákladem), který snižuje základ daně z příjmů.“ (Macháček, 2010) Příkladem může být zajištění závodního stravování v místě nebo poblíž pracoviště. Uvedený příklad stravování má další pozitivní aspekt, poněvadž tímto benefitem mohou zaměstnavatelé zaměstnanci poskytnout dostatečný časový prostor pro stravování a odpočinek, při kterém mohou nabrat nové síly pro řešení pracovních úkolů. Benefity, které jsou dále poskytovány zaměstnancům pro načerpání sil, a které tvoří formu odpočinku, jsou mimo jiné také ve formě přidělování permanentek do sportovních zařízení – fitness centra, plavecké bazény atd.

### **3.6.2 Členění benefitů**

Pelc (2009) uvádí čtyři hlediska, podle kterých je možné členit zaměstnanecké benefity. Hledisko daňové a odvodové výhodnosti v sobě skýtá benefity, které jsou považovány za mimořádně výhodné a částečně výhodné. Mimořádně výhodné benefity jsou takové, které jsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a zároveň jsou na

straně zaměstnance osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod pojistného (zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení). Za benefity s dílčí výhodností lze považovat např. benefity, které nejsou daňovým výdajem na straně zaměstnavatele a na straně zaměstnance jsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny a není tudíž povinnost platit z těchto vyměřovacích základů pojistné (zdravotní pojištění a sociální zabezpečení). Také se jedná o opačný případ, jsou-li benefity u zaměstnavatele daňovým výdajem a u zaměstnance jsou daňovým příjmem (příjem ze závislé činnosti) a není u nich povinnost platit zdravotní pojištění a sociální zabezpečení.

Pomocí věcného hlediska je možné jednotlivé benefity diferencovat podle orientace:

- na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením – např. poskytnutí příspěvku na ubytování a příspěvku na dopravu do zaměstnání nebo poskytnutí služebního auta pro služební i osobní potřebu (tento benefit je umožňován v případech, kdy se pracovník potýká s horší dopravní obslužností nebo je v určité profesi nedostatečný počet vhodných zaměstnanců),
- na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání pracovníků – např. odborné, jazykové a jiné vzdělávací kurzy (znalostní potenciál zvyšuje konkurenceschopnost zaměstnanců i zaměstnavatelů),
- na sociální aspekty života pracovníků – např. půjčky v obtížných nebo složitějších sociálních situacích,
- na zdravotní aspekty života pracovníků – např. obecné očkování, vakcíny proti chřipce, poskytnutí individuální nebo komplexní zdravotní péče, poskytnutí vitamínů a léčivých přípravků, relaxační, rehabilitační a rekondační pobyty v lázních, udělení dovolené navíc a tzv. „sick day“ (volný den bez lékařského potvrzení) a další,
- volný čas – např. vstupy na akce kulturního i sportovního charakteru (divadla, muzikály, přednášky, plavání, sauna, tenis, fitness, atd.). (Pelc, 2009)

Dalším způsobem členění zaměstnaneckých výhod je z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele na finanční (např. poskytnuté finanční prostředky na stravování) a nefinanční (např. poskytování služebního motorového vozidla pro pracovní i soukromé účely). (Pelc, 2009)

Posledním hlediskem, které Pelc (2009) uvádí je hledisko formy příjmu na straně zaměstnance na peněžní (zaměstnanec obdrží příslušnou finanční částku) a nepeněžní (zaměstnanec obdrží bezplatnou nebo zvýhodněnou službu v oblasti kulturní, rekreační, sportovní, zdravotní aj. např. vstupenky do divadla nebo permanentku do plaveckého bazénu).

## 4 ANALYTICKÁ ČÁST

### 4.1 Profil vybrané příspěvkové organizace

Vyšší odborná škola, Obchodní akademie, Střední zdravotnická škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196 (dále jen VOŠ, OA, SZŠ a JŠ) je z hlediska právní formy příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Plzeňský kraj se sídlem v Plzni, Škroupova 18. Škola si od svého vzniku prošla mnohými proměnami ve své struktuře a fungování, poslední změnu zaznamenala relativně nedávno, dne 7. března 2011, kdy došlo na základě usnesení Zastupitelstva Plzeňského kraje č. 726/11 ke sloučení Střední zdravotnické školy, Klatovy, Kollárova 444, a Vyšší odborné školy, Obchodní akademie a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196 s účinností od 1. července 2011.

Obrázek č. 4: Logo příspěvkové organizace VOŠ, OA, SZŠ a JŠ



Zdroj: <http://www.oakt.cz>, 2015

Hlavní činností školy je výchova a vzdělávání žáků. Škola poskytuje široké spektrum vzdělávání na různých úrovních - středoškolské, vyšší pomaturitní vzdělání a také samostatné jazykové vzdělání. Svým uchazečům škola nabízí studium těchto studijních oborů: obchodní akademie (s jazykovým nebo sportovním zaměřením), zdravotnické lyceum, zdravotnický asistent a kosmetické služby. Dále škola poskytuje pro absolventy středních škol možnost dalšího rozvoje v pomaturitním jednoletém studiu cizího jazyka, kde nabízí studium anglického či německého jazyka. Jazyková škola přijímá uchazeče, bez rozdílu věku, kteří mohou využít široké nabídky jazykových kurzů ověřených státní jazykovou zkouškou či příslušnými certifikáty. Další z palety nabízeného



vzdělání je studium v rámci VOŠ, a to v akreditovaných studijních oborech účetnictví a daně nebo bankovníctví v denní i kombinované formě. Dále škola pro své studenty a studenty Gymnázia J. Vrchlického v Klatovech zajišťuje ubytování realizované v domově mládeže v Puškinově ulici a stravování v přílehlé školní jídelně. Nově od ledna 2014 škola zřídila školku tzv. Školičku u parku pro děti předškolního věku od 2 do 6 let, která zároveň slouží jako místo odborného výcviku pro studenty oboru zdravotnický asistent. V rámci hlavní činnosti školy je provozováno Středisko volného času – chata na Špičáku, která je využívána na lyžařské výcviky, turistické kurzy a dále škola provozuje Zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků, kde jsou pedagogičtí pracovníci školeni v akreditačních programech.

Tabulka č. 2: Studijní obory provozované VOŠ, OA, SZŠ a JŠ

Studijní obor	Číslo oboru
<b>Obchodní akademie</b>	63-41-M/02
<b>Vzdělávací program účetnictví a daně</b>	63-41-N/22
<b>Vzdělávací program bankovníctví</b>	63-43-N/03
<b>Zdravotnický asistent</b>	53-41-M/01
<b>Zdravotnické lyceum</b>	78-42-M/04
<b>Kosmetické služby</b>	69-41-L/01

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Škola se v roce 2012 zapojila do grantových projektů v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost pro období 2013 – 2015, což znamená, že jsou v rámci toho programu poskytovány další vzdělávací programy (např. Elektrická komunikace, Asistent pedagoga, Angličtina pro pedagogy, Modeláž nehtů a další).

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ provozuje těchto devět doplňkových činností, které nesmí být prováděny na úkor činnosti hlavní:

- Hostinská činnost – poskytování snídaní, obědů a večeří pro cizí strážníky
- Ubytovací služby – ubytování na domově mládeže pro širokou veřejnost v rámci různých kulturních a sportovních akcí;
- Kosmetické služby;
- Pedikúra, manikúra;

- Provozování tělovýchovných a sportovních zařízení a organizování sportovní činnosti;
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti;
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků;
- Pronájem a půjčování věcí movitých;
- Velkoobchod a maloobchod. (Směrnice k provádění doplňkové činnosti, 2011)

## 4.2 Skladba zaměstnanců

Počet zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ pracujících v hlavním pracovním poměru byl k 31. 12. 2014 osmdesát tři. Výše zmíněné operační programy pak vytváří potřebu dalších pracovních míst, a proto je v organizaci zaměstnáno na základě dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti třicet dva dalších pracovníků. Celkem je tedy v organizaci zaměstnáno jedno sto patnáct zaměstnanců.

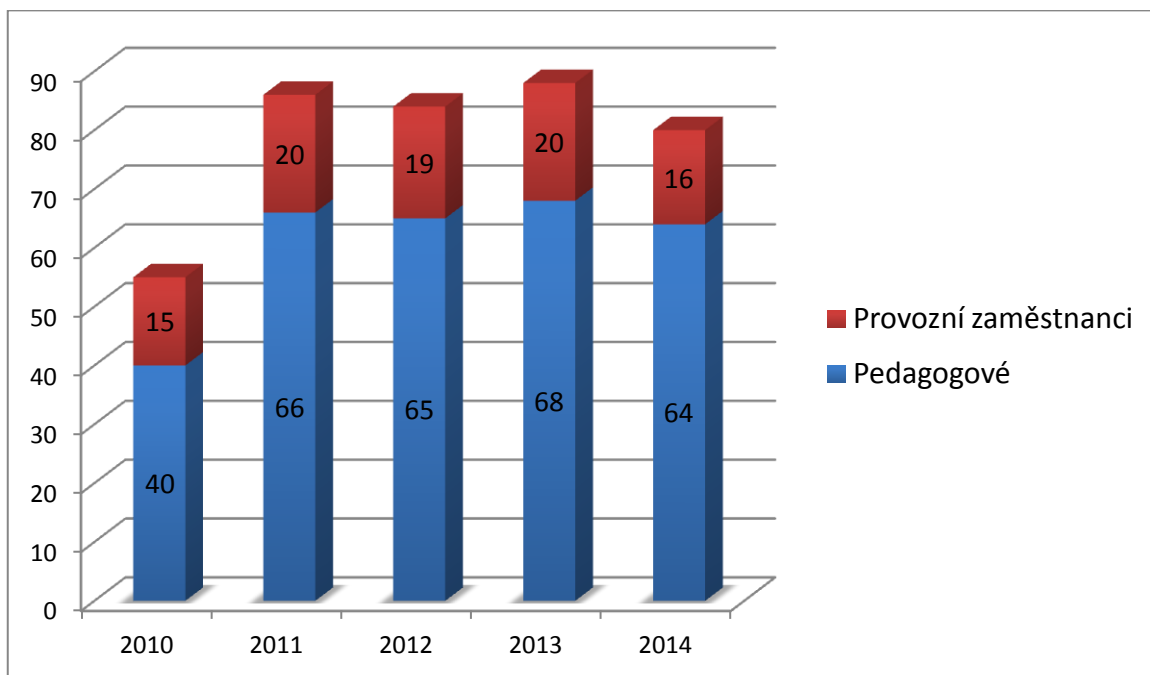
Tabulka č. 3: Roční průměrný počet zaměstnanců v hlavním pracovním poměru

Rok	Počet zaměstnanců
2010	55
2011	86
2012	84
2013	88
2014	83

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Z uvedené tabulky je patrné, že v roce 2011 došlo k výraznému navýšení počtu zaměstnanců v hlavním pracovním poměru, a to o 31 pracovníků. Zdůvodněním tohoto navýšení je sloučení resp. připojení SZŠ k VOŠ, OA a JŠ. Mimo tuto výraznou změnu, se počet zaměstnanců organizace v hlavním pracovním poměru měnil minimálně a lze konstatovat, že šlo o běžné provozní změny příchody resp. odchody zaměstnanců do a z organizace. Vývoj stavu zaměstnanců v organizaci a počty pedagogických a provozních zaměstnanců je znázorněn v Grafu č. 1.

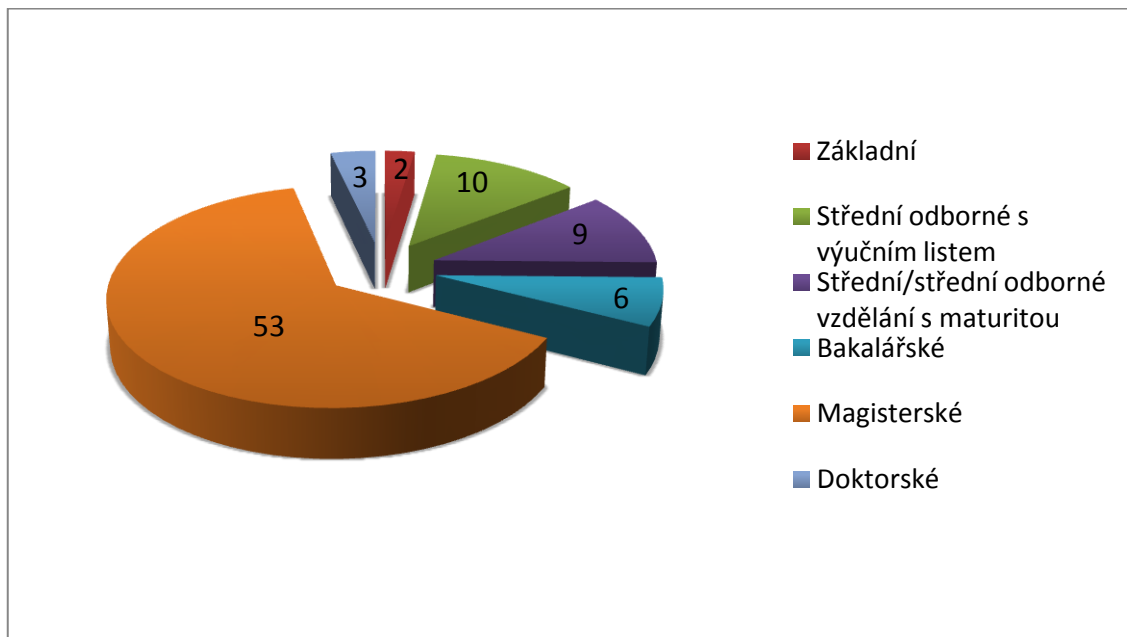
Graf č. 1: Vývoj stavu zaměstnanců v období 2010 - 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Pro znázornění skladby zaměstnanců je třeba uvést strukturu kolektivu s ohledem na vzdělání jednotlivých pracovníků.

Graf č. 2: Struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání k 31. 12. 2014



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

### 4.3 Odměňování - platový systém

Zaměstnanci v pracovním poměru ve VOŠ, OA, SZŠ a JŠ jsou za vykonanou práci odměňováni platem. Struktura platu je tvořena několika složkami, přičemž tyto složky stanovují příslušné právní předpisy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě a nejnižších úrovních zaručené mzdy (nebo platu), o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí, ve znění pozdějších předpisů;
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů.

Jelikož je VOŠ, OA, SZŠ a JŠ příspěvkovou organizací, prostředky k úhradě platů a zaměstnanců, stejně tak jako odměn za pracovní pohotovost, jsou hrazeny z příspěvků na provoz. Z příspěvků na provoz je také hrazena jediná zaměstnanecká výhoda poskytovaná zaměstnancům, mimo benefity poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb, a to příspěvek na stravování. Příspěvky tvořící zásadní část rozpočtu školy plynou z rozpočtu Plzeňského kraje, který je jejím zřizovatelem.

Platy se skládají z jednotlivých složek, které jsou závislé na druhovém vymezení práce v pracovní smlouvě a požadovaných kvalifikacích, na délce praxe a dalších nárocích. Měsíční plat je stanoven základním tarifem, jenž se skládá z jednotlivých tarifních tříd a tarifních stupňů. Potřebná potvrzení o dosaženém stupni vzdělání a započitatelné doby praxe jsou povinni zaměstnanci doložit personalistce VOŠ, OA, SZŠ a JŠ při uzavírání pracovní smlouvy. Personalistka pak pomocí mzdového systému PERM 3 fy KVASAR Zlín a doložených dokumentů zařadí zaměstnance do příslušné tarifní třídy a tarifního stupně, který odpovídá vykonávané práci. Zařazení do tarifního stupně může významně ovlivnit i rozhodnutí vedení školy o uznání doby předchozí praxe. Část či celá praxe nemusí být uznána, pokud nebyla vykonávána ve stejném, případně podobném oboru.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, zařadí zaměstnance dle

vykonávané pracovní pozice v daném rozmezí tarifních tříd, do kterých může být zaměstnanec na takovém místě zařazen, podle nejnáročnější práce, jejíž výkon řídí či sám vykonává. V organizaci existují čtyři základní pracovní zařazení pro pedagogy, pro které jsou stanoveny platové třídy devět až třináct, viz. Tabulka č. 4. Provozní zaměstnanci tj. technicko-hospodářští a obchodně-provozní zaměstnanci jsou zařazeni dle vykonávané pracovní pozice do jedenácti druhů prací, a to v rozmezí od druhé až do desáté platové třídy, viz. Tabulka č. 5. (Vnitřní platový předpis, 2011)

Tabulka č. 4: Platové třídy pedagogických pracovníků

<b>Pedagogičtí pracovníci školy</b>	<b>Platová třída</b>
<b>Vychovatelé domova mládeže</b>	9
<b>Vedoucí vychovatel</b>	10
<b>Učitelé odborného výcviku</b>	10
<b>Učitelé odborných předmětů</b>	11, 12, 13

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vnitřního platového předpisu VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, 2015

Tabulka č. 5: Platové třídy provozních zaměstnanců

<b>Technicko-hospodářští a obchodně-provozní zaměstnanci</b>	<b>Platová třída</b>
<b>Uklízečky</b>	2
<b>Topič</b>	3
<b>Domovník, školník</b>	4, 5
<b>Kuchařky</b>	5
<b>Vedoucí kuchařka</b>	7
<b>Vedoucí jídelny</b>	8
<b>Správce počítačové sítě</b>	9
<b>Rozpočtářka</b>	10
<b>Účetní</b>	10
<b>Personalistka</b>	10
<b>Interní auditor</b>	10

Zdroj: Vlastní zpracování dle Vnitřního platového předpisu VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, 2015

Zaměstnanec VOŠ, OA, SZŠ a JŠ obdrží od organizace platový výměr, a to nejpozději v den nástupu do zaměstnání, kde se vedle platové třídy, platového stupně a výše platového tarifu uvádí i termín výplaty, který je u příslušné organizace stanoven na třináctý den v následujícím měsíci. Pokud tento termín vychází na sobotu, neděli nebo státní svátek, výplatní termín se posouvá na poslední pracovní den předcházející datu výplaty. Všem zaměstnancům je plat posílán bezhotovostně na jejich osobní účet u různých peněžních ústavů. Personalistka při měsíčním vyúčtování platu vydá jednotlivým zaměstnancům výplatní pásku, která je zpracována programem PERM 3 fy KVASAR Zlín, a která uvádí jednotlivé složky platu.

Výplatní páska (viz. Příloha č. 4.) obsahuje všechny potřebné údaje k vypočtení výsledného platu. V záhlaví je vedle názvu organizace uvedeno jméno zaměstnance a jeho osobní číslo, tarifní mzda, zůstatek dovolené, kterou může zaměstnanec čerpat, průměrná denní sazba, výplatní měsíc a zdravotní pojišťovna, ke které je pracovník přihlášen. Poté následuje samotný výpočet platu, kde se zohledňují všechny nárokové a nenárokové složky platu a srážky z platu (tj. sociální a zdravotní pojištění, daň a případně jiné srážky např. stravné). Ze spodní části výplatní pásky lze zjistit celkový příjem, který danému zaměstnanci za příslušný měsíc náleží a konkrétní částka, která mu bude poslána na jeho uvedený účet u peněžního ústavu.

Příspěvková organizace VOŠ, OA, SZŠ a JŠ zpravidla v pracovní smlouvě sjednává pracovní poměr na dobu neurčitou s tříměsíční zkušební dobou, ve které není zaměstnanci přiznán žádný osobní příplatek. Smlouva na dobu určitou je vystavena takovému zaměstnanci, který je dočasně přijat za nemocného pracovníka nebo za pracovníka, který odešel na mateřskou dovolenou.

Dle vnitřního platového předpisu (2011) organizace poskytuje nárokové i nenárokové složky platu. Nárokové složky platu jsou tyto:

- Příplatek za vedení je určen pouze pro vedoucí zaměstnance dle § 11 a § 124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Plzeňský kraj jako zřizovatel stanoví příplatek za vedení ředitelce školy. Zástupci ředitelky mají zodpovědnost statutárního zástupce v kvalitě plnění svěřených úkolů a také mají vymezenou výši příplatku za vedení dle počtu řízených tříd. Hospodárka, vedoucí školní jídelny a vedoucí vychovatel domova mládeže mají určený stupeň

řízení jedna. Vedoucí kuchařka ve školní jídelně a školník VOŠ, OA a školník SZŠ mají vymezený příplatek za vedení dle § 124, odst. 4 ZP.

- Příplatek za noční práci je poskytován pouze vychovatelům pracujícím na domově mládeže za noční směny dle § 125 ZP.
- Příplatek za práci v sobotu a neděli je dle § 126 ZP ve výši 25 % průměrného výdělku.
- Za předpokladu, že zaměstnanec vykonal práci nad rámec své pracovní doby a nebude narušen výchovně vzdělávací proces, může organizace zaměstnanci poskytnout místo platu náhradní volno. V ostatních případech, pracuje-li zaměstnanec přesčas, náleží mu dle § 127 ZP poměrná část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku připadajícího na jednu hodinu práce a příplatek 25 % průměrného hodinového výdělku v pracovních dnech (ve dnech pracovního klidu činí tento příplatek 50 % průměrného hodinového výdělku).
- Příplatek za rozdělenou směnu je dle § 130 ZP poskytován zaměstnanci, který pracuje ve směnách rozdělených na dvě nebo více částí. V takovém případě mu náleží 30 % průměrného hodinového výdělku za každou takto rozdělenou směnu (př. vychovatelka pracující zároveň na domově mládeže a ve Školičce u parku).
- Pedagogičtí pracovníci mají dle § 132 ZP nárok na příplatek ve výši dvojnásobku průměrného hodinového výdělku v případě, že vykonají přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah. Všem pedagogickým pracovníkům jsou v souladu s nařízením vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků, ve znění pozdějších předpisů, stanoveny rozsahy přímé vyučovací povinnosti.
  - Pedagogičtí pracovníci OA, SZŠ a VOŠ mají rozsah přímé vyučovací povinnosti 21 hodin týdně (vyučovací hodina je rovna 45 min.). Pokud pracují méně hodin, jedná se o nepřímou vyučovací povinnost a vyměřovací základ se dělí určeným koeficientem. (př. má-li pedagog zkrácenou vyučovací povinnost na 16 hodin týdně, vydělí jí základní přímou vyučovací povinností tj. 21 a výsledkem je koeficient, kterým se násobí měsíční plat. tj.  $16/21 = 0,7619$ )

- Učitelé odborného výcviku mají rozsah přímé vyučovací povinnosti stanoven na 28 hodin týdně (vyučovací hodina je rovna 45 min.).
- Vedoucí vychovatel má týdenní rozsah přímé pedagogické činnosti 20 hodin týdně, ostatní vychovatelé 30 hodin týdně. Tento příplatek se pedagogickým pracovníkům neposkytuje v případě, kdy má zaměstnanec kratší pracovní úvazek.
- Pracuje-li zaměstnanec ve státní svátek, organizace má dle § 135 ZP povinnost poskytnout příplatek ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce nebo náhradní volno. Plat se v tomto případě nijak nekrátí.
- Organizace VOŠ, OA, SZŠ a JŠ poskytuje v rámci nárokových složek platu i zvláštní příplatky, kterými jsou příplatek za třídnictví a příplatek za směnnost.
- Pedagogický pracovník, který je zároveň třídním učitelem, má dle vnitřního platového předpisu nárok na zvláštní příplatek v těchto případech:
  - Třídní učitel v denním i kombinovaném studiu 700 Kč;
  - Třídní učitel v jednoletém pomaturitním kurzu 500 Kč;
  - Třídní učitel v dálkovém studiu SZŠ 500 Kč.
- Zaměstnancům, kteří střídavě vykonávají práci v ranní, odpolední nebo noční směně náleží dle vnitřního platového předpisu zvláštní příplatek:
  - Kuchařky 800 Kč;
  - Vychovatelky 400 Kč.

Nenárokové složky platu VOŠ, OA, SZŠ a JŠ jsou následující:

- Osobní příplatek může být podle § 131 ZP až do výše 50 % platového tarifu, ve kterém je daný zaměstnanec zařazen. Škola nemůže překročit stanovený limit mzdových prostředků od zřizovatele a osobní příplatky jsou rozdělovány ředitelkou jednotlivým zaměstnancům diferencovaně.
- Odměny jsou druhou nenárokovou složkou platu a jejich poskytování nemůže překročit mzdový limit školy. Odměny jsou poskytovány za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu, např. lyžařské a turistické kurzy, organizace soutěží, opravy maturitních prací, maturity (zkoušení, předseda, místopředseda), mimořádné administrativní práce, inventarizace, přijímací zkoušky, mimořádně dobré pracovní výsledky a další.



#### **4.4 Hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb**

Způsob tvorby a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb ve VOŠ, OA, SZŠ a JŠ je uveden ve Směrnici k rozpočtu FKSP, která je vydaná dle vyhlášky o FKSP. Směrnice (2014) upravuje zásady používání fondu, to znamená v jaké výši a s jakou frekvencí budou jednotlivá plnění z fondu poskytována oprávněným subjektům. Tento fond je určen zaměstnancům VOŠ, OA, SZŠ a JŠ v pracovním poměru a důchodcům kteří při svém prvním odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu pracovali ve VOŠ, OA, SZŠ, JŠ, v domově mládeže a v bývalé školní jídelně na náměstí Míru a ve školní jídelně v Puškinově ulici. Fond lze použít ve vyjmenovaných případech také ve prospěch rodinných příslušníků zaměstnanců a jiných osob. Nelze přispívat osobám, které nejsou v pracovněprávním vztahu, ale vykonávají činnost na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Na základě Směrnice k rozpočtu FKSP může organizace poskytovat příspěvky na výdaje uvedené ve vyhlášce o FKSP v § 4 – 14.

Směrnice k rozpočtu FKSP pro rok 2014 stanovuje pravidla hospodaření s fondem pro VOŠ, OA, SZŠ a JŠ. „Lze přispívat pouze na činnosti a akce organizované nebo spoluorganizované Vyšší odbornou školou, Obchodní akademií, Střední zdravotnickou školou a Jazykovou školou s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196“. Dále Směrnice uvádí, že „na poskytnutí příspěvků a jiné plnění z fondu není právní nárok“, přičemž veškerá plnění s výjimkou darů a sociálních podpor lze poskytnout pouze nepeněžní formou. Tvorba a používání fondu musí probíhat dle předem stanoveného rozpočtu a výdaje je možno uskutečňovat jen do výše volných prostředků fondu. Existuje možnost, kdy může být poskytnut příspěvek na akce, které nejsou vyjmenovány v zásadách čerpání zdrojů z FKSP, avšak ta závisí na finančních možnostech školy a musí být v souladu s vyhláškou o FKSP a navíc musí být schválena ředitelkou školy.

Rozpočet fondu byl v roce 2014 ve výši 236.372,22 Kč. Čerpáno z rozpočtu bylo na pět benefitů, které VOŠ, OA, SZŠ a JŠ svým zaměstnancům v roce 2014 poskytovala. Struktura benefitů byla tvořena kulturní a sportovní činností, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na životní připojištění, životními výročími a společenskými akcemi s kulturním programem. Podíl jednotlivých čerpání činil na kulturní a sportovní činnost 20.020 Kč, příspěvky na penzijní připojištění 163.200 Kč, příspěvky na životní připojištění

5.200 Kč, životní výročí 15.159 Kč a společenské akce 2.550 Kč. Celkem z rozpočtu fondu bylo vyčerpáno 206.129 Kč, a tudíž zůstatek převedený do roku 2015 činil 30.243,22 Kč.

#### **4.4.1 Zaměstnanecké benefity poskytované z fondu kulturních a sociálních potřeb**

##### **Příspěvek na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců**

Zákonem je dán prostor pro využívání příspěvku na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců. V roce 2014 získala škola do užívání rekreační zařízení – chatu na Špičáku, která je využívána pro potřeby zaměstnanců a jejich sociálnímu a kulturnímu rozvoji. Příspěvek z FKSP se na ní v roce 2014 nevztahoval, avšak výhledově může být využíván jako onen prostředek ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a k využívání zdrojů z fondu by tak docházelo.

##### **Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport**

Příspěvek na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport organizace poskytuje svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům (včetně druha či družky) na kulturní a sportovní akce organizované prostřednictvím VOŠ, OA, SZŠ a JŠ a to:

- na dopravu na tyto akce,
- na vstupenky a permanentky na kulturní a sportovní akce zaměstnancům a dětem zaměstnanců do 15 let.

Tato uvedená plnění jsou poskytovaná pracovníkům a jejich rodinným příslušníkům z FKSP bez omezení a jsou osvobozena od povinnosti odvodu daní, zdravotního i sociálního pojištění.

Škola pravidelně dvakrát ročně (vždy na konci školního roku a na konci kalendářního roku) pořádá společenskou akci s kulturním programem, která nese název Setkání současných a bývalých zaměstnanců školy k příležitosti ukončení daného školního/kalendářního roku. Jak už název napovídá, jedná se o akci, jež je pořádaná pro současné zaměstnance, zaměstnance na mateřských dovolených i pro bývalé zaměstnance, kteří jsou již ve starobním či invalidním důchodu a to k příležitosti setkání a zhodnocení uplynulého období. Několikahodinová akce se koná ve školní jídelně, kde je pro hosty

připraveno občerstvení formou bufetu a servírovaná teplá večeře společně s desertem a kulturním programem. Náklady organizace na tuto akci jsou hrazeny z prostředků FKSP a musí být v přiměřené výši. Na uvedené dvě akce v roce 2014 činily příspěvky 2.550 Kč, přičemž první z nich, tedy akce pořádaná v červnu si vyžádala 1.400 Kč a druhá v prosinci 1.150 Kč.

Jednu kategorii poskytovaných benefitů tvoří příspěvky na kulturní a sportovní činnost, přičemž velmi oblíbenou akcí bývají kulturní zájezdy na různá divadelní a muzikálová představení. Předpokladem je plné obsazení dopravního prostředku. Dopravné je hrazeno z FKSP zcela či může být poskytnuta pouze poměrná část. Dalším benefitem v podobě příspěvku na kulturu je každoroční nákup určitého počet permanentek na divadelní představení ve Stálé divadelní scéně klatovského divadla. Zaměstnanci se o permanentky střídají dle zájmu, není stanoveno žádné omezení, kolikrát se může jednotlivý zaměstnanec a jeho rodinný příslušník divadelního představení účastnit. V případě, že je o určitá představení velký zájem a organizace nedisponuje tak velkým počtem zakoupených permanentek, mají přednost ti zaměstnanci VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, kteří v daném roce ještě tuto výhodu nevyužili. Částka vynaložená z fondu na kulturní činnost byla v roce 2014 ve výši 15.000 Kč. Příspěvky na oblast sportu a tělovýchovy jsou školou realizovány pomocí nákupu permanentek plaveckého bazénu města Klatov. Zaměstnanci mají možnost využít tento benefit obdobně jako je tomu u divadelních vstupenek, zároveň může v tomto případě nastat obdobná situace s nedostatkem kapacit pro uspokojení všech zaměstnanců. Jako v předešlém případě i zde platí, že pokud zaměstnanec využil permanentku do bazénu a má zájem o další, je mu permanentka poskytnuta v případě, že o ni nemá zájem ten zaměstnanec, který doposud tuto možnost nevyužil. Škola v roce 2014 nakoupila permanentky do plaveckého bazénu v hodnotě 5.020 Kč.

### **Sociální výpomoci a půjčky**

Směrnice k rozpočtu FKSP (2014) vybrané příspěvkové organizace říká: „z fondu lze poskytnout jednorázovou sociální výpomoc zaměstnancům, popřípadě nejbližším pozůstalým, v mimořádně závažných případech a při řešení složitých, neočekávaných sociálních situacích“. Za složitou a neočekávanou sociální situaci lze považovat např. rodinné úmrtí, ztráta zaměstnání jednoho z manželů, dlouhodobá nemoc, živelná pohroma apod. Vyhláškou o FKSP je předpokládána možnost poskytnutí sociální výpomoci, a to až

do výše 15.000 Kč. Jedná se o zdanitelné plnění, které je součástí vyměřovacího základu pro pojistné na sociální a zdravotní pojištění a ze kterého je povinnost odvádět daň. Byl-li zaměstnanec vyhlášen nouzový stav v důsledku živelné pohromy, výše pomoci činí max. 30.000 Kč. (Vyhláška č. 114/2002 Sb.) Sociální výpomoc při živelných pohromách je od daně a platby sociálního a zdravotního pojištění osvobozena až do uvedené částky max. pomoci. V roce 2014 nikomu nebyl tento benefit poskytnut.

### **Penzijní připojištění a doplňkové penzijní připojištění**

Příspěvková organizace VOŠ, OA, SZŠ a JŠ poskytuje, v souladu s ustanovením § 12 vyhlášky o FKSP, svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění. Je stanoveno omezení výše poskytnutého příspěvku od zaměstnavatele do výše 30.000 Kč ročně dle § 6 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, které je daňově uznatelným nákladem.

Výše částky, kterou škola měsíčně pracovníkovi poskytuje do doby prvního odchodu do důchodu, se řídí dle zásad poskytování příspěvku na penzijní připojištění a činí 200 Kč. Zaměstnavatel, v rámci penzijního připojištění, přispívá všem zaměstnancům ve stejné výši a to těm, kteří uzavřeli smlouvu o penzijním připojištění, která je upravena zákonem č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením, ve znění pozdějších předpisů.

V situaci, kdy zaměstnanec nemá měsíční příjmy, jako je tomu např. u ženy na mateřské a rodičovské dovolené a má nárok na příspěvek, se příspěvky odesílají jednorázově za rok ve výši 2.400 Kč. Příspěvek penzijního připojištění pobírají v současné době dvě zaměstnankyně, jež jsou na mateřské a rodičovské dovolené.

Z celkového počtu 83 zaměstnanců pobíralo za rok 2014 příspěvek na penzijní připojištění ve výši 200 Kč šedesát tři zaměstnanců, což by činilo 12.600 Kč za měsíc a v souhrnu 151.200 Kč za rok, za předpokladu neměnného počtu pracovníků. Počet zaměstnanců se v průběhu kalendářního roku měnil a skutečná výše poskytnutého příspěvku na penzijní připojištění v roce 2014 činila 163.200 Kč.

### **Pojistné na soukromé životní pojištění**

Na základě pojistné smlouvy soukromého životního pojištění, kterou uzavřel zaměstnanec VOŠ, OA, SZŠ a JŠ (pojistník) u vybrané pojišťovny oprávněně

k provozování pojišťovací činnosti na území ČR, dle zvláštního právního předpisu, poskytuje organizace příspěvek na životní pojištění, a to až do výše 50 % z částky, kterou se „zaměstnanec zavázal hradit, za podmínky, že ve smlouvě byla sjednána výplata pojistného plnění až po 60 kalendářních měsících a současně nejdříve v roce dosažení věku 60 let“. (Vyhláška č. 114/2002 Sb., § 12a) Dle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, stejně jako je tomu u příspěvku na penzijní připojištění, činí výše souhrnu ročního příspěvku max. 30.000 Kč. Poskytnuté plnění není součástí vyměřovacího základu pro sociální a zdravotní pojištění a je osvobozeno od daně. Výše příspěvku organizace činí 200 Kč měsíčně do prvního odchodu do důchodu a zaměstnankyním na mateřských dovolených jsou příspěvky odeslány za rok jednorázově. Soukromé životní pojištění měli v roce 2014 sjednané a příspěvek na něj uplatňovali tři zaměstnanci, ovšem jeden jej uplatňoval pouze do svého odchodu z organizace, tzn. za měsíce leden a únor. Za rok 2014 byly poskytnuty příspěvky na životní pojištění v celkové výši 5.200 Kč.

## **Dary**

Vybraná organizace poskytuje dary peněžní a nepeněžní a je čistě na managementu školy, který způsob v daném případě zvolí. Ve většině případů se jedná o tyto nepeněžní dary:

- K životnímu jubileu:
  - 50. výročí věku do výše 1.000 Kč;
  - 55. výročí věku do výše 1.000 Kč;
  - 60. výročí věku u zaměstnanců v pracovním poměru do výše 1.000 Kč;  
u důchodců a bývalých zaměstnanců do výše 500 Kč;
  - vždy po pěti letech do 500 Kč;
- K prvnímu odchodu do důchodu do 2.000 Kč;
- Za mimořádnou pracovní aktivitu do 1.000 Kč.

Organizace poskytuje jednotlivým zaměstnancům nepeněžní dary k výše uvedeným výročím do maximální výše 2.000 Kč ročně, které nepodléhají dani z příjmů a nejsou součástí výpočtu sociálního a zdravotního pojištění.

„Do pracovního výročí lze započítat i dobu trvání pracovního poměru u jiných zaměstnavatelů“ a „nelze zahrnout dobu výkonu práce konané na základě dohody o práci

konané mimo pracovní poměr“ (Vyhláška č. 114/2002 Sb., § 14) Pokud v průběhu pracovního poměru nastoupila zaměstnankyně na mateřskou dovolenou, resp. zaměstnanec či zaměstnankyně na rodičovskou dovolenou a pracovní poměr po celou dobu trval, pak lze tuto dobu také započítávat do doby trvání pracovního poměru.

#### **4.4.2 Změna přidělu do fondu kulturních a sociálních potřeb**

V roce 2010 byla vydána vyhláška č. 365/2010 Sb., změna vyhlášky o fondu kulturních a sociálních potřeb, která mění vyhlášku o FKSP. Tato vyhláška upravila přiděl finančních prostředků do FKSP. Roční objem nákladů zúčtovaných mzdových prostředků klesl z původních 2 % na současné 1 %. Toto snížení citelně ovlivnilo hospodaření s fondem VOŠ, OA, SZŠ a JŠ. Objem nečerpaných finančních prostředků fondu se může převádět do dalšího zúčtovacího období, ale snížením finančního inputu na 1 % došlo k tomu, že VOŠ, OA, SZŠ a JŠ postupně vyčerpala objem prostředků z fondu a následně byla nucena omezit poskytované zaměstnanecké benefity, které by ale mohla, dle vyhlášky o FKSP uplatňovat. Mezi benefity, které byly ovlivněny snížením přidělu a které se přestaly poskytovat s příchodem roku 2014, patří tyto:

#### **Rekreace a dovolená**

Zaměstnancům v hlavním pracovním poměru a jejich rodinným příslušníkům bylo do roku 2013 přispíváno z FKSP na rekreační pobyty organizované a placené prostřednictvím VOŠ, OA, SZŠ a JŠ včetně rehabilitace a zájezdů v tuzemsku i v zahraničí. Příspěvky byly následující:

- pro jednoho zaměstnance činil na jeden rok 2.000 Kč;
- doprovázející dítě na rehabilitaci nebo zájezd, které v kalendářním roce dovrší věku 15 let, činil příspěvek 500 Kč;
- dítěti, které v kalendářním roce dovrší věku 15 let, mělo nárok na příspěvek ve výši 500 Kč na letní dětský tábor;
- příspěvek na individuální akci pro jednoho důchodce dosahoval výše 1.000 Kč ročně.

Příspěvek na rekreaci a dovolenou do max. částky 20.000 Kč za rok nepodléhal v době poskytování dani z příjmů, ani se nezahrnoval do vyměřovacího základu pro výpočet pojistného.

Rekreační pobyty byly organizovány prostřednictvím školy u cestovních kanceláří, rekreačních zařízení a musely se uskutečnit v daném kalendářním roce, kdy měl být příspěvek poskytnut. Cestovní kancelář (dále jen CK) nebo rekreační zařízení vyhotovila na základě zaměstnancovy objednávky fakturu na celkovou částku zájezdu a adresovala ji na adresu školy v dostatečném časovém předstihu a musela obsahovat fakturační náležitosti jako např. jméno zaměstnance, který žádá o poskytnutí příspěvku, jména rodinných příslušníků, kterým může být poskytnut příspěvek v souladu se Směrnicí k rozpočtu FKSP, termín rekreace, fakturovanou částku a další. Odpovědné osoby - ředitelka a zástupci ředitelky školy museli takovou fakturu schválit, aby mohl být následně přiznán příspěvek z FKSP. Dalším krokem bylo uhrazení faktury příslušné CK nebo rekreačnímu zařízení před datem nástupu pracovníka na rekreaci. Příslušný zaměstnanec musel doplatit finanční rozdíl mezi fakturovanou částkou a částkou po odečtení příspěvku z FKSP v termínu před nástupem na rekreaci. Na poskytnutí příspěvku na rekreaci z FKSP nevznikal právní nárok a při nedodržení uvedených podmínek nemusel být nárok na individuální rekreaci přiznán.

Př. Zaměstnanec Jan Novák si vybral letní tuzemskou dovolenou u vybrané CK ve výši 15.000 Kč pro svoji rodinu, která čítá 3 členy (otec, matka, dítě ve věku 10 let). Organizace za něj zaplatila fakturu v plné výši a zaměstnanec doplatil rozdíl, který činil 12.500 Kč. Zaměstnanec tedy uplatní příspěvek na sebe ve výši 2.000 Kč a na dítě ve výši 500 Kč.

### **Vitaminové prostředky**

V souladu s § 4 vyhlášky o FKSP byla Směrnicí k čerpání FKSP do roku 2013 možnost čerpat prostředky z FKSP na vitaminové přípravky a na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A ve výši do 800 Kč za rok, pokud nemá pracovník očkování hrazené ze zdravotního pojištění. Tento příspěvek nemohl být uplatněn pracovníci na mateřské dovolené. Zaměstnancům školní jídelny bylo očkování proti hepatitis A povoleno bez finančního omezení. Tento nepeněžní příjem je osvobozen od daně z příjmů a není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.

Zbylé příspěvky, které lze poskytnout a jsou uvedené ve vyhlášce o FKSP, VOŠ, OA, SZŠ a JŠ nevyužívá, ať už z důvodu nedostatečné finanční kapacity fondu nebo nezájmu zaměstnanců i zaměstnavatele. Jsou to tyto:

- Pořízení hmotného majetku;
- Půjčky na bytové účely;
- Stravování;
- Výměnné akce;
- Příspěvek odborové organizaci.



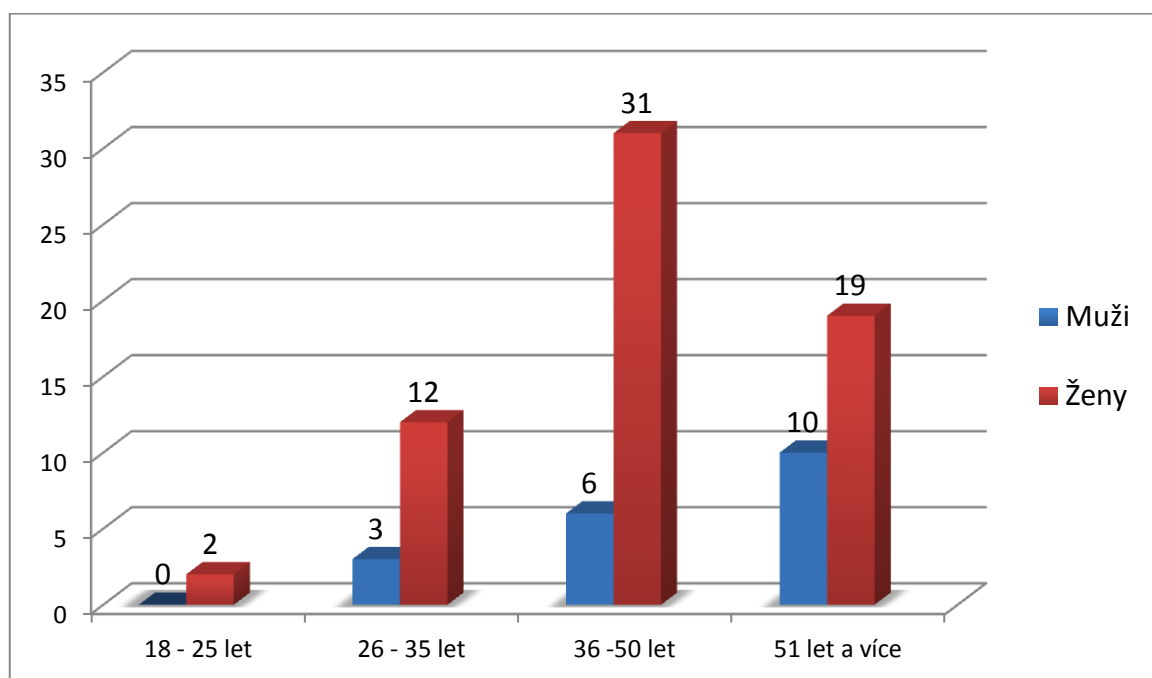
## 4.5 Dotazníkové šetření

V předchozím textu bylo popsáno čerpání zaměstnaneckých benefitů v roce 2014, které VOŠ, OA, SZŠ a JŠ zaměstnancům poskytuje v rámci FKSP, avšak aby bylo možno vytvořit vlastní návrh systému benefitů, který bezprostředně závisí na faktických dispozicích zaměstnavatele a zároveň reflektuje potřeby zaměstnanců, je nezbytné identifikovat tyto potřeby zaměstnanců. Vhodnou možností, jak zjistit tyto informace, je provést dotazníkové šetření. Dotazník je tvořen devíti otázkami, z nichž osm je uzavřených a poslední, devátá otázka je otevřená a dotazuje se „O jakou další zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem?“.

Dotazníky, v rámci šetření k vytvoření vlastního návrhu systému benefitů, byly osobně rozdány takřka všem zaměstnancům, zbylí byli obesláni prostřednictvím elektronické komunikace přes školní emailové adresy. Respondenti byli poučeni o důvodu a účelu dotazování a byli ubezpečeni, že dotazník je zcela anonymní. Následně byli instruováni, jak dotazník vyplnit, aby výstupní data byla použitelná pro vyhodnocení tohoto šetření. Nutno dodat, že se podařilo úspěšně oslovit všech osmdesát tři zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ v hlavním pracovním poměru a všichni dotazníky vyplnili. Dotazníky nevyplňovaly osoby zaměstnané na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti, jelikož do tohoto fondu nepřispívají a nemají tak na benefity poskytované z FKSP nárok.

Níže uvedený graf vyhodnocuje dvě otázky z dotazníku, a to první, která se dotazovala na pohlaví respondenta a druhá dotazující se na zařazení respondenta do věkové skupiny. Interval věku v jednotlivých kategoriích byl zvolen s akcentem na pracovní zkušenosti a dle stádií životní i profesní dráhy, která může mít specifickou výpovědní hodnotu v zaměstnaneckých preferencích v oblasti odměňování a benefitů, což napomohlo k vypracování vlastního systému benefitů a zároveň tímto byly identifikovány další rozhodné skutečnosti o zájmu zaměstnanců o jiné výhody, než pouze benefity z FKSP.

Graf č. 3: Struktura zaměstnanců organizace podle věku a pohlaví



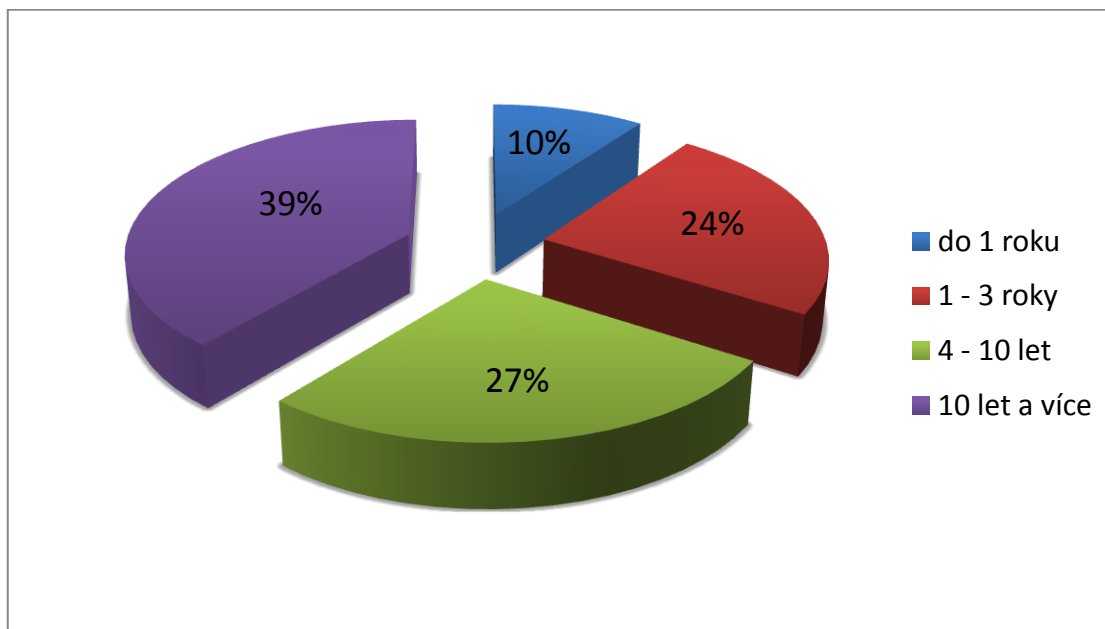
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Struktura v organizaci z hlediska rozdělení zaměstnanců dle pohlaví vytváří značně femininní obraz pracovního kolektivu, jelikož je ve VOŠ, OA, SZŠ, a JŠ zaměstnáno celkem 64 žen, což tvoří 88 % všech zaměstnanců a 19 mužů, tedy 12 % zaměstnanců.

Věková struktura zaměstnanců vypovídá o tom, že se kolektiv skládá ze zkušenějších pracovníků s delší praxí. Toto je doloženo v číslech, kdy jsou v organizaci pouze dva zaměstnanci ve věku 18 – 25 let, procentuálně tak tvoří podíl 2 % z celku, zaměstnanci mezi 26 - 35 rokem života 18 %, ti ve věku 36 -50 let pak 45 % a poslední skupina jsou pracovníci ve věku od 51 let, kteří tvoří podíl 35 %.

Informace plynoucí z předešlého grafu do jisté míry reflektují také data zjištěná a vyhodnocená na základě třetí otázky dotazující se na délku pracovního poměru resp. délku praxe jednotlivých zaměstnanců v organizaci.

Graf č. 4: Délka pracovního poměru zaměstnanců organizace

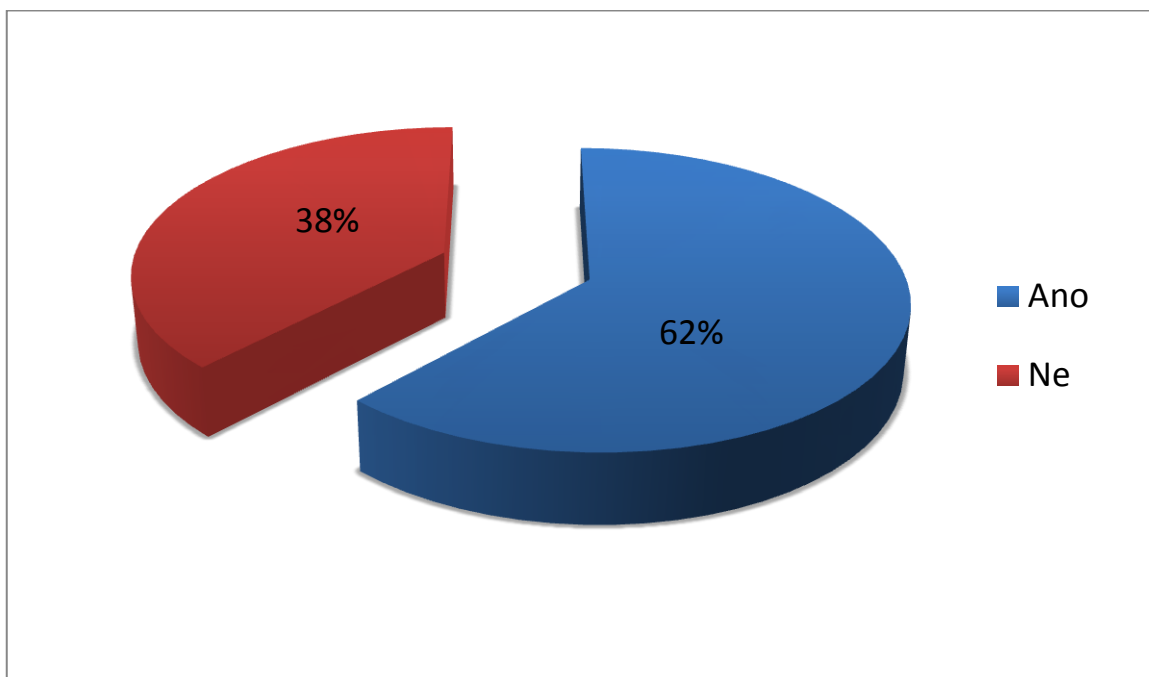


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Ve výsledcích výrazně dominují zaměstnanci s delší praxí, což je právě analogické k poměru věkově starších k mladším pracovníkům v organizaci. Největším podílem zaměstnanců je ta část, která ve VOŠ, OA, SZŠ a JŠ pracuje déle než 10 let a čítají tak 39 % z celkového počtu zaměstnanců, druhou největší skupinu tvoří pracovníci s praxí 4 – 10 let, kterých je 27 %, dále pak ti s praxí od 1 do 3 let – 24 % a zaměstnanci do jednoho roku tvoří 10 %. Délka praxe je jedním z důležitých faktorů vážících se k pocitu sounáležitosti pracovníka k organizaci a na druhou stranu jeho očekávání mzdového (i mimo mzdového) ohodnocení své práce. Spokojenost zaměstnanců s odměňováním a poskytovanými benefity, jakožto další otázka, byla jednou z rozhodných pro vlastní návrh systému benefitů.

Čtvrtá otázka v pořadí „Jste dostatečně informován/a o benefitech poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?“ směřovala k důležitému zjištění, zda jsou zaměstnanci dostatečně informováni o poskytovaných benefitech a to proto, že neinformovanost může souviset s jejich nevyužíváním, i když jsou reálně dostupné a čerpat je může každý zaměstnanec v hlavním pracovním poměru.

Graf č. 5: Informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech

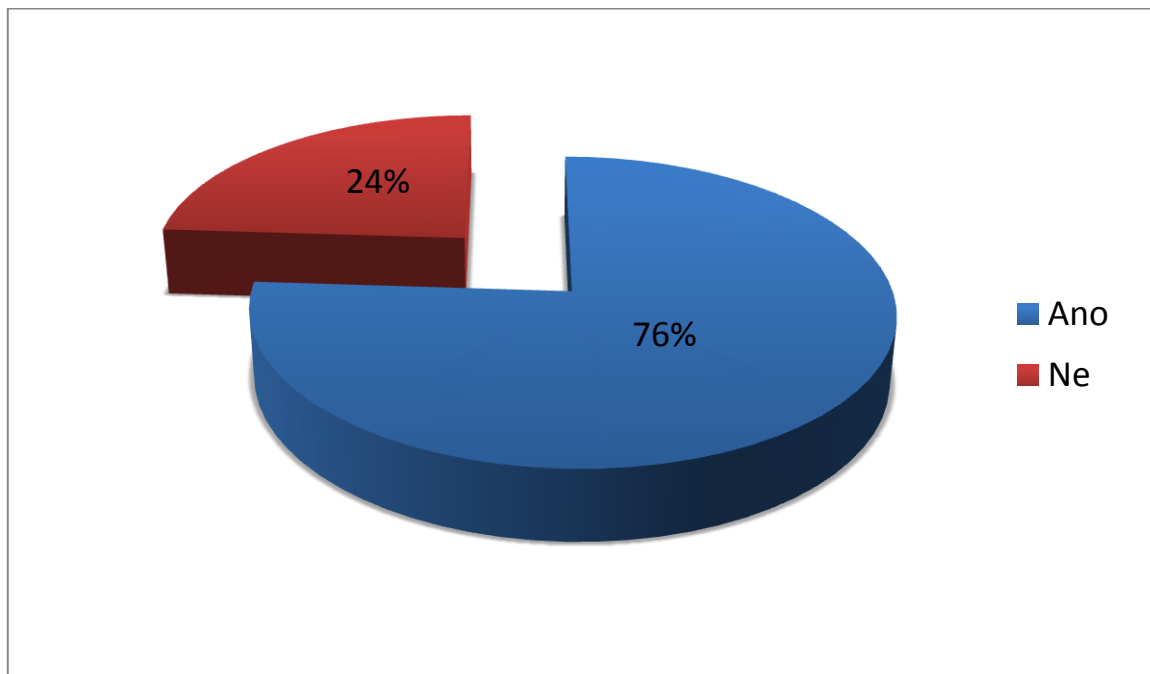


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Výsledkem dotazníkového šetření je zjištění, že většina zaměstnanců má subjektivní pocit, že jsou dostatečně informováni o benefitech, které organizace poskytuje a které mohou čerpat. Vedení organizace každoročně informuje zaměstnance o benefitech, resp. o změnách v poskytovaných benefitech na daný kalendářní rok prostřednictvím Směrnice k rozpočtu FKSP.

Níže je znázorněn podíl zaměstnanců, jež využívají alespoň jeden z organizací nabízených benefitů anebo žádný.

Graf č. 6: Využívání poskytovaných benefitů

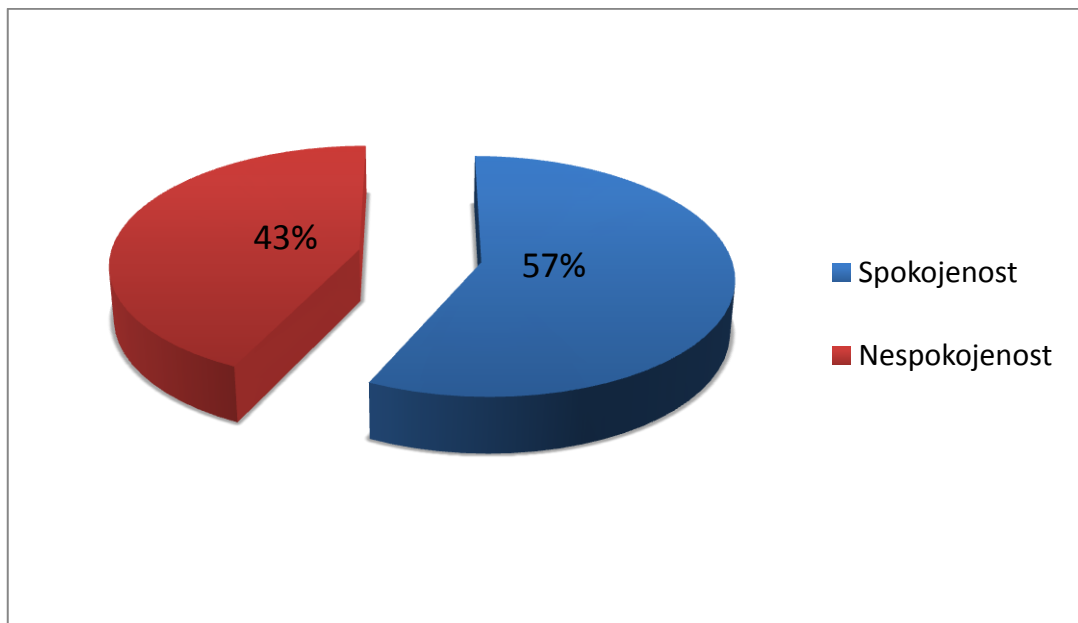


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Grafické znázornění využití poskytovaných benefitů odráží ve značné míře poměr informovaných a neinformovaných pracovníků. Celkem 76 % z celkového počtu zaměstnanců zodpovědělo, že benefity v rámci FKSP využívá, což je obdobné k 62 % zaměstnanců, kteří se označili za informované, ovšem zvýšený podíl neinformovaných svědčí o tom, že ne všichni disponují informacemi o celé škále nabízených benefitů.

Další otázka položená respondentům v dotazníkovém šetření zněla: „Jste spokojen/a s benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?“.

Graf č. 7: Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými benefity



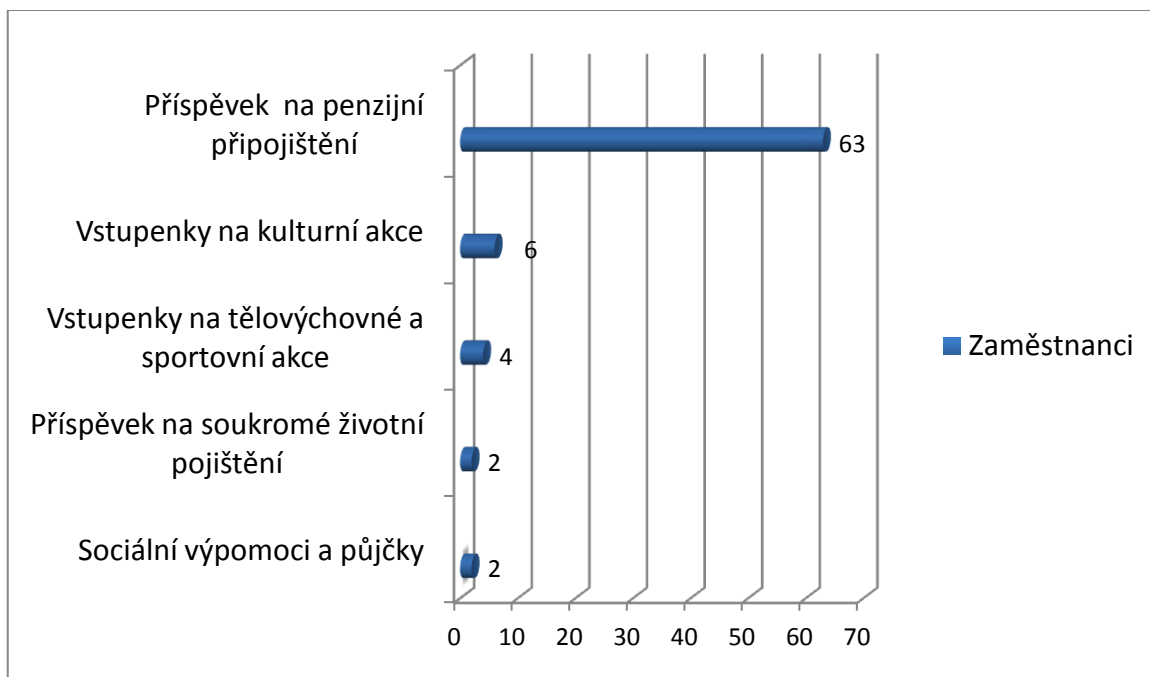
Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Významnou podobnost v podílu kladných a záporných odpovědí respondentů, jako v předešlých dvou případech, odráží také graf zobrazující spokojenost s poskytovanými benefity. Poměr 57 % spokojených zaměstnanců ku 43 % nespokojených však dokládá, že mezi benefity využívajícími pracovníky jsou ti, kteří nejsou plně spokojeni s čerpáním a poskytováním benefitů, z čehož vyplývá potřeba inovovat systém pro zvýšení spokojenosti širšího spektra zaměstnanců.

Inovace tvoří další možnost využívání prozatím neposkytovaných, avšak zákonem umožněných, benefitů a možnost častějšího využívání či čerpání ve větším rozsahu v současnosti již poskytovaných. Nespokojenost 43 % pracovníků je významnou informací, která byla zjištěna a z dalších otázek kladených respondentům v návaznosti na jejich zájem o neposkytované benefity tvoří vstupní soubor dat nezbytných pro splnění cíle práce, tedy vytvoření nového systému nabízených benefitů.

Otázka ke zjištění frekvence využívání jednotlivých benefitů je znázorněna v grafu č. 8. Do grafu nebyly zahrnuty dary, jakožto benefit, který je podmíněn existencí životního či pracovního jubilea.

Graf č. 8: Benefity využívané zaměstnanci organizace

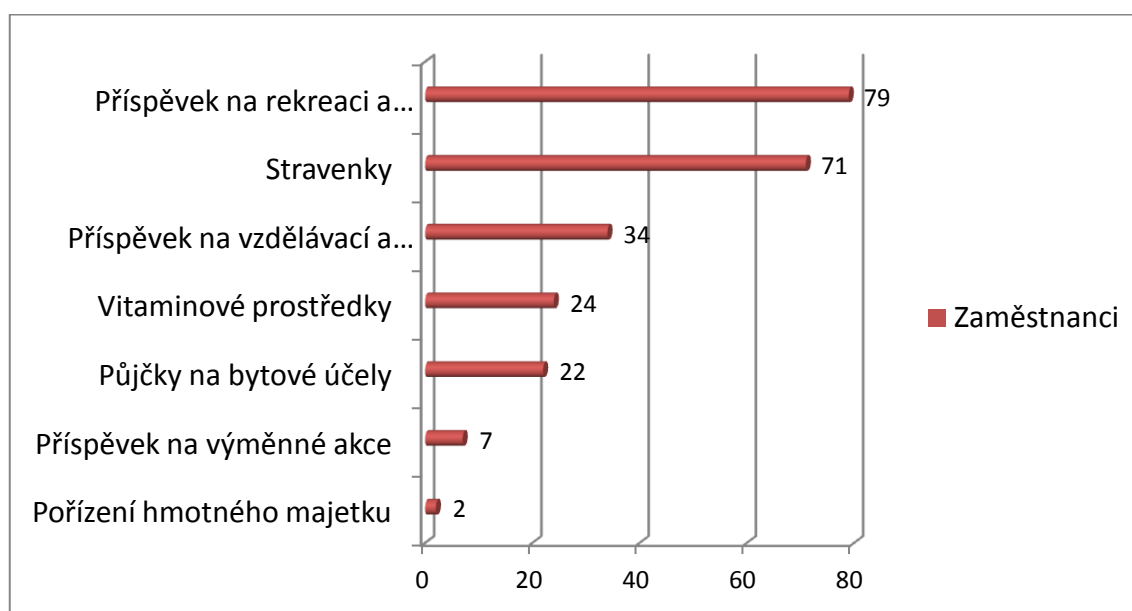


Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Statisticky nejvyužívanějším benefitem organizace je příspěvek na penzijní připojištění, jež využívá 63 zaměstnanců z celkového počtu. Uvedený příspěvek nevyužívají právě ti, kteří nevyužívají ani žádné jiné benefity, viz. Graf č. 6. Příspěvek na soukromé životní pojištění uplatňují 2 zaměstnanci z celé organizace, což je stejný počet jako těch, kteří využívají sociální výpomoci a půjčky. Zaměstnanci nejeví velký zájem o poskytované vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce, na základě dotazování využívá možnost čerpání vstupenek na kulturní akce 6 pracovníků a na sportovní a tělovýchovné akce pouze 4 zaměstnanci.

Nezbytnou informací k vytvoření vhodného systému benefitů čerpaných v rámci FKSP je ta, která dokládá zájem pracovníků organizace o benefity, které nejsou poskytované VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, ač vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, dává prostor, aby je organizace svým zaměstnancům nabízela. Pro získání co nejefektivněji využitelných dat byli respondenti instruováni tak, aby z neposkytovaných benefitů vybrali tři, jež považují pro sebe za nejatraktivnější a chtěli by využít možnost je čerpat.

Graf č. 9: Benefity poskytované nad rámec v současnosti poskytovaných, o něž mají zaměstnanci zájem



Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Nejvíce zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, 79, projevilo zájem o příspěvek na rekreaci a dovolenou, druhým nejčastěji žádaným neposkytovaným benefitem jsou stravenky, o které projevilo zájem 71 respondentů. Zejména v řadách kantorů je zvýšen zájem o rozšiřování kvalifikace a prohlubování odborných znalostí, a tudíž je třetí nejčastěji uváděnou skupinou příspěvek na vzdělávací a odborné kurzy. S počtem 24 odpovědí se na čtvrté místo řadí poskytování vitaminových prostředků, dále 22 půjčky na bytové účely. Předposledním z nečerpaných benefitů je příspěvek na výměnné akce, o němž má zájem sedm pracovníků a posledním, tedy s nejmenším zájmem, je benefit využitelný k pořízení hmotného majetku sloužícího ke kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků.



## 5 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ A DOPORUČENÍ

### 5.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V úvodu byl vymezen hlavní cíl této práce – vytvoření systému benefitů u vybrané příspěvkové organizace odpovídající možnostem organizace a návrh úprav zaměstnaneckých výhod tak, aby tento systém s přihlédnutím na specifika vybrané příspěvkové organizace – počet zaměstnanců, rozpočtová omezení, zaměstnanecké fondy a další aspekty, které mají významný vztah k rozsahu možností neziskové organizace k odměňování svých zaměstnanců, zohledňoval jak možnosti zaměstnavatele, tak požadavky zaměstnanců. Významným aspektem pro vhodné zpracování výsledků dotazníkového šetření a využití získaných dat pro návrh vlastního systému benefitů je fakt, že se podařilo získat informace od všech zaměstnanců školy, tzn. 83 pracovníků v hlavním pracovním poměru.

Struktura pracovního kolektivu je složena převážně ze zkušených pracovníků, kteří zároveň pracují pro školu mnoho let. Tito zaměstnanci mají větší pocit sounáležitosti s organizací, tudíž právě zde je zcela nutné, aby škola reflektovala jejich zájmy, potřeby a přání.

Na základě zjištěných dat lze vyvodit, že ne všichni zaměstnanci využívají současné možnosti čerpání benefitů, což navazuje na jejich neinformovanost. Nedostatek či nesprávná distribuce informací o benefitech v rámci FKSP je závažným problémem. Zaměstnanci neinformovaní o všech či některých benefitech je nevyužívají, a proto se zvyšuje jejich nespokojenost s jejich poskytováním. Další zvýšení nespokojenosti pracovníků školy pramení z neposkytování benefitů, které škola poskytovat může, avšak nedělá tak, a neuvádí je ani ve Směrnici k čerpání FKSP.

Data z dotazníků poukázala na několik oblastí, které nespádají do oblasti fondu kulturních a sociálních potřeb, ale zaměstnanci by čerpání takových výhod uvítali. Vzhledem k tomu, že většina pracovního kolektivu je tvořena ženami, z vyplněných dotazníků vyšel najevo zájem o využívání školičky provozované VOŠ, OA, SZŠ a JŠ jako místo odborného výcviku pro studenty oboru zdravotnický asistent tím způsobem, že by zaměstnankyně do školičky umísťovaly bezplatně vlastní děti. Další zaměstnanecké výhody mimo rámec FKSP, o něž je mezi pracovníky školy velký zájem, jsou typicky

třináctý plat a příspěvek na dopravu. Mimo ryze finanční výhody mají zaměstnanci také zájem o možnost využívat služební mobilní telefon, služební vozidlo, notebook či tablet. Jelikož není možné tyto zaměstnanecké výhody čerpat z FKSP, nemohou být zahrnuty do vlastního návrhu systému benefitů čerpaných v rámci FKSP, avšak mohou být zaměstnancům poskytovány z jiných finančních prostředků organizace. Je vhodné, aby se těmito zaměstnaneckými výhodami zabíral management VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, protože z dotazníků zjištěné informace tvoří podklady pro důležitá manažerská rozhodnutí a zakládají nové prostředky resp. nástroje pro motivování a ohodnocování zaměstnanců.

## **5.2 Návrh nového systému benefitů**

Možnost poskytovat benefity zaměstnancům, je závislá na finančních kapacitách organizace, resp. množství peněz, které jsou do FKSP vloženy. Pokud bude dostatečné množství finančních prostředků, tak lze uvažovat, že organizace může ve větší míře poskytovat benefity, které více zatěžují rozpočet FKSP, jako jsou např. příspěvky na dovolené, bytové půjčky apod. Vzhledem k finanční náročnosti je nezbytné, aby byl návrh nového systému benefitů vázán na reálné dispozice organizace. VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, jak již bylo uvedeno výše, v roce 2014 hospodařila s rozpočtem 236.372,22 Kč, kdy převod z předchozího roku činil částku 12.707,22 Kč a základní příděl 1 % ročního objemu nákladů zúčtovacích na platy, náhrady platů a odměn za pracovní pohotovost činil 223.665 Kč, objem čerpání byl celkem ve výši 206.129 Kč, kdy jednotlivé čerpání tvořily příspěvek na kulturní a sportovní činnost 20.020 Kč, příspěvek na penzijní připojištění 163.200 Kč, příspěvek na životní pojištění 5.200 Kč, společenské akce s kulturním programem 2.550 Kč a životní výročí 15.159 Kč.

Objem prostředků na rok 2015 není možné v současnosti zjistit, část, která je tvořena převodem z roku 2014 činí 30.243,22 Kč. Pro zpracování návrhu je uvažován rozpočet s tím, že onen 1 % základní příděl pro rok 2015 bude ve stejné výši, jako rok předchozí, k tomuto je nezbytné dodat, že 1 % základní příděl se pohybuje od roku 2012 v obdobných číslech. Předpokládaný rozpočet ve fondu FKSP na rok 2015 je částka 253.908,22 Kč viz. Tabulka č. 6.

Data získaná dotazníkovým šetřením vytvořila vstupní základ pro nový systém benefitů. Na základě tohoto šetření bylo možné identifikovat benefity, o které mají zaměstnanci zájem. Mimo samotného zájmu pracovníků je ovšem nezbytné v návrhu

zohlednit relevantnost a finanční náročnost benefitů a uvedené finanční dispozice organizace. Není například v možnostech školy deklarovat bytové půjčky do maximální poskytované výše 50.000 Kč všem zaměstnancům, protože toto mnohonásobně překračuje rozpočet fondu.

Zohlednění jednotlivých aspektů, tedy výsledků dotazníkového šetření, rozpočtu a relevantnost poskytování benefitů, dalo základ návrhu systému. Tento systém je konstruován tak, že v rámci FKSP je nabízeno sedm benefitů – příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na životní pojištění, dary, sociální výpomoci a půjčky, příspěvek na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport, vitamíny, stravenky. Prvních pět jmenovaných bylo poskytováno také v dřívějších letech, a jelikož o tyto benefity mají zaměstnanci stále zájem, je takřka neodmyslitelná jejich absence. Zároveň rozsah jejich finanční náročnosti směrem k rozpočtu je poměrně značný, a tudíž není možné nabízet a poskytovat jiné finančně náročné benefity.

Nově do systému benefitů byly přidány stravenky, o které projeví zaměstnanci velký zájem. Samotný zájem však není rozhodujícím faktorem pro zařazení do tohoto systému. Stravenky jsou zařazeny jako určitá kompenzace pro provozní i pedagogické pracovníky v době, kdy není realizována výuka (např. letní prázdniny), nefungují školní jídelny, přesto jsou tito pracovníci v zaměstnání a nemají tak možnost využívat zvýhodněných obědů ve dvou školních jídelnách, které jsou zaměstnancům v běžném provozu k dispozici. Poskytování stravenek provozním pracovníkům tedy kompenzuje možnost čerpat zvýhodněnou stravu v pracovní době, kdy nefungují školní jídelny. Jelikož se jedná zejména o provozní zaměstnance, je na nich demonstrován příklad. Poskytování stravenek 19 provozním zaměstnancům je poměrně náročné. Je uvažováno, že za kalendářní rok školní jídelny nefungují cca 20 dnů, v době letních a vánočních prázdnin. Vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na závodní stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů v § 5 stanovuje konkrétní výpočet podílu zaměstnance na úhradě stravenky, tzn., že 55 % hradí zaměstnavatel z provozních nákladů s tím, že nejvyšší úhrada nesmí přesáhnout 70 % horní hranice stravného při trvání pracovní cesty v délce 5-12 hodin a zbytek si určí organizace, v jaké výši bude doplácet zaměstnanec a jaká část bude hrazena z FKSP. Pro navržený systém je předpokládána stravenka v hodnotě 70 Kč. Tato suma byla zvolena s ohledem na ceny obědů v klatovském regionu a byl brán zřetel

na únosnost poskytování tohoto benefitu z rozpočtu FKSP. Zaměstnavatel by v tomto případě hradil 38 Kč z hodnoty stravenky, což je uvedených 55 % smluvní ceny jídla, zaměstnanec by hradil zbylých 32 Kč z hodnoty stravenky. Jelikož není limitovaná výše příspěvku z FKSP na poskytnuté stravenky ve vyhlášce č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizací, ve znění pozdějších předpisů ani ve vyhlášce č. 84/2005 Sb., o nákladech na stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů, lze ho poskytnout až do výše úhrady částky, kterou by hradil zaměstnanec. V tomto návrhu je rozhodnuto poskytnout příspěvek ve výši 8 Kč tzn., že zaměstnanec hradí částku ve výši 24 Kč. Celková zátěž na rozpočet fondu je kalkulovaná na 3.648 Kč. Toto je vypočteno z počtu provozních zaměstnanců – 19, maximálního počtu 24 dnů, kdy není realizována strava ve školních jídelnách (školní jídelny nejsou v provozu 20. 7. 2015 – 14. 8. 2015 a 28. 12. – 31. 12. 2015), a 8 Kč plynoucích z FKSP. Uvedený příspěvek na stravenky nebude dle předpokladu čerpán v plné výši, jelikož v době dovolené, pracovní neschopnosti, neplaceného volna či školení nebude stravenka s touto dotací z FKSP provozním zaměstnancům poskytována.

Vitamínové prostředky a očkování se, dle dotazníkového šetření, těší zájmu zaměstnanců. V minulosti byl tento benefit poskytován a jeho znovuzavedení je krokem k dalšímu využití zdrojů z fondu FKSP. Návrh předpokládá čerpání prostředků na vitamínové prostředky a očkování až do výše 300 Kč na osobu za kalendářní rok, tedy maximální zatížení rozpočtu fondu bude činit 24.900 Kč. Uvedená částka poskytovaná na vitamínové prostředky a očkování je zvolena s ohledem na finanční možnosti rozpočtu FKSP a možnosti poskytnout tento benefit všem zaměstnancům.

Příspěvek na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport prošel úpravou oproti stávajícímu systému. Tento benefit zatěžoval rozpočet FKSP 20.000 Kč ročně a byly z něj kupovány vstupenky na divadelní představení Stálé divadelní scény klatovského divadla a volné vstupenky do Krytého plaveckého areálu v Klatovech. Návrh zohledňuje nezájem o volné vstupenky do bazénu, tuto možnost čerpání benefitu nebude dále nabízet a realizovat a snižuje maximální zatížení pro rozpočet fondu z uvedených 20.000 na 15.000 Kč

Nový návrh systému benefitů, je znázorněn v Tabulce č. 6 a tvoří ho příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na životní pojištění, kdy je u obou předpokládán stejný počet zaměstnanců, kteří tyto benefity uplatňují a stejná výše příspěvku tj. 200 Kč / osoba za měsíc; dary, u nichž je s ohledem na minulá období zvolena výše 20.000 Kč; sociální výpomoci a půjčky byly v posledních pěti letech, mimo roku 2014, poskytovány každý rok ve výši 15.000 Kč, a proto je tato výše zahrnuta do nového návrhu; výše příspěvků na kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport; stravenky a vitaminové prostředky a očkování je uvedena výše. Tento systém je dle výše uvedených výpočtů reálně financovatelný.

Tabulka č. 6: Rozpočet nového systému poskytovaných benefitů z FKSP na rok 2015

<b>Celkové zdroje FKSP na rok 2015</b>	<b>253.908,22 Kč</b>
- Převod z roku 2014	30.243,22 Kč
- Jednotný příděl	223.665,00 Kč
Penzijní připojištění	151.200,00 Kč
Pojistné na soukromé životní pojištění	4.800,00 Kč
Dary	15.000,00 Kč
Sociální výpomoci a půjčky	15.000,00 Kč
Kultura, vzdělávání, tělovýchova a sport	15.000,00 Kč
Stravenky	3.648,00 Kč
Vitaminové prostředky a očkování	24.900,00 Kč
<b>Celkem</b>	<b>229.548,00 Kč</b>
<b>Případný převod do roku 2016</b>	<b>24.360,22 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování, 2015

Bylo uvažováno i nad dalšími benefity, které by eventuálně mohly být poskytovány, avšak pro svůj charakter, značnou finanční zátěž či jejich nahodilé čerpání v minulosti, nebyly do palety nabízených benefitů zařazeny či byly omezeny. Tím omezeným benefitem byl výše zmiňovaný příspěvek na kulturu, vzdělávání,

tělovýchovu a sport. Samotné omezení spočívá ve snížení množství finančních prostředků poskytovaných na permanentky do plaveckého bazénu, jelikož byly nakupovány, ale ne vždy byly zaměstnanci využity.

Nezařazen zůstal benefit příspěvku na rekreaci a dovolenou, ačkoliv o něj zaměstnanci v dotazníkovém šetření projevíli velký zájem. Jeho nezařazení do systému poskytovaných benefitů má ale své opodstatnění. Příspěvek na rekreaci a dovolenou je dle vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb umožněn v plnění až do výše 20.000,- na osobu za rok, což z tohoto příspěvku dělá extrémně finančně náročný benefit, i v případě, že organizace VOŠ, OA, SZŠ a JŠ jej poskytovala ve výši 2.000,- Kč. Omezené poskytování pouze některým zaměstnancům není vhodné z manažerského hlediska. Příspěvek na rekreaci a dovolenou s sebou zároveň nese poměrně velký důraz na dodržování formálních náležitostí u žádostí, faktur a plateb. Tato skutečnost se v minulosti projevovala v častých chybách ze strany zaměstnanců, kteří náležitosti nedodržovali a tím způsobovali administrativní komplikace. V důsledku nesprávných náležitostí faktur nebylo možné provést včasnou platbu, a tudíž nebylo možno poskytnout příspěvek na rekreaci a dovolenou. Na základě toho vznikaly na pracovišti konflikty a nedorozumění, což je z manažerského hlediska dalším důvodem k upuštění od poskytování tohoto příspěvku.

Na základě dotazníkového šetření se objevil zájem také o poskytování příspěvku na pobyt ve školní chatě na Špičáku. Toto rekreační zařízení slouží ke kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců, a tak vzniká možnost poskytnutí příspěvku z fondu dle vyhlášky o FKSP. Zaměstnanci školy mají od ledna 2015 ve Směrnici č. 3, která se týká této chaty uvedenou sníženou sazbu na ubytování, a tak není stěžejní zde poskytovat další příspěvek.

Značného zájmu se dostalo příspěvku na vzdělávání a odborné kurzy. Tento benefit je však díky vyšší finanční náročnosti také téměř nerealizovatelný z FKSP, mají-li být poskytovány i jiné benefity. Náročnost na peněžní prostředky je tak důvodem, proč není do nového systému benefitů zařazen. Na druhou stranu je důležitou informací pro manažery VOŠ, OA, SZŠ a JŠ, že zaměstnanci projevíli tak výrazný zájem o další vzdělávání a seberealizaci. V rámci svých kompetencí by vedoucí pracovníci školy měli najít jiné možnosti, jak tento pozitivní jev reflektovat a poskytnout tak v dostatečné míře

zaměstnancům možnost k dalšímu rozvoji a najít jinou cestu, jak další vzdělávání svých zaměstnanců financovat, např. z provozních prostředků či doplňkové činnosti.

Bytové půjčky, jakožto další benefit, který není součástí návrhu systému na poskytování benefitů, by mohl výrazně zatěžovat rozpočet fondu FKSP. Byť by se jednalo o bezúročnou půjčku, její jednorázové odčerpání sníží prostředky fondu a navíc zde existuje riziko, že nemusí být jako pohledávka včasně a řádně uspokojena. Eliminace těchto problémů a rizik a značné finanční náročnosti tak zcela jasně hovoří v neprospěch nezařazení tohoto benefitu do navrženého systému.

Poslední benefity, které obsahuje vyhláška o FKSP ve svém taxativním výčtu benefitů jsou příspěvek na výměnné akce a pořízení hmotného majetku. Tyto dva benefity nejsou dle výsledků dotazníkového šetření žádané. Neatraktivita pro zaměstnance zároveň podporuje nepotřebnost jejich zařazení do systému, jelikož benefit k pořízení hmotného majetku postrádá svůj smysl v tom, že většina drobného hmotného majetku je zaměstnancům k dispozici a pokud by situace vyžadovala pořízení jiných, pak se finanční zdroje plynoucí k uspokojení této potřeby čerpají zejména z provozních zdrojů organizace, nikoliv z fondu FKSP. K druhému zmiňovanému příspěvku na výměnné akce lze dodat, že výměnné pobyty a stáže se realizují na základě bilaterálních dohod mezi VOŠ, OA, SZŠ a JŠ a jiným smluvním zařízením, kde se zároveň specifikuje množství a způsob hrazení nákladů, zpravidla také plynoucích z provozních zdrojů.

## 6 ZÁVĚR

Smyslem diplomové práce bylo vytvořit systém benefitů u vybrané příspěvkové organizace a navrhnout úpravu současných zaměstnaneckých benefitů tak, aby odpovídala specifickým možnostem vybrané organizace, a aby zohledňovala potřeby a přání zaměstnanců i možnosti zaměstnavatele.

Pro vytvoření vlastního návrhu systému benefitů bylo nezbytné získat relevantní informace, na základě kterých takový návrh může být sestaven a bude realizovatelný v reálném prostředí příspěvkové organizace veřejného neziskového sektoru, protože ta je značně ovlivněna množstvím přidělených finančních kapacit, jež má k dispozici, dále je výrazně ovlivněna ve svých rozhodnutích platnou legislativou upravující veřejný sektor. Na druhou stranu by měla v rámci možnosti vyjít vstříc zaměstnancům a jejich požadavkům. Sběr informací byl učiněn pomocí dotazníkového šetření, kdy dotazníky byly předloženy zaměstnancům vybrané neziskové organizace – Vyšší odborné školy, Obchodní akademie, Střední zdravotnické školy a Jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Výsledná zjištění poukázala na to, že zaměstnanci mají zájem o benefity, které ovšem z důvodu nedostatečných finančních zdrojů nemohou být poskytovány. Tento stav v oblasti poskytování benefitů z fondu kulturních a sociálních potřeb je ovlivněn mimo jiné také snížením objemu nákladů zúčtovaných na platy, náhrady platů i odměn za pracovní pohotovost a vznikl v roce 2011 snížením základního přídelu do fondu z 2 % na 1 %.

Nedostatek finančních prostředků na plnění z fondu FKSP způsobuje snížení množství a výši poskytovaných benefitů, ač správnou strukturou těch poskytovaných, lze dosáhnout alespoň částečné spokojenosti zaměstnanců. Důležité je čerpání prostředků z FKSP tak, aby byly poskytnuty co nejvíce zaměstnancům s akcentem na spravedlivé, rovné, nediskriminační plnění. Typickým příkladem spravedlivého plnění je v návrhu systému penzijní přípojištění, jehož jako benefitu využívá 63 zaměstnanců, tedy 75,9 % ze všech pracovníků v hlavním pracovním poměru v organizaci, kdežto bytové půjčky jsou tak finančně náročné, že by z rozpočtu FKSP mohlo být poskytnuto pouze několik půjček, a to významně omezenému počtu zaměstnanců – tím se rozumí jedna až dvě půjčky v rozpočtovém období, což diskriminuje ostatní pracovníky, kteří by o půjčku měli zájem. Navíc by tím mohlo být omezeno čerpání jiných benefitů. Výsledkem takového



iracionálního poskytování benefitů by mohlo být zvýšené napětí mezi zaměstnanci, jelikož jednatel či malá skupina by byla zvýhodněna oproti většině.

Jedinečným zjištěním bylo, že zaměstnanci organizace mají zájem o zaměstnanecké výhody, které ovšem nejsou poskytovány z FKSP. Toto zjištění je ukazatelem pro vedoucí pracovníky organizace, kteří mohou pomocí nich zvýšit spokojenost zaměstnanců, motivovat je či na základě uvedeného zjištění kompenzovat nedostatečné plnění z fondu FKSP a rovněž je využít ke splnění svých manažerských cílů. Celkově se dá předpokládat, že u obdobných organizací jako VOŠ, OA, SZŠ a JŠ Klatovy, to bude stejné, tudíž je vhodné se zabývat tématem komplexnějšího poskytování zaměstnaneckých výhod, tedy provázání systému benefitů poskytovaných z FKSP s dalšími nástroji čerpanými například z provozních či mzdových prostředků.

## 7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

### Monografické publikace

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

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 1999. ISBN 80-7169-614-5.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana., a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

ČOPÍKOVÁ, Andrea., HORVÁTHOVÁ, Petra. *Odměňování zaměstnanců v organizacích*. 1. vydání. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2010. ISBN 978-80-248-2264-8.

FOOT, Margaret., HOOK, Caroline. *Personalistika*. Brno: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-7226-515-6.

HAMERNÍKOVÁ, Bojka., MAAYTOVÁ, Alena., et al. *Veřejné finance*. 2. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2010. ISBN 978-80-7357-497-0.

JANOŠKOVÁ, Jana., KOLIBOVÁ, Helena. *Zaměstnanecké výhody a daně*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 80-247-1364-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

MORÁVEK, Zdeněk., MOCKOVČIAKOVÁ, Alena., PROKŮPKOVÁ, Danuše. *Meritum Příspěvkové organizace 2011*. 5. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-626-4.

OCHRANA, František., PAVEL, Jan., VÍTEK, Leoš., et al. *Veřejný sektor a veřejné finance*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3228-2.

- PAVLÁSEK, Vlastimil., HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance a daně v České republice*. Plzeň: Nava, 2010. ISBN 978-80-7211-360-6.
- PEKOVÁ, Jitka. *Veřejné finance, úvod do problematiky*. 3. vydání, Praha: ASPI, a. s., 2005. ISBN 80-7357-049-1.
- PEKOVÁ, Jitka., PILNÝ, Jaroslav., JETMAR, Marek. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a.s., 2005. ISBN 80-7357-052-1.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-7201-754-6.
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: Daňové a pojistné režimy benefitů čili jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. Praha: Leges, 2011. ISBN 978-80-87212-66-0.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru*. 3. vydání. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
- TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1664-6.
- TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
- TOMŠÍ, Ivan., TRYLČ, Ladislav. *Platové předpisy pro zaměstnance obcí a jejich příspěvkových organizací 2008/2009*. 2. vydání. Ostrava: ANAG, 2008. ISBN 978-80-7263-482-8.
- TOMŠÍK, Pavel., DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- VALENTA, Jiří. *Aplikace platových předpisů ve školství s komentářem a příklady z praxe*. 4. aktual. vydání. Olomouc: ANAG, 2009. ISBN 978-80-7263-544-3.
- WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

## **Část monografické publikace**

MÁDLOVÁ, Danuše. *Řízení lidských zdrojů*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2012.

## **Oficiální dokumenty**

ČESKO. Nařízení vlády č. 75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogických pracovníků. Dostupné on-line na: <http://www.msmt.cz/dokumenty/narizeni-vlady-kterym-se-stanovi-rozsah-prime-vyuovaci-prime-vychovne-prime-specialne-pedagogicke-a-prime-pedagogicko-psychologicke-cinnosti-pedagogickych-pracovniku>.

ČESKO. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Dostupné on-line na: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=564~2F2006&rpp=15#seznam>.

ČESKO. Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Dostupné on-line na: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog\\_praci\\_UZ\\_1\\_10\\_2010.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf).

ČESKO. 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. Dostupné on-line na: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567\\_2006](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=nv567_2006).

ČESKO. Prováděcí vyhláška č. 410/2009 Sb., k zákonu o účetnictví. Dostupné on-line na: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/ekonomika-skolstvi/vyhlaska-c-410-2009-sb-kterou-se-provadedeji-nektera>.

ČESKO. Vyhláška č. 430/2001 Sb., o nákladech na závodní stravování jejich úhradě v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizací. Dostupné on-line na: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=51878&nr=430~2F2001&rpp=100#local-content>.

ČESKO. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb. Dostupné on-line na: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v114\\_2002o](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v114_2002o).

ČESKO. Vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky. Dostupné on-line na: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v84\\_2005](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v84_2005).

ČESKO. Vyhláška č. 365/2010 Sb., změna vyhlášky o fondu kulturních a sociálních potřeb. Dostupné on-line na: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v114\\_2002](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=v114_2002).

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Dostupné on-line na: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=586~2F1992&rpp=15#seznam>.

ČESKO. Zákon č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem a o změnách některých zákonů souvisejících s jeho zavedením. Dostupné on-line na: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1994-42>.

ČESKO. Zákon 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech. Dostupné on-line na: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=49515&nr=218~2F2000&rpp=100#local-content>.

ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dostupné on-line na: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakon.jsp?page=0&nr=250~2F2000&rpp=100#seznam>.

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Dostupné on-line na: [http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262\\_2006\\_6](http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6).

### **Akademické práce**

ŠÁŠOVÁ, Alena. *Účetní a daňová specifika hospodaření vybrané příspěvkové organizace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Bakalářská práce, 2013. Vedoucí práce Ing. Jitka Singerová.

## **Internetové zdroje**

Český statistický úřad. *Sektor neziskových institucí sloužících domácnostem* [online] Praha: Český statistický úřad, 2015 [citováno 4. 1. 2015] Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E5002A53EF/\\$File/501312t11.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/E5002A53EF/$File/501312t11.pdf).

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. *O škole* [online] Klatovy: VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196, 2015 [citováno 14. 2. 2015] Dostupné z: <http://www.oakt.cz/>.

## **Interní dokumenty vybrané organizace**

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice k provádění doplňkové činnosti, Klatovy, 2011.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice k rozpočtu FKSP, Klatovy, 2010.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice k rozpočtu FKSP, Klatovy, 2011.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice k rozpočtu FKSP, Klatovy, 2012.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice k rozpočtu FKSP, Klatovy, 2013.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice k rozpočtu FKSP, Klatovy, 2014.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Vnitřní platový předpis, Klatovy, 2011.

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. Směrnice č. 3/2014 – ubytování na školní chatě na Špičáku, Klatovy, 2015.

### **Ústní sdělení**

HOLEČKOVÁ, Alena: Ústní sdělení. VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. 12. 2. 2015.

KRÁLOVÁ, Alena: Ústní sdělení. VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. 12. 2. 2015.

MÜLLEROVÁ Bc., Martina: Ústní sdělení. VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196. 12. 2. 2015.

### **Použité zkratky**

CK – cestovní kancelář

ČSOB – Československá obchodní banka

EU – Evropská unie

FKSP - fond kulturních a sociálních potřeb

FO – fyzické osoby

PO – právnické osoby

Vyhláška o FKSP - vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

VOŠ, OA, SZŠ a JŠ - Vyšší odborná škola, Obchodní akademie, Střední zdravotnická škola a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky, Klatovy, Plánická 196

ZP - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů

## 8 PŘÍLOHY

### Seznam příloh

Příloha č. 1: Vzor platového výměru zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ .....	I
Příloha č. 2: Stupnice platových tarifů provozních (nepedagogických) pracovníků .....	II
Příloha č. 3: Stupnice platových tarifů pedagogických pracovníků .....	III
Příloha č. 4: Vzor výplatní pásky zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ.....	IV
Příloha č. 5: Poskytovaná plnění z FKSP z hlediska daně z příjmů a odvodů na zdravotní a sociální pojištění u zaměstnanců .....	V
Příloha č. 6: Dotazník .....	VII



Příloha č. 1: Vzor platového výměru zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ

**VOŠ, OA, SZŠ a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky,  
Klatovy, Plánická 196, 339 01 Klatovy 1**

**VOŠ, OA, SZŠ a Jazyková škola  
s právem státní jazykové zkoušky,  
Klatovy, Plánická 196**

JAN NOVÁK

Klatovy 1. 10. 2014

**PLATOVÝ VÝMĚR**

V souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce, s NV č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v přímé souvislosti s NV č. 331/2003 Sb., v platném znění a NV č. 533/2005 Sb., kterým se mění NV č. 469/2002 Sb., kterým se stanoví katalog prací a kvalifikační předpoklady a kterým se mění nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů Vám s účinností

**od 1. 10. 2014** přísluší měsíčně podle:

- § 5 odst. 2 nař. vl. č. 564/2006 Sb. a přílohy č. 1

**PLATOVÝ TARIF**

platové třídy <b>8.</b> platového stupně <b>2</b>	<b>12000 Kč</b>
při <b>1</b> úvazku	<b>12000 Kč</b>
– podle § 124 zákoníku práce příplatek za vedení	<b>1500 Kč</b>

---

**Celkem měsíčně** **13500 Kč**

Uvedený plat se krátí podle rozsahu sjednaného pracovního úvazku a odpracované doby. Tento plat Vám bude vyplácen po odečtení zákonných srážek, pokud se nezmění podmínky pro stanovení některé z výše uvedených částek, v termínu **13.** v měsíci z účtu zaměstnavatele u peněžního ústavu na základě Vaší vlastní žádosti na Vámi stanovený účet.

Splníte-li všechny požadované podmínky, bude Váš další platový postup: **1.10.2015**

Všechno má škola, Obchodní akademie,  
Střední odborná škola  
a Jazyková škola s právem státní jazykové zkoušky,  
Klatovy, Plánická 196, IČ: 61781771

.....  
podpis zaměstnance

.....  
razítko a podpis ředitele školy

Příloha č. 2: Stupnice platových tarifů provozních (nepedagogických) pracovníků

Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)**

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	od 1. 11. 2014 Platová třída <b>NEPEDAGOGOVÉ</b>															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6780	7360	7980	8650	9380	10180	11040	11980	12990	14100	15300	16590	17980	19510	21190	22980
2	do 2 let	7030	7630	8280	8980	9730	10560	11450	12420	13490	14630	15880	17220	18670	20260	21990	23840
3	do 4 let	7300	7920	8600	9320	10120	10960	11890	12900	14000	15190	16480	17870	19380	21020	22830	24740
4	do 6 let	7580	8220	8930	9670	10500	11380	12340	13390	14540	15770	17100	18540	20100	21810	23690	25670
5	do 9 let	7870	8530	9270	10030	10890	11800	12810	13890	15080	16370	17740	19240	20870	22630	24580	26650
6	do 12 let	8170	8850	9620	10430	11310	12260	13290	14420	15650	16990	18430	19970	21660	23490	25510	27650
7	do 15 let	8480	9210	9980	10820	11740	12710	13800	14960	16240	17630	19120	20720	22470	24380	26470	28680
8	do 19 let	8800	9560	10350	11220	12190	13200	14320	15530	16850	18290	19840	21500	23320	25300	27460	29770
9	do 23 let	9130	9920	10760	11660	12650	13700	14870	16120	17500	19000	20590	22310	24200	26250	28510	30890
10	do 27 let	9480	10290	11160	12090	13130	14220	15440	16730	18160	19710	21370	23160	25110	27240	29570	32060
11	do 32 let	9850	10690	11590	12550	13630	14750	16030	17360	18840	20460	22170	24040	26060	28270	30690	33270
12	nad 32 let	10220	11100	12030	13030	14140	15300	16640	18010	19560	21230	23010	24950	27040	29340	31850	34520

Příloha č. 3: Stupnice platových tarifů pedagogických pracovníků

Příloha č. 8 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

**Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 8 (v Kč měsíčně)**

*od 1. 11. 2014*

*PEDAGOGOVÉ*

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída										
		4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1	do 6 let	9 890	10 720	11 600	12 580	16 100	20 200	20 350	20 650	21 000	21 450	22 200
2	do 12 let	10 670	11 550	12 530	13 560	16 750	20 500	20 730	21 050	21 700	22 350	23 630
3	do 19 let	11 440	12 420	13 460	14 650	17 600	20 980	21 250	21 680	22 800	23 980	25 600
4	do 27 let	12 370	13 410	14 550	15 740	18 600	21 630	22 080	22 630	24 280	26 030	28 230
5	nad 27 let	13 300	14 440	15 630	16 980	19 700	22 550	23 100	23 900	26 350	28 500	31 250

Příloha č. 4: Vzor výplatní pásky zaměstnanců VOŠ, OA, SZŠ a JŠ

<b>VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem SJZ</b> 76522 <i>JAN NOVÁK</i>		<b>Tar.mzda:</b> 12420+1500(8-2) <b>Zúst.dov:</b> 30.0		<b>Prům.D:</b> 90.33 <b>Výpl.m.:</b> -		<b>01 2015</b> <b>ZP: ČPZP</b>	
<b>Druh mzdy</b>	<b>Dny Hod.</b>	<b>Kč</b>	<b>Srážky</b>	<b>Kč</b>	<b>Přehled</b>	<b>Kč</b>	
* PPV prac. poměr			Sociální pojištění	917-	ZÁKL.SOC.POJ.	14100	
Měsíční plat	20 160.00	11291	Zdravotní pojištění	635-	ZÁKL.ZDR.POJ.	14100	
Příplatek za vedení	20 160.00	1364	Daň zálohová	430-	ÚHRN.ZDANIT.PŘ.	14100	
Řádná dovolená	2 16.00	1445	Stravné s příspěvkem	493-	POJ.ORG.K.DANI	4794	
					DÍLČÍ ZÁKL.DANÉ	18894	
					Sleva - Student	335	
					Sleva - Poplatník	2070	
					VYPOČT. ZÁLOHA	2835	
					Daň sleva	2405	
					ČISTÁ MZDA	12118	
<b>Celkem příjem:</b>		<b>14100</b>	<b>č.ú. 411111114/0100</b>		<b>Bezhotovostně</b>	<b>11625</b>	

Zpracováno programem PERM 6: KVASAR Zlín pro VOŠ, OA, SZŠ a JŠ s právem SJZ, Klatovs. Plánecká 196

Příloha č. 5: Poskytovaná plnění z FKSP z hlediska daně z příjmů a odvodů na zdravotní a sociální pojištění u zaměstnanců

<b>Plnění z FKSP</b>	<b>Omezení</b>	<b>Forma plnění</b>	<b>Daň</b>	<b>ZP</b>	<b>SP</b>
<b>Nákup vitamínových prostředků</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Příspěvky na očkování</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Pracovní oděvy a obuv nad povinné vybavení</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Půjčky na pořízení domu či bytu</b>	100 000 Kč FKSP		NE	NE	NE
<b>Půjčky na koupi bytového zřízení</b>	50 000 Kč FKSP		NE	NE	NE
<b>Příspěvek na závodní stravování</b>	56 Kč	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Příspěvek na dovolenou včetně rehabilitace</b>	20 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Příspěvek na lázeňskou léčbu</b>	20 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Příspěvky na tuzemské a zahraniční zájezdy</b>	20 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Vstupenky na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Doprava na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Náklady na kulturní, tělovýchovné akce</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Náklady na vzdělávací kurzy</b>	žádné	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Jednorázová sociální výpomoc</b>	15 000 Kč FKSP	v hotovosti	ANO	ANO	ANO
<b>Sociální výpomoc</b>	30 000 Kč	v hotovosti	NE	NE	NE

<b>při živelných pohromách</b>	FKSP				
<b>Bezúročná půjčka v tíživé fin. situaci</b>	20 000 Kč FKSP	v hotovosti	NE	NE	NE
<b>Bezúročná půjčka v př. postižení živelnou pohromou</b>	50 000 Kč FKSP	v hotovosti	NE	NE	NE
<b>Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření</b>	30 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Životní pojištění</b>	30 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Dary za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele</b>	2 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Dary za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru</b>	2 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Dary při pracovních výročích</b>	2 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Dary při životních výročích</b>	2 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE
<b>Dary při prvním odchodu do důchodu</b>	2 000 Kč ZDP	nepeněžní	NE	NE	NE

Zdroj: Vlastní zpracování dle Krbečková, Plesníková (2014)

Zkratky v tabulce:

FKSP – fond kulturních a sociálních potřeb

ZDP – zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů

ZP – zdravotní pojištění

SP – sociální pojištění

KRBEČKOVÁ, Marie., PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění. 4. Vydání. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-865-9.

Dotazníkové šetření k diplomové práci na téma:

***Odměňování zaměstnanců a systém benefitů  
u vybrané nevýdělečné organizace***

*(křížkem označte Vaši odpověď)*

Jaké je vaše pohlaví?

- Žena
- Muž

Do jaké věkové skupiny patříte?

- 18 – 25
- 26 – 35
- 36 – 50
- 51 a více

Jak dlouho v organizaci pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1 – 3 roky
- 4 – 10 let
- Více než 10 let

Jste dostatečně informován/a o benefitech poskytovaných Vaším zaměstnavatelem?

- Ano
- Ne

Využíváte benefity, které zaměstnavatel poskytuje?

- Ano
- Ne

Které z uvedených benefitů poskytované Vaším zaměstnavatelem využíváte?

- Vstupenky na kulturní akce
- Permanentky na sportovní akce
- Příspěvek na sociální výpomoc
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek za životní pojištění
- Sociální výpomoci a půjčky

Jste spokojen/a s benefity, které Vám zaměstnavatel poskytuje?

- Ano
- Ne

Vyberte 3 možné benefity, o které byste měli zájem, nad rámec poskytovaných benefitů:

- Příspěvek na vitaminové prostředky
- Bytové půjčky
- Zaměstnanecké půjčky
- Stravenky
- Příspěvek na rekreaci a dovolenou
- Příspěvek na výměnné akce
- Příspěvek na vzdělávací a odborné kurzy

O jakou další zaměstnaneckou výhodu byste měl/a zájem?

.....

.....

.....

.....

*Děkuji za Vaše odpovědi a za Váš čas strávený při vyplňování.*

*Hezký den Vám přeje Bc. Alena Šášová*