

**Univerzita Palackého v Olomouci**

**Filozofická fakulta**

Katedra sociologie a andragogiky

**ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ –  
OD OŠATNÉHO K OČKOVÁNÍ  
FRINGE BENEFITS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION – FROM  
CLOTHING TO VACCINATION**

Bakalářská diplomová práce

**Petra Sýkorová**

Vedoucí bakalářské práce: PaedDr. Jan Hauser

Jihlava 2011

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

.....

vlastnoruční podpis

V Jihlavě dne 18. března 2011

Ráda bych touto cestou poděkovala PaedDr. Janu Hauserovi za jeho užitečné a cenné rady, které mi v průběhu tvorby mé bakalářské práce uděloval, za jeho čas a velmi vstřícný přístup.

# **Anotace**

Tato bakalářská práce pojednává o zaměstnaneckých výhodách ve veřejné správě. První, teoretická část, je zaměřena na zaměstnanecké benefity jako takové. Vysvětluje, co to jsou zaměstnanecké výhody, proč jsou zaměstnavateli poskytovány, jaké je jejich členění, doba platnosti a způsoby realizace. Prostor je věnován i sociálním fondům, jejich tvorbě a využití a sociálním programům.

V praktické části je představen program zaměstnaneckých výhod konkrétní organizace, který prošel v průběhu posuzovaného období určitými změnami. O tom, jestli je současný stav optimální pro zaměstnance, vypovídají výsledky dotazníkového šetření. V závěru práce je předložen návrh nového systému poskytování benefitů.

## **Klíčová slova**

Zaměstnanecké výhody, zaměstnanci, zaměstnavatel, Statut Sociálního fondu, sociální fond, osobní účet.

# **Annotation**

This bachelor thesis is devoted to fringe benefits in public service. The first theoretical part is focused on the fringe benefits as such. It explains, what the fringe benefits are, why they are granted by employers, how they can be divided, what their validity period and way of realization are. Funds, fund creation and utilization and social programmes are mentioned too.

The practical part includes the fringe benefits programme of the specific organization. This programme underwent certain changes through the course of the period under review. The results of the survey show, whether the present state is optimal for employees. The concept of the new system in benefits provision is outlined at the end of this bachelor thesis.

## **Key words**

Fringe benefits, employees, employer, Social Fund Statute, social fund, personal account.

# OBSAH

ÚVOD.....	5
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>6</b>
<b>1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY .....</b>	<b>6</b>
1.1 Charakteristika benefitů .....	6
1.2 Členění benefitů .....	9
1.2.1 Důvod poskytování a cílové skupiny .....	10
1.2.2 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod.....	11
1.2.3 Členění z hlediska daňové a odvodové výhodnosti .....	13
1.3 Doba platnosti benefitů .....	14
1.4 Způsoby realizace (forma poskytování) zaměstnaneckých výhod.....	15
1.5 Outsourcingové služby .....	18
<b>2 FONDY .....</b>	<b>18</b>
2.1 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP).....	19
2.2 Sociální fond .....	21
<b>3 SOCIÁLNÍ PROGRAMY .....</b>	<b>22</b>
3.1 Péče o pracovníky .....	23
3.1.1 Zákonná péče o zaměstnance .....	24
3.1.2 Dobrovolná péče o zaměstnance .....	25
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>26</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>26</b>
<b>5 BENEFITY ZAMĚSTNANCŮ STATUTÁRNÍHO MĚSTA JIHLAVY .....</b>	<b>29</b>
5.1 Statut Sociálního fondu zaměstnanců města Jihlavy .....	29
5.2 Kolektivní smlouva .....	30
5.3 Současný stav poskytovaných zaměstnaneckých výhod .....	30
5.4 Evaluace benefitů za období 1998–2010 .....	31
5.4.1 Období 1998-2000 – Statut Sociálního fondu města Jihlavy.....	31
5.4.2 Statut Sociálního Fondu zaměstnanců Statutárního města Jihlavy.....	32
5.4.3 Shrnutí posuzovaného období.....	35
5.5 Výsledky dotazníkového šetření .....	39
<b>6 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU .....</b>	<b>44</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>47</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>48</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>50</b>

# ÚVOD

Zaměstnanecké benefity ve veřejné správě, téma, které jsem si zvolila proto, že tato problematika se mě, jako zaměstnance, bezprostředně týká. Jsem součástí nevýrobní organizace, organizace veřejné správy, přesněji řečeno územního samosprávného celku, která se snaží svým pracovníkům kromě pravidelné měsíční mzdy poskytnout i něco navíc, čemu se říká zaměstnanecké výhody. V jejich poskytování však vidím jistou rezervu a dle mého subjektivního názoru by se našel prostor pro zlepšení.

Smyslem mé práce je tedy zhodnotit stav zaměstnaneckých výhod za vymezené období 1998 – 2010, jež je spojeno s přerodem městského úřadu na magistrát, ukázat jakým směrem se vyvíjely zaměstnanecké výhody před touto změnou a kudy se ubírají dnes. Je samozřejmé, že to co zaměstnavatel nabízel koncem 20. století, nemusí být trendem počátku 21. století. Mění se celá společnost a s ní i smýšlení o tom, co je v dané problematice aktuální. Nebo naopak je možné, že se doberu k závěru, že co platilo tehdy, bylo by dobré i teď.

Cílem mé práce je nejenom porovnat minulé se současným, ale ráda bych se pokusila navrhnout nový systém zaměstnaneckých výhod, který by byl spravedlivý, pružný a uspokojoval co největší skupinu zaměstnanců. Myslím si, že pokud je zaměstnavatel ochoten věnovat finanční prostředky do této oblasti, měly by být vynaloženy co možná nejúčinněji, aby skutečně splnily svůj účel.

# I Teoretická část

V této části se budu hlavně zabývat charakteristikou zaměstnaneckých benefitů, jejich členěním, dobou platnosti i způsoby realizace. Zmíním se také o fondech a sociálních programech.

## 1 ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

### 1.1 Charakteristika benefitů

Zaměstnanecké benefity (výhody, požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje svým pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují<sup>1</sup>. Lze je považovat za formu odměňování, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně.

Podle Vladimíra Pelce tyto výhody zaměstnanec získává na základě zaměstnaneckého poměru, přičemž mohou, ale většinou nemusí souviset s pracovním výkonem<sup>2</sup>. Zaměstnanec na ně nemá právní nárok, neboť se nejedná o mzdu nebo její náhradu. Jsou však důležitou součástí celkové odměny pro pracovníka, neboť se tak jednak posiluje kladný vztah zaměstnance ke společnosti, ve které pracuje, jednak se zvyšuje jeho spokojenost.

Zaměstnanecké benefity jsou pro jednotlivé společnosti efektivním vkladem do svých zaměstnanců. Zvyšují chuť a snahu pracovat pro svého zaměstnavatele, ale zároveň i posilují oddanost a věrnost firmě. Poskytování benefitů může být také způsobem konkurenčního odlišení, buduje pověst a značku firmy.

Koubek uvádí, že některé firmy u nás jako zaměstnanecké výhody prezentují to, co stejně ze zákona svým pracovníkům poskytovat musejí. Skutečné zaměstnanecké výhody jsou však jen takové výhody, které firma poskytuje ze své iniciativy, navíc, protože je motivována potřebou získat a udržet si žádoucí pracovníky, upevnit jejich vztah k firmě, pocit sounáležitosti s firmou, potřebuje získat jejich loajalitu, přispět

---

<sup>1</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Managements Press, 2004, s. 297.

<sup>2</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha : Linde Praha, 2008, s. 11.

ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a zároveň přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahů ve firmě<sup>3</sup>.

Armstrong rozdělil cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod na čtyři skupiny: „

- poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků
- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny“<sup>4</sup>.

Podle Armstronga „stojí za povšimnutí, že tyto cíle v sobě nemají zahrnutu úlohu „motivování pracovníků“. Je tomu tak proto, že normální výhody poskytované zaměstnavatelem mají jen zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje pracovníků ke společnosti, které dlouhodobě zlepšují jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace“<sup>5</sup>.

Naopak Macháček uvádí, že nabídka různých peněžitých i nepeněžitých plnění, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, je v současné době čím dál tím rozšířenější a je nezbytnou součástí motivace zaměstnanců. Zaměstnanecké benefity jsou velmi často zaměstnanci hodnoceny více než jejich motivace z pravidelné mzdy. Balíček poskytovaných benefitů je jedním z významných rozhodovacích faktorů pro zaměstnance, kteří volí mezi několika pracovními nabídkami.<sup>6</sup>

Při poskytování zaměstnaneckých benefitů je důležité brát v úvahu zájmy společnosti, aby nabízené výhody byly v souladu s vyznávanými hodnotami firmy.

Podle Milkoviche, Boudreauxa mezi typická rozhodnutí, která musí zaměstnavatelé (manažeři) přijmout při plánování a řízení systému zaměstnaneckých výhod, patří: „

1. *Konkurenceschopnost*: Jsou naše zaměstnanecké výhody srovnatelné s těmi, které poskytuje konkurence?
2. *Zákonnost*: Jaké požadavky vyplývají ze zákona a jak je splnit?

---

<sup>3</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 188

<sup>4</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 595.

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 595.

<sup>6</sup> MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008, s.13.



3. *Rozsah a formy*: Jaké typy zaměstnaneckých výhod bychom měli nabídnout? Jaké zaměstnanecké výhody jsou vhodné pro jaké zaměstnance?
4. *Komunikace*: Jak nejlépe informovat zaměstnance o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách? Jak je informováno vedení organizace o potřebách zaměstnanců?
5. *Volba*: Do jaké míry umožnit volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod? Jak vyhovět zájmům a požadavkům zaměstnanců?<sup>7</sup>

Ovšem zaměstnanecké výhody mají i svá úskalí a na ta upozorňují Stýblo, Urban a Vysokajová. I přes značné náklady: „

- nemají přímý motivační význam, a tím ani bezprostřední vliv na výkon pracovníků. Zaměstnanci je navíc často chápou jako nárok či jako přirozenou součást pracovního vztahu a nikoli jako nadstandardní péči, neuvědomují si jejich náklady či mají sklon je podceňovat. Jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit, požadavky zaměstnanců na poskytování zaměstnaneckých výhod mají přitom tendenci se postupně zvyšovat;
- zejména v případě plošně poskytovaných výhod mají sklon být nepružné - nevyhovující stejně všem zaměstnancům. Jejich využívání jako nástroje odměňování může být proto ve srovnání s finančním odměňováním nákladově méně efektivní;
- jsou často poskytovány mechanicky, na základě srovnání s jinými podniky, kopírování tržních trendů či pod tlakem poradenských firem, které jejich poskytování doporučují, a nejsou nástrojem odměňování, vycházejícím ze specifických potřeb organizace;
- podněcují nespokojenost, jestliže jejich přiznávání vyvolává pocity nespravedlivosti, obvinění z nadržování nebo favorizování“.<sup>8</sup>

I v problematice poskytování zaměstnaneckých výhod platí, že ne vždy všechno vyhovuje všem, proto je vhodné zavedené systémy pravidelně hodnotit a podle výsledků provádět korekce s důrazem na efektivitu vynaložených nákladů a na spokojenost zaměstnanců.<sup>9</sup>

<sup>7</sup> MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 1993, s. 644.

<sup>8</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: ASPI, a. s., 2009, s. 362.

<sup>9</sup> d'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Praha: ANAG, 2009, s. 158.

## 1.2 Členění benefitů

Ke členění zaměstnaneckých výhod lze přistoupit z několika hledisek.

Koubek rozčlenil zaměstnanecké výhody do tří skupin podle trendu používaném v Evropě: „

- **výhody sociální povahy** (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení za půjčky, jesle a mateřské školy, apod.)
- **výhody mající vztah k práci** (stravování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací aj.)
- **výhody spojené s postavením v organizaci** (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, nárok na oděv a jiné náklady spojené s reprezentací, bezplatné bydlení atd.)<sup>10</sup>

V menších firmách lze opět podle Koubka výše popsané rozdělení rozšířit ještě o jednu skupinu, takže výsledný model vypadá takto: „

- **výhody sociální povahy**
- **výhody mající vztah k práci**
- **výhody spojené s postavením ve firmě**
- **výhody zkvalitňující využívání volného času** (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, nabídka nebo dotování rekreace pro pracovníky a jejich rodinné příslušníky)<sup>11</sup>

Armstrong tuto problematiku pojal více zešíroka a rozdělil zaměstnanecké výhody do následujících kategorií: „

- **penzijní systémy:** jsou všeobecně považovány za nejdůležitější zaměstnaneckou výhodu.
- **osobní jistoty:** jedná se o výhody, které posilují osobní jistoty pracovníka a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění.
- **finanční výpomoc:** půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované podnikem.
- **osobní potřeby:** oprávnění, která jsou uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi, například dovolená na zotavenou a jiné

<sup>10</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Managements Press, 2004, s. 298.

<sup>11</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 187.

formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy pracovník přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací ke stejné práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v osobní krizi, posilovny a rekreační zařízení.

- **podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- **jiné výhody:** které zvyšují životní úroveň pracovníků, jako jsou dotované stravování, příplatky na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.
- **nehmotné výhody:** charakteristiky organizace, které přispívají ke kvalitě pracovního života a činí ji atraktivním místem, kde stojí za to být zaměstnán<sup>12</sup>.

### 1.2.1 Důvod poskytování a cílové skupiny

Členěním zaměstnaneckých benefitů se zabývá i Stýblo, Urban a Vysokajová. Dle nich zaměstnanecké výhody tvoří zpravidla věcně různorodý okruh statků a služeb poskytovaných z různého důvodu, různým cílovým skupinám zaměstnanců, různými způsoby i s různými daňovými dopady. Lze je proto třídit z řady hledisek: „

1. Z hlediska **důvodu poskytování** lze zaměstnanecké výhody dělit do tří skupin, které tvoří: „

- zaměstnanecké výhody pro zaměstnavatele *povinné*, vyžadované zákonem či jinými obecně platnými předpisy nebo zakotvené v kolektivní smlouvě nadpodnikové úrovně,
- benefity *smluvní*, zakotvené v kolektivní smlouvě organizace,
- zaměstnanecké výhody *dobrovolné*, které jsou výrazem cílů personální politiky firmy, nejčastěji její snahy o spokojenost zaměstnanců a získání dobré pověsti či posílení pozice podniku na trhu práce.

2. Z hlediska **cílových skupin**, na kterou se zaměstnanecké výhody zaměřují, je lze rozdělit na:

- benefity *individuální*, zaměřené na konkrétní osoby a jejich osobní situace,

---

<sup>12</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd., Praha. Grada Publishing, a. s., 2007, s. 595-596.

- *skupinové*, poskytované větším skupinám nebo všem zaměstnancům. Jejich formou jsou i specifické benefity poskytované určitým segmentům podnikové pracovní síly<sup>13</sup>.

### 1.2.2 Věcné třídění zaměstnaneckých výhod

Podle Stýbla, Urbana a Vysokajové je další možností třídění benefitů věcné třídění, přičemž rozlišují tři skupiny: „

- *zaměstnanecké výhody mající vztah k práci* (poskytované často na pracovišti):
  - příspěvek na stravování (ve formě stravenek nebo závodního stravování),
  - občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj či další nápoje, prodejní automaty),
  - nadstandardní pracovní volno (delší placená dovolená, krátké pátky, studijní volno),
  - vzdělávání a rozvoj pracovníků nad rámec bezprostředních potřeb organizace placené zaměstnavatelem (manažerské kurzy, jazykové kurzy, PC kurzy apod.), odborné knihy a časopisy, konference a další vzdělávací aktivity,
  - zajištění dopravy do zaměstnání,
  - příspěvek na hromadnou, místní nebo meziměstskou dopravu;
- *hmotné vybavení a pracovní pomůcky zaměstnance*, sloužící i pro jeho osobní potřebu, jejichž poskytování se často váže nejen na pracovní potřebu, ale i postavení zaměstnance v organizaci:
  - notebook a další výpočetní techniku, případně jiné pracovní pomůcky (diáře, kufříky),
  - bezplatné služby telefonních operátorů (mobilní telefon, placená pevná linka, internetové připojení z domova)
  - osobní automobil k soukromému použití, benzínové karty,
  - příspěvek na odívání,
  - bezplatné nebo zvýhodněné bydlení,

<sup>13</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: ASPI, a. s., 2009, s. 357-358

- *zaměstnanecké výhody osobní a sociální povahy (včetně osobních finančních služeb):*
  - zdravotní péče o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, lázeňské a lékařské procedury, nadstandardní péče pro management, výjezdy lékaře do místa zaměstnání nebo bydliště, pojištění stomatologických výkonů, nadstandardní pokoj či péče při hospitalizaci, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.)
  - jesle či školky pro děti, pořádání letních dětských táborů,
  - příspěvek na dovolenou, na sportovní, rekreační a kulturní aktivity (vstup do sportovních klubů a center, na plavání, aerobic, squash, golf, divadla a další kulturní představení),
  - finanční výpomoc (půjčky pro řešení bytové situace, finanční pomoc při přestěhování do blízkosti zaměstnavatele),
  - pojištění a připojištění (životní, kapitálové životní, penzijní, úrazové, pojištění pro případ pracovní neschopnosti, pojištění odpovědnosti za škodu),
  - zvýhodněné hypoteční úvěry nebo příspěvky,
  - zvýhodněné spotřebitelské úvěry,
  - snížené poplatky za vedení účtu,
  - kreditní karty (bezúročné období až 52 dní), spotřební úvěr do stanoveného limitu,
  - finanční, právní a osobní poradenství,
  - příspěvek na stavební spoření,
  - platové dorovnání v případě nemoci (tzv. sick days),
  - dárky a dárkové šeky (kosmetika, restaurace, nákup různého zboží) při speciálních příležitostech (vánoce, jubileum, narození dítěte, svatba, absolutorium), členství v klubech apod.,
  - prodej podnikových produktů za zvýhodněné ceny apod.“<sup>14</sup>

Jiným způsobem pojal členění zaměstnaneckých výhod z hlediska věcného Pelc. Rozdělil je do pěti okruhů, podle toho, k čemu jsou určeny, na: „

1. podporu pracovního vztahu souvisejícího s pracovním zařazením, např. příspěvek na dopravu do zaměstnání a na ubytování benefit nutný v oblastech

---

<sup>14</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: ASPI, a. s., 2009, s. 358-359.

- s horší dopravní obslužností nebo nedostatkem zaměstnanců s příslušnou profesí), poskytnutí služebního vozidla i pro soukromé účely zaměstnance,
2. rozvoj kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců, především jazykové kurzy, jiné vzdělávací kurzy nebo výuku, jež napomáhají zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele (tvorba znalostního potenciálu zaměstnavatele i zaměstnanců),
  3. zdravotní hlediska života zaměstnanců, např. závodní lékařská péče, poskytnutí vitamínů, očkování, manželské poradenství, příspěvek na dovolenou, rekondiční, rehabilitační, relaxační pobyty a jiné, týkající se některých skupin pracovníků dle jejich profese a pracoviště,
  4. sociální aspekty života zaměstnanců, např. podpory a půjčky v obtížných sociálních situacích,
  5. volný čas, např. vstupy na pořádané sportovní a kulturní akce či vstupné do těchto zařízení“.<sup>15</sup>

### 1.2.3 Členění z hlediska daňové a odvodové výhodnosti

Toto hledisko je velice důležitým aspektem při poskytování zaměstnaneckých výhod. Jelikož je tato problematika složitější a není předmětem mé bakalářské práce, zmíním ji pouze okrajově.

Podle Koubka existují dvě skupiny benefitů: „

1. *mimořádně výhodné* – to jsou benefity, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance (opět případně do limitu) osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí (opět případně do limitu) vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné),
2. *benefity s dílčí výhodností (částečně výhodné)* – jež jsou např. na straně zaměstnavatel daňovým výdajem, na straně zaměstnance jsou daňovým příjmem nebo příjmem ze závislé činnosti a třeba nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem (nejsou daňově účinné) a u zaměstnance jsou od daně z příjmu fyzických osob osvobozeny, a

---

<sup>15</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde Praha, a. s., 2008, s. 13.

proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné)<sup>16</sup>.

### 1.3 Doba platnosti benefitů

Jak uvádí d'Ambrosová a kol. benefity lze poskytovat jednak po dobu neomezenou, což je např. zvýhodněné stravování a jednak na dobu předem vymezenou (např. rok nebo dva). Před uplynutím doby platnosti se systém posoudí a buď se v něm bude pokračovat, nebo se nastaví znovu. Výhodu časového omezení je možno spatřit v tom, že lze zhodnotit efektivitu jednotlivých plnění, posoudit, jestli zaměstnanci projevují o zájem, ale zároveň umožňuje společnosti zvážit, jestli její ekonomická situace dovoluje v tomto programu pokračovat. Výzkumy totiž ukazují, že některé benefity jsou po určité době zaměstnanci vnímány jako samozřejmost a ne jako motivace nebo „něco navíc“. Zároveň jsou zaměstnanci velice citliví na odbourávání zaměstnaneckých výhod, což se může projevit na jejich výkonnosti, nebo vést až k ztrátě loajality a sounáležitosti s organizací.<sup>17</sup>

Výše popsané formy jsou aplikací praxe na dvoufaktorovou motivační teorii Frederika Herzbergra. Jejím objasněním se zabývá Pauknerová. Podle ní Herzberg zjistil, že pracovní spokojenost a motivaci ovlivňují dvě skupiny podmínek:

1. Faktory vnější – hygienické (disatisfactory) – vyjadřují vnější spokojenost (ne-nespokojenost), to znamená spokojenost s vnějšími podmínkami. Pokud mají nepříznivý charakter, vyvolávají pracovní nespokojenost a na motivaci působí negativně. Pokud je jejich podoba příznivá, žádoucí, nevyvolávají přímo pracovní spokojenost, ale způsobí pouze to, že pracovníci nejsou nespokojeni.
2. Faktory vnitřní – motivátory (satisfactory) – vnitřní spokojenost (ne-nespokojenost) – to znamená vnitřní uspokojení z práce.<sup>18</sup>

Zaměstnanecké benefity patří mezi faktory vnější – hygienické. A převedu-li Herzbergovu teorii do praxe, pak zaměstnanci často vnímají zaměstnavatelem

<sup>16</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde Praha, a. s., 2008, s. 12-13.

<sup>17</sup> d'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Praha: ANAG, 2009, s. 158.

<sup>18</sup> PAUKNEROVÁ, D. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006, s. 176.

poskytnuté výhody jako samozřejmost, které nevěnují zvláštní pozornost a která u nich ani nepůsobí přílišnou spokojenost. Teprve ve chvíli, kdy zaměstnavatel z jakéhokoli důvodu začne výhody rušit, tzn. že vnější faktory nevyhovují, nejsou v pořádku, tak pracovník začne pociťovat nespokojenost.

#### **1.4 Způsoby realizace (forma poskytování) zaměstnaneckých výhod**

Vladimír Pelc uvádí, že počet a druh zaměstnaneckých výhod je dán především možnostmi zaměstnavatele, zákony, nabídkou konkurence a potřebami pracovníků. Jsou předmětem kolektivních vyjednávání a kolektivních smluv, které vznikají na základě tlaku odborů, nebo se jimi zabývají vnitřní předpisy organizace. Poskytování benefitů je součástí personální politiky. Jsou účinným nástrojem personálního managementu k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců<sup>19</sup>.

Praxe často ukazuje, jak uvádí Josef Koubek, že zaměstnanci nemají dokonalou představu o tom, jaké výhody vlastně zaměstnavatel poskytuje. Obvykle je tato situace způsobena nedostatečnou informovaností pracovníků. Společnost sice předkládá zaměstnancům informační materiál, ten však může být pro určitou cílovou skupinu nesrozumitelný nebo zanikne, je-li předáván spolu s dalšími informacemi, vzbuzujícími větší pozornost.<sup>20</sup>

Způsoby realizace zaměstnaneckých výhod dle d'Ambrosová a kol.: „

- jednotný program pro všechny zaměstnance, tzn. systém, ve kterém všichni zaměstnanci mají nárok na veškeré firmou nabízené benefity a je pouze na nich, zda je čerpají nebo ne,
- diferencovaný přístup, tzn. systém „obsahově odlišných balíčků“ zaměstnaneckých výhod pro jednotlivé zaměstnance nebo pro určité skupiny zaměstnanců, vždy však musí být respektovány zásady rovnosti a zákazu diskriminace“<sup>21</sup>.

---

<sup>19</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde Praha, a. s., 2008, s. 11-12.

<sup>20</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Managements Press, 2004, s. 299.

<sup>21</sup> d'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Praha: ANAG, 2009, s. 158.



Pro pracovně právní vztahy platí zákaz diskriminace, který se vztahuje i na poskytování benefitů, které nesmí dle § 16 odst. 1 zákoníku práce podléhat nerovnému zacházení. Zákoník práce říká, že „zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání“.<sup>22</sup>

Forma zaměstnaneckých výhod, jak je popsala d'Ambrosová a kol.: „

- „jednotný program“ pro všechny zaměstnance firmy (zvýhodněné stravování, příspěvky na využívání rekreačních, kulturních a sportovních zařízení, půjčky na bydlení apod.) plus „nadstandardní balíček“ určený pro vybranou skupinu klíčových zaměstnanců a manažerů,
- „jednotný systém benefitů“, jehož součástí jsou některé speciální výhody určené svým zaměřením více pro sociálně slabší zaměstnance,
- „cafeteria systém“, jehož podstatou je, že z nabídky benefitů si zaměstnanec v rámci stanoveného limitu prostředků může vybrat plnění, která mu nejvíce vyhovují, limity jsou zpravidla nastaveny na rok,
- systém „osobních účtů“, nově také „systém internetových účtů“, přičemž podstata je stejná jako u „cafeteria systému“ ale zaměstnanec nemusí předem rozhodovat ve výběru plnění z předložené nabídky, je omezen pouze objem financí (bodů) přidělených na jeho účet“.<sup>23</sup>

Samozřejmě všechny formy mají své výhody nevýhody.

Jako největší nevýhodu v poskytování pevných benefitů lze spatřovat v tom, že ne všichni zaměstnanci je plně využijí, zaměstnavatel často investuje i do výhod, o které nemusí mít zaměstnanci zájem. V praxi to potom vypadá tak, že organizace sice nabízí svým pracovníkům určité zvýhodnění, ti však o něj nejeví zájem, protože neodpovídá jejich požadavkům a žádnou výhodu pro ně nepředstavuje.

Výhodou jsou pevné benefity pro zaměstnavatele, protože pro tuto formu jsou obvykle voleny ty levnější benefity, které jsou buď úplně, nebo částečně zvýhodněny.

---

<sup>22</sup> Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.

<sup>23</sup> d'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Praha: ANAG, 2009, s. 159.

Pokud jde o flexibilní systém, ten umožňuje pracovníkům volit výhody dle vlastních požadavků. V tom spatřuje jeho přednost Koubek a podložil svou domněnku těmito důvody: „

1. Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou složkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
2. V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou tak vynakládány efektivně.
3. Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
4. Systém tím, že vyžaduje, aby pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
5. Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Nabízí-li organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciál i současné pracovníky. V opačném případě organizace plýtvá prostředky.
6. Volitelný systém může mít pozitivní vliv na postoje a chování pracovníků, lidé si jich více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému výhod.
7. Volitelné systémy poskytují organizaci a pracovníkům (odborům) možnost lepší kontroly rozdělování výhod, protože volba každého pracovníka je zaregistrována a může být evidováno i čerpání výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.
8. Protože některé zaměstnanecké výhody mohou být zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní“.<sup>24</sup>

Negativem volitelného systému je z pohledu zaměstnavatele především velká administrativní náročnost. Opomineme-li počáteční vysokou finanční investici, která je

---

<sup>24</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Managements Press, 2004, s. 300.

spojena s přípravou benefitů, vedení agendy zaměstnaneckých výhod u každého zaměstnance je podle Stýbla, Urbana a Vysokánové velice obtížné.<sup>25</sup>

Pokud má být uplatnění tohoto způsobu efektivní, což by mělo být cílem každého zaměstnavatele, je nezbytně nutné pravidelně provádět průzkum motivační struktury a potřeb zaměstnanců, aktualizovat nabídku a informovat o poskytovaných benefitech pracovníky. Provoz tohoto systému je nákladný a nemalé peníze, které jsou do něj investovány, výrazně zmenšují objem peněz, jež mohou být vynakládány na samotné benefity.

## 1.5 Outsourcingové služby

Některé společnosti, které nemají možnost nebo se nechtějí zabývat složitou agendou v poskytování benefitů, volí raději formu outsourcingových služeb. Outsourcing Pelc popsal „jako proces delegace některé činnosti nebo služby na externí specializovaný subjekt“.<sup>26</sup> Jednoduše řečeno, firma se specializuje na nějakou oblast, v našem případě na vedení agendy zaměstnaneckých výhod, perfektně se v dané oblasti orientuje, sleduje legislativní změny, má praktické zkušenosti a tuto svou propracovanou činnost nabízí jiným společnostem. To znamená, že zaměstnavatelé si vedení agendy benefitů nezajišťují osobně, ale najímají si takovéto firmy, specializující se na daný obor, které jsou v příslušné problematice daleko zkušenější a proškolenější, lépe se orientují, takže vedení oblasti benefitů je v jejich podání daleko kvalitnější, pro organizace jednodušší. Je však samozřejmé, že za své služby žádají náležitou odměnu, což může být pro některé zaměstnavatele problémem. Jistou nepříjemností může být také to, že do vnitřních záležitostí firmy je zasvěcena cizí osoba.

## 2 FONDY

Při poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelé často zvažují jejich daňovou a odvodovou výhodnost a vybírají taková plnění, která budou v nejlepším případě

---

<sup>25</sup> STÝBLO, J., URBAN, J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: ASPI, a. s., 2009, s. 360.

<sup>26</sup> PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha: Linde Praha, a. s., 2008. ISBN 978-80-7201-701-0. s. 18.

výhodná pro obě zúčastněné strany. Mezi takové patří například výhody, jež zaměstnavatel poskytuje z fondu kulturních a sociálních potřeb a ze sociálního fondu.

## 2.1 Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

Jedním ze základních nástrojů při poskytování benefitů je tvorba a používání fondu kulturních a sociálních potřeb (běžně nazývaný „FKSP“), popřípadě sociálního fondu. Fond kulturních a sociálních potřeb je peněžním fondem a řídí se dvěma vyhláškami.

S účinností od 1. května 2002 vstoupila v platnost vyhláška č. 114/2002 Sb. Tato vyhláška se vztahuje a je určena pro:

- organizační složky státu (např. ministerstva, soudy, Akademie věd),
- státní příspěvkové organizace (organizace např. zřízené ministerstvy),
- příspěvkové organizace, které byly zřízeny územními samosprávnými celky.

Pro státní podniky je určena a vztahuje se na ně vyhláška č. 310/1995 Sb.

Macháček uvádí, že vyhláška č. 114/2002 Sb. je určena a upravuje výši tvorby pro organizace, u kterých se vychází ze zmocnění zákona č. 218/2000 Sb. a zákona č. 250/2000 Sb. Vyhláška se nevztahuje na obce a kraje a ani na jejich organizační složky. V souladu s ustanovením § 5 zákona č. 250/2000 Sb. mohou tyto organizace vytvářet vlastní sociální fondy.<sup>27</sup>

FKSP je tvořen základním přidělem ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy. Další příjmy tvoří splátky bytových půjček, náhrady škod a pojistná plnění od pojišťoven nebo dary. Pomocí tohoto fondu zaměstnavatelé zabezpečují kulturní, sociální a ostatní potřeby zaměstnanců a případně i jejich rodinných příslušníků. O využití peněz z fondu společně se zaměstnavatel rozhodují i odbory.

Z fondu lze přispívat, jak popisují Krbečková a Plesníková, jen na přesně určené účely a to na: „

- *zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji* (z fondu lze např. hradit náklady na provoz kulturních zařízení, rekreační objektů, tělovýchovných a

---

<sup>27</sup> MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008, s. 8.

sportovní zařízení, rehabilitační zařízení, zařízení pro zájmovou činnost, provoz autobusu, nákup vitamínových prostředků a prostředků na očkování, ale i na nákup pracovních oděvů a obuvi),

- *pořízení hmotného majetku*, (dle § 5 pouze u organizací, na něž se vztahuje vyhláška č. 114/2002 Sb.) tj. majetku, který má sloužit ke kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- *půjčky na bytové účely* (půjčky na pořízení domu nebo bytu, půjčky na složení členského podílu na družstevní byt, opravy domu nebo bytu, koupi bytového zařízení apod.), půjčky jsou bezúročné a pořizují se na základě písemné smlouvy,
- *stravování* (z fondu je možné zaměstnancům přispívat na stravenky),
- *rekreace* (zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům lze přispívat na rekreační pobyty a zájezdy a to tuzemské i zahraniční),
- *kulturu, tělovýchovu a sport* (z fondu lze hradit vstupenky na kulturní a sportovní akce, např. plavenky, pořizování sportovního náčiní apod.)
- *výměnné akce*
- *sociální výpomoci a půjčky* (poskytují se v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací),
- *penzijní připojištění*
- *pojistné na soukromé životní pojištění*
- *příspěvek odborové organizaci* (lze poskytnout příspěvek na prokazatelné náklady spojené se zastupováním zaměstnanců, např. nákup odborné literatury, vzdělávání v oblasti kolektivního vyjednávání apod.)

- *dary* (mohou být peněžní i nepeněžní a jsou poskytovány např. při životních a pracovních jubileích, při prvním odchodu do důchodu, bezpříspěvkovým dárcům krve atd.)<sup>28</sup>

## 2.2 Sociální fond

Sociální fond může být tvořen všude tam, kde se organizace neřídí vyhláškou č. 114/2002 Sb. ani vyhláškou č. 310/1995 Sb.

Jak uvádí Krbečková a Plesníková tvoří tento fond nejenom obchodní společnosti, podnikatelé, ale i obce.<sup>29</sup> Právě obce mohou postupovat v souladu s ustanovením § 5 zákona č. 250/2000 Sb.

§ 5 tohoto zákona se týká peněžních fondů územních samosprávních celků a svazků obcí. Je zde řečeno, že územní samosprávný celek a svazek obcí může zřizovat peněžní fondy, a to pro konkrétní účely anebo bez účelového určení. Zdrojem peněžních fondů mohou být přebytky hospodaření z minulých let, příjmy běžného roku, které nejsou určeny k využití v běžném roce a převody prostředků z rozpočtu během roku do účelových peněžních fondů.<sup>30</sup>

Zde budu konkrétnější a zaměřím se přímo na instituci veřejné správy (obec), která je předmětem mé bakalářské práce. U obcí se zřizuje sociální fond v souladu s § 84 odst. 2 písm. d) zákona 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), a zákona 250/2000 Sb.<sup>31</sup>

Zdroje fondu lze rozdělit na několik kategorií.

První z nich je přiděl z rozpočtu města ve výši průměrně necelá 4 % z ročního objemu rozpočtovaných výdajů na platy zaměstnanců a odměny členů zastupitelstva. Rozpočet města schvaluje zastupitelstvo města, jehož pravomoci je kromě zřízení sociálního fondu i jeho úplné zrušení. Statut sociálního fondu, tzn. účely, na které budou finanční prostředky fondu vynaloženy, schvaluje rada města. Návrh Statutu sociálního fondu vytváří pracovníci personálního oddělení spolu s tajemníkem města, je projednán s

---

<sup>28</sup> KRBEŠKOVÁ, M. a PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010, s. 14.

<sup>29</sup> KRBEŠKOVÁ, M. a PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010, s. 25.

<sup>30</sup> Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.

<sup>31</sup> KRBEŠKOVÁ, M. a PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010, s. 26.

primátorem města a zástupci odborů a teprve po jejich souhlasném vyjádření, se předkládá ke schválení radě města. Pro přiděl fondu jsou stanovena pravidla, která říkají, že se přiděl do fondu převádí po schválení rozpočtu města čtvrtletně ve výši ¼ ročních rozpočtovaných výdajů na platy a odměny vždy v 1. dekádě prvního měsíce příslušného čtvrtletí.

Další kategorií zdrojů je zůstatek fondu, který může případně vzniknout, vždy k 31. 12. předchozího roku. Kromě toho mohou zdroje fondu tvořit splátky půjček zaměstnanců poskytnutých jim z tohoto fondu.

Poslední kategorií zdrojů jsou pak případné peněžní a jiné dary do fondu.

Výši sociálního fondu v jednotlivých letech se budu zabývat v některé z následujících kapitol.

Samotná tvorba fondu se neřídí žádnými pravidly, je však nutné, aby organizace měla nejdříve nějaký zisk. Pravidla pro tvorbu a užití sociálního fondu musí být zakotvena v zakladatelských listinách, stanovách, v kolektivní smlouvě nebo vnitropodnikové směrnici. Sociální fond je určen všem zaměstnancům v zaměstnaneckém poměru bez rozdílu.

Použití a plnění ze sociálního fondu může být obdobné jako u fondu kulturních a sociálních potřeb.

### **3 SOCIÁLNÍ PROGRAMY**

Téma sociálních programů se stalo aktuálním až v posledních několika letech. Pod tento pojem lze zahrnout několik různých nástrojů, přičemž lze říci, že hlavním nástrojem je řada zaměstnaneckých benefitů, kterými jsem se zabývala již v předchozích kapitolách. Přesto bych ráda ještě jednou zmínila, že tento nástroj je zaměstnavateli používán zcela dobrovolně, neexistuje totiž žádná závazně platná norma, která by stanovovala povinnost v jejich poskytování. Přesto k nim organizace přistupují, protože jsou benefity, díky svému vzrůstajícímu rozsahu, zaměstnanci velmi pozitivně vnímány.

Součástí sociálního programu je také individuální a skupinová péče o zaměstnance. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že lidský faktor, tedy zaměstnanci, jsou největším potenciálem společnosti. To oni svými schopnostmi, znalostmi a pracovním chováním zajišťují úspěšnost a konkurenceschopnost společnosti. Jedině spokojený zaměstnanec bude dokonale odvádět svou práci a bude loajální ke svému zaměstnavateli. Za to však očekává náležitou sociální péči. Tato sociální péče je podle Koubka výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.<sup>32</sup>

Do skupinové péče o zaměstnance náleží zejména povinnost zaměstnavatele dbát o bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců. Přestože tato forma péče představuje tu část, která je stanovena zákonem, zpravidla bývá ještě stanovena smluvně, a to především kolektivními smlouvami.

Součástí sociálního programu mohou být také možnosti účastnit se vzdělávacích aktivit typu speciálních a rozvojových kurzů v oblastech mimo předmět vykonávané pracovní činnosti nebo zde mohou být zahrnuty formy kariérového a pracovního postupu.

### **3.1 Péče o pracovníky**

Je to péče o pracovníky poskytovaná z důvodů, které sice bezprostředně nesouvisí s jejich vykonávanou prací, ale mohou souviset s jejich pracovištěm.<sup>33</sup>

Přestože má péče o pracovníky v dnešní době mnoho příznivců, najdou se i její odpůrci, kteří se staví negativně k přízni zaměstnavatelů k různým druhům mimopracovních problémů jejich zaměstnanců. Dle jejich komentářů by se soukromé či individuální problémy neměly míchat s pracovním životem. Zaměstnanec samotný by neměl dopustit, aby jeho pracovní výkon či výsledek ovlivňovalo jeho soukromí či mimopracovní život. Dále argumentují tím, že když se tyto služby poskytují, jsou velmi brzy považovány za samozřejmost.

---

<sup>32</sup> KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Managements Press, 2004, s. 321.

<sup>33</sup> ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 685.



I přesto, že se mezi dnešními manažery a majiteli firem a institucí najdou odpůrci, lze říci, že převažují ti, kdož považují sociální péči za důležitý nepostradatelný nástroj, a to nejen k pomoci zaměstnancům, ale k jejich vzájemné individuální komunikaci. Příznivci sociální péče o zaměstnance ve svých krocích zohledňují, že příčinou problémů zaměstnanců nemusí být nejen jejich soukromé problémy, ale i problémy, které často vznikají v souvislosti s výkonem pracovní činnosti, která je ovlivněna pracovními podmínkami, atmosférou, kolektivem, apod. Osobní problémy pak mohou nepříznivě ovlivnit jeho pracovní výkon, kázeň, absenci v práci apod. Důsledkem osobních problémů bývá náladovost, netrpělivost, emoční výbuchy, nesoustředěnost a nedostatek pozornosti, klesající produktivita, zvýšené množství nehod, pracovních úrazů, vzrůstající absence, pozdní příchody do zaměstnání atd.<sup>34</sup> A naopak jejich postoj je hájen tím, že spokojený zaměstnanec, který nemá problémy odvádí více práce s větší úrovní. Produktivita se tedy zvyšuje a chybovost klesá.

Koubek rozdělil péči o zaměstnance na následující oblasti: „

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost práce a ochranu zdraví,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti, ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám“.<sup>35</sup>

### 3.1.1 Zákonná péče o zaměstnance

Zákonná neboli povinná péče o pracovníky je dána zákony, předpisy a kolektivními smlouvami.

Oblast péče o zaměstnance je především upravena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, části desáté.

Jedná se o péči zaměstnavatele o pracovní podmínky zaměstnance, kde je v ustanovení § 224 odst. 1 shora uvedeného zákona stanovena povinnost zaměstnavatele vytvářet takové pracovní podmínky, které umožňují bezpečný výkon práce. V témže ustanovení avšak v odstavci 2 je zaměstnavateli umožněno udělení mimořádné odměny zaměstnancům, ze dvou důvodů - dovršení věku 50 let a odchod do invalidního nebo

<sup>34</sup> BLÁHA, J.a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005, s. 221

<sup>35</sup> KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 208.

starobního důchodu, pomoc při řešení a odstraňování požárů, živelných nebezpečí a jiných mimořádných událostí. V dalších ustanoveních se hovoří o možnosti zřízení fondu kulturních a sociálních potřeb pro zaměstnance, povinnosti zaměstnavatele zajistit bezpečnou úschovu svršku a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání.

Jiným typem zákonem stanovené povinnosti je povinnost zaměstnavatelů pečovat o odborný rozvoj svých zaměstnanců. V ustanoveních § 227 až 235 se pojednává o podmínkách zaškolení a zaučení zaměstnanců, a to nově přicházejících i těch, kteří v rámci organizace mění pracovní pozici. Upraveny jsou zde také skutečnosti týkající se odborné praxe absolventů škol, podmínky prohlubování a zvyšování kvalifikace.

Hlava III. desáté části zákoníku práce upravuje oblast poskytování a zajištění stravování zaměstnanců. Zabývá se jím § 236, v kterém jsou řešeny otázky povinnosti umožnění stravování, případné výjimky, způsoby možného stanovení a projednání pravidel týkajících se stravování.

Poslední, od ostatních specificky zaměřenou, oblastí péče o zaměstnance jsou zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. O těchto podmínkách pojednává hlava desátá IV části zákoníku práce, v pěti oddílech v paragrafech 237 až 247. Jednotlivé oddíly se týkají úprav zvláštních pracovních podmínek fyzických osob se zdravotním postižením, pracovních podmínek zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby. Jeden z oddílů se také zabývá přestávkami na kojení týkajících se zaměstnankyň, které kojí své dítě a jsou zaměstnány. Poslední oddíl pak slouží pro úpravu pracovních podmínek mladistvých zaměstnanců.

### **3.1.2 Dobrovolná péče o zaměstnance**

Vedle zákonem upravené péče o zaměstnance stojí dobrovolná péče o pracovníky, která může mít charakter individuální nebo skupinový.

**Individuální neboli osobní služby** souvisí s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodinnými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků. U této formy pomoci ze strany zaměstnavatele je důležité postupovat velmi obezřetně, pomoc musí být nabídnuta, ale zaměstnanec se sám musí rozhodnout, zda ji přijme. Důležitým faktorem při uplatňování této sociální péče je důvěra. Pracovník musí

mít pocit, že pokud požádá o pomoc, nedozví se o jeho osobních problémech jiní lidé. Teprve získá-li tuto jistotu, bude mít samotná pomoc své opodstatnění. Stále častěji se setkáváme s tím, že organizace zaměstnávají specialistu, psychologa. Podstatou sociální péče zaměřené individuálně je to, že sice řeší soukromé problémy jednotlivce, avšak s tím cílem, že jejich vyřešením sleduje pomoc organizaci. Mezi soukromé problémy nemusí vždy patřit pouze rodinné trable, ale stále častěji sem spadají i problémy pracovní. Opět se potvrzuje, že je dobré pokud se instituce snaží o to, aby zaměstnanec byl spokojený, vyrovnaný a klidný, což se pozitivně odrazí na jeho pracovním výkonu.

Pod **skupinovou péčí** poskytovanou zaměstnavateli lze zahrnout takovou činnost, která je vykonávána pro větší okruh zaměstnanců. Jedná se zejména o různé společenské, kulturní a sportovní aktivity. Lze sem též zařadit zařízení péče o předškolní děti, stravovací zařízení či sportovní a společenské kluby.

## II Praktická část

V této části představím naši organizaci, poukážu na program benefitů poskytovaných v současnosti, zhodnotím uplynulá období a navrhnou změnu systému.

### 4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na problematiku zaměstnaneckých benefitů v oblasti veřejné správy, konkrétně na Magistrát města Jihlavy.

Statutárního města Jihlava vzniklo, v současném právním postavení na základě Ústavy ČR (hlava sedmá) a zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů, k 1. 1. 2001.

Statutární město Jihlava je územním samosprávným společenstvím občanů, veřejnoprávní korporací, která má postavení právnické osoby – v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Své záležitosti

spravuje samostatně a při výkonu této samostatné působnosti se řídí zákonem a jinými právními předpisy vydanými na základě zákona.

Statutární město Jihlava má vlastní majetek a finanční zdroje, hospodaří s nimi samostatně za podmínek stanovených zvláštním zákonem.

Statutární město Jihlava vykonává státní správu v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy a při výkonu této přenesené působnosti se řídí zákony a jinými právními předpisy, též usneseními vlády a směrnicemi ústředních správních úřadů a dále opatřeními příslušných orgánů veřejné správy přijatými při kontrole výkonu přenesené působnosti podle zákona o obcích. Přenesená působnost ve věcech, které stanoví zvláštní zákony, je v základním rozsahu vykonávána orgány obce, což je v našem případě Magistrát města Jihlavy.

Zaměstnanci této organizace se při výkonu svého zaměstnání musí řídit zákonem. Přesto je jejich cílem pomoci občanům zorientovat se ve složité legislativě.

Postavení, působnost a pravomoc Magistrátu města Jihlavy upravuje především zákon číslo 128/2000 Sb., o obcích (dále jen zákon), ve znění pozdějších předpisů a pokud jde o působnost a pravomoc, též zvláštní právní normy (zákon číslo 553/1991 Sb., o obecní policii, ve znění pozdějších předpisů, vyhláška číslo 88/1996 Sb., kterou se provádí zákon o obecní policii a pod.) a obecně závazné vyhlášky města (obecně závazná vyhláška Města Jihlavy č. 3/1992, na základě níž byla zřízena Městská policie Jihlava). Magistrát města plní úkoly vyplývající z výkonu samostatné i přenesené působnosti a na základě zvláštních právních předpisů působí též jako obecní úřad obce s rozšířenou působností (viz. zákon číslo 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností).

Do 31. 12. 2000 byla Jihlava městem s městským úřadem orgánem vykonávajícím samostatnou i přenesenou působnost. Díky reformě územní veřejné správy v České republice, došlo v posledním desetiletí k výrazným změnám. První změna, která proběhla k 1. lednu 2001, se týkala vzniku krajů, krajských úřadů a krajských měst. Krajská města, tj. města, jež jsou sídly krajů, automaticky získala statut statutárního města.

Druhá etapa reformy veřejné správy byla dokončena k 1. lednu 2003 a realizoval se v ní

dvoustupňový model územní samosprávy: obec – kraj. K tomuto datu zanikly do té doby působící okresní úřady. Pracovníci okresních úřadů přešli dle svého pracovního zařazení buď pod magistrát nebo krajský úřad, což vedlo samozřejmě ke značnému nárůstu zaměstnanců (pro srovnání uvádím tabulku).

<b>Vývoj stavu zaměstnanců Statutárního města Jihlavy v období prosinec r. 2002 až leden r. 2003</b>		
Kategorie zaměstnanců	<b>12/02</b>	<b>1/03</b>
<b>Administrativní pracovníci</b>	202	331
<b>Provozní a obslužní pracovníci</b>	34	43
<b>Zdravotní sestry v jeslích</b>	5	5
<b>MP - strážníci včetně vedoucích zaměstnanců</b>	50	48
<b>Počet zaměstnanců v evidenčním stavu</b>	<b>291</b>	<b>427</b>
<b>Počet zaměstnanců v pracovním poměru</b>	307	451
<b>z toho MD, vojna, uvolnění</b>	16	24

Statutární město Jihlava je samostatně spravováno zastupitelstvem města; dalšími orgány statutárního města jsou rada města, primátor, magistrát a zvláštní orgány města. Jak vyplývá z výše uvedeného Magistrát města Jihlavy (dále MmJ) je orgánem Statutárního města Jihlavy.

Magistrát tvoří primátor, náměstci primátora, tajemník a zaměstnanci statutárního města zařazení do magistrátu. Statutární město je v oblasti pracovněprávních vztahů zaměstnavatelem.

Složitá legislativa sebou přináší i nárůst počtu zaměstnanců. K lehkému zvýšení počtu pracovníků došlo v průběhu roku 2001. Se vznikem magistrátu automaticky přibýly pozice s tímto vznikem související. Druhá vlna následovala po rozpadu okresních úřadů v lednu 2003, kdy pod magistrát přešla značná část „okresních úředníků“ a od té doby je stav kolísající. Složitá a bohužel stále narůstající legislativa si však žádá, aby jí vykonával dostatečný počet kvalifikovaných odborníků.

## **5 BENEFITY ZAMĚSTNANCŮ STATUTÁRNÍHO MĚSTA JIHLAVY**

### **5.1 Statut Sociálního fondu zaměstnanců města Jihlavy**

Zaměstnanecké výhody, které jsou zaměstnanců poskytovány, jsou ukotveny ve Statutu Sociálního fondu (dále jen SF) zaměstnanců Statutárního města Jihlavy. Fond je určen pro zaměstnance v pracovním poměru k zaměstnavateli a pro dlouhodobě uvolněné členy Zastupitelstva města Jihlavy.

Zřizovatelem fondu je Statutární město Jihlavy a fond byl zřízen jako základní nástroj realizace sociálního programu a stabilizace zaměstnanců.

Sociální fond je tvořen ze čtyř zdrojů:

- a) základní každoroční přiděl z rozpočtu Statutárního města Jihlavy do výše 4% plánovaného objemu mzdových prostředků
- b) zůstatek fondu z předchozího roku
- c) splátky půjček poskytnutých ze sociálního fondu
- d) ostatní příjmy

Finanční prostředky tohoto fondu mohou být použity na realizaci sociálních programů v oblastech:

- a) závodní stravování a pitný režim
- b) návratná a nenávratná sociální výpomoc
- c) půjčky
- d) vzdělávání, kultura
- e) ošatné
- f) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- g) program pro děti zaměstnanců Statutárního města Jihlavy
- h) program pro důchodce – bývalé zaměstnance Statutárního města Jihlavy
- i) dary při významných životních výročích
- j) sportovní a ozdravné činnosti, rekreace
- k) příspěvek na penzijní připojištění
- l) příspěvek na nákup vitamínů

Každoročně je po projednání s odborovým orgánem vydávána příloha tohoto statutu, sloužící jako prováděcí předpis, kde se stanoví konkrétní program, který bude realizován v průběhu roku podle finančních možností organizace.

Kompetence rozhodovat o použití finančních prostředků v rámci fondu mají tajemník magistrátu města a zvolení zástupci zaměstnanců.

Fond lze zrušit pouze usnesením Zastupitelstva města Jihlavy.

## **5.2 Kolektivní smlouva**

Na tomto místě je nutno zmínit i výhody, vyplývající pro zaměstnance z kolektivní smlouvy. Kolektivní smlouva je uzavřená mezi základní organizací Odborového svazu pracovníků státních orgánů a organizací při Magistrátu města Jihlavy a statutárním městem Jihlava, a to na období jednoho roku. Jsou v ní zakotveny zaměstnanecké výhody jako je pružná pracovní doba, pětítýdenní dovolená, závodní stravování, bydlení zaměstnanců, které může být poskytnuto na dobu překlenutí mimořádných situací v ubytovně statutárního města Jihlavy, rekreace a sociální výpomoc.

## **5.3 Současný stav poskytovaných zaměstnaneckých výhod**

V této kapitole bych ráda poukázala na zaměstnanecké výhody, které nám náš zaměstnavatel Statutární město Jihlava poskytuje, s platností do 31. 12. 2010.

- **PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA** – délka týdenní pracovní doby činí u jednosměnného pracovního režimu 40 hod; 38,75 u dvousměnného pracovního režimu a 37,5 hodin u nepřetržitého pracovního režimu. Zaměstnanec má možnost využívat flexibilně pracovní dobu v rozmezí od 6 hod do 18 hod, v pátek max. do 16 hod, ovšem každý den je stanovena pevná doba, kdy musí být přítomni všichni. Pevný blok je v pondělí a ve středu od 7.30 hod do 17 hod, v úterý a ve čtvrtek 8 hod – 14 hod, v pátek 7.30 hod - 13 hod. Zaměstnanci jsou dále povinni každý měsíc odpracovat stanovený počet hodin.
- **PĚTITÝDENNÍ DOVOLENÁ** – viz. Zákoník práce
- **PITNÝ REŽIM** - na jednotlivých odborech jsou umístěny barely s vodou.
- **STRAVENKY** – závodní stravování je zabezpečeno formou poukázek na stravu v hodnotě 70,- Kč (viz níže), pokud byly odpracovány minimálně 3 hodiny v konkrétním dni.

- **VZDĚLÁVÁNÍ** – je možné požádat o příspěvek na vzdělávání, který je poskytnut v max. výši 10.000,- Kč.
- **DARY A PŘÍSPĚVKY PŘI VÝZNAMNÝCH JUBILEÍCH**
- **REKREACE A OZDRAVNÁ ČINNOST** – odborová organizace nabízí každoročně zaměstnancům ubytování ve stanu a v maríngotce, umístěných v rekreačních střediscích; zaměstnavatel poskytuje 2x ročně příspěvek na rekreaci a ozdravnou činnost za podmínek daných Přílohou Statutu Sociálního fondu.
- **NENÁVRATNÁ A SOCIÁLNÍ VÝPOMOC**
- **ZVÝHODNĚNÝ TELEFONNÍ TARIF** - zaměstnanec má nárok na zvýhodněné volání (mohou mu být poskytnuty max. 4 SIM karty), přičemž hovory mezi těmito SIM kartami jsou zdarma; stejně tak jako je zdarma i volání mezi jednotlivými pracovníky, kteří využili tuto možnost zvýhodněného volání.

## **5.4 Evaluace benefitů za období 1998–2010**

V této kapitole bych ráda poukázala na změny, ke kterým došlo v poskytování jednotlivých benefitů za období 1998-2010, tj. za období, kdy organizace prošla dvěma zásadními změnami, způsobenými reformou veřejné správy.

### **5.4.1 Období 1998-2000 – Statut Sociálního fondu města Jihlavy**

#### **1998**

- a) Stravenky – maximální hodnota 50,- Kč (zaměstnanec si hradí 15,- Kč; ze sociálního fondu 11,40 Kč; 23,40 provozní výdaj města). Celkový výdaj na tuto oblast činil 700.000,- Kč.
- b) Nenávratná sociální výpomoc – o její konkrétní výši rozhodoval kolektivní orgán a byla poskytnuta zaměstnanci v případě poškození např. živelnou pohromou, krádeží, úrazem, zraněním, úmrtím zaměstnance). Výdaj – 5.000,- Kč.
- c) Půjčky – bezúročné návratné, do max. výše 15.000,- Kč; výdaje 30.000,- Kč.
- d) Vzdělávání – příspěvek ve výši 50% školného; výdaj 50.000,- Kč.
- e) Ošatné – 3.000,- administrativním zaměstnancům, uvolněným funkcionářům a řidičům, těm, kteří mají zároveň nárok na ochranné pomůcky - 2.000,- Kč; výdaje 760.000,- Kč.



- f) Děti zaměstnanců – do ukončení povinné školní docházky 500,- Kč na jedno dítě; celkem 40.000,- Kč.
- g) Důchodci – bývalí zaměstnanci (k životnímu jubileu 55 roku a každý další pátý rok) měli nárok na balíček v hodnotě 500,- Kč nebo byla tato částka použita např. na zájezd či kulturní akci. Výdaje 5.000,- Kč.
- h) Dary při významných životních jubileích (50, 55, 60, 65 let) nebo při prvním odchodu do důchodu ve výši 1.000,- Kč; celkem 20.000,- Kč.
- i) Rekreační – ti, kteří odpracovali pro organizaci nejméně rok, obdrželi 3.000,- Kč, zaměstnaní alespoň ½ roku – 1.500,- Kč; celkem 510.000,- Kč.

Z výše uvedeného je patrné, že největším výdajem bylo ošatné a stravování.

Celkový výdaj 2 390.000,- Kč.

## **1999**

V roce 1999 došlo ke zvýšení hodnoty stravenek na 55,- Kč, kdy si zaměstnanci hradili 18,- Kč, ze sociálního fondu byl příspěvek 15,80 Kč a zbytek 21.20 Kč byl provozní výdaj zaměstnavatele.

Došlo též ke specifikaci v položce vzdělávání, kde byl stanoven příspěvek na cizí jazyk 2.000,- Kč a příspěvek v maximální výši 5.000,- určený na školné.

Celkový výdaj 2 568.400,- Kč. Největší položky byly použity na stravné, rekreace a ozdravnou činnost a na ošatné.

## **2000**

Nárůst v roce 2000 zaznamenaly stravenky, které byly poskytovány v hodnotě 60,- Kč (zaměstnanec 20,- Kč; z fondu 19,90 Kč; zaměstnavatel 23,10 Kč). Zaměstnavatel přestal poskytovat půjčky. Jinak zůstal fond beze změn. Výdaje činily 2 521.371,89 Kč, přičemž žebříček výdajů byl stejný jako v roce minulém – stravné, rekreace a ozdravná činnost a ošatné.

### **5.4.2 Statut Sociálního Fondu zaměstnanců Statutárního města Jihlavy**

#### **2001**

Rok 2001 byl spojen s přerodem Města Jihlavy ve Statutární město Jihlava. Přestože nedošlo k výraznému nárůstu zaměstnanců (prům. 272), tento rok byl spojen s nejnižší hodnotou sociálního fondu ( 1 431.650,- Kč) v posuzovaném období.

Změna nastala v položce g) příspěvek pro důchodce byl zvýšen na 700,- Kč; zvýšen byl i příspěvek v položce h) dary k jubileu a k odchodu do důchodu byly poskytovány ve výši 1.500,- Kč; naopak položka i) rekreace byla ponížena na 1.300,- Kč. Nejvýraznějším zásahem do sociálního fondu bylo zrušení poskytování ošatného a nenávratné sociální výpomoci. Přestal být vyplácen příspěvek pro děti. 73% z celkové částky tvořící SF bylo vydáno na stravné.

## **2002**

Byla opět navýšena položka g) důchodci – bývalí zaměstnanci na 750,- Kč a položka i) příspěvek na dovolenou se zvedl na 1.800,- Kč. Celkové výdaje sociálního fondu činily 1 565.710,- Kč, z toho stravné 67%.

## **2003**

Tento rok je spjat s druhou výraznou legislativní změnou. Zanikly okresní úřady. Část zaměstnanců, jejichž pracovní náplně převzaly obecní úřady, přešla pod magistrát, druhá část se stala součástí nově vzniklých krajských úřadů.

Přestože se výrazně zvýšil stav zaměstnanců statutárního města, výhod, poskytovaných ze sociálního fondu, se tato situace negativně nedotkla, naopak došlo ke změně pro zaměstnance příjemné, byl zvýšen a rozdělen příspěvek na rekreaci. Od 1. 1. 2003 tak byla položka i) příspěvek na dovolenou rozdělena na příspěvek na letní dovolenou v částce 2.500,- Kč a na zimní rekreaci v částce 2.000,- Kč. Celkové výdaje činily 2 989.000,- Kč.

## **2004**

Zvýšení příspěvku pro bývalé zaměstnance oproti dřívější částce na 1.000,- Kč a jubilanti a odcházející do důchodu v roce 2004 dostávali 2.000,- Kč. Výdaj ze SF 3 229.070,- Kč.

## **2005**

V tomto roce byl zvýšen příspěvek na rekreaci, letní 3.000,- Kč a zimní též 3.000,- Kč. Další výraznou změnou prošly stravenky, jejichž hodnota se zvedla na 70,- Kč (25,- Kč zaměstnanec, ze SF 20,- Kč, zaměstnavatel 25,- Kč). Celkový výdaj činil 4 126.857,- Kč.

## **2006**

Byl povýšen příspěvek na zimní rekreaci na částku 5.000,- Kč.

Od 1. 1. 2006 začal zaměstnavatel některým zaměstnancům poskytovat příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300,- Kč měsíčně. Tuto výhodu nevyužili všichni zaměstnanci, protože ne všichni měli zájem sjednat si připojištění u zaměstnavatelem vybraných penzijních fondů, nebo si nechtěli sami přispívat částkou 200,- Kč měsíčně, což byla podmínka. Ti, kdo využili možnosti penzijního připojištění, neměli nárok na příspěvek na letní rekreaci.

## **2007**

Pozměněn byl příspěvek při odchodu do důchodu, který byl poskytován podle počtu nepřetržitě odpracovaných let do maximální výše 5.000,- Kč. Poprvé je také do celkových výdajů, které činily 5 429.730,- Kč, započítáván poplatek za vedení účtu ve výši 5.000,- Kč.

## **2008**

Stále zvyšující se nároky na vzdělání pracovníků úřadu se odrazily i ve výši příspěvku, o který si mohou studující zažádat, a to na částku 10.000,- Kč. Poplatek za vedení účtu byl 3.000,- Kč a tento rok bylo ze SF vyplaceno 5 732.838,- Kč.

## **2009**

V roce 2009 se do Statutu Sociálního fondu zaměstnanců Statutárního města Jihlavy vrátila možnost čerpat návratnou nebo nenávratnou sociální výpomoc až do výše 30.000,- Kč. Sociální fond se vyšplhal na rekordní částku 5 983.254,- Kč.

## **2010**

Rok 2010 byl poznamenán ekonomickou krizí, mající vliv na rozpočet města a tím i na výši sociálního fondu, která se projevila zrušením příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění a poklesem částky poskytované na letní dovolenou (na 2.500,- Kč) a zimní dovolenou (na 4.500,- Kč). Naopak pro zaměstnance, vykonávající práce ve ztíženém prostředí ohrožující jejich imunitní systém, byl zaveden příspěvek na očkování, ve výši 50% prokazatelných výdajů spojených s očkováním, nejvýše však 1.000,- Kč.

Dodatkem č.1, s účinností od 1.7. 2010, vznikl nárok bezpříspěvkovým dárcům krve a dalších biologických materiálů na finanční dar, a to ve výši 1.000,- Kč za bronzovou

Jánského plaketu, 2.000,- Kč za stříbrnou a 3.000,- Kč za zlatou. Dárci biologického materiálu mohou obdržet až 3.000,- Kč. Celkové výdaje včetně poplatku za vedení účtu a rezervy činily 5 844.257,- Kč.

### 5.4.3 Shrnutí posuzovaného období

Jestliže shrnu vývoj zaměstnaneckých benefitů v posuzovaném období, musím jednoznačně uvést, že základní druhy výhod neprochází žádnými výraznými obměnami. Za základ považuji příspěvek na stravné, příspěvek na rekreaci, příspěvek na vzdělávání, na důchodce a jubilanty. Změnou prochází pouze výše nákladů, která je na jednotlivé oblasti věnována.

Ostatní výhody byly rušeny, tvořeny a pozměňovány v důsledku vývoje společnosti a v závislosti na posouzení zaměstnavatele a samozřejmě na finanční solventnosti.

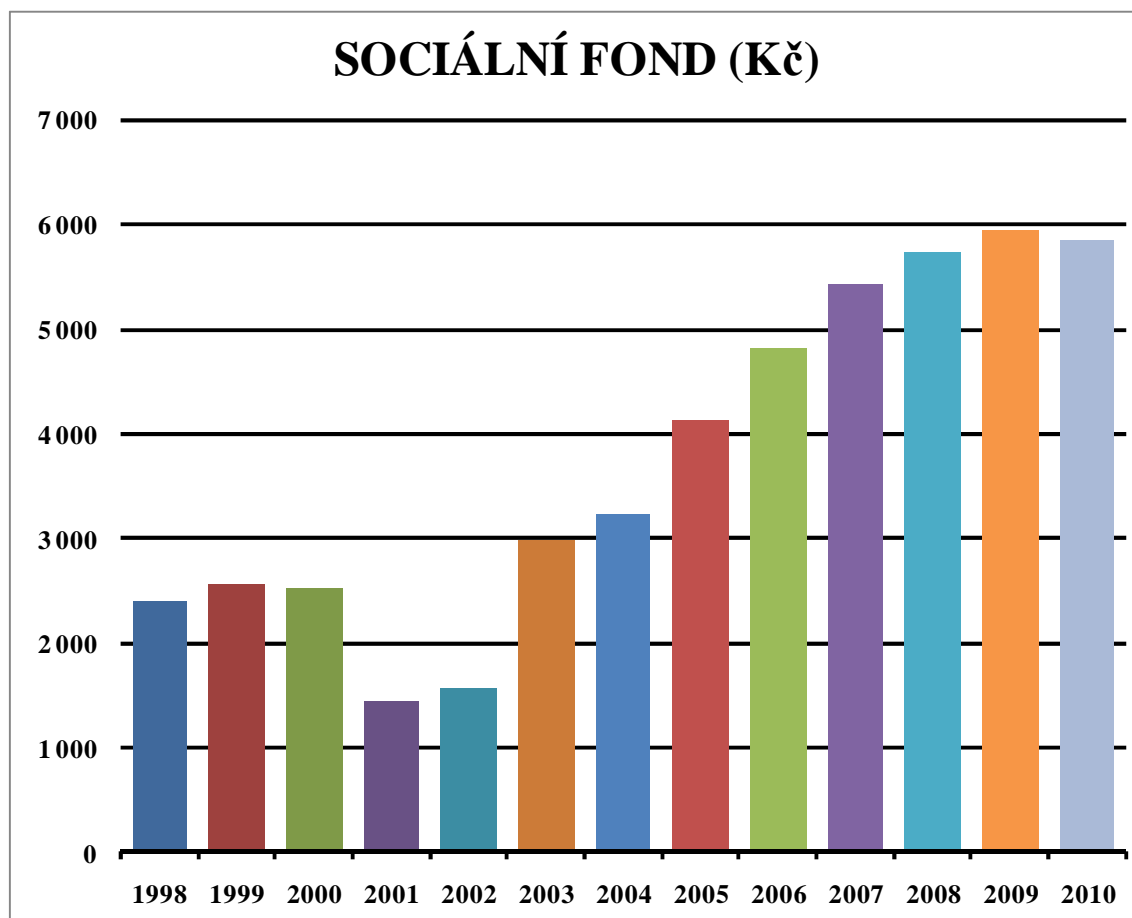
Tak jako v roce 1998 zaměstnavatel viděl potřebu přispívat svým zaměstnavatelům na ošatné, v dnešní době preferuje především zdraví svých pracovníků a ozdravnou činnost vůbec, důsledkem čehož jsou příspěvky na očkování a příspěvky dárcům krve a biologického materiálu.

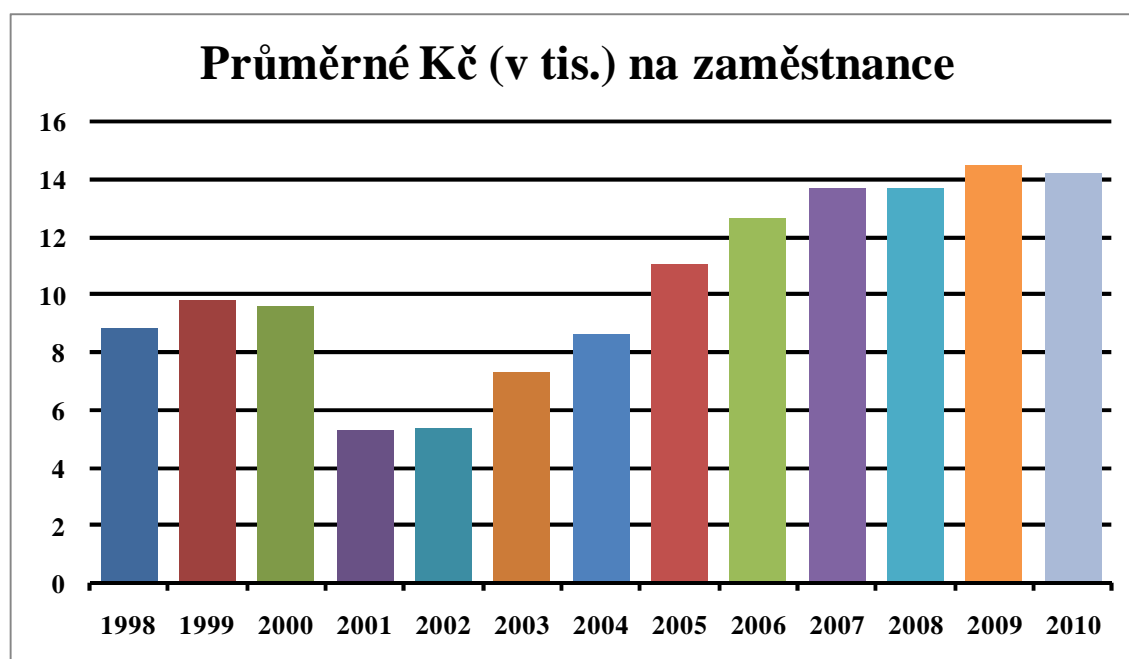
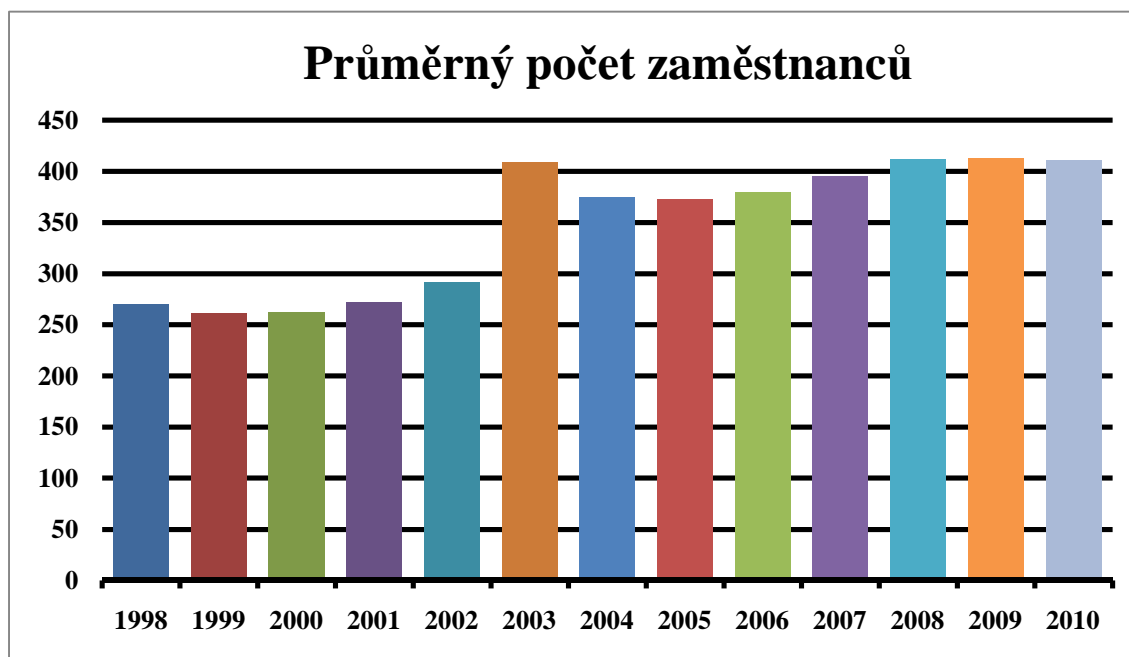
rok	1998	1999	2000	2001	2002
SF (Kč)	2 390.000	2 568.000	2 521.371	1 431.650	1 565.710
prům. počet zaměstnanců	270	261	263	272	292
prům. Kč na zaměstnance	8.852	9.839	9.587	5.263	5.399

rok	2003	2004	2005	2006
SF (Kč)	2 989.000	3 229.070	4 126.857	4 812.730
prům. počet zaměstnanců	409	375	373	380
prům. Kč na zaměstnance	7.308	8.610	11.064	12.665

rok	2007	2008	2009	2010
SF (Kč)	5 429.730	5 732.838	5 938.254	5 844.257
prům. počet zaměstnanců	395	412	413	411
prům. Kč na zaměstnance	13.746	13.746	14.487	14.220

Podíváme-li se na tabulky i níže uvedené grafy, dojdeme k jednoznačnému závěru, že státní reforma veřejné správy, která proběhla na přelomu roku 2000 a 2001, značně zahýbala i s výší sociálního fondu. Průměr peněžních prostředků ze SF, který byl v roce 2001 vynaložen na jednoho zaměstnance, je nejnižší za celé posuzované období. Je však zároveň vidět, že od té doby má hodnota finančních prostředků, určená na SF, stoupající tendenci. Výjimkou je pouze rok 2010, avšak pokles v tomto období byl pouze minimální. Otázkou zůstává, jak se situace bude vyvíjet dále s ohledem na úsporná opatření, vládní škrty a politickou situaci vůbec. Ale to už není předmětem mé práce.





Pokud bych ještě jednou zhodnotila celkově uplynulé období s poukázáním na změny, ke kterým došlo v průběhu let v poskytování jednotlivých benefitů, je nutno podotknout, že naše organizace je organizací nevýrobní, tudíž je odkázána na rozpočet města a z něj pramenící tok financí určený na sociální fond. Přesto má zaměstnavatel, hospodařící s veřejnými prostředky, snahu, i v obdobích ne příliš finančně příznivých, udržovat jakýsi standard v poskytování výhod pro své zaměstnance.

Každoročně je největší část prostředků čerpaných ze sociálního fondu vynaložena na závodní stravování (stravenky). V posledních letech však přebírají vedení příspěvky na letní a zimní rekreaci. Tyto druhy výhod jsou mezi zaměstnanci velice oblíbené, a to hlavně proto, že na ně mají nárok všichni, kteří jsou v pracovním poměru a splňují podmínky vymezené Přílohou Statutu SF, jsou tedy poskytovány plošně. Stravenky každý zaměstnanec fyzicky obdrží vždy počátkem kalendářního měsíce, finanční příspěvky na dovolenou jsou dvakrát ročně součástí měsíčního zúčtování platu.

To však už neplatí o ostatních výhodách. Ne všichni čerpají příspěvek na vzdělávání, ani očkování není určeno všem, nehledě na to, že ne každý má zájem se očkovat. Mladší zaměstnanci zase nemají nárok na poukázky poskytované při životních jubileích, protože hranice, kdy je příspěvek poskytován, je 50 let. Proto je škoda, že úplně zaniklo ošatné, další výhoda, poskytovaná téměř všem.

Přestože se Statutární město Jihlava snaží v poskytování benefitů pružně reagovat na vnější situaci, snahou mé práce je, aby byla brána v potaz i přání jednotlivých zaměstnanců, aby každý měl možnost maximálně využít příspěvky ze sociálního fondu a sám si mohl zvolit, na co je použije. Jde mi o spravedlivý systém. Ráda bych benefity co nejvíce přiblížila potřebám zaměstnanců a zároveň bych ráda, kdyby na část čerpaných finančních prostředků měl vliv každý pracovník osobně, aby měl volnou ruku.

Provedu-li SWOT analýzu současného stavu, jako silnou stránku vidím především v existenci zaměstnaneckých výhod jako takových, ne každá společnost dopřává svým pracovníkům tohoto „luxusu“ v takové míře. Slabou stránku spatřuji v jisté omezenosti poskytovaných benefitů, proto hrozbou může být skutečnost, že ne u všech má stejná věc stejnou váhu, ne všichni čerpají vše, co zaměstnavatel nabízí, tudíž časem by mohla vzniknout nespokojenost a kritika. Jako příležitost se nabízí fakt, že organizace má možnost provádět změny v čerpání SF, tudíž má prostor oživit současný stav.

## 5.5 Výsledky dotazníkového šetření

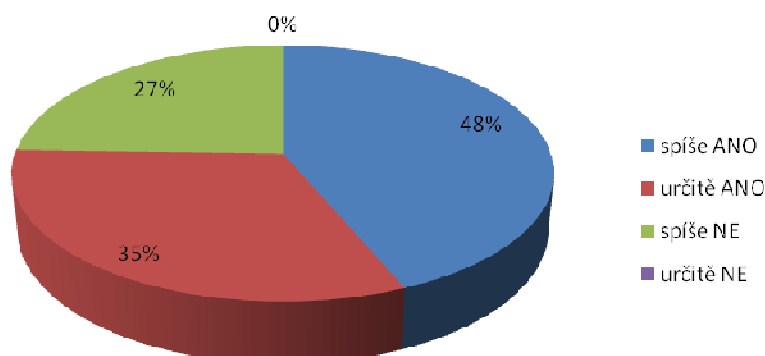
Abych získala lepší přehled o názoru svých spolupracovníků na systém zaměstnaneckých benefitů, které poskytuje naše organizace, předložila jsem kolegům jednoduchý dotazník (viz příloha).

Vybrala jsem si náhodně 45 zaměstnanců různého věku a pohlaví, pracujících na odlišných pozicích a odborech a těm jsem dotazník zaslala. Vrátilo se mi 41 vyplněných dotazníků, což je téměř 10% vzorek všech zaměstnanců úřadu.

Nyní dotazník vyhodnotím po jednotlivých otázkách.

### 1. Seznámil Vás zaměstnavatel dostatečně s tím, jaké výhody můžete využívat?

- a) určitě ANO - 48%
- b) spíše ANO - 35%
- c) spíše NE - 27%
- d) určitě NE - 0%

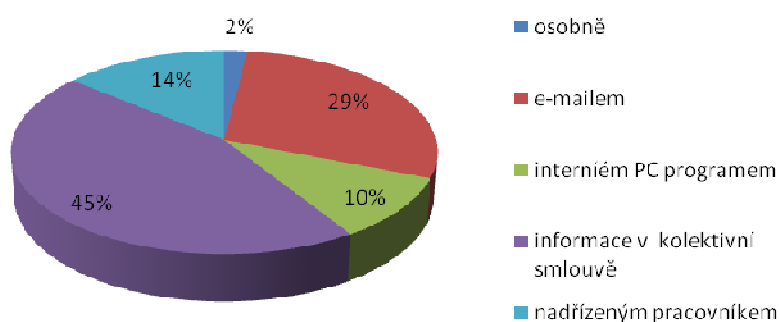


Touto otázkou jsem se chtěla dozvědět, jestli kolegové mají alespoň částečný přehled toho, co nám zaměstnavatel nabízí jako benefit a také, jestli vůbec mají představu o tom, že nějaká taková možnost v naší organizaci existuje. Přestože na tuto otázku odpověděli všichni a nikdo nezvolil možnost d), značná část kolegů netušila, jaké výhody mám vlastně na mysli a co to ty výhody vlastně jsou. Teprve, když jsem podala vysvětlení, mohli někteří dotazník vyplnit. V této minimální informovanosti vidím značné rezervy, přestože oddělení personalistiky a mezd informuje po podpisu kolektivní smlouvy a Přílohy Statutu Sociálního fondu na poradě všechny vedoucí odborů a e-mailem všechny zaměstnance.



## 2. Jakou formou Vás zaměstnavatel informuje o zaměstnaneckých výhodách?

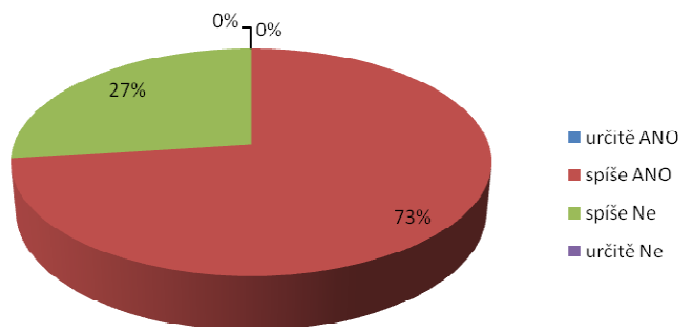
- a) osobně - 2%
- b) e-mailem - 29%
- c) interním PC programem - 10%
- d) informace v kolektivní smlouvě - 45%
- e) nadřízeným pracovníkem - 14%



Zde si respondenti mohli zvolit i více možností, jak odpovědět. I u této otázky se však projevila malá znalost. I když 45% uvedlo, že informace získává v kolektivní smlouvě, kde skutečně najdou část týkající se problematiky benefitů, přesnější přehled možností čerpání je uveden v Příloze Statutu Sociálního fondu, která je umístěna na interním PC programu, do kterého má každý zaměstnanec přístup.

## 3. Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které Vám v současné době Váš zaměstnavatel nabízí?

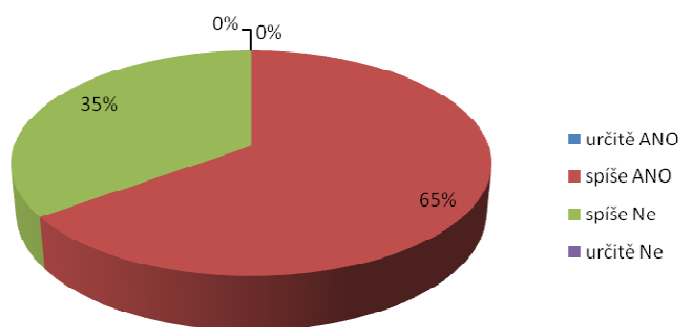
- a) určitě ANO - 0
- b) spíše ANO - 73%
- c) spíše NE - 27%
- d) určitě NE - 0



Všichni respondenti zvolili „zlatou střední cestu“, na které se 73% přiklonilo ke spokojenějšímu postoji a 27% má zřejmě pocit, že by bylo co zlepšovat .

**4. Myslíte si, že statutární město Jihlava patří ke společnostem s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod?**

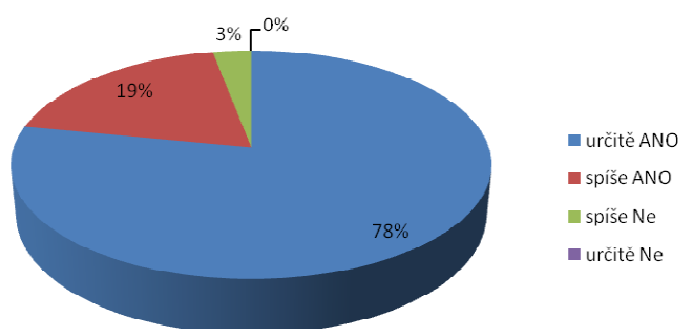
- a) určitě ANO - 0
- b) spíše ANO - 65%
- c) spíše NE - 35%
- d) určitě NE - 0



I v odpovědi na tuto otázku se neobjevil žádný výrazně kladný či výrazně záporný názor. Podle průzkumu by tedy téměř dvě třetiny dotázaných vyjádřily spokojenost se současným stavem.

**5. Uvítali byste možnost vlastního výběru zaměstnaneckých výhod v rámci zaměstnavatelem stanoveného finančního limitu?**

- a) určitě ANO - 78%
- b) spíše ANO - 19%
- c) spíše NE - 3%
- d) určitě NE - 0%



Přestože na základě odpovědí na otázku 3, respektive otázku 4, se nedala vydedukovat nějaká výrazná nespokojenost se stávající formou poskytovaných výhod, v odpovědi na tuto otázku dali zaměstnanci velkým procentem (78%) najevo, že touží po něčem novém.

**6. Kterou zaměstnaneckou výhodu nejvíce preferujete?**

Na tuto otázku mohli kolegové odpovědět volně, „povolit uzdu své fantazie“ a odpovědět podle toho, komu co vyhovuje.

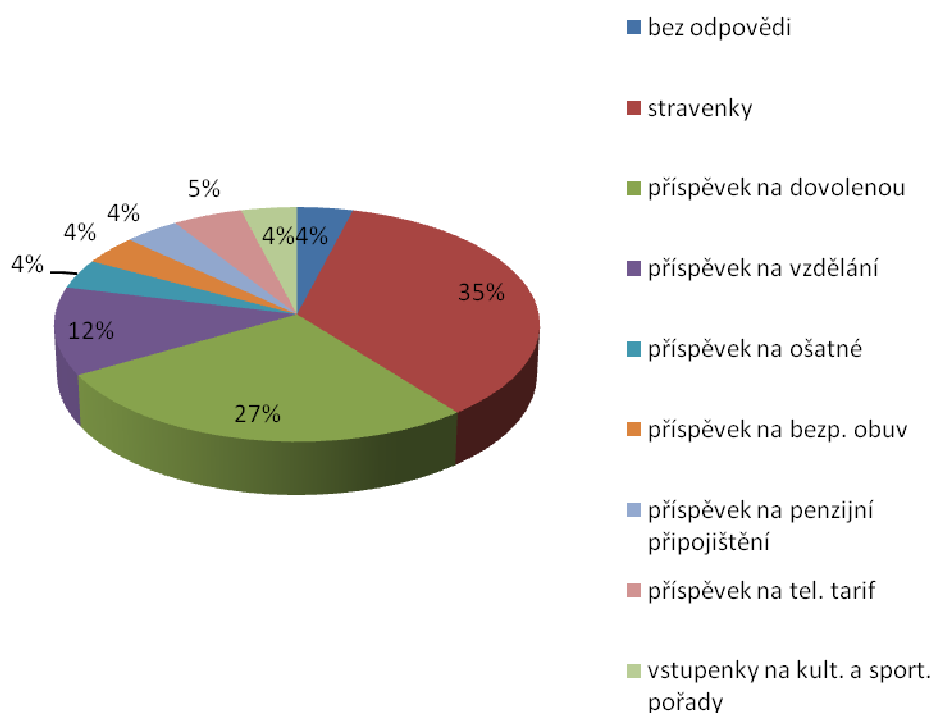
4% dotázaných nechalo otázku bez odpovědi a zajímavé také je, že se našli i tací, kteří zastávají myšlenku, že důležité je dostat alespoň něco, nezáleží na tom, co to je.

Naopak vyskytl se i názor osobitý, překvapivý, a to, že by bylo vhodné zlepšit pracovní prostředí. S touto výtkou lze jediné souhlasit, zvláště pokud pochází od pracovníka sdílející pracovní místo s více kolegy, a že takových míst je na úřadě hned několik. Avšak se systémem zaměstnaneckých výhod, v té míře, kterou řeším ve své bakalářské práci, tento problém nesouvisí.

Největší oblibě se dle očekávání těší stravenky (35%) a příspěvek na dovolenou (27%). Myslím si, že v této oblasti nám zaměstnavatel vychází maximálně vstříc.

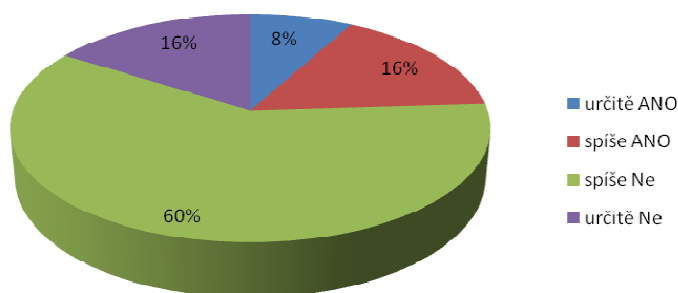
V dalších požadavcích už taková výrazná jednota nepanuje. 12% dotázaných upřednostňuje finanční příspěvek na vzdělání, respektive na výuku cizího jazyka, ale jinak se názory velice různí a jsou zastoupeny pouze pár procenty. Do této skupiny patří příspěvek na ošatné (4%), příspěvek na bezpečnostní obuv (4% - zajímavá volba, obzvlášť v našem případě, když jsme institucí veřejné správy), příspěvek na penzijní připojištění (4%), zvýhodněný telefonní tarif (5%), možnost volných vstupenek na kulturní a sportovní pořady (4%), osobní konto, pružná pracovní doba apod. Procentuální zastoupení dalších navrhovaných alternativ však bylo již velmi malé, proto je ani nezmiňuji.

Co člověk, to názor a jiná potřeba. Z toho vyplývá, že určitá změna v možnosti čerpání financí ze sociálního fondu, je žádoucí.



## 7. Motivují Vás zaměstnanecké výhody k vyššímu pracovnímu výkonu?

- a) určitě ANO - 8%
- b) spíše ANO - 16%
- c) spíše NE - 60%
- d) určitě NE - 16%



Odpověď na tuto otázku jen potvrdila to, co bylo již uvedeno v teoretické části, a to, že poskytování zaměstnaneckých benefitů až tak nesouvisí s pracovním výkonem. Dovolím si však vyjádřit názor, že jejich částečné nebo úplné zrušení by se setkalo se značnou nelibostí.

## 6 NÁVRH NOVÉHO SYSTÉMU

Nový způsob v poskytování benefitů, který navrhuji, spočívá ve zřízení osobního konta (účtu) pro každého zaměstnance, které vznikne zároveň se vznikem pracovního poměru zaměstnance a bude umožňovat využívání benefitů dle vlastního výběru.

Výše konta každého zaměstnance bude odpovídat poměru finančních prostředků vymezených na čerpání sociálního fondu k počtu zaměstnanců, na konci každého kalendářního roku.

Na rozdíl od současného stavu, který vidím jako méně ohebný a málo reagující na potřeby zaměstnanců, navrhuji pružný systém benefitů, ve kterém bude mít každý pracovník možnost volby, k jakým účelům bude užívat finanční prostředky ze svého konta.

Možnost čerpání příspěvku by byla na tyto účely:

1. vzdělávání,
2. sportovní a tělovýchovné akce, rehabilitační a masérské služby,
3. kulturní akce (vstupenky, předplatné),
4. potravinové doplňky,
5. zdravotní, sportovní a rehabilitační pomůcky,
6. očkování na základě osobního výběru nebo současné zdravotní situace.

Všechny uvedené výhody by bylo možno čerpat až do vyčerpání výše osobního konta.

Příčemž nevyčerpané prostředky by se převáděly do dalšího roku.

Příspěvek na závodní stravování, tedy na stravenky, není uveden v návrhu změn, protože jejich poskytování je od samého počátku existence úřadu každoročně zakotveno v kolektivní smlouvě. A navíc je to benefit nejžádanější, zaměstnanci nejpreferovanější. U stravenek stojí za zmínku ta skutečnost, že postupem času (v rámci posuzovaného období) došlo až ke 40% nárůstu prostředků vynaložených na stravování (viz evaluace benefitů).

Stejně tak bych neměnila formu poskytování oblíbených příspěvků na letní a zimní dovolenou. Toto je velká výhoda, kterou rozhodně nenabízí všechny instituce a za kterou je potřeba našeho zaměstnavatele pochválit. Finanční částka, putující dvakrát ročně na účet pracovníků společně s pravidelnou mzdou, je velice příjemným oceněním podřízených.

V praxi by to vypadalo tak, že finanční příděl putující na sociální fond, by se rozdělil na dvě části. První by tvořila předpokládaná výše financí určená na stravné a na dovolenou, druhá zbylá část by byla rozpočítána mezi zaměstnance.

Zaměstnanci, kteří by pro zaměstnavatele nevykonávali práci po dobu celého kalendářního měsíce (např. mateřská a rodičovská dovolená, pracovní neschopnost, apod.), nebo kteří pracují ve zkušební době, by měli finanční příspěvek o poměrnou část krácen. Z tohoto důvodu bych doporučila, aby výše finančních prostředků, která poputuje na konta, byla u jednotlivých zaměstnanců stejná, avšak při čerpání by bylo dobré vypočítávat poměrnou část konta, která náleží každému za odpracované měsíce. Jde mi opět o spravedlivost systému, to znamená, aby pracovník nastoupivší

do pracovního poměru např. od března, neměl na konto přičteno stejně jako ten, který pracuje celý rok. A naopak, ten, kdo ukončí pracovní poměr předčasně, by opět měl finance na kontě kráceny. Pokud by někdo výši konta přečerpal, musel by rozdíl zaměstnavateli doplatit.

S ukončením pracovního poměru, by zaniklo i osobní konto pracovníka.

Z účtu by měl každý možnost bezhotovostně vybírat prostředky podle své potřeby, avšak max. 6x ročně, a to takovým způsobem, že zaměstnanci, pověřenému spravováním účtů, zašle žádanku se svým požadavkem. Ten ji přijme, zjistí aktuální stav konta a bude-li na účtu příslušná částka, schválí ji a zašle zpět zaměstnanci. Tím mu dá svolení k výběru. Zaměstnanec následně uspokojí svou potřebu (pořídí si, co potřebuje) a vystavenou fakturu, kterou obdrží v příslušném zařízení, kde bylo zboží nebo služby poskytnuty, předá organizaci, která zrealizuje proplacení.

Rodinný rozpočet pracovníka tedy není naprosto zatěžován předchozí platbou. Samozřejmostí však je, že tento způsob je možný pouze na základě důvěryhodnosti organizace.

Ke správě osobních kont by sloužila aplikace zřízená na intranetu. Zde by si každý zaměstnanec mohl sledovat pohyby na svém účtu, aby měl přehled o výši finančních prostředků, které jsou mu k dispozici, a to tak, že by se do systému přihlásil pod svým osobním číslem a heslem. Tak by byla zároveň zajištěna ochrana soukromí osobních kont.

Cílem mého návrhu je vyvarovat se zbytečně vynaloženým nákladům spočívajícím v nevhodně provedeném výběru benefitů z pohledu zaměstnance. Pracovník by měl mít možnost čerpat zaměstnavatelem poskytnuté výhody tak, aby mu skutečně přinášeli radost a spokojenost, což by se v praxi odrazilo i na vztahu zaměstnanců k organizaci.

Jsem si však vědoma i určitých rizik navrhovaného projektu spočívajících v určité administrativní zátěži, protože není pochyb o tom, že změny by si vyžádaly zvýšené nároky na všechny zaměstnance, nejenom na ty, kteří by jej spravovali.

Dalším rizikem je finanční stránka, se kterou by byl vznik navrhovaného projektu každopádně spjat. Avšak velkou výhodou by byl spravedlivý, přehledný systém, zabezpečující každému optimálně využít to, co mu náleží.

## Závěr

Svou bakalářskou práci jsem zaměřila na zaměstnanecké výhody. Tak, jak jsem si na začátku vytyčila, zhodnotila jsem stav benefitů, poskytovaných zaměstnancům Statutárního města Jihlavy od roku 1998 do roku 2010. Provedla jsem analýzu jednotlivých let s ohledem na počet pracovníků a výši finančních prostředků, které tvořily sociální fondy v těchto letech.

Zjistila jsem, že tvorba sociálního fondu v organizaci veřejné správy nepodléhá žádným dobovým trendům, ani převratným vývojovým změnám, ale je závislá na toku peněz, přicházejících z městského rozpočtu. Postupem času však došlo k jistým změnám. Od ošatného jsme se posunuli k očkovaní, čímž zaměstnavatel dává najevo, že v současné době je otázka péče o zdraví zaměstnanců a ozdravná činnost prioritou. Avšak to, co je zaměstnancům nejbližší, což se prokázalo i na základě dotazníkového šetření, zůstává stále zachováno a bylo by dobré zachovat to i do budoucna. Jedná se o příspěvek na stravování (stravenky) a příspěvek na dovolenou, jenž je dvakrát ročně součástí měsíčního zúčtování platu. Jen málokterý zaměstnavatel prokazuje takovou štedrost.

Přesto však existují rezervy. Jejich výskyt byl patrný i z výsledků analýzy odpovědí v dotazníku. Zaměstnanci by přivítali změny. Jistou možností se jeví zavedení osobních účtů, tak jak navrhuji ve své změně systému poskytovaných benefitů. Existencí osobních kont by se celý systém zefektivnil. Byla by dána možnost každému jednotlivci, hospodařit s financemi určenými na sociální fond, dle jeho uvážení. Navíc by se jednalo o naprosto spravedlivý systém, protože všem zaměstnancům by na účet putoval stejný finanční obnos.

Je však otázkou, jak se situace zaměstnaneckých benefitů v naší organizaci bude dále vyvíjet. Současná doba je plná úsporných opatření a vládních škrtů, což se může dotknout i této sociální oblasti.



# Seznam literatury

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha. Grada Publishing, a. s., 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J. a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

d'AMBROSOVÁ, H. a kol., *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Praha: ANAG, 2009. 384 s. ISBN 978-80-7263-512-2.

KRBEŠKOVÁ, M. a PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG, 2010. 159 s. ISBN 978-80-7263-605-1.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Managements Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. 2. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2008. 153 s. ISBN 978-80-7357-368-3.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3..

PAUKNEROVÁ, D. a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha : Linde Praha, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.

STÝBLO, J., URBAN. J., VYSOKAJOVÁ, M., *Personalistika 2009 – 2010*. Praha: ASPI, a. s., 2009. 936 s. ISBN 978-80-7357-429-1.

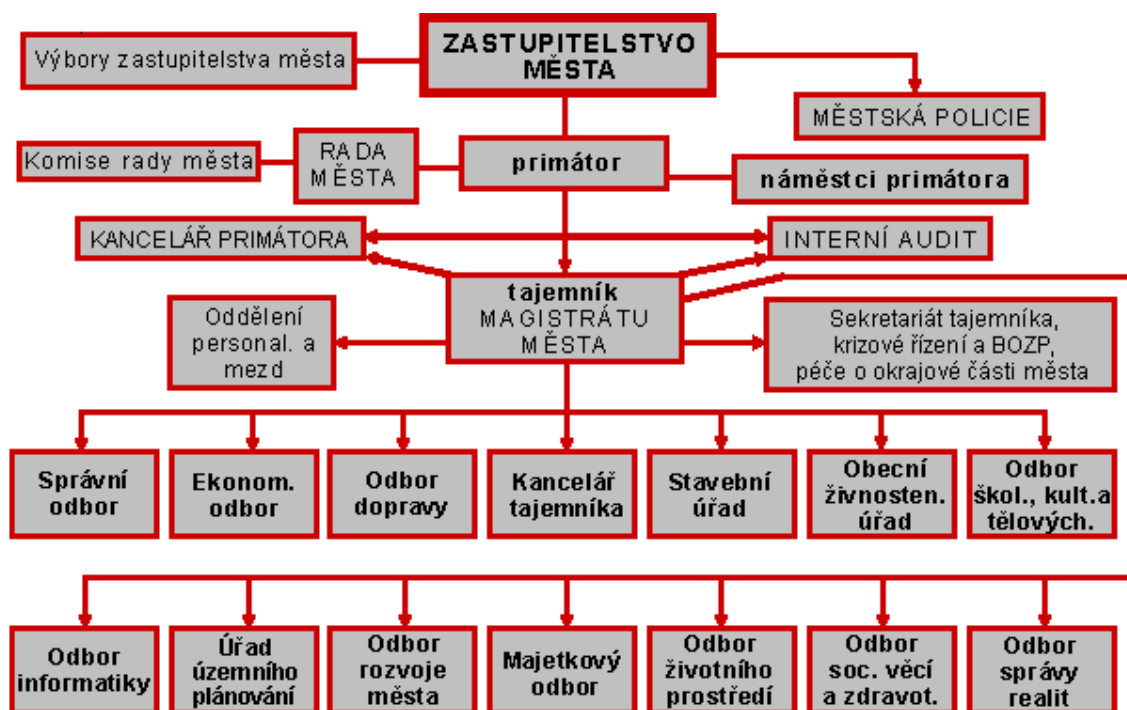
Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, v platném znění.  
Zákon 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, v platném znění.  
Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení), v platném znění.  
Kolektivní smlouvy na rok 1998 – 2010  
Statuty Sociálního fondu zaměstnanců Města Jihlavy 1998 - 2000  
Přílohy Statutů Sociálního fondu zaměstnanců Města Jihlavy 1998 - 2000  
Dodatek k příloze zaměstnanců Města Jihlavy 1998  
Statuty Sociálního fondu zaměstnanců Statutárního města Jihlavy 2001 – 2010  
Přílohy Statutů Sociálního fondu zaměstnanců Statutárního města 2001 – 2010  
Rozpočty Sociálního fondu na rok 1998 – 2000  
Rozpočty Sociálního fondu na rok 2001 - 2010  
Statutární město Jihlava: Oficiální stránky města Jihlavy [online]. 2010, [cit.19.12.2010]. Dostupný z www: <http://www.jihlava.cz/dokumenty/ds-1043/p1=50299>

# Seznam příloh

1. Organizační struktura organizace
2. Dotazník zaměstnaneckých výhod

Příloha č. 1

Organizační struktura organizace



## **DOTAZNÍK ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

prosím Vás tímto o vyplnění dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň a postoj Vás, zaměstnanců, k sociálním výhodám poskytovaným zaměstnavatelem. Výsledků tohoto dotazníku bude využito ke zpracování mé bakalářské práce. Vyplňování dotazníku je anonymní, a proto Vás žádám o upřímné a objektivní odpovědi.

Dotazník obsahuje 7 otázek, u kterých, kromě otázky č. 2 a 6, označte pouze jednu variantu. U otázky č. 2 a 6 můžete zvolit (napsat) možností více. Vybranou odpověď, prosím, označte tučně, případně křížkem, podle toho, co Vám více vyhovuje.

Předem děkuji za spolupráci a za Váš čas.

Petra Sýkorová, studentka 3. ročníku Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci

### **1) Seznámil Vás zaměstnavatel dostatečně s tím, jaké výhody můžete využívat?**

- a) určitě ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE                      d) určitě NE

### **2) Jakou formou Vás zaměstnavatel informuje o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách?**

- a) osobně  
b) e-mailem  
c) interním PC programem  
d) informace v kolektivní smlouvě  
e) nadřízeným pracovníkem

### **3) Jste spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které Vám v současné době Váš zaměstnavatel nabízí?**

- a) určitě ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE                      d) určitě NE

### **4) Myslíte si, že statutární město Jihlava patří ke společnostem s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod?**

- a) určitě ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE                      d) určitě NE

**5) Uvítali byste možnost vlastního výběru zaměstnaneckých výhod v rámci zaměstnavatelem stanoveného finančního limitu?**

- a) určitě ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE                      d) určitě NE

**6) Kterou zaměstnaneckou výhodu nejvíce preferujete?**

---

**7) Motivují Vás zaměstnanecké výhody k vyššímu pracovnímu výkonu?**

- a) určitě ANO                      b) spíše ANO                      c) spíše NE                      d) určitě NE