

Univerzita Karlova

Pedagogická fakulta

Katedra andragogiky a managementu vzdělávání

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků

Employee benefits of teaching staff

Ivo Hrstka

Vedoucí práce: PhDr. Mgr. Vlastimil Hubert, MBA

Studijní program: Školský management

Studijní obor: B SMGT K

2024

Odevzdáním této bakalářské práce na téma Zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků potvrzuji, že jsem ji vypracoval pod vedením vedoucího práce samostatně za použití v práci uvedených pramenů a literatury. Dále potvrzuji, že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze 10. dubna 2024

.....

podpis

Rád bych touto cestou poděkoval PhDr. Mgr. Vlastimilu Hubertovi, MBA za jeho užitečné a cenné rady, které mně v průběhu tvorby mé bakalářské práce uděloval, a za jeho čas, připomínky, trpělivost a velmi vstřícný přístup. Dále bych rád poděkoval své manželce a dětem, a to především za velkou trpělivost během celého studia.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce popisuje zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků základní školy. V teoretické části jsou popsány zaměstnanecké benefity jako takové. V návaznosti na odbornou literaturu a terminologii teoretická část vysvětluje, co to zaměstnanecké benefity jsou, proč jsou zaměstnavateli poskytovány, jaké je jejich členění, zdroje, doba platnosti a způsoby realizace. Informace uvedené v teoretické části práce slouží jako podklad pro část empirickou. Ta popisuje metodu stanovení cíle výzkumu, tedy popsat, jaké zaměstnanecké benefity konkrétní škola nabízí, jak jsou tyto benefity využívány a zda nabízené benefity odpovídají potřebám zaměstnanců. Kvalitativní šetření provedené s vedením organizace metodou polostrukturovaného rozhovoru a následně kvantitativní šetření provedené mezi pedagogickými pracovníky stejné organizace metodou dotazníkového šetření proběhlo na vybrané základní škole. Výsledkem výzkumu je získání odpovědí na výzkumné otázky, tedy zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s tím, jaké zaměstnanecké benefity mohou využívat, jak jsou spokojeni s benefity, které jim zaměstnavatel nabízí, zda nabízené benefity měly vliv na rozhodnutí pracovat v této konkrétní organizaci, zda je systém nabízených benefitů dostatečně propracován, který benefit je nejoblíbenější a zda mají benefity motivační faktor s ohledem na možný vyšší pracovní výkon. Výzkum ukazuje, že zaměstnanci jsou o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech informováni v maximální možné míře a jsou s nimi spokojeni, pro přibližně polovinu zaměstnanců není nabídka benefitů faktorem, který by mohl mít zásadní vliv na jejich rozhodnutí, zda v organizaci pracovat, většina zaměstnanců považuje systém benefitů za propracovaný, nejoblíbenějším benefitem je příspěvek na stravování, a přibližně polovina zaměstnanců považuje poskytované benefity za motivační. V závěru práce je uvedena možnost rozpracovat výzkumné šetření detailněji, a to i s přesahem na více škol.

KLÍČOVÁ SLOVA

benefity, Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP), motivace, péče o zaměstnance, stravování, zaměstnanci, zaměstnavatel, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

This bachelor thesis describes the employee benefits of primary school teaching staff. The theoretical part describes employee benefits as such. Following the literature and terminology, the theoretical part explains what employee benefits are, why they are provided by employers, their structure, sources, duration and methods of implementation. The information presented in the theoretical part of the thesis serves as a basis for the empirical part. The latter describes the method of determining the research objective, i.e. to describe what employee benefits are offered by a particular school, how these benefits are used and whether the benefits offered meet the needs of employees. A qualitative investigation conducted with the management of the organisation using the semi-structured interview method and then a quantitative investigation conducted among the teaching staff of the same organisation using the questionnaire survey method was carried out in a selected primary school. The research resulted in obtaining answers to the research questions, i.e. whether the employees are sufficiently familiar with what employee benefits they can use, how satisfied they are with the benefits offered by their employer, whether the benefits offered had an impact on their decision to work in this particular organization, whether the system of benefits offered is sufficiently elaborated, which benefit is the most popular and whether the benefits have a motivating factor with regard to possible higher work performance. The research shows that employees are informed about the provided employee benefits to the maximum extent possible and are satisfied with them, for approximately half of the employees the benefits offer is not a factor that could have a major impact on their decision whether to work in the organization, most employees consider the benefits system to be sophisticated, the most popular benefit is the meal allowance, and approximately half of the employees consider the provided benefits to be motivational. The thesis concludes with the possibility of developing the research investigation in more detail, including overlapping with more schools.

KEYWORDS

benefits, catering, employees, employer, employee benefits, employee care, Fund of cultural and social needs (FKSP), motivation

Obsah

Úvod	8
Teoretická část	9
1 Vymezení a historie zaměstnaneckých benefitů.....	10
1.1 Zaměstnanecký benefit jako nástroj odměňování.....	10
1.2 Historie zaměstnaneckých benefitů	12
1.3 Zaměstnanecké benefity v současnosti	14
2 Zaměstnanecké benefity jako součást odměny, nástroj motivace a jejich zdroje	15
2.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů.....	15
2.2 Zaměstnanecké benefity jako motivační faktor	20
2.3 Zdroje pro zaměstnanecké benefity	26
3 Fond kulturních a sociálních potřeb	28
3.1 Příděl do FKSP	28
3.2 Pravidla čerpání FKSP vyplývající z právních předpisů	30
3.3 Právní předpisy upravující tvorbu, čerpání a hospodaření s FKSP do 31. 12. 2023	31
3.4 Právní předpisy upravující tvorbu, čerpání a hospodaření s FKSP od 1. 1. 2024	32
4 Zaměstnanecké benefity	37
4.1 Členění zaměstnaneckých benefitů.....	37
4.2 Druhy zaměstnaneckých benefitů.....	40
5 Pedagogický pracovník.....	42
Empirická část	45
6 Metodologie a cíl výzkumu	45
6.1 Metoda výzkumu	45
6.2 Výzkumný design a harmonogram výzkumného šetření.....	47

6.3	Metoda polostrukturovaného rozhovoru.....	48
6.4	Metoda dotazníkového šetření	49
7	Výzkumný vzorek	49
7.1	Popis zkoumané školy	50
8	Zpracování dat	50
8.1	Polostrukturovaný rozhovor s vedením školy	51
8.2	Vyhodnocení dat z polostrukturovaného rozhovoru.....	58
8.3	Dotazníkové šetření pedagogických pracovníků	59
8.4	Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření	63
8.5	Diskuze	64
	Závěr.....	68
	Seznam použitých informačních zdrojů	71
	Seznam příloh.....	74

Úvod

Zaměstnanecké benefity jsou nástroj, se kterým má zkušenost většina účastníků pracovního vztahu. Autor bakalářské práce má se zaměstnaneckými benefity zkušenost velkou, mnoho let pracoval jak v komerční, tak i ve státní sféře. Zaměstnanecké benefity získával a čerpal v různých podobách a plněních. Jsou to právě zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatelé často využívají v rámci zlepšení pracovních podmínek a motivace zaměstnanců. Vždyť zaměstnanci jsou bohatstvím každé organizace a tím nejcennějším, co každý zaměstnavatel má. A obzvláště v dnešní době, kdy je téměř v každém odvětví o kvalitní zaměstnance velká nouze, může i zaměstnanecký benefit být právě tím nástrojem, který pomůže zaměstnance firmě či organizaci získat, nebo je v nich dokonce udržet. Zaměstnanecké benefity bývají využívány k nalákání schopných zaměstnanců na neobsazená pracovní místa, ke zlepšení image a určitého odlišení zaměstnavatele, ale samozřejmě i k posílení loajality zaměstnanců a také k již zmíněnému udržení zaměstnanců ve firmě či v organizaci. Z benefitů se tak tedy může stát, obzvláště v určitých odvětvích, konkurenční výhoda. Nespornou výhodou pro zaměstnavatele je, hovoříme-li o zaměstnavatelích, kteří jsou podnikatelskou právnickou osobou, i daňová výhodnost poskytnutých benefitů. Byť zaměstnanecké benefity hrají ve spokojenosti zaměstnanců roli významnou, to, že firma nebo organizace zaměstnanecké benefity poskytuje, nemusí však ještě nutně znamenat, že zaměstnanci jsou automaticky spokojeni. Firma nebo organizace by se určitě neměla spoléhat jen na silné benefity, neboť jakékoliv benefity neudrží zaměstnance, pokud ve firmě nebo organizaci nefunguje komunikace a základní lidské hodnoty. Můžeme se setkat i s názorem, že zaměstnanec je spokojený i bez většího množství poskytovaných benefitů. Zde potom hraje roli např. vstřícný a otevřený přístup vedení, nebo lidský a osobní přístup. Poskytované benefity však mohou být jedním z článků, od kterých se spokojenost zaměstnanců na pracovišti odvíjí.

Je to právě státní příspěvková organizace, konkrétně základní škola a její pedagogičtí pracovníci, na jejichž zaměstnanecké benefity je tato bakalářská práce zaměřena. Cílem práce je zjistit, jaké zaměstnanecké benefity konkrétní škola nabízí, jak jsou tyto benefity využívány a zda nabízené benefity odpovídají potřebám zaměstnanců.

Teoretická část

Cílem této části práce je poskytnout obecný úvod do oblasti zaměstnaneckých benefitů, seznámit se s jejich vymezením, historií, ale také s jejich použitím v současnosti. Teoretická část práce, nad rámec již uvedeného, nás provede zaměstnaneckými benefity jako formou odměny a nástrojem k řízení lidských zdrojů, tj. k motivaci zaměstnanců. Nezbytnou součástí teoretické části je seznámení se se zdroji zaměstnaneckých benefitů, kde je kladen důraz obzvláště na jeden z fondů, který příspěvková organizace tvoří povinně - fond kulturních a sociálních potřeb. Právě tento fond je základním zdrojem pro poskytování zaměstnaneckých benefitů v příspěvkové organizace, kterou škola je. Významná změna nastala k 1. 1. 2024, a to v oblasti již zmíněného fondu kulturních a sociálních potřeb, čemuž je v teoretické části věnována jedna samostatná kapitola. Tato změna nové právní úpravy klade na organizace zvýšené nároky co do znalosti důležitých právních předpisů, jelikož novým právním úkonem došlo ke zrušení vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. S novou právní úpravou se výrazně mění pojetí plnění, na které lze z fondu přispívat. V neposlední řadě, vzhledem k zaměření práce, které cílí na zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků, je důležité definovat pedagogického pracovníka jako takového.

1 Vymezení a historie zaměstnaneckých benefitů

1.1 Zaměstnanecký benefit jako nástroj odměňování

Zaměstnanecké benefity, to jsou obecně různé výhody, které zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům, a to nad rámec základní mzdy. Tyto benefity mají za cíl zvýšit atraktivitu pracovního místa, udržet zaměstnance motivované a zlepšit jejich pracovní prostředí. Existuje několik druhů zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanecký benefit je tedy výhoda, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům mimo mzdu, plat nebo odměnu.

A právě mzda nebo plat jsou pojmy, které často bývají zaměstnanci považovány za identické. Přesto je zde zřejmá odlišnost. Hlavní faktor, určující, zda zaměstnanec pobírá mzdu nebo plat se odvíjí od toho, ve kterém sektoru zaměstnanec pracuje.

Přesný význam obou pojmů definuje Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, konkrétně v ČÁST ŠESTÁ, HLAVA 1, OBECNÁ USTANOVENÍ O MZDĚ, PLATU A ODMĚNĚ Z DOHODY, §109, Mzda, plat a odměna z dohody.

- 1) 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.
- 2) Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak.
- 3) Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je
 - 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, nebo
 - e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou

peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky.

- 4) Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.
- 5) Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti (§74 až 77).

Jsou to právě zaměstnanecké benefity, které často bývají, právě nad rámec sjednané mzdy nebo odměny, případně stanovenému platu, využívány zaměstnavatelem jako nepeněžní prostředek sloužící nejen k odměňování, ale jako nástroj k motivaci zaměstnanců nebo i k jejich vyšší loajalitě k zaměstnavateli. Zaměstnanecké benefity jsou nástroje, které tedy pro zaměstnance znamenají výhodu nebo prospěch.

Je zřejmé, že zaměstnaneckých benefitů existuje velká škála. Některé jsou používány zaměstnavateli více, jiné naopak méně. A naopak, některé jsou zaměstnanci využívány více, některé méně. Benefity mohou mít formu peněžní, která se neliší formou zdanění od mzdy, ale i formu nepeněžní. Mnohé benefity jsou daňově výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Benefity lze však obecně považovat za formu odměňování, kterou zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům zcela dobrovolně.

Zaměstnanec získává zaměstnanecké výhody, podle Pelce (2011, s. 11), na základě zaměstnaneckého poměru, přičemž mohou, ale většinou nemusí souviset s pracovním výkonem. 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.

Armstrong (2009, s. 382) doplňuje Pelce tím, že ve svém popisu zaměstnaneckých benefitů v nich vidí opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Jako součást celkové hmotné odměny mohou být odloženy na později nebo mít zásluhovou povahu, jako např. penzijní systémy,

pojištění nebo nemocenské dávky, nebo mohou být bezprostřední, jako např. podnikový automobil nebo půjčka. Do zaměstnaneckých výhod patří také dovolená a způsob poskytování volna, které nemají přísně povahu odměny.

V případě podnikatelských subjektů je volba benefitů vázána pouze rozhodnutím daného subjektu, jaké benefity zaměstnancům poskytne. Podnikatelský subjekt většinou deklaruje poskytované benefity ve vnitřní směrnici nebo v předpisu. V případě státních organizací jsou tyto vázány pravidly státního rozpočtu, příp. příkazy zřizovatelů nebo v případě čerpání povinně tvořených fondů také vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Avšak právě v případě vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, došlo od 1. 1. 2024 k zásadní změně. Ministerstvo financí České republiky v souvislosti se zákonem č. 349/2023 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů (tzv. konsolidační balíček), vyhlášku č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, zrušilo. A jsou to ředitelé příspěvkových organizací, v případě této bakalářské práce ředitel základní školy, kteří jsou touto změnou zákona postaveni před novou výzvou, kterou je nastavení hospodaření a čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb ve své organizaci, a to v souladu s již zmíněným, tzv. konsolidačním balíčkem.

V zájmu zajištění jednotné správní praxe při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb (dále též jako „FKSP“) podle příslušných právních předpisů napříč subjekty povinnými tvořit FKSP vydalo Ministerstvo financí České republiky dokument Metodické doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb. Toto doporučení, které bylo vydáno v samotném závěru roku 2023, tedy v době psaní této bakalářské práce, slouží organizacím jako prvotní informační a návodný materiál poskytnutý Ministerstvem financí k novému nastavení hospodaření s fondem FKSP.

1.2 Historie zaměstnaneckých benefitů

Historie zaměstnaneckých benefitů, jak uvádí Milkowich a Boudreau (1993, s. 630), sahá až do první poloviny dvacátého století, konkrétně na jeho začátek a následně do období 2.

světové války, kdy v USA byl nedostatek pracovních sil a vláda zároveň zakazovala zvyšovat platy. Společnosti se tedy snažily nalákat zaměstnance jiným způsobem, např. za ně platily účty u lékaře, poskytovaly jim jídlo nebo zřizovaly životní pojistky.

Již tehdy bylo majitelům firem jasné, že lidé, resp. zaměstnanci jsou to nejcennější, co jako zaměstnavatelé mají a že bez nich by se chod jejich firem zastavil. A proto se každý rozumný zaměstnavatel snaží, aby u něj zaměstnanci pracovali rádi. Spokojený zaměstnanec totiž zpravidla neodchází.

Průkopníkem v historii zaměstnaneckých benefitů byl americký podnikatel Henry Ford. Geršlová (2012, s. 155 – 160) situaci ve Fordových závodech po zavedení pásové výroby, jejímž následkem bylo významné zhoršení pracovních podmínek dělníků, popisuje následovně: „*Monotónní, ubíjející práce v kombinaci se zaměřením na výkon dělníky velmi deprimovala. Dělníci se cítili jako přívěsky pásů, bez možnosti cokoliv ovlivnit.*“ Dělníci byli dle Geršlové (2012, s. 155 – 160) popisováni jako cvičené poloopice, které vykonávají úkony, pro které zatím nebyl vynalezen stroj. První reakcí bylo otupění zaměstnanců, následovalo podávání výpovědí. V roce 1913 dosáhla míra fluktuace ve Fordových závodech 380 %. V reálu to znamenalo, že se téměř 4x do roka vyměnilo celé zaměstnanecké osazenstvo Fordových závodů. Asi 10 % zaměstnanců nechodilo do práce vůbec. A jak čelil Ford této dramatické situaci? Zavedl balík radikálních opatření, která spočívala ve zvýšení mzdy na 5 dolarů za den, redukoval pracovní dobu na 8 hodin denně a zavedl systém bonusů i sociálních opatření uvnitř podniku.

Není tajemstvím, že v České republice začal jako první využívat motivační schopnosti zaměstnaneckých benefitů kdo jiný než Tomáš Baťa. Pro své zaměstnance nechal vystavět tzv. Baťovské domky z červených pálených cihel, dělníci si mohli ve firmě zvyšovat svou kvalifikaci v tzv. Baťově škole práce, čímž se jejich mzda mohla zvýšit. Tomáš Baťa se staral i o stravování zaměstnanců, zdravotní péči a volnočasové aktivity. To co nám v dnešní době přijde normální, bylo na tehdejší dobu skutečně průlomové. Kašpárková et al. (2010, s. 36) zdůrazňují, že: „*Zaměstnanecké benefity zaměstnanců Baťových závodů byly zcela nadčasové. Mezi zaměstnanecké finanční podpory patřily zejména nemocenské dávky, podpory vícečlenných rodin, příspěvky na školní pomůcky, novorozenecké dary, manželské dary i peněžité půjčky zaměstnancům.*“

„V návaznosti na význam zaměstnaneckých benefitů bylo snahou Baťových závodů zaměstnat co možná nejvíce práce schopných zaměstnanců, nehledě na jejich handicapy. Pro zaměstnance byla zavedena široká škála zaměstnaneckých podpor, darů a výhod“ (Kašpárková et al., 2010, s. 36).

Tomáš Baťa byl velmi pokrokový také v oblasti vzdělávání zaměstnanců, pořádal například obuvnické kurzy, které byly zpoplatněny jen symbolicky, jeho Lidová škola nabízela zaměstnancům večerní jazykové kurzy, kurzy psaní na stroji, vědeckého řízení práce, kurzy reklam, autoškoly. Výhody byly poskytovány nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinám.

Zaměstnanecké výhody v minulosti a obecně jejich význam je tedy možné pozorovat především ve snaze zlepšit a zejména zlidštit pracovní podmínky zaměstnanců pracujících v tzv. pásové výrobě v továrních kolosech.

Geršlová (2012, s. 14) upozorňuje, že: *„Veškeré snažení podnikatelů, které zahrnovalo nejen oblast podnikatelskou, ale také tvorbu společenského a sociálního prostředí v místě svého působení svědčí o tom, že většina podnikatelů byla přesvědčena o vyšším smyslu své práce. Zakladatelé firem tak vytvářeli nejen podnikovou kulturu, ale zásadním způsobem ovlivňovali společenské klima v oblasti, kde působili. Vytvářením různých sociálních a podpůrných programů v rámci svých firem, tak výrazně přispívali ke zkvalitnění životních podmínek nejen svých zaměstnanců, ale také jejich rodin. Kladení důrazu na kvalitu nejen pracovního, ale i mimopracovního života zaměstnanců pak vytvářelo jasné poselství o společenské zodpovědnosti dané organizace.“*

1.3 Zaměstnanecké benefity v současnosti

Ve většině současných firem a organizací je poskytování zaměstnaneckých benefitů již standardní záležitostí. Jak autor práce již uvedl, každý rozumný zaměstnavatel se snaží dobré zaměstnance udržet a dělat vše pro to, aby u něj pracovali rádi. A zde je proto prostor pro zaměstnanecké benefity. Ty slouží zejména k motivaci zaměstnanců a upevnění loajality vůči zaměstnavateli. Zaměstnanec může svého zaměstnavatele vnímat lépe právě proto, že mu nabízí mnoho výhod.

Nejdůležitější složkou odměňování zaměstnanců je samozřejmě mzda nebo plat, nicméně z pohledu motivace někdy působí lépe více benefitů, a to i na úkor mzdy nebo platu. Zaměstnanci mají pocit, že zaměstnavatel pro ně dělá něco navíc. Nabídka zaměstnaneckých benefitů hraje roli i při hledání práce. Zaměstnanec čím dál tím více zajímá, co pro ně jejich zaměstnavatel udělá.

Jak uvádí Beránek (2021, s. 6): *„Podnikatelské subjekty jsou ve volbě svých benefitů vázány pouze svým rozhodnutím (vnitřními směrnici, rozhodnutím společníků, nejvyšších orgánů atd.). Státní organizace jsou vázány pravidly státního rozpočtu, příkazy zřizovatelů a pro čerpání povinně tvořených fondů též vyhláškou 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.“*

Zaměstnanecké benefity nejsou nijak právně vymahatelné. Organizace a společnosti si mohou nastavit svůj vlastní systém benefitů dle svých potřeb, jelikož každá společnost je jiná, a má tedy i různé zaměstnance. Co je motivační pro jednu skupinu zaměstnanců, pro jiné být vůbec nemusí. Vždy záleží na konkrétních podmínkách společnosti. Zaměstnanci by však měli vnímat tyto benefity jako opravdovou výhodu, nikdy však jako automatickou složku jejich mzdy.

Armstrong definuje zaměstnanecké výhody: *„Jako složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímou odměnou, jako je každoroční dovolená na zotavenou“* (Armstrong, 2007, s. 595).

Tato Armstrongova základní charakteristika je dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 174) doplněna o skutečnost, že: *„Rozsah poskytovaných benefitů přímo souvisí jak s výkoností, úspěšností organizace, tak s postojem vedení společnosti k benefitům jako k motivačnímu nástroji, který zvyšuje produktivitu práce.“*

2 Zaměstnanecké benefity jako součást odměny, nástroj motivace a jejich zdroje

2.1 Charakteristika zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity jsou dle Bláhy, Mateiciuce a Kaňákové (2005, s. 175) charakterizovány jako dobrovolná dávka ze strany zaměstnavatele, která je poskytnuta

v případě, že ekonomické hospodaření společnosti toto umožňuje, anebo jsou tyto benefity dojednány např. v kolektivní smlouvě.

Obecně lze zaměstnanecké benefity charakterizovat jako určitá plnění, která plynou od zaměstnavatele směrem k zaměstnanci. Byť zaměstnanecké benefity nejsou plněním každého zaměstnavatele, v případech, kdy jsou poskytovány, je možno je považovat za součást celkové odměny zaměstnance. Ne vždy je však zřejmé, zda si to zaměstnanci uvědomují.

Armstrong a Taylor (2015, s. 421) upozorňují na systém odměňování zaměstnanců, který zpravidla sestává z peněžního a nepeněžního odměňování, které následně tvoří celkovou odměnu, jejíž pojetí je pro systém odměňování zaměstnanců velmi důležité.

Armstrong (2007, s. 520) dále uvádí, že: „*Koncept celkové odměny zahrnuje veškeré formy odměňování, kterými organizace disponuje a které mohou být použity k zajištění, udržení, uspokojení a k stimulu zaměstnanců. Představuje ji cokoli, co zaměstnanec v zaměstnaneckém vztahu ocení.*“

Celková odměna spojuje dvě kategorie (Armstrong, 2007, s. 520):

1. Transakční odměny – hmotné, hmatatelné odměny, které vychází ze vztahu zaměstnavatele a zaměstnance. Jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody.
2. Relační (vztahové) odměny – nehmotné odměny, které se opírají o znalosti, zkušenosti, vzdělání a zážitky z odvedené práce.

Na základě výše uvedeného můžeme jednoznačně konstatovat, že zaměstnanecké benefity (výhody) jsou tedy složkou celkové odměny.

Obrázek 1: Složky celkové odměny

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

Zdroj: Armstrong (2007, s. 521), autorem upraveno

Zaměstnanecké benefity, jejich charakteristika, význam a vliv na chod firmy nebo organizace jsou obecně interpretovány různě. Např. podle Pelce (2011, s. 12) zaměstnanecké benefity slouží především k posílení pozitivního vztahu k podniku, stabilizaci a spokojenosti zaměstnanců a jejich relaxaci.

Zaměstnanecké benefity dle Macháčka (2017, s. 13) jsou hmotnou odměnou, která je poskytnuta zaměstnancům za účelem zvýšení jejich spokojenosti, motivace, oddanosti a loajality.

Armstrong (2009, s. 382) zdůvodňuje a popisuje existenci zaměstnaneckých benefitů jako službu osobním potřebám zaměstnanců, jako nástroj zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstraci toho, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv všem zaměstnavatelům jde o péči o blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. A některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona.

Zaměstnanecké výhody nebo benefity jsou obecně širokou škálou služeb, zboží či sociální péče, kterou zaměstnavatel vytváří a poskytuje zcela dobrovolně. Pro zaměstnavatele je to výhodné z hlediska vyšší motivovanosti zaměstnanců, a naopak zaměstnanec má pocit, že je o něj náležitě pečováno. Cílem je uspokojit osobní potřeby zaměstnanců, protože právě díky tomu je zvýšen pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem. Firma se stává více atraktivní pro své potencionální zaměstnance a získává tím i větší šanci získat si nové kvalifikované pracovníky.

Podle Knapa (2007, s. 49) můžeme zaměstnaneckými benefity označit všechny výhody poskytnuté zaměstnavatelem pro své zaměstnance k jejich pravidelné mzdě. Pro některé zaměstnance se mohou benefity stát stejně důležité jako jejich mzda.

Pokud srovnáme názor Armstronga s předchozím tvrzením Knapa, můžeme získat i jiný úhel pohledu na význam zaměstnaneckých benefitů. Armstrong (2007, s. 595) uvádí, že: *„Cílem politiky zaměstnaneckých benefitů není motivovat, protože tyto výhody častokrát neovlivní výkon zaměstnance a jsou pro něj spíše příjemným bonusem k peněžní odměně, kterou dostávají. Zaměstnavatelé mohou touto cestou ukázat svým zaměstnancům, že jim*

nejdou lhostejní a mají zájem o ně pečovat. Podle toho, jaké benefity zaměstnanci využívají, se může zlepšit jejich životní úroveň a může to také změnit jejich fyzickou nebo psychickou stránku.“ Armstrong i Koubek se pak shodují v názoru, že benefity mají málokdy přímý vliv na výkon pracovníků, ale mohou velmi kladně ovlivnit vztah ke společnosti, ovlivnit tak jejich oddanost a angažovanost na výkonu organizace.

Koubek (2007, s. 318) definuje odlišnost zaměstnaneckých benefitů od mzdy, platu a odměn tvrzením, že: *„Zaměstnanecké benefity zpravidla nejsou závislé na výkonu zaměstnance, délce pracovního poměru nebo zásluhách. Ve většině případů se poskytují plošně a pouze v několika málo firmách se přihlíží k postavení zaměstnance, délce pracovního poměru nebo jeho zásluhám.“*

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 ke sblížení jejich individuálních cílů s firemními cíli a zároveň přispět k vytvoření harmonických pracovních vztahu ve firmě (Koubek, 2004, s. 297).

Armstrong (2007, s. 595) dělí cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace následovně: „

- *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 závazků pracovníků vůči organizaci;*
- *poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.“*

Podle Armstronga (2007, s. 595), který zaměstnanecké benefity nevnímá jako přímý motivační nástroj, 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.“

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

K běžným rozhodnutím, která zaměstnavatelé, resp. manažeři při plánování a řízení systému zaměstnaneckých výhod musí přijmout, jak uvádí Milkovich, Boudreau (1993, s. 644), patří: „

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

Zaměstnanecké benefity však samozřejmě mají i svá úskalí, na což upozorňují Stýblo, Urban a Vysokajová (2009, s. 362). I přes značné náklady zaměstnanecké benefity:

- 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.

d'Ambrosová et al. (2015, s. 158) vše výše uvedené uzavírají tím, že: „*I v problematice poskytování zaměstnaneckých výhod platí, že ne vždy všechno vyhovuje všem. Je tedy vhodné zavedené systémy pravidelně analyzovat, a následně, podle výsledků provádět úpravy s důrazem na efektivitu vynaložených nákladů a na spokojenost zaměstnanců.*“

2.2 Zaměstnanecké benefity jako motivační faktor

Úkolem každého manažera nebo vedoucího pracovníka je maximálně motivovat své spolupracovníky k co nejlepšímu pracovnímu výkonu. Motivace zaměstnanců tedy hraje v celé personalistice důležitou roli. Dobře namotivovaní pracovníci, jak upřesňuje Urban (2017, s. 12), jsou výkonnější, spokojenější, vytvoří si lepší vztah k zaměstnavateli a mají pak i lepší přístup k zákazníkům, pokud s nimi přicházejí do kontaktu. Motivovaní pracovníci také dosahují lepších výsledků a vyžadují menší kontrolu.

Zaměstnanci by měli cítit respekt, uznání, měli by vidět, že si organizace nebo její vedení jsou vědomi výkonů, které odvádějí a vidí jejich tvrdou práci. Toto vše vytváří silnější pouto mezi zaměstnancem a organizací, potažmo jejím vedením.

K pracovní motivaci lze dle Armstronga (2007, s. 220) dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala, atd.

Armstrong (2007, s. 221) dle původního zjištění Herzberga a kol. uvádí dva typy motivace:

➤ Vnitřní motivace

Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

➤ Vnější motivace

To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

Z výše uvedeného dělení motivací je patrné, že vnitřní motivací se rozumí sebemotivace. V případě vnitřní motivace jde o stimuly, které si vytváříme sami pro sebe. Oproti tomu vnější motivaci chápeme jako motivaci, která přichází od našeho okolí, v pracovním prostředí např. od nadřízených. Dle Armstronga (2007, s. 221) jsou vnější motivátory charakterizovány jako stimuly, které mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají tzv. kvality pracovního života, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvnějšku.

Existuje několik teorií motivace, které vysvětlují, proč je zaměstnanec nutné motivovat, proč se zaměstnanci při pracovních činnostech chovají určitým způsobem a proč třeba vyvíjejí úsilí v konkrétním směru. Motivační teorie také popisují, co mohou organizace udělat pro povzbuzení svých zaměstnanců, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří nejen splnění cílů organizace, ale i uspokojení vlastních potřeb zaměstnanců.

Motivační teorie jsou základem praktických úspěchů a pokroků v efektivním vedení kolektivu. Stručný přehled teorií motivace dle Armstronga (2007, s. 221 – 222) je shrnut následovně:

- Instrumentalita – Taylorismus – Taylor – Jestliže děláme jednu věc, vede to k jiné věci. Lidé budou motivováni k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jejich výkonem.

Důsledky teorie – základ primitivních pokusů motivovat lidi pomocí stimulů. Často se používá jako zdůvodnění pro odměňování založené na výkonu, ačkoliv to jen zřídka představuje efektivní motivátor.

- Teorie zaměřená na obsah (potřeby) – Hierarchie potřeb – Maslow – Hierarchie pěti potřeb (řazeno vzestupně, od nižších faktorů po vyšší):
 - fyziologických,
 - jistoty a bezpečí,
 - sociálních,
 - uznání,
 - seberealizace.

Potřeby vyšší úrovně se objeví teprve tehdy, jsou-li uspokojeny potřeby nižší úrovně.

Důsledky teorie – orientuje pozornost na různé potřeby, které motivují lidi, a na to, že uspokojená potřeba již není motivátorem. Pojetí hierarchie nemá praktický význam.

- Dvoufaktorový model – Satisfactory / dissatisfactory – Herzberg – Uspokojení z práce ovlivňují dvě skupiny faktorů:
 - 1) ty, které vnitřně souvisejí s prací (vnitřní motivátory a satisfactory), jako je úspěch, uznání, odpovědnost a růst;
 - 2) ty, které stojí mimo práci (vnější motivátory nebo hygienické faktory), jako je plat / mzda nebo pracovní podmínky.

Důsledky teorie – identifikuje řadu základních potřeb, tj. úspěch, uznání, funkční postup, autonomii a práci samu. Silně ovlivňuje přístupy k vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (obohacování práce). Orientuje pozornost na pojetí vnitřní a vnější motivace a na skutečnost, že vnitřní motivace vyplývající hlavně z práce samé má dlouhodobější účinek. Je tedy argumentem pro to, aby systémy odměňování nabízely peněžní i nepeněžní odměny.

- Teorie zaměřená na proces (kognitivní) – Expektační teorie – Vroom, Porter a Lawler – motivace a výkon jsou ovlivněny:

- 1) vnímaným spojením mezi úsilím a výkonem,
- 2) vnímaným výkonem mezi výkonem a výsledky, a
- 3) významem (valencí) výsledku pro danou osobu.

Úsilí (motivace) závisí na pravděpodobnosti, že po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.

Důsledky teorie – rozhodující teorie pro přístupy k odměňování, tj. že musí existovat vazba mezi úsilím a odměnou (viditelná spojnice), odměna by měla být dosažitelná a měla by stát za to.

- Teorie zaměřená na proces (kognitivní) – Teorie cíle – Latham a Locke – Motivace a výkon se zlepší, jestliže lidé mají náročné, ale přijatelné cíle a dostává se jim zpětné vazby.

Důsledky teorie – poskytuje argumenty pro procesy řízení pracovního výkonu, stanovení cílů a zpětnou vazbu.

- Teorie zaměřená na proces (kognitivní) – Teorie spravedlnosti – Adams – Lidé jsou motivovanější, když se s nimi zachází slušně a spravedlivě.

Důsledky teorie – potřeba vytvořit spravedlivé odměňování a spravedlivé postupy v oblasti zaměstnávání lidí.

V uvedených teoriích motivace, byť jsou definovány velice stručně, zjišťujeme, že zaměstnanci mohou být motivováni různými přístupy. Manažer může motivovat např. svým přístupem ke kolegům, kdy jim dává na vědomí, že práce, kterou vykonávají, má smysl. Může motivovat finanční odměnou, ale třeba i poskytováním benefitů.

Armstrong (2007, s. 118) zdůrazňuje, že: „*Lidé budou lépe motivováni, jestliže bude jejich práce uspokojovat jejich sociální a psychologické potřeby a rovněž ekonomické potřeby. Teorie potřeb je základem koncepce celkové odměny, která uznává význam nepeněžních odměn jako motivátorů. Například uznání či pochvala jsou jako nepeněžní motivátory důležité, protože oslovují a uspokojují jednu z nejdůležitějších potřeb. Politika celkové odměny využívá v systému odměňování jak vnitřních, tak vnějších odměn a jak peněžních, tak nepeněžních odměn.*“

Obecně, ale i z teorií již uvedených autorů motivačních teorií je zřejmé, že jednotlivé benefity mohou, jako motivátory, působit na každého zaměstnance rozdílně. Po určité době se dokonce může stát, že některé benefity začnou zaměstnanci považovat za samozřejmost. Některý benefit postupem času může u zaměstnanců ztratit i na hodnotě. V takovém případě je motivační charakter benefitů zrušen. Mají zaměstnanecké benefity skutečně motivační charakter?

V předchozí kapitole jsme se věnovali Armstrongovi a Macháčkovi, jejichž názory na benefity jako motivační faktory se výrazně liší. První z nich považuje benefity za nepřímý motivační nástroj, druhý naopak za přímý. Taktéž již víme, že Stýblo, Urban a Vysokajová upozorňují na závažná úskalí zaměstnaneckých benefitů.

V souvislosti se zaměstnaneckými benefity si můžeme položit mnoho otázek, jako např.:

- Jaký je motivační aspekt současných zaměstnaneckých benefitů?
- Jak si zaměstnanci cení jednotlivých výhod?
- Nepohlíží zaměstnanci na benefity jako na něco, co je automaticky součástí jejich mzdy?
- Jsou nabízené benefity skutečně tím, co by mohlo rozhodnout, zda nabídnutou pracovní pozici přijmout?
- Anebo naopak, je to, že firma nebo organizace žádné benefity nenabízí důvodem k tomu jít jinam?

Odpovědět na tyto a mnohé další otázky není jednoduché. Každopádně v souvislosti s vnímáním zaměstnance je nutné rozlišit, jak každý zaměstnanec daný zaměstnanecký benefit vnímá. Zda je to pro něj jen „pouhá“ forma odměňování anebo se pro něj stává výrazem určité péče zaměstnavatele. Pokud je tato péče zaměstnavatele specifická, může u zaměstnance nabývat na významu.

Zamyslíme-li se, do jaké míry mohou zaměstnanecké benefity být motivačním nástrojem, který bude následně mít třeba nepřímý, ale přesto aspoň nějaký vliv na výkonnost zaměstnance, zaměříme se na tzv. motivaci pracovního jednání, kterou analyzují Bedrnová, Nový a kol. (2002, s. 385 – 392) jako moderní společnost, která je vlastně postavena na tom, že lidé pracují. Pracovní motivace nám potom ukazuje přístup jednotlivce k

pracovním úkolům a činností, které jsou s jeho prací spojeny, vyjadřuje pracovní ochotu. Pracovní ochota bezpochybně úzce souvisí s pracovní spokojeností, která může být chápána různými způsoby. Jedním ze způsobů, jak můžeme pracovní spokojenost vnímat je spokojenost s pracovními podmínkami organizace, což vypovídá o úrovni personální politiky v rámci dané organizace. Platí zde přímá úměra, čím větší je pracovní spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará.

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány různými způsoby. Mohou se lišit v závislosti na politikách a možnostech jednotlivých zaměstnavatelů. „*V dnešní době by měl poskytovaný benefit nabízet nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitu. Udržování rovnováhy mezi soukromým životem a prací nejen zvyšuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale také zvyšuje jejich výkonnost, snižuje pracovní neschopnost a zlepšuje jejich přístup k zákazníkům. Odpočatí, spokojení a správně motivovaní zaměstnanci jsou více produktivní*“ (Macháček, 2017, s. 2).

Macháček (2017, s. 2) dále tvrdí, že: „*V současné době by měl poskytovaný benefit mít nejen atraktivní výběr služeb a volnočasových aktivit, ale měl by být rovněž moderním produktem, který umožňuje zaměstnancům svobodnou volbu výběru benefitů.*“

V návaznosti na výše uvedené tvrzení Macháčka, každý zaměstnavatel by se měl pravidelně zamýšlet nad efektivitou poskytovaných benefitů. V jeho případě se nabízí otázky, jako např.:

- Motivují nastavené benefity zaměstnance tak, jak je naším cílem?
- Je poskytování benefitu nebo benefitů ze strany zaměstnanců žádoucí?
- Jsou naše benefity relevantní pro potřeby a očekávání našich zaměstnanců?
- Máme dostatečné povědomí o preferencích našich zaměstnanců, abychom mohli náš program zaměstnaneckých benefitů optimalizovat?
- Jaké jsou trendy a novinky v oblasti benefitů a jak bychom je mohli implementovat nebo využít pro optimalizaci našeho programu?
- Jak můžeme zlepšit komunikaci a povědomí zaměstnanců o poskytovaných benefitech?

- Jak můžeme měřit úspěšnost našeho programu zaměstnaneckých benefitů a jaké ukazatele bychom měli sledovat pro hodnocení jeho efektivity?

Ne vždy čerpání benefitů zaměstnanci znamená, že o ně opravdu stojí. Mnozí by určitě dali přednost odpovídající částce vyplacené v hotovosti nebo naopak i jiné výhodě. Další oblastí, kterou je potřeba z pohledu zaměstnavatele hodnotit, je již zmíněná míra motivace, kterou daný benefit zaměstnancům přináší.

2.3 Zdroje pro zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mohou pocházet z různých zdrojů, a to jak v rámci samotné organizace, tak i z vnějších zdrojů. Každá organizace může mít odlišné priority a zdroje, které využívá k poskytování zaměstnaneckých benefitů, a tyto benefity mohou být přizpůsobeny potřebám a cílům dané společnosti a zaměstnanců.

Jak uvádí Beránek (2021, s. 7), „*S nejrůznějšími formami benefitů pracují státní podniky, příspěvkové organizace, veřejné výzkumné organizace a další právnické osoby, které povinně tvoří fond kulturních a sociálních potřeb, sociální fond nebo obdobně nazvaný fond, jehož tvorba je daňově uznatelným nákladem.*“

Jedná se zejména o tyto organizace, zjednodušeně označované jako „státní“:

- příspěvkové organizace,
- obce,
- státní podniky,
- státní vysoké školy a
- veřejné výzkumné instituce.

Se stejnými benefity se lze setkat i u obchodních korporací a nestátních neziskových organizací, které ze zákona fondy tvořit nemusí, a pokud je dobrovolně tvoří, nejsou daňově uznatelným výdajem. Tyto organizace můžeme označit, i když nepřesně, jako „nestátní“ (Beránek, 2021, s. 7).

Zdroje pro poskytování benefitů lze kombinovat. Speciálně, pokud „státní“ organizace tvoří fond povinně, neznamená to, že nemůže další benefity poskytovat z jiných zdrojů. Obdobně ale i u „nestátních“ organizací lze kombinovat hrazení některých benefitů z fondu a některých na vrub nákladů a dosáhnout tím optimálního výsledku (Beránek, 2021, s. 7).

V případě státního podniku, na který se již zmíněná vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „vyhláška o FKSP“), vztahuje až od roku 2020, existují oproti ostatním subjektům tvořícím FKSP určité rozdíly. Důvodem je podnikatelský charakter státního podniku. V jeho případě tak lze FKSP tvořit i nad rámec základního přidělu ve výši 2 % dalšími příděly ze zisku, ale naopak v případě, kdy nelze z důvodu ztráty nebo nedostatku zisku základní přiděl ve výši 2 % dle výše uvedeného postupu naplnit, nebo jsou-li prostředky rezervního fondu nedostačující, vytvoří státní podnik FKSP jen v takové výši, kterou mu výše zisku nebo zůstatek rezervního fondu umožňuje.

Jeden z důležitých zdrojů pro poskytování benefitů zaměstnancům představuje pro zaměstnavatele sociální fond, případně další složky vlastního kapitálu podobného charakteru.

První velkou skupinu těchto zaměstnavatelů tvoří subjekty, u kterých byla do 31. 12. 2023 tvorba a hospodaření s fondem podrobně upravena vyhláškou ministerstva financí o FKSP.

Do této skupiny subjektů, dle vyhlášky o FKSP, patří: „

- *státní podniky,*
- *organizační složky státu,*
- *státní příspěvkové organizace, a*
- *příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky.“*

Vzhledem k tématu této bakalářské práce, které hovoří o zaměstnaneckých benefitech pedagogických pracovníků, zaměřím se dále již jen na zdroj zaměstnaneckých benefitů v příspěvkové organizaci, kterou je v tomto případě základní škola.

Zdrojem pro zaměstnanecké benefity v této příspěvkové organizaci je již dříve zmíněný fond kulturních a sociálních potřeb, který je jedním z povinně tvořených peněžních fondů příspěvkové organizace.

Dle § 29 Zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, tvoří příspěvková organizace tyto peněžní fondy: „

- a) *rezervní fond,*
- b) *fond reprodukce majetku,*

- c) *fond odměn,*
- d) *fond kulturních a sociálních potřeb.*“

3 Fond kulturních a sociálních potřeb

Fond kulturních a sociálních potřeb (dále již jen jako „FKSP“), slouží k zajištění kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, stejně tak bývalých zaměstnanců, kteří odešli do důchodu.

FKSP je fond, kde zaměstnavatel ukládá peníze, které jsou následně využity pro benefity svých zaměstnanců.

Tvorba a použití FKSP, jsou mimo již dříve uvedenou, a v tuto chvíli neplatnou vyhláškou č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, aktuálně upraveny:

- zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (tzv. rozpočtová pravidla), který upravuje tvorbu a použití FKSP v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích a
- zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, upravující tvorbu a použití FKSP v příspěvkových organizacích krajských a obecních.

Z těchto zákonů vyplývá, že hlavním zdrojem fondu je základní příděl tvořený na vrub nákladů příspěvkové organizace zálohově z roční plánované výše. Přesný způsob výpočtu zálohy není stanoven, ale podstatná je povinnost provést vyúčtování skutečného základního přídělu v rámci účetní závěrky.

3.1 Příděl do FKSP

Příděl můžeme charakterizovat jako přidělení nebo alokaci, obvykle peněz nebo prostředků. V případě FKSP se jedná o příděl peněz.

Základní příděl, kterým byl tvořen fond FKSP do 31. 12. 2023, činil v organizačních složkách státu a v příspěvkových organizacích 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost.

V současné chvíli, v návaznosti na změny platné od 1. 1. 2024, odpovídá celková roční výše základního přidělu pouze 1 % ročního objemu prostředků zúčtovaných na platy, náhrady platů a odměny za pracovní pohotovost.

Za příjmy FKSP se kromě základního přidělu považují rovněž (Sikora, 2024, s. 51): „

- *náhrady škod, případně pojistná plnění od pojišťoven v souvislosti se škodou na majetku pořízeném z fondu,*
- *peněžní a jiné dary určené do fondu,*
- *splátky zápůjček poskytnutých z fondu kulturních a sociálních potřeb, a*
- *příjmy z pronájmu rekreačních a sportovních zařízení, na jejichž provoz je přispíváno z FKSP (pouze u příspěvkových organizací).“*

Do základny pro výpočet přidělu nevstupují (Sikora, 2024, s. 49): „

- *odměny z dohod o provedení práce,*
- *odměny z dohod za pracovní činnost,*
- *odstupné*
- *mimořádný příspěvek zaměstnanci při nařízené karanténě (tzv. IZOLAČKA).“*

V případě FKSP u příspěvkových organizací zřízených územními samosprávnými celky lze částky uložit na samostatném účtu u bank a poboček zahraničních bank. V případě organizačních složek státu a státních příspěvkových organizací se prostředky fondu povinně ukládají v České národní bance na účtech podřízených státní pokladně.

Pokud jde o čerpání prostředků FKSP, tak forma plnění je v zásadě nepeněžní. Výjimku z tohoto pravidla tvoří pouze sociální výpomoci, sociální zápůjčky a dary, které mohou být poskytnuty i v peněžité formě. Čerpat prostředky z FKSP je možné pouze pro účely vyjmenované ve vyhlášce o FKSP, po jejím zrušení ve vnitřním předpisu subjektu. V případech, kdy v rámci organizace existují odbory, spolurozhoduje v souladu s ustanovením § 225 zákona 262/2006 Sb., zákoník práce příslušný odborový orgán.

Při čerpání FKSP v případě organizačních složek státu a příspěvkových organizací lze přispívat pouze na činnosti, které organizační složka či příspěvková organizace organizuje nebo spoluorganizuje nebo je pořídí od jiné organizační složky státu či právnické nebo fyzické osoby.

3.2 Pravidla čerpání FKSP vyplývající z právních předpisů

Shrnutí osob, kterým je FKSP určen:

- a) Státní příspěvkové organizace – dle § 60 zákona č. 218/2000 Sb.,
- zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli,
 - státním zaměstnancům podle zákona o státní službě,
 - příslušníkům ve služebním poměru,
 - soudcům,
 - žákům středních odborných učilišť a učilišť,
 - důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u zaměstnavatele,
 - případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a
 - jiným právníckým nebo fyzickým osobám.
- b) Příspěvkové organizace zřízené krajem, obcí, svazkem obcí – dle § 33 odst. 3 zákona č. 250/2000 Sb.,
- zaměstnancům v pracovním poměru k příspěvkové organizaci,
 - žákům středních odborných učilišť a učilišť,
 - interním vědeckým aspirantům,
 - důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u příspěvkové organizace,
 - případně rodinným příslušníkům zaměstnanců a
 - jiným fyzickým nebo i právníckým osobám.
- c) Školské právnícké osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí – dle §138 odst. 3 školského zákona,
- zaměstnancům v pracovním poměru ke školské právnícké osobě a jejich rodinným příslušníkům, a
 - důchodcům, kteří při prvním odchodu do starobního důchodu nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně byli v pracovním poměru ke školské právnícké osobě nebo k okresnímu úřadu za předpokladu, že byli zařazeni k práci

ve škole nebo školském zařízení bez právní subjektivity nebo k právnické osobě před změnou její právní formy na školskou právnickou osobu podle § 187.

Současně však platí, že každá jednotlivá organizace musí jednoznačně vymezit skupinu osob, které bude poskytovat plnění z FKSP.

Dále platí, že na plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb není právní nárok.

3.3 Právní předpisy upravující tvorbu, čerpání a hospodaření s FKSP do 31. 12. 2023

Do 31. 12. 2023 byla pravidla upravující hospodaření s FKSP obsažena v některých zákonech (např. v zákoníku práce, v zákoně o daních z příjmů), avšak klíčový, v praxi používaný právní předpis představovala jedna, v rámci této práce již několikrát zmíněná vyhláška – vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, která vstoupila v platnost 1. 5. 2002.

Povinnost tvořit fond a hospodařit s ním dle vyhlášky o FKSP do 31. 12. 2023 měli:

- organizační složky státu,
- příspěvkové organizace státu zřízené organizačními složkami státu,
- příspěvkové organizace zřízené územními samosprávnými celky a dobrovolnými svazky obcí podle rozpočtových pravidel územních rozpočtů,
- státní podniky podle zákona o státním podniku,
- Správa železnic podle zákona o Českých drahách a Správě železnic,
- školské právnické osoby zřízené ministerstvem, územním samosprávným celkem nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,
- případně další subjekty, stanoví-li to zákon.

V praxi tedy všechny výše uvedené subjekty povinně postupovaly podle vyhlášky o FKSP. Vyhláška č. 114/2002 Sb., tzv. taxativně vymezovala využití prostředků z FKSP.

Obrázek 2: Využití prostředků FKSP do 31. 12. 2023



Zdroj: Řízení školy, Hospodaření s FKSP od roku 2024

Historicky se výše základního přídělu do FKSP v průběhu času měnila. Do konce roku 2010 činil základní příjem, kterým je fond tvořen, 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost. Od roku 2011 do roku 2015 to bylo pouze 1 %. V roce 2016 příděl vzrostl na 1,5 %, od roku 2017 se vrátil na původní hodnotu 2 %. Hodnota přídělu ve výši 2 % byla platná až do konce roku 2023, kdy došlo opět k další zásadní změně.

3.4 Právní předpisy upravující tvorbu, čerpání a hospodaření s FKSP od 1. 1. 2024

V návaznosti na snížení deficitu veřejných financí vstoupil dne 1. 1. 2024 v platnost zákon č. 349/2023 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů (tzv. konsolidační balíček). Součástí konsolidačního balíčku je již dříve zmíněné zrušení vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů.

Právní úprava hospodaření s FKSP od 1. 1. 2024 předpokládá, že organizace zná a správně používá právní předpisy. Proto musí organizace:

- přesně znát svou právní formu (státní příspěvková organizace, příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem nebo svazkem obcí, školská právnická osoba);

- respektovat právní normy, které změnit nelze; brát v úvahu právní předpisy, které souvisejí s poskytováním příspěvku z FKSP (např. při poskytování příspěvku na stravování, v rámci daní z příjmů);
- důvodně a transparentně stanovit pravidla čerpání FKSP v té části, ve které organizace postupuje podle svého uvážení.

V návaznosti na zrušenou vyhlášku č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, je nutné od 1. 1. 2024 hospodařit s FKSP podle pravidel, která lze obecně charakterizovat takto:

- 1) jsou rozmělněna v mnohých zákonech nebo podzákonných právních předpisech,
- 2) jejich použití je v některých případech odvislé od právní formy organizace a jejího zřizovatele (některé normy jsou určeny pro všechny příspěvkové organizace a školské právnické osoby zřízené ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí; některé normy jsou určeny např. pouze pro státní příspěvkové organizace),
- 3) v části upravující čerpání FKSP jsou současně „liberálnější“ i striktnější:
 - částečně umožňují čerpat FKSP podle uvážení organizace (tzv. volná část přidělu) a
 - částečně přikazují část základního přidělu FKSP použít pouze k určenému účelu (účelově vázaná část přidělu spojená s minimálním rozsahem, nejméně 50 %, z rozpočtovaného základního přidělu k 1. lednu rozpočtového roku povinně použitá na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob).

Jaký je základní výčet právních předpisů, které musí znát a správně používat příspěvková organizace nebo školská právnická osoba zřízená ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí?

- V případě státních příspěvkových organizací:
 - zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů (§ 56, § 60, § 62, § 65, § 68, § 69),

- vyhláška č. 296/2022 Sb., o nákladech na stravování a jejich úhradě v organizačních složkách státu a příspěvkových organizacích, ve znění pozdějších předpisů.
- V případě příspěvkových organizací zřízených krajem, obcí nebo svazkem obcí:
 - zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů (§ 29, § 33, § 33b, § 34, § 37),
 - vyhláška č. 84/2005 Sb., o nákladech na stravování a jejich úhradě v příspěvkových organizacích zřízených územními samosprávnými celky, ve znění pozdějších předpisů [3 odst. 1, § 3 odst. 3 písm. b), § 5 odst. 1].
- V případě školských právnických osob zřízených ministerstvem, krajem, obcí nebo svazkem obcí:
 - zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů (§ 136, § 137, § 138).
- V případě všech organizací:
 - zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů (§ 225) a
 - zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů (zejména § 6 odst. 9).

K 1. 1. 2024 jsou nejvýznamnějšími změnami v oblasti FKSP pro všechny subjekty, které povinně vytvářejí fond:

- a) zrušení vyhlášky o FKSP,
- b) snížení základního přidělu do fondu z 2 % na 1 %,
- c) povinnost použít nejméně 50 % základního přidělu do fondu na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob.

Zásadní změnou související s tvorbou FKSP je snížení základního přidělu, viz bod b), a to ze 2 % na 1 % z určitého ročního objemu nákladů nebo výdajů. Nová pravidla vymežující výši základního přidělu jsou obsažena v jednotlivých zákonech regulujících činnost:

- a) státních příspěvkových organizací;

- b) příspěvkových organizací zřízených územními samosprávnými celky (krajem, obcí) nebo dobrovolným svazkem obcí;
- c) školských právnických osob zřízených ministerstvem, územními samosprávnými celky nebo dobrovolným svazkem obcí.

Účelově vázaná část přídělů

Nově se v právních předpisech upravujících tvorbu a hospodaření s fondem stanoví povinnost použít nejméně 50 % základního přídělů rozpočtovaného k 1. 1. 2024 rozpočtového roku na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Účelově vázaných 50 % základního přídělů se stanoví z rozpočtovaného základního přídělů k 1. lednu bez ohledu na jeho skutečnou výši v rámci vyúčtování ke dni, ke kterému se sestavuje řádná účetní závěrka. Z vlastní iniciativy může organizace na produkty spoření na stáří použít i větší část základního přídělů. Poprvé se bude týkat rozpočtovaného základního přídělů na rok 2024.

Zákonné ustanovení k produktům na stáří zavádí novela zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 15a, odst. 1): „

Produktem spoření na stáří se pro účely daní z příjmů rozumí:

- a) *penzijní připojištění se státním příspěvkem podle zákona upravujícího penzijní připojištění se státním příspěvkem,*
- b) *doplňkové penzijní spoření podle zákona upravujícího doplňkové penzijní spoření,*
- c) *penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění,*
- d) *soukromé životní pojištění,*
- e) *dlouhodobý investiční produkt. “*

Volná část přídělů

Dle nové právní úpravy mohou organizace z volné části přídělů FKSP poskytovat příspěvky zcela dle vlastního uvážení, resp. dle vymezení ve vnitřním předpisu. Je tedy pouze na dané organizaci, zda bude přispívat z volné části přídělů např. na rekreace, stravování, kulturu, sport, zdravotní péči, poskytovat sociální zápůjčky či výpomoci atd. Stejně tak je ponecháno na úvaze organizace, komu a v jaké výši bude přispívat.

Jedinou limitací při poskytování příspěvku je požadavek na naplnění smyslu a účelu fondu jako takového. Z fondu by tedy měla být poskytnuta taková plnění, resp. příspěvky na

plnění, které povedou k zajištění sociální, kulturní či jiné potřeby osoby (primárně zaměstnance, případně dalších osob), které bude příspěvek poskytnut.

Obrázek 3: Využití prostředků FKSP od 1. 1. 2024



Zdroj: Řízení školy, Hospodaření s FKSP od roku 2024

Dle Metodického doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb, vydaného Ministerstvem financí České republiky s účinností od 1. 1. 2024, zůstatek FKSP z roku 2023 netvoří účelově vázanou část přídělu, a proto celý zůstatek může být použit na volné produkty. Pokud však má organizace zájem převést zůstatek z roku 2023 nebo jeho část do vázaných produktů, není nic, co by tomu bránilo.

Dle již citovaného Metodického doporučení zůstatek z roku 2024 a z dalších let v části odpovídající účelově vázané části přídělu musí být vždy v následujícím roce využit pouze na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob. Tyto prostředky organizace nemůže využít jinak. Případně nevyčerpané prostředky musí organizace kumulovat a plánovat jejich čerpání pouze na příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob.

Vzhledem ke zrušení platnosti vyhlášky o FKSP a v návaznosti na novou právní úpravu hospodaření s FKSP od 1. 1. 2024 předpokládá, že organizace zná a správně používá právní předpisy. Proto musí organizace:

- přesně znát svou právní formu (státní příspěvková organizace, příspěvková organizace zřízená územním samosprávným celkem nebo svazkem obcí, školská právnická osoba);
- respektovat právní normy, které změnit nelze; brát v úvahu právní předpisy, které souvisejí s poskytováním příspěvku z FKSP (např. při poskytování příspěvku na stravování, v rámci daní z příjmů);
- důvodně a transparentně stanovit pravidla čerpání FKSP v té části, ve které organizace postupuje podle svého uvážení.

Výše uvedená nová pravidla čerpání FKSP, vzhledem k tomu, že k 31. prosinci 2023 neměli ředitelé škol s výjimkou „*Metodického doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb*“, vydaného Ministerstvem financí České republiky, žádné další zásadní informace, se zajisté pro mnohé ředitele škol stala, aspoň pro období začátku kalendářního roku 2024, jakousi „noční můrou“. Ředitelé museli vyvinout velkou iniciativu v návaznosti na zajištění implementace nových pravidel čerpání FKSP a to i přes to, že se změny pravidel chopily mnohé vzdělávací firmy a agentury, které i přes zřejmé nejasnosti nabízeli školení se zaručenou implementací nových pravidel čerpání FKSP.

4 Zaměstnanecké benefity

4.1 Členění zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity mohou být různorodé a zahrnovat různé oblasti, které jsou zaměřeny na podporu a motivaci zaměstnanců. Následující členění, sestavené Pelcem (2011, s. 14 – 17), nabízí přehledný pohled na obecné rozdělení zaměstnaneckých benefitů:

- a) z hlediska daňové a odvodové výhodnosti
 - Mimořádně zvýhodněné benefity – tato kategorie je pro obě strany pracovněprávního vztahu výhodná. Pro zaměstnavatele je benefit daňovým výdajem a na straně zaměstnance je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob a není součástí vyměřovacího základu pro odvedení sociálního a zdravotního pojištění, neplatí se z nich tedy pojistné.

- Částečně zvýhodněné benefity – v této kategorii je daňově zvýhodněn buď zaměstnavatel, nebo zaměstnanec. Daňová výhoda na straně zaměstnavatele znamená, že benefit je daňovým výdajem a snižuje základ nebo prohlubuje daňovou ztrátu. Daňová výhoda na straně zaměstnance je nezdaněným příjmem a nezvyšuje se tím základ daně poplatníka.
 - Benefity, které nejsou daňovým výdajem zaměstnavatele – benefit nesnižuje daňový základ zaměstnavatele. Pro zaměstnance jsou pak tyto benefity osvobozeny a vyjmuty z vyměřovacího základu zdravotního a sociálního pojištění.
- b) věcné benefity
- Pelc (2011, s. 20) rozděluje věcné benefity do pěti kategorií:
- Podpora zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařízením – jsou poskytovány například tam, kde je špatná dopravní dostupnost nebo v lokalitách, kde je nedostatek zaměstnanců s příslušnou profesí. Jedná se tedy o benefity ve formě příspěvku na dopravu, na ubytování nebo poskytnutí služebního automobilu s možností jeho využívání i k osobním účelům.
 - Osobní rozvoj, vzdělání zaměstnanců a zvyšování kvalifikace – nejčastěji se jedná o jazykové kurzy, semináře, školení, výukové programy nebo workshopy. Zařizovány jsou buď daným podnikem, nebo externí firmou.
 - Zdravotní aspekty pracovníků – poskytování závodní lékařské péče, komplexní zdravotní péče zahrnující nabídku různých vitamínů či léčivých přípravků, vak-cín, můžeme sem zařadit i poskytnutí zdravotnické obuvi, sickdays (dny volna poskytnuté pracovníkovi v případě onemocnění, kdy se nemusí prokazovat lékařským potvrzením). Dále například příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc, různé pobyty v lázních, rehabilitace atd.
 - Sociální aspekty života zaměstnanců – nejčastějším jsou půjčky a podpora v případě, kdy se zaměstnanec nachází v tíživé finanční nebo sociální situaci.
 - Benefity pro volný čas – zahrnují vstupy do různých rekreačních a sportovních areálů jako jsou: fitness, sauna, wellness, bazén, tenis nebo vstup na různá kulturní

představení: kino, divadlo, výstavy apod. Tento benefit je v dnešní době poskytován v podobě Flexipassu nebo Multisport karty.

c) dle charakteru výdajů zaměstnavatele a příjmů zaměstnance

Pelc (2011, s. 15) rozděluje benefity u zaměstnavatele na finanční a nefinanční výdaj, u zaměstnance na peněžní nebo nepeněžní příjem.

- Finanční výdaj - zaměstnavatel na poskytnutý benefit musí vynaložit určitou finanční částku. Můžeme sem zahrnout příspěvek na dovolenou.
- Nefinanční výdaj - žádný finanční obnos zaměstnanci poskytnut není. Může se jednat například o slevu na produkty daného podniku, poskytnutí osobního automobilu, bezplatného parkování, školení, rozvoje dovedností apod.
- Peněžní příjem – zaměstnanec obdrží benefit formou finančních prostředků, určité částky.
- Nepeněžní příjem – do této kategorie můžeme zahrnout rekreační, kulturní a sportovní služby.

d) dle formy poskytování

Macháček (2017, s. 2) dělí způsob poskytování zaměstnaneckých benefitů následovně:

- Fixní způsob poskytování benefitů – v tomto případě zaměstnavatel stanoví v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity s určením pro všechny zaměstnance a je na zaměstnanci, zda tyto benefity využije nebo ne. Nevýhodou tohoto systému je, že zaměstnavatel může investovat do určitého programu zaměstnaneckých výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tyto formy zájem.
- Flexibilní způsob poskytování benefitů (cafeteria systém) – v tomto případě zaměstnavatel stanoví firemní balíček zaměstnaneckých benefitů a stanoví rovněž roční limit bodů pro každého zaměstnance. Každý zaměstnanec si z tohoto balíčku zvolí takové benefity, které mu budou nejvíce vyhovovat. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné zaměstnanecké výhody a z

celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí.

e) dle času a působnosti

Podle časového rozlišení můžeme zaměstnanecké benefity, dle Pelce (2011, s. 22), rozdělit do tří kategorií:

- Jednorázové neboli okamžité – bezúročné půjčky, sociální výpomoc nebo příspěvek k významnému životnímu jubileu.
- Krátkodobé – občerstvení na pracovišti, příspěvky na stravování a nápoje, roční předplatné jakékoliv sportovní/kulturní aktivity.
- Dlouhodobé – příspěvek na penzijní připojištění nebo soukromé životní pojištění.

4.2 Druhy zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity můžeme rozdělit, v návaznosti na různá kritéria, do mnoha skupin. Benefity pro pedagogické pracovníky mohou být podobné jako v jiných profesích, ale mohou se lišit v závislosti na konkrétních institucích.

Vše, co organizace poskytují svým pracovníkům nad rámec stanoveného nebo dohodnutého platu nebo mzdy, považují Krbečková a Plesníková (2020, s. 28) za zaměstnanecké benefity .

Skupiny benefitů následně dělí do více skupin, které do určité míry sledují § 4 až § 14a vyhlášky č. 114/2002 Sb., která stanovuje možnosti čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb.

Výše uvedená vyhláška definuje v § 4 až § 14a, že z fondu lze přispívat jen na přesně určené účely, např.:

- 1) Z fondu lze přispívat na náklady na provoz mateřské školy podle školského zákona a zařízení poskytujícího služby péče o dítě v dětské skupině, kulturních zařízení, rekreačních zařízení, sportovních a tělovýchovných zařízení, rehabilitačních zařízení včetně masáží a zařízení pro zájmovou činnost organizačních složek státu, státních podniků a příspěvkových organizací (dále jen

"zařízení sloužící kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců") a na provoz autobusu, a to v rozsahu, v jakém jsou využívány pro potřeby zařízení sloužícího kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců a rodinných příslušníků.

- 2) Z fondu lze přispívat zaměstnancům na:
 - a) vitaminové prostředky,
 - b) dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky,
 - c) preventivní péči na úseku dentální hygieny a zubní prevenci poskytované dentální hygienistkou a preventivní, léčebnou a diagnostickou péči na úseku zubního lékařství včetně ortodontické péče,
 - d) očkování proti infekčním onemocněním.

Příspěvek podle odstavce 2 lze poskytnout, není-li plnění ani částečně hrazeno z veřejného zdravotního pojištění nebo jinou osobou na základě povinnosti stanovené jiným právním předpisem.

- 3) Z fondu lze přispívat na vybavení ke zlepšení pracovních podmínek, na pracovní oděvy a obuv, a to nad povinné vybavení, na jednotné oblečení a na vybavení pro sportovní a zájmovou činnost, které je půjčováno zaměstnancům.
- 4) Z fondu lze přispívat zaměstnancům na úhradu tištěných knih, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy knihy.
- 5) Příspěvek na dopravu do zaměstnání
- 6) Půjčky na bytové účely
- 7) Stravování
- 8) Rekreační
- 9) Kulturu, vzdělávání a sport
- 10) Sociální výpomoci a zápůjčky
- 11) Penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a účet dlouhodobých investic
- 12) Pojistné na soukromé životní pojištění

Macháček (2017, s. 1 – 2) jako nejčastěji poskytované zaměstnanecké benefity uvádí příspěvky na:

- 1) stravování, zejména formou poskytování stravenek,

- 2) odborný rozvoj zaměstnanců (prohlubování a zvyšování kvalifikace),
- 3) tuzemskou a zahraniční rekreaci zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků,
- 4) sportovní a kulturní využití zaměstnance,
- 5) penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- 6) soukromé životní pojištění,
- 7) masážní, rehabilitační a posilovací služby,
- 8) nákup vitamínových přípravků,
- 9) očkování proti chřipce,
- 10) zvýhodněné půjčky zaměstnancům, dary k životním a jiným výročím,
- 11) podporu při neštěstí v rodině, při živelní pohromě, při dlouhodobé nemoci, při nepříznivé finanční či sociální situaci zaměstnance,
- 12) prodej výrobků nebo služeb firmy za cenu nižší, než je cen obvyklá (tržní),
- 13) poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti, občerstvení na pracovišti,
- 14) bezplatné poskytování služebního auta i pro soukromé účely,
- 15) zajišťování nebo hrazení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- 16) poskytnutí bezplatného přechodného ubytování,
- 17) opční akciové programy pro manažery, poskytování zaměstnaneckých akcií,
- 18) podporu přátelských vztahů na pracovišti a zřizování firemních školek.

Je zřejmé, že zaměstnaneckých benefitů existuje celá škála. Výše uvedené jsou příklady těch benefitů, které jsou nejběžnější a se kterými se může zaměstnanec setkat. Mnohé benefity zde však uvedeny nejsou. Jsou to např. možnost práce na dálku nebo služební automobil. Tyto benefity totiž nepatří mezi základní benefity, které bývají poskytovány zaměstnancům, na které je tato práce zaměřena, tj. pedagogickým pracovníkům.

5 Pedagogický pracovník

Pedagogický pracovník je termín používaný v oblasti vzdělávání a školství, který označuje osobu zaměstnanou v pedagogické profesi nebo ve vzdělávací instituci. Hlavním úkolem pedagogického pracovníka je vzdělávat a rozvíjet své studenty či účastníky vzdělávacích programů, a to jak z hlediska znalostí a dovedností, tak i z hlediska osobnostního a sociálního rozvoje. Pedagogický pracovník může pracovat na různých úrovních vzdělávacího systému, od mateřských škol a základních škol po střední školy, vysoké

školy a další vzdělávací instituce. Jejich práce zahrnuje plánování výukových programů, přípravu výukových materiálů, vedení výuky, hodnocení studentů, poskytování podpory a poradenství studentům, komunikaci s rodiči a další administrativní činnosti spojené s výukou a výchovou. Pedagogický pracovník by měl mít také schopnost adaptovat se na potřeby a individuální rozdíly studentů a podporovat jejich rozvoj v souladu s pedagogickými cíli a hodnotami.

V rámci legislativy je pedagogický pracovník definován Zákonem č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů. V uvedeném zákoně, konkrétně v § 2, je pedagogickým pracovníkem definován ten, „*Kdo koná přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímou speciálněpedagogickou nebo přímou pedagogicko-psychologickou činnost přímým působením na vzdělaného, kterým uskutečňuje výchovu a vzdělávání na základě zvláštního právního předpisu (dále jen "přímá pedagogická činnost").*“ Pedagogický pracovník je v Zákoně č. 563/2004 dále definován podle svého pracovněprávního vztahu, tzn. konkrétně „*Je zaměstnancem právnické osoby, která vykonává činnost školy, nebo zaměstnancem státu, nebo ředitelem školy, není-li k právnické osobě vykonávající činnost školy v pracovněprávním vztahu nebo není-li zaměstnancem státu. Pedagogickým pracovníkem je též zaměstnanec, který vykonává přímou pedagogickou činnost v zařízeních sociálních služeb.*“

Zákon č. 563/2004 následně nabízí i výčet zaměstnanců, kteří tzv. přímou pedagogickou činnost vykonávají: „

- a) učitel,
- b) pedagog v zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků,
- c) vychovatel,
- d) speciální pedagog,
- e) školský logoped,
- f) psycholog,
- g) pedagog volného času,
- h) asistent pedagoga,
- i) trenér,

- j) metodik prevence v pedagogicko-psychologické poradně,*
- k) vedoucí pedagogický pracovník.“*

Přehled požadavků, které musí pedagogický pracovník splňovat, aby byl způsobilý tuto činnost vykonávat, definuje v § 3 zákon č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících. Pedagogickým pracovníkem může být ten, kdo splňuje tyto předpoklady: „

- a) je plně svéprávný,*
- b) má odbornou kvalifikaci pro přímou pedagogickou činnost, kterou vykonává,*
- c) je bezúhonný,*
- d) je zdravotně způsobilý a*
- e) prokázal znalost českého jazyka, není-li dále stanoveno jinak.“*

Uchazeč o zaměstnání by neměl být, bez splnění výše uvedených požadavků zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů, na pozici pedagogického pracovníka vůbec přijat.

Klíčovým faktorem pro poskytování kvalitního vzdělání a podporu rozvoje studentů ve školním prostředí je odborná kvalifikace pedagogického pracovníka. Odborná kvalifikace pedagogického pracovníka zahrnuje široké spektrum dovedností, vzdělání a zkušeností nezbytných k tomu, aby pedagogický pracovník mohl úspěšně vést vzdělávací proces a podporovat rozvoj svých studentů. Otázku odborné kvalifikace pedagogického pracovníka stanovuje § 6 – § 22 zákona č. 563/2004 Sb., o pedagogických pracovnících a o změně některých zákonů.

Empirická část

Tato část bakalářské práce prezentuje výsledky výzkumného šetření. Jsou zde představeny hlavní výzkumné otázky, metoda stanovení cíle práce a metodologie výzkumu. Výsledky výzkumného šetření jsou v empirické části analyzovány, a následně v závěru práce zhodnoceny v diskusi.

6 Metodologie a cíl výzkumu

Pro výzkum, který probíhal v příspěvkové organizaci, základní škole, byly zvoleny dvě výzkumné metody:

- polostrukturovaný rozhovor, a
- dotazníkové šetření.

Cílem výzkumu bylo zjistit, jaké zaměstnanecké benefity škola nabízí, jak jsou tyto benefity využívány a zda nabízené benefity odpovídají potřebám zaměstnanců. Pomocí výzkumných otázek bylo také zjišťováno, který benefit zaměstnanci preferují nejvíce, který naopak nejméně a který by mohl v budoucnu být i zrušen.

6.1 Metoda výzkumu

Je všeobecně známé, že v rámci výzkumu existují čtyři základní výzkumné metody:

- dotazování,
- pozorování,
- experiment, a
- analýza dokumentů.

V rámci těchto výzkumných metod je možné použít různé techniky sběru dat.

„Pro definování jedinečného cíle si můžeme pomoci návodnými otázkami a technikou SMARTER“ (Svobodová, 2020, online, nečíslováno). Cíl této bakalářské práce byl stanoven v souladu s metodou SMARTER. Je to jedna z metod, která se v rámci výzkumů používá ke zjišťování cílů a pomáhá zajistit, že jsou cíle jasně definované a dosažitelné.

Zkratka SMARTER reprezentuje sedm klíčových atributů, které by měly být zahrnuty při stanovování cílů:

- **S** – Specific (specifický) – cíl by měl být specifický a jasně definovaný. To znamená, že by mělo být jasné, čeho se má dosáhnout, kdo má být zodpovědný, kde se to má dít, a jaké jsou požadované výsledky.
- **M** – Measurable (měřitelný) – cíl by měl být měřitelný, aby bylo možné zjistit, zda byl dosažen. Získána data musí tedy být měřitelná a analyzovatelná.
- **A** – Achievable (dosažitelný) – cíl by měl být dosažitelný a realistický. Měl by zohledňovat dostupné zdroje, schopnosti a časový rámeček.
- **R** – Relevant (relevantní, realizovatelný, smysluplný) – cíl práce by měl být realizovatelný pomocí výzkumného šetření. Následně je potřeba správně interpretovat získané výsledky.
- **T** – Time-bound (časově ohraničený) – cíl by měl mít stanoven časový rámeček, ve kterém by měl být dosažen.
- **E** – Evaluate (etický) – etické principy je možné zachovat za předpokladu pečlivé anonymizace osobních údajů.
- **R** – Readjust (zapsaný) – autor cíl rozepíše, rozvede a dospecifikuje svou cílovou skupinu v příslušné části závěrečné práce.

Použití metody SMARTER pomáhá zajistit, že cíle jsou dobře promyšlené, jasně definované a uskutečnitelné, což zvyšuje pravděpodobnost úspěchu při jejich dosahování.

K dosažení cíle práce byly stanoveny tyto specifické výzkumné otázky:

- 1) Seznámil Vás zaměstnavatel dostatečně s tím, jaké zaměstnanecké benefity můžete z FKSP využívat?
- 2) Jste spokojeni s benefity, které Vám v současné době Váš zaměstnavatel z FKSP nabízí?
- 3) Měly benefity nabízené z FKSP vliv na Vaše rozhodnutí pracovat v této konkrétní škole?
- 4) Myslíte si, že Vaše škola patří k organizacím s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých benefitů?
- 5) Který benefit preferujete nejvíce?
- 6) Motivují Vás současné nabízené benefity k vyššímu pracovnímu výkonu?

Aby bylo dosaženo cíle výzkumu, bylo použito metod jak kvalitativního, tak kvantitativního šetření. Tyto výzkumy se liší metodami použitými pro sběr dat.

Jak uvádí Švaříček, Šed'ová et al. (2014, s. 13), „Zjednodušeně řečeno, nástrojem kvantitativního výzkumu je dotazník, zatímco kvalitativní výzkumníci používají rozhovor.“

6.2 Výzkumný design a harmonogram výzkumného šetření

Výzkumný design je v podstatě strukturovaný plán, který určuje, jakým způsobem budou sbírána data, jakými metodami budou data analyzována a jakým způsobem bude zajištěna spolehlivost a platnost výsledků.

Gavora (2000, s. 13) popisuje výzkumný design takto: „Na začátku každého výzkumného šetření by měl výzkumník výzkum navrhnout, tedy vytvořit jeho design. Tento design by měl obsahovat všechny etapy plánovaného výzkumu, tedy:

- *Určení výzkumného problému, který bude zkoumán*
 - *Studium zdrojů, teoretická příprava*
 - *Volba výzkumných metod, předvýzkum*
 - *Sběr dat*
 - *Interpretace získaných dat a jejich analýza*
 - *Sepsání výzkumné zprávy.*“

Gavora (2000, s. 14) dále upozorňuje, že „ Je důležité správně si výzkum rozvrhnout, vytvořit si tedy dostatečně realistický harmonogram.“

V návaznosti na výše uvedené bylo ze strany autora bakalářské práce postupováno. Nejprve byl definován výzkumný problém, v případě této práce tedy zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků. Poté výzkumník prostudoval dostupné zdroje, a to jak české, tak zahraniční, aby bylo možno vytvořit teoretický základ bakalářské práce. Posléze výzkumník zvolil metody výzkumu, tedy přístup kvalitativní, tzn. polostrukturovaný rozhovor, následně přístup kvantitativní, což bylo šetření provedené formou dotazníku. Následně byl kontaktován ředitel základní školy a informován o záměru výzkumníka provést ve škole šetření. Polostrukturovaný rozhovor byl zvolen k získání základních informací od vedení školy. Data získaná v tomto šetření byla následně relevantně použita v rámci tvorby výzkumných otázek v dotazníkovém šetření pedagogických pracovníků.

Nejprve tedy proběhl výzkum formou polostrukturovaného rozhvoru s vedením školy, následně bylo realizováno dotazníkové šetření pedagogických pracovníků. Po ukončení sběru dat byly získané údaje přepsány, kódovány a analyzovány. Na závěr byly výsledky sepsány a diskutovány tak, aby bylo možno vytvořit praktickou část této práce.

6.3 Metoda polostrukturovaného rozhvoru

Pro výzkumné šetření provedené s vedením školy byla použita metoda kvalitativního výzkumu. Ke sběru dat byl použit polostrukturovaný rozhvor. Švaříček, Šed'ová et al (2014, s. 160) popisují polostrukturovaný rozhvor jako rozhvor s předem připraveným seznamem témat a otázek. Dále uvádějí, že jednotlivá interview je třeba zaznamenávat na audio/vizuální zařízení se souhlasem účastníka výzkumu. V poslední fázi rozhvorů je třeba data přepsat, vracet se k jednotlivým rozhvorům a přidělit jim jednotlivé kódy. K analýze jednotlivých dat bylo použito otevřené kódování. Svobodová (2020, online, nečíslováno) uvádí, že data je třeba zpracovávat do „významových celků“ a dále podobné údaje soustřeďovat do kategorií.

V oblasti metodologie výzkumu je polostrukturovaný rozhvor nejčastěji používaným způsobem dotazování. Vychází z připraveného seznamu témat a okruhů, ale umožňuje i volně reagovat na respondenty a zaměňovat pořadí otázek. Jedná se v podstatě o takový rozhvor, který se skládá z kombinace otevřených a uzavřených otázek a tím dává tazateli možnost doptat se respondenta na další podrobnosti v návaznosti na získané odpovědi.

K analýze a následné interpretaci dat byly rozhvory doslovně přepsány a řazeny k určeným kategoriím dle výzkumného záměru (příloha č. 4). Pro potřeby kódování získaných dat byl použit tento postup:

1. Četba a přepis rozhvorů.
2. Klíčové výrazy – identifikace výrazů relevantních pro výzkumné téma, následně nalezení odpovědí na výzkumné otázky.
3. Kódovací schéma – vytvořeno na základě klíčových údajů.
4. Kódování dat – prostudování rozhvoru, kódování klíčových výrazů dle určeného schématu.

6.4 Metoda dotazníkového šetření

Pro výzkumné šetření provedené s pedagogickými pracovníky školy byla použita metoda kvantitativního výzkumu, konkrétně již citované dotazníkové šetření. Jedná se o jednu nejrozšířenějších metod, která je v rámci výzkumů používána. Dle Hendla (2017, s. 82) se jedná o formulář, který každý respondent vyplňuje samostatně a cílem je získat přehled o jeho myšlenkách, postojích nebo hodnotovém zakotvení. Velkou výhodou dotazníkového šetření bylo, byť výzkum byl realizován v rámci jedné organizace, poměrně rychlé získání dat od velkého počtu respondentů.

V rámci výzkumu byla použita metoda on-line formuláře s využitím Google Online Forms. Formuláře Google jsou ideálním nástrojem pro sběr dat od uživatelů formou dotazníků a kvízů. Formuláře je následně možno jednoduše sdílet, ať pomocí e-mailu či internetového odkazu. Data získaná od respondentů se automaticky ukládají a vyhodnocují nejen v tabulkové formě, ale také v podobě grafů.

Při tvorbě dotazníku bylo ze strany autora práce postupováno v návaznosti na metodiku dle Průchy (2014, s. 388). Nejdříve byl zvolen cíl výzkumu, posléze byla určena skupina respondentů pro výzkumné šetření. Jako další krok byly vytvořeny výzkumné otázky dotazníku. Otázky byly uzavřené a postavené na bázi škály, aby byly jasné, jednoznačné a odpovídaly cíli výzkumu. Před samotným spuštěním šetření mezi pedagogickými pracovníky byl dotazník autorem testován, a to nejen z hlediska připravenosti, ale samozřejmě i funkčnosti. Poté byl dotazník opatřen průvodním a vysvětlujícím textem autora, následně byl pomocí sdíleného odkazu rozeslán na emailové adresy respondentů.

7 Výzkumný vzorek

V rámci získání dat pro výzkum oslovil autor bakalářské práce ředitele jedné konkrétní základní školy s dotazem, zda by bylo možno ve škole provést výzkumné šetření se zaměřením na zaměstnanecké benefity. Ředitel školy nabídku autora přijal.

Výzkum, při využití metody polostrukturovaného rozhovoru byl veden s vedením školy. Vedením školy obecně chápeme osobu ředitele školy, jeho zástupce a další řídicí pracovníky školy, na které jsou delegovány jednotlivé úkoly. V případě tohoto výzkumu byl polostrukturovaný rozhovor veden s ředitelem a jeho zástupkyněmi. V zájmu

sjednocení terminologie hovoří autor o „vedení školy“. Ředitel školy je ve funkci přes 20 let, jeho zástupkyně 4 a 6 let. Všichni účastníci rozhovoru souhlasili s pořízením zvukových záznamů. K tomu byl vytvořen informovaný souhlas s bakalářskou prací (příloha č. 5). Data pro použití práce byla anonymizována.

Do výzkumu formou metody dotazníkového šetření byli následně zapojeni všichni pedagogičtí pracovníci uvedené příspěvkové organizace.

7.1 Popis zkoumané školy

Organizace, ve které autor výzkum prováděl je školskou právnickou osobou. Jedná se o základní školu, která je příspěvkovou organizací, se sídlem v jedné městské části hlavního města Prahy. Zřizovatelem školy je městská část. Škola má celkem tři třídy v ročníku, tj. 27 tříd plus 8 oddělení školní družiny. Ve škole pracuje celkem 57 pedagogických pracovníků a 20 provozních zaměstnanců.

Statutárním orgánem školské právnické osoby je ředitel, který rozhoduje ve všech věcech školské právnické osoby, a to za předpokladu, pokud zákon nesvěří rozhodování jinému orgánu. Škola je rozdělena na I. a II. stupeň. Ředitel školy má dvě zástupkyně, z nichž zástupkyně pro I. stupeň je souběžně statutární zástupkyní ředitele školy. V organizační struktuře školy je uplatňováno štábně-liniové vedení. Škola je rozdělena na dva úseky, úsek pedagogický a úsek správní. Vzhledem k zaměření práce se autor nadále věnuje již jen úseku pedagogickému. V rámci tohoto úseku jsou v organizační struktuře školy přímé podřízené ředitele školy zástupkyně pro I. stupeň a zástupkyně pro II. stupeň. Vedoucím zaměstnancem podřízeným zástupkyni pro I. stupeň je vedoucí vychovatelka školní družiny, která je vedoucí pracovnící všech vychovatelek školní družiny. Dalšími podřízenými zástupkyně pro I. stupeň jsou pedagogičtí pracovníci, konkrétně učitelky a učitelé I. stupně a také asistenti pedagoga. Zástupkyně pro II. stupeň je přímá nadřízená učitelek a učitelů II. stupně, včetně metodika prevence.

8 Zpracování dat

V této kapitole budou zpracována data získaná z polostrukturovaného rozhovoru s vedením školy. Následně také data, která byla získána v rámci dotazníkového šetření realizovaného mezi pedagogickými pracovníky školy.

8.1 Polostrukturovaný rozhovor s vedením školy

Jak již bylo zmíněno, rozhovor byl prováděn s vedením školy. Na úvod šetření se výzkumník představil, následně představil svůj projekt výzkumného šetření. Vedení školy bylo ujistěno o anonymitě celého výzkumu a současně požádáno o možnost rozhovor si nahrávat.

Vedení školy v rámci rozhovoru zodpovědělo otázky, jež pomohly nahlédnout na současný systém zaměstnaneckých benefitů ve škole a zjistit, nejen jaké zaměstnanecké benefity škola svým pedagogickým pracovníkům nabízí, ale také získat odpovědi na otázky, které byly nezbytné k získání obecných informací o škole. Následně byly položeny otázky zaměřené na zdroje zaměstnaneckých benefitů a pravidla nastavená pro jejich čerpání.

V následujícím textu jsou uvedeny položené otázky:

1. Mohl/a byste stručně představit Vaši školu a uvést, kolik na škole studuje žáků, kolik má škola celkově zaměstnanců, kolik z toho je pedagogických pracovníků, kolik je ve škole v jednotlivých ročnících aktivních tříd a ve školní družině oddělení?
2. Za jakých zdrojů jsou ve Vaší škole zaměstnanecké benefity čerpány? Který dokument školy čerpání benefitů upravuje?
3. Kdo ve Vaší škole nabídku benefitů tvoří, kdo se na jejich tvorbě podílí? V rámci tvorby nabídky zaměstnaneckých benefitů, bere vedení školy v potaz názor zaměstnanců?
4. Jaké zaměstnanecké benefity škola svým zaměstnancům nabízí? Jsou všechny benefity dostupné všem zaměstnancům?
5. Jak je nabídka a možnost využití benefitů všem zaměstnancům ze strany vedení školy komunikována?
6. Je nabídka Vašich benefitů stálá? Jak často benefity měníte?
7. Víte, který benefit je u Vašich zaměstnanců nejoblíbenější?
8. Existuje nějaký benefit, který byste chtěli nově zavést?
9. Jak Vaši školu v nabídce benefitů ovlivnily legislativní změny platné od 1. 1. 2024?
10. Museli jste pro letošní rok nějaký benefit rušit?
11. Myslíte si, že Vaše poskytované benefity jsou pro zaměstnance motivační?

Rozhovor s vedením školy proběhl osobně v poklidné atmosféře s tím, že jeho obsah byl zaznamenán na nahrávací zařízení. Vedení školy s tímto postupem souhlasilo.

V návaznosti na metodologii popsanou v kapitole 6.3, byla získaná data roztríděna do následujících pěti kategorií:

1. Obecné informace o škole
2. Zdroje zaměstnaneckých benefitů a jejich komunikace
3. Pravidla a kritéria pro čerpání zaměstnaneckých benefitů
4. Poskytované zaměstnanecké benefity
5. Efektivita poskytování zaměstnaneckých benefitů

Data, která byla identifikovaná jako relevantní pro zodpovězení výzkumných otázek, byla přiřazena k výše uvedeným kategoriím. Pro tato data byly vytvořeny kódy, které jsou uvedeny v příloze této bakalářské práce (příloha č. 4). Úvodní otázka směřovala k obecnému představení školy autorovi práce ze strany vedení školy. Autor měl možnost získat podrobnější údaje, případně si ověřit některé informace uvedené na internetových stránkách školy. V rámci úvodních obecných dotazů byla navázána i příjemná atmosféra, účelem bylo taktéž prolomit případnou komunikační bariéru, pokud by měla vzniknout.

Zdroje zaměstnaneckých benefitů

Z odpovědí vedení školy na otázku týkající se zdrojů, které jsou využívány pro čerpání zaměstnaneckých benefitů v organizaci vyplynulo, že zdrojem pro zaměstnanecké benefity v této příspěvkové organizaci je již v kapitole 2.3 zmíněný fond kulturních a sociálních potřeb. Tento fond je jedním z povinně tvořených peněžních fondů příspěvkové organizace.

V souvislosti s FKSP vedení školy také v rámci rozhovoru upozornilo na skutečnost, která již byla zmíněna v teoretické části této bakalářské práce, tzn., že s účinností od 1. 1. 2024, došlo k několika zásadním změnám (Řízení školy, online, 2024):

- a) snížení základního přídělu do fondu z 2 % na 1 %,
- b) zrušení vyhlášky ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb,
- c) povinnost organizace – nejméně 50 % ze základního přídělu rozpočtovaného k 1. lednu rozpočtového roku (dále jen „účelově vázaná část přídělu“) použít na

příspěvky na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob,

- d) zbývající částí přidělu použít dle uvážení organizace (dále jen „volná část přidělu“).

Pravidla pro čerpání zaměstnaneckých benefitů

Ředitel základní školy vydal, právě v návaznosti na zákon č. 349/2023 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů, jehož součástí je mj. i zrušení vyhlášky FKSP, v zájmu zajištění jednotné praxe při tvorbě, hospodaření a čerpání FKSP vnitřní směrnici – „Pravidla čerpání FKSP“, a to s platností od 1. 1. 2024. I přesto, že vyhláška o FKSP byla zrušena, je více než žádoucí, aby hospodaření a čerpání s FKSP bylo stanoveno, a to nejlépe vnitřní směrnici nebo předpisem.

Tvorba a použití FKSP jsou ve vnitřní směrnici základní školy upraveny v souladu s:

- zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (tzv. rozpočtová pravidla), který upravuje tvorbu a použití FKSP v organizačních složkách státu a státních příspěvkových organizacích, a
- zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, upravující tvorbu a použití FKSP v příspěvkových organizacích krajských a obecních.

Ředitel školy ve směrnici vymezil účel fondu FKSP v organizaci. Tím je poskytnutí takových plnění, která slouží k zajištění sociálních, kulturních a dalších potřeb. Tato plnění by měla být poskytnuta primárně zaměstnancům organizace.

Kritéria pro poskytování zaměstnaneckých benefitů

Vnitřní směrnice školy stanoví, že plnění z fondu FKSP lze poskytnout:

- 1) Zaměstnancům v pracovním poměru k zaměstnavateli na pracovní smlouvu, včetně zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené, pokud jejich pracovní poměr k zaměstnavateli trvá. Za zaměstnance nelze považovat osoby, které pracují u organizace na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). Tyto osoby se nemohou podílet na používání prostředků fondu.

- 2) Důchodcům, kteří při prvním přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně pracovali u organizace.
- 3) V určitých případech rodinným příslušníkům (manžel/ka, druh/družka, nezaopatřené děti, včetně dětí svěřených do pěstounské nebo poručnické péče).

Ve svém úvodu směrnice upozorňuje, že na plnění z fondu kulturních a sociálních potřeb není právní nárok. Další nezbytnou informací je, že při hospodaření s fondem postupuje organizace v souladu s touto vnitřní směrnicí.

Směrnice dále vymezuje činnosti a plnění, na které lze v rámci fondu FKSP přispívat. Přispívat lze pouze na činnosti nebo plnění, které příspěvková organizace organizuje nebo spoluorganizuje nebo pořídí od jiné organizační složky státu nebo právnické anebo fyzické osoby.

Základní zásadou při tvorbě a použití FKSP je zásada rovného přístupu k prostředkům fondu pro všechny zaměstnance. Čerpat z fondu FKSP mohou zaměstnanci organizace jen v době trvání pracovního poměru.

Důchodci, kteří již nejsou v pracovním poměru k organizaci, mohou čerpat z fondu FKSP jen při společných slavnostních setkáních zaměstnanců, max. 2x ročně.

Sestavení nabídky a výběr zaměstnaneckých benefitů, komunikace

V rámci dotazu na sestavení nabídky benefitů a jejich výběr vedení školy uvedlo: „*V případě sestavování nabídky benefitů vycházíme historicky z vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, nicméně se nebráníme individuálnímu návrhu. Každý takový návrh posuzujeme kolektivně, nejprve v rámci vedení školy, následně na pedagogické radě nebo pracovní poradě. Nicméně finální slovo má pan ředitel. Co se nabídky benefitů a jejich komunikace týče, využíváme standardně porad, emailů nebo máme sdílené prostředí na úložišti, kde mají všechny zaměstnanecké benefity svůj prostor. Směrnice k čerpání benefitů je volně přístupná na sdíleném disku, nástěnce ve sborovně, taktéž u vedoucích pracovníků.*“

Legislativní změna od 1. 1. 2024, tzv. „konsolidační balíček“

V návaznosti na novou právní úpravu a zrušenou vyhlášku č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, se výrazně mění pojetí plnění, na které lze z fondu přispívat. V období před 1. 1. 2024 subjekty, jako zde v praktické části uvedená základní škola, povinně postupovaly právě podle vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, která tzv. taxativně vymezovala využití prostředků z FKSP.

V rámci rozhovoru vedeného s vedením školy bylo sděleno: *„V letošním roce jsme museli přehodnocovat nastavení zaměstnaneckých benefitů, a to zejména s ohledem na snížení přídělů z 2 % na 1 %. Dále bylo nutno přehodnotit příspěvek na penzijní připojištění a to s ohledem na povinné nastavení 50 % přídělů na produkty na spoření. Informace byly poskytovány na poslední chvíli, metodické doporučení Ministerstva financí jsme obdrželi až krátce před koncem kalendářního roku 2023. Vše bylo hektické a nejasné do poslední chvíle.“*

Benefity poskytované zaměstnancům školy od 1. 1. 2024

V rámci této otázky bylo čerpáno z již zmíněné vnitřní směrnice školy „Pravidla čerpání FKSP“, která byla autorovi v rámci výzkumného šetření poskytnuta k nahlédnutí. Ředitelem školy vydaná směrnice detailně definuje benefity poskytované zaměstnancům školy od 1. 1. 2024.

Na základě nové úpravy v právních předpisech upravujících tvorbu a hospodaření s fondem, stanovil ředitel školy ve směrnici povinnost (Řízení školy, online, 2024):

- použít 50 % základního přídělů (účelově vázaná část), rozpočtovaného k 1. lednu rozpočtového roku na produkty spoření na stáří zaměstnanců, které jsou osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob,

Produktem spoření na stáří zaměstnanců, ve smyslu této vnitřní směrnice, jsou:

- penzijní připojištění se státním příspěvkem podle zákona upravujícího penzijní připojištění se státním příspěvkem,
- doplňkové penzijní spoření podle zákona upravujícího doplňkové penzijní spoření,
- penzijní pojištění u instituce penzijního pojištění,

- soukromé životní pojištění,
- dlouhodobý investiční produkt.

Ředitel školy, na základě nové úpravy v právních předpisech upravujících tvorbu a hospodaření s fondem dále stanovil povinnost:

- použít 50 % základního přidělu (volná část), rozpočtovaného k 1. lednu rozpočtového roku na příspěvek stravování zaměstnanců ve školní jídelně (poskytnutí oběda),
- čerpat příspěvek na oběd zaměstnance pouze v případě, pokud přítomnost zaměstnance v práci během plánované směny trvá aspoň 3 hodiny.

Nad rámec zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, stanovené účelově vázané i volné části základního přidělu, které jsou v organizaci využity výše popsáním způsobem, tedy na:

- produkt na stáří zaměstnanců, a
- příspěvek na stravování zaměstnanců v jídelně školy,

určuje směrnice školy i benefity, které jsou poskytovány ze zůstatku fondu k 31. 12. 2023. Tento zůstatek je možné v roce 2024 použít, v návaznosti na Metodické doporučení Ministerstva financí České republiky k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb, dle uvážení organizace. Ředitel školy tedy rozhodl využít tento zůstatek k čerpání benefitů, kdy se rozhodl inspirovat v již zrušené vyhlášce o FKSP.

Dalšími benefity, poskytovanými nad rámec benefitů poskytnutých v rámci zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, tedy v organizaci jsou:

- zajištění pitného režimu zaměstnancům na pracovišti – pronájem přístroje pro temperaci a dávkování pitné vody ve sborovně školy,
- pořízení hmotného majetku – který slouží kulturním a sociálním potřebám zaměstnanců pro zlepšení jejich pracovních podmínek,
- slavnostní setkání zaměstnanců 2x ročně,

- dary zaměstnancům - budou poskytovány:
 - při dovršení životního jubilea 50 let a 60 let,
 - při prvním přiznání starobního nebo invalidního důchodu pro invaliditu třetího stupně (zaměstnanec si musí sám požádat organizaci o dar),
 - při pracovním jubileu 20 a 30 let na stejném pracovišti,
- společné vstupenky zaměstnancům – pouze akce organizované pověřeným pracovníkem – do divadel, na kulturní společenské a vybrané sportovní akce, koncerty,
- zdravotní péči zaměstnanců – dentální hygiena, masáže,
- sportovní vyžití zaměstnanců – příspěvek zaměstnancům na kartu Multisport,
- společný výjezd zaměstnanců včetně dopravy – pouze při účasti minimálně 30 % zaměstnanců.

Nejčastěji využívaný zaměstnanecký benefit, obměna benefitů

V rámci dotazu na nejčastěji využívaný zaměstnanecký benefit bylo vedením školy sděleno, že *„Jasnou jedničkou z poskytovaných benefitů je příspěvek na stravování, využívají ho v podstatě všichni zaměstnanci školy, tedy nejen pedagogičtí pracovníci. Co se obměny benefitů týče, spíše jsme chtěli zavést benefit formou příspěvku na dovolenou nebo tábory dětí zaměstnanců. To nám však změna ve snížení přídělu na 1 % a navíc povinné zavedení podpory produktů na stáří zhatilo.“*

Zvažovaná úprava v poskytování zaměstnaneckých benefitů v návaznosti na „konsolidační balíček“

V rámci tohoto dotazu vedení školy informovalo: *„Benefity budeme muset, bohužel, určitě upravit, jelikož příděl 1 % nám výrazně snížil limit pro poskytnutí benefitů. Nyní tedy 50 % z přídělu poskytujeme nově na produkty na stáří, dalších 50 % je příspěvkem na obědy zaměstnancům. Prozatím jsme benefity ponechaly nastavené v téměř nezměněné podobě, ale čerpáme z financí naspořených před 1. 1. 2024. Konsolidační balíček nás skutečně zasáhl, ale to obecně každého, kdo má FKSP jako zdroj benefitů. Je nám jasné, že pokud zůstane příděl nastaven na 1 % i v budoucnu, budeme muset poskytování zaměstnaneckých benefitů postupně omezovat.“*

Zaměstnanecký benefit jako motivační faktor

Vedení školy sdělilo: „*O tom, do jaké míry mohou být benefity pro zaměstnance motivační v tuto chvíli nemáme žádné konkrétnější informace, možná by mohly vyplynout z Vašeho výzkumu. Nicméně máme přehled čerpání a vidíme, že benefity obecně čerpány jsou, nejvíce samozřejmě příspěvek na stravování a produkty na stáří, populární je také Multisportka, masáže nebo dentální hygiena. Takže si myslíme, že zaměstnanci jsou snad spokojeni. Když nabídneme divadelní představení, což je většinou výběr ze dvou, přihlásí se i velké množství zaměstnanců. Dá se to považovat i za jakousi formu stmelovací akce. To samé jsou pak společné večere, dvakrát za rok. Zde zveme i bývalé zaměstnance, což je mnohdy příjemné setkání pro všechny.*“

Odpovědi získané v rámci polostrukturovaného rozhovoru s vedením školy byly autorem využity k získání základních vstupních dat o příspěvkové organizaci, zaměstnaneckých benefitech a jejich pravidlech čerpání. Následně byla některá data využita pro dotazníkové šetření pedagogických pracovníků školy.

8.2 Vyhodnocení dat z polostrukturovaného rozhovoru

Z dat získaných v rámci rozhovoru s vedením školy vyplývá, že škola má poměrně velkou škálu zaměstnaneckých benefitů. Tyto jsou historicky navázány na vyhlášku č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, jelikož zdrojem pro zaměstnanecké benefity je v příspěvkové organizaci právě FKSP. Pro letošní kalendářní rok, v návaznosti na legislativní změny, došlo ze strany ředitele školy k úpravě čerpání. Postupy čerpání benefitů jsou upraveny ve vnitřní směrnici s platností od 1. 1. 2024. Vedení školy zvažovalo zavést nový benefit, kterým měl být příspěvek na dovolenou nebo tábory dětí zaměstnanců. K tomu bohužel v návaznosti na již citovanou změnu nedošlo. Naopak, vedení školy bude postupně, pokud nedojde ke změně ve smyslu navýšení přídělu do FKSP, zaměstnanecké benefity utlumovat, neboť je nebude z čeho financovat. Jediným benefitem by tak v budoucnu měl být povinný příspěvek na produkty na stáří, a možná příspěvek na stravování. To samozřejmě nebude srovnatelné s nabídkou benefitů poskytovaných v komerční sféře, nicméně by stále mohlo být, snad, motivační. V rámci motivace zaměstnanců vedení školy neví, jak dalece mohou zaměstnanci poskytovanými benefity být motivováni, zde budou rádi za informaci vzešlou z výzkumu

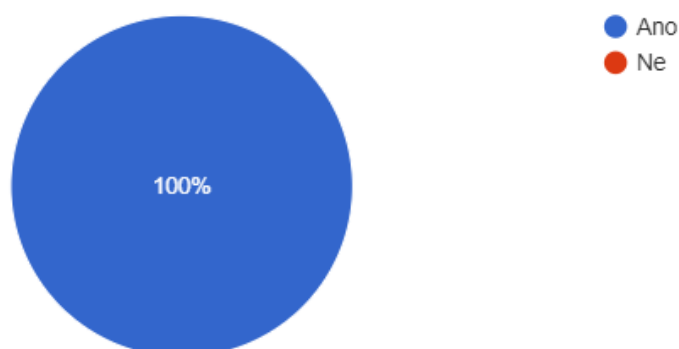
v rámci této bakalářské práce. Obecně, vedení školy vnímá čerpání benefitů pozitivně. O tom svědčí množství možností, které zaměstnanci k čerpání aktivně využívají.

8.3 Dotazníkové šetření pedagogických pracovníků

Dotazník byl adresován všem pedagogickým pracovníkům základní školy. Jak již bylo uvedeno, ve škole pracuje celkem 57 pedagogických pracovníků. Autorovi bakalářské práce bylo vráceno 43 vyplněných dotazníků, což reprezentuje výzkumný vzorek 75,43 % pedagogických pracovníků. Data získaná v dotazníkovém šetření jsou tedy zaznamenána pouze od zaměstnanců, kteří byli ochotni dotazník vyplnit.

V následujícím textu představuje autor práce všechny položené otázky, graficky jsou znázorněny odpovědi, a to včetně krátkého komentáře autora.

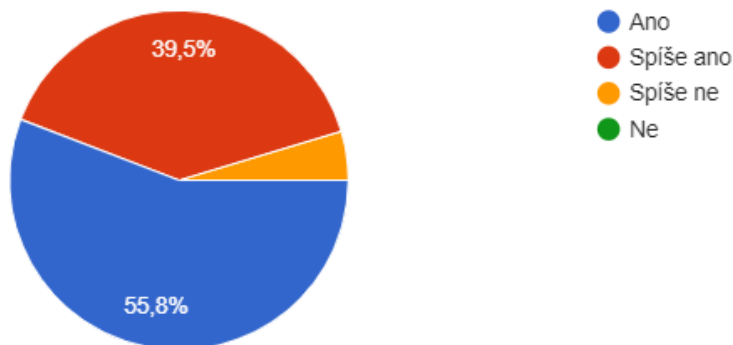
Graf 1: Seznámil Vás zaměstnavatel dostatečně s tím, jaké zaměstnanecké benefity můžete v rámci Vaší školy z FKSP využívat?



Zdroj: Vlastní zpracování

Touto otázkou se autor snažil zjistit, zda mají zaměstnanci alespoň částečný přehled o tom, co zaměstnavatel nabízí jako benefit a také, jestli vůbec mají představu o tom, že nějaká taková možnost v organizaci existuje. Z grafu je patrná zcela pozitivní odpověď, jelikož 100 % zaměstnanců odpovědělo, že jsou o zaměstnaneckých benefitech nabízených v rámci organizace dostatečně informováni.

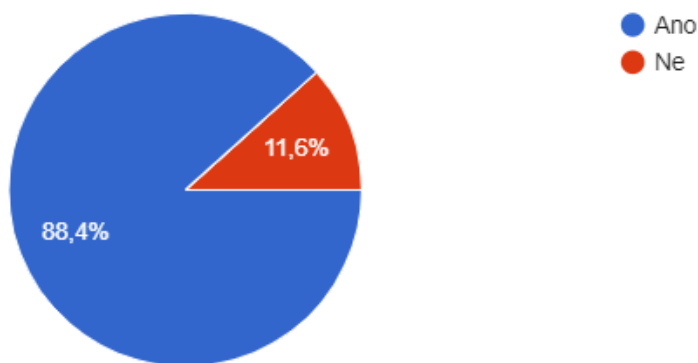
Graf 2: Jste spokojen/a s benefity, které Vám v současné době váš zaměstnavatel z FKSP nabízí?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že celkem 95,3 % respondentů je s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeno. Pouze ve dvou případech (4,7 %) máme k dispozici sdělení, že je zřejmě co zlepšovat, nicméně ani jeden ze zaměstnanců neuvedl, že by byl vyloženě nespokojen.

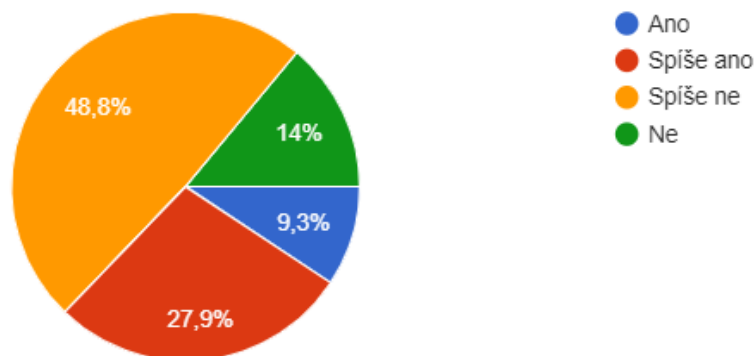
Graf 3: Pokud byste se ve vaší škole ucházel/a o zaměstnání, zeptal/a byste se na zaměstnanecké benefity?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je zřejmé, že výrazná většina zaměstnanců (88,4 %) by se na zaměstnanecké benefity v rámci přijímacího pohovoru informovala.

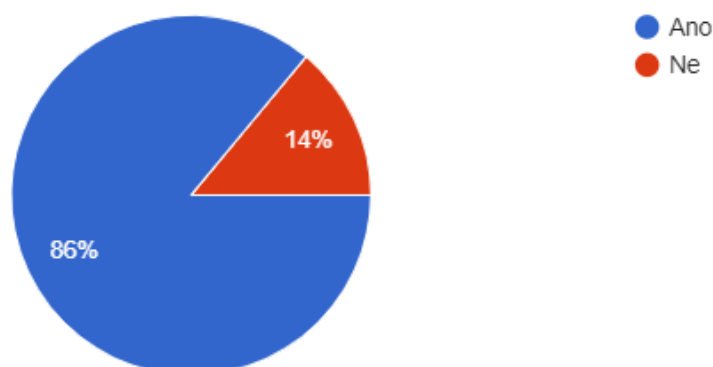
Graf 4: Mohly by benefity nabízené z FKSP mít vliv na Vaše rozhodnutí pracovat v této konkrétní škole?



Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto grafu je evidentní, že pro přibližně polovinu zaměstnanců (48,8 %) by nabídka poskytovaných zaměstnaneckých benefitů spíše nebyla faktorem, který by mohl mít zásadní vliv na rozhodnutí, zda v organizaci pracovat. Z celkového počtu respondentů by pro dalších 14 % nabídka benefitů nebyla rozhodujícím faktorem vůbec. Většina respondentů by se rozhodovala, zda nabídku práce ve škole přijmout, bez ohledu na nabízené zaměstnanecké benefity.

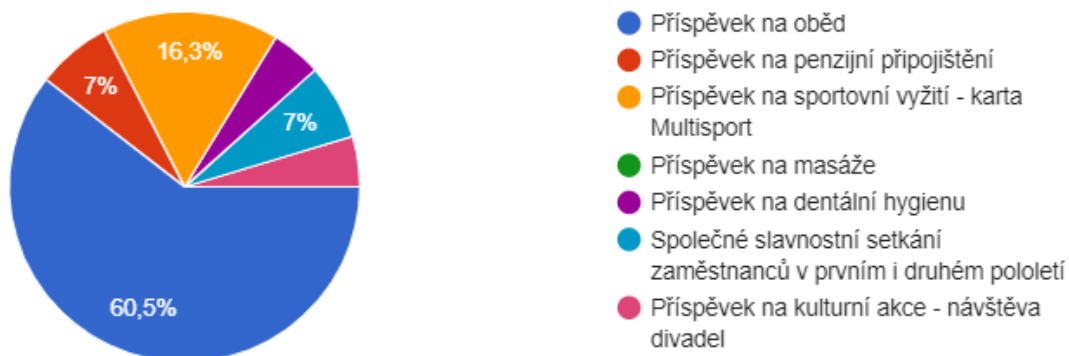
Graf 5: Myslíte si, že Vaše škola patří k organizacím s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých benefitů?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu zcela jasně vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců (86 %) si myslí, že škola má dobře propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů.

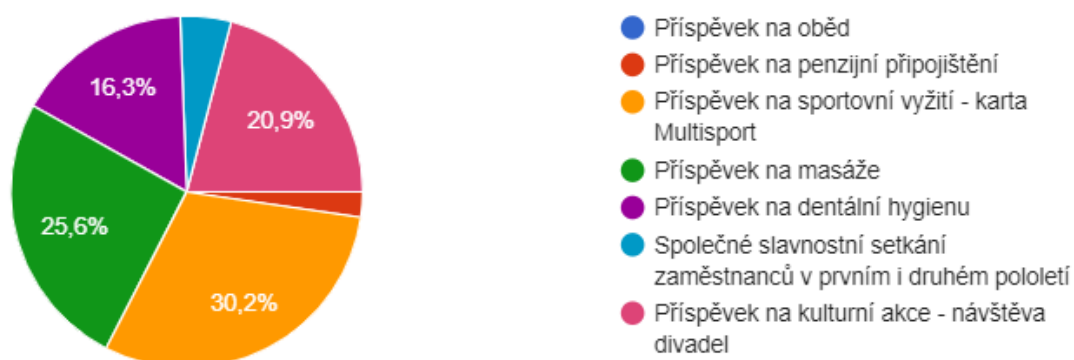
Graf 6: Který benefit nabízený z FKSP Vaší školy preferujete nejvíce? Vyberte pouze jeden.



Zdroj: Vlastní zpracování

Jako nejvíce ceněný benefit zaměstnanci s výraznou převahou (60,5 %) vybrali příspěvek na obědy. Všechny ostatní nabízené benefity zůstávají výrazně upozaděny, nicméně druhý, zaměstnanci nejvíce ceněný benefit je příspěvek na sportovní vyžití – karta Multisport (16,3 %).

Graf 7: Který benefit nabízený z FKSP Vaší školy, pokud by bylo potřeba, navrhuje zrušit? Vyberte pouze jeden.

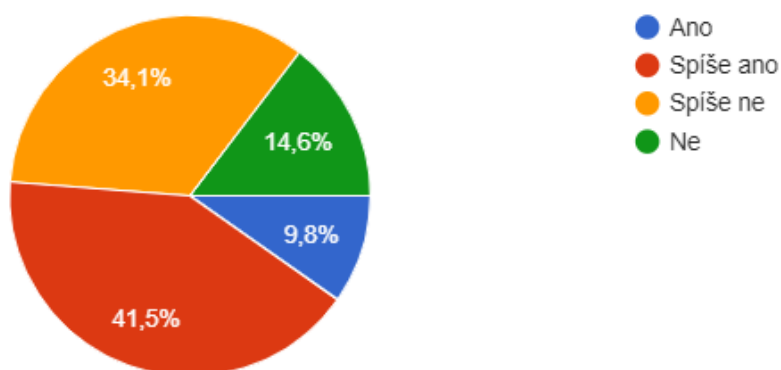


Zdroj: Vlastní zpracování

Graf znázorňuje, že výrazným favoritem na případné zrušení je příspěvek na sportovní vyžití – karta Multisport (30,2 %), v těsném závěsu jsou příspěvek na masáže (25,6 %) a příspěvek na kulturní akce (20,9 %). Je zajímavé, že ani jeden z respondentů nenavrhl

zrušení příspěvku na obědy, což jen potvrzuje u tohoto benefitu pozici favorita, viz předchozí graf.

Graf 8: Motivují vás současné benefity nabízené z FKSP k vyššímu pracovnímu výkonu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Benefity jsou ve škole nastaveny tak, že polovinu zaměstnanců (51,3 %) spíše motivují, nebo dokonce motivují k lepšímu pracovnímu výkonu, druhou polovinu však spíše ne, nebo dokonce vůbec.

8.4 Vyhodnocení dat z dotazníkového šetření

Dotazník byl vyplněn celkovým počtem 75,43 % pedagogických pracovníků. Data získaná z dotazníkového šetření se tedy vztahují k výše uvedenému procentu zaměstnanců.

Cílem výzkumného šetření bylo zodpovězení stanovených výzkumných otázek:

- 1) Seznámil Vás zaměstnavatel dostatečně s tím, jaké zaměstnanecké benefity můžete z FKSP využívat?
- 2) Jste spokojeni s benefity, které Vám v současné době váš zaměstnavatel z FKSP nabízí?
- 3) Měli benefity nabízené z FKSP vliv na Vaše rozhodnutí pracovat v této konkrétní škole?
- 4) Myslíte si, že Vaše škola patří k organizacím s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých benefitů?

- 5) Který benefit preferujete nejvíce?
- 6) Motivují Vás současné nabízené benefity k vyššímu pracovnímu výkonu?

K výsledku jako takovému, v návaznosti na výše uvedené výzkumné otázky, lze říci:

- 1) Celkem 100 % respondentů odpovědělo, že jsou ze strany zaměstnavatele dostatečně seznámeni s nabízenými zaměstnaneckými benefity. Toto je velmi důležité zjištění, neboť v návaznosti na manažerská rozhodnutí je naprosto nezbytné v rámci interní komunikace zajistit v organizaci maximální informovanost zaměstnanců o nabízených zaměstnaneckých benefitech.
- 2) Naprostá většina respondentů odpověděla, že jsou s aktuální nabídkou zaměstnaneckých benefitů spokojeni. Pouze ve dvou případech odpovědi máme k dispozici sdělení, že je zřejmě co zlepšovat.
- 3) Přibližně polovina zaměstnanců sdělila, že nabídka poskytovaných zaměstnaneckých benefitů spíše nebyla faktorem, který by mohl mít zásadní vliv na jejich rozhodnutí, zda v organizaci pracovat. Z celkového počtu respondentů by pro dalších 14 % nabídka benefitů nebyla rozhodujícím faktorem vůbec. Většina respondentů se rozhodovala, zda nabídku práce ve škole přijmout, bez ohledu na nabízené zaměstnanecké benefity.
- 4) Naprostá většina zaměstnanců (86 %), kteří se dotazníkového šetření účastnili si myslí, že škola má dobře propracovaný systém zaměstnaneckých benefitů.
- 5) Jako nejvíce ceněný benefit zaměstnanci vybrali příspěvek na obědy (60,5 %), a to na úkor všech ostatních benefitů.
- 6) Nadpolovina zaměstnanců (51,3 %) je nastavenými a poskytovanými zaměstnaneckými benefity motivována k lepšímu pracovnímu výkonu, druhá polovina zaměstnanců však spíše ne, nebo dokonce vůbec.

8.5 Diskuze

Tato bakalářská práce je zaměřena na zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků v jedné konkrétní základní škole. Cílem bylo popsat, jaké zaměstnanecké benefity škola nabízí, jak jsou tyto benefity pedagogickými pracovníky využívány a zda nabízené

benefity odpovídají jejich potřebám. V rámci práce byly jednotlivé benefity poskytované organizací nejen komparovány, ale byla zjišťována i jejich efektivita a možný vliv na motivaci zaměstnanců.

V rámci výzkumu a dosažení stanoveného cíle práce využil autor dvě metody sběru dat – nejprve kvalitativní šetření (polostrukturovaný rozhovor), následně šetření kvantitativní (dotazníkové šetření). Oba přístupy byly vyhodnoceny v předešlých kapitolách. Výzkum proběhl v jedné organizaci, v základní škole. Metoda polostrukturovaného rozhovoru byla aplikována na předem vybranou skupinu zaměstnanců, vedení školy. Oproti tomu metoda dotazníkového šetření byla využita pro získání dat od všech pedagogických pracovníků.

Obě použité metody se ukázaly pro dosažení stanoveného cíle jako vhodné. Autor práce nezaznamenal žádných překážek. Tohoto pozitivního kroku bylo dosaženo zejména tím, že výzkum cílil na jednu organizaci, kde bylo v rámci předvýzkumu vše patřičně vysvětleno a odsouhlaseno. Je možné, že pokud by do výzkumu bylo zapojeno organizací více, mohlo by k určitým komplikacím dojít.

V průběhu šetření komunikoval autor bakalářské práce jak se stranou benefity poskytující, tak se stranou benefity přijímající. Úvodní komunikace s vedením školy, polostrukturovaný rozhovor, byla naprosto klíčová, neboť poskytla nejen základní informace o příspěvkové organizaci, ale zejména obraz toho, jak je systém zaměstnaneckých benefitů v organizaci nastaven. Autor získal informace o konkrétních benefitech, které škola pedagogickým pracovníkům poskytuje, o pravidlech čerpání, která jsou upravena vnitřní směrnici ředitele školy. Všechny tyto získané informace byly významné i s ohledem na skutečnost, že k 1. 1. 2024 došlo ke zcela zásadní změně ve výši přidělu FKSP, který byl ponížen z 2 % na 1 %. FKSP je u zkoumané základní školy jediným zdrojem pro poskytování zaměstnaneckých benefitů. Všechny informace získané z rozhovoru s vedením školy byly pro autora bakalářské práce zásadní pro další fázi výzkumu, kterou bylo dotazníkové šetření pedagogických pracovníků.

Výsledky výzkumného šetření ukazují, že vedení zkoumané základní školy se snaží, aby systém poskytovaných zaměstnaneckých benefitů byl maximálně efektivní, a to v souladu s platnou legislativou. Přístup vedení školy je naprosto transparentní. V souladu s novou právní úpravou základního zdroje zaměstnaneckých benefitů v příspěvkové organizaci,

fondem FKSP, zaujalo vedení školy maximálně flexibilní přístup, který je zakotven ve vnitřní směrnici „Pravidla čerpání FKSP“. Čerpání je nastaveno tak, aby byl implementován systém zaměstnaneckých benefitů, které budou pro zaměstnance atraktivní a současně v souladu s aktuálními právními předpisy.

I když výzkum probíhal v rámci jedné školy, i tak mohou být výsledky analyzovány a přínosné právě pro potřebu této konkrétní organizace. Mezi naprosto nejoblíbenější benefit patří příspěvek na stravování ve školní jídelně. Je to ten typ benefitu, který právě v organizaci, kterou základní škola je, dává ten největší smysl. Školní jídelna je přímo v budově školy a v době oběda jsou všichni, nebo téměř všichni zaměstnanci na pracovišti, navíc s možností dostupného a snad i chutného stravování. Na druhou stranu, v návaznosti na zjišťování míry motivace zaměstnanců, kdy zhruba polovina z nich odpověděla, že je nabízené zaměstnanecké benefity spíše nemotivují, nebo dokonce vůbec nemotivují, nabízí se otázka, zda nepodniknout průzkum mezi zaměstnanci, aby se zjistilo, jaké benefity by je motivovaly a zlepšily jejich pracovní spokojenost. Vždyť i Urban (2017, s. 12) uvádí, že: *„Dobře namotivovaní pracovníci jsou výkonnější, spokojenější, vytvoří si lepší vztah k zaměstnavateli a mají pak i lepší přístup k zákazníkům, pokud s nimi přicházejí do kontaktu.“*

V organizaci je zřejmá velmi dobrá, až vynikající komunikace poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. Ne vždy je toto však pravidlem. Důkladná komunikace je klíčová pro zajištění toho, aby zaměstnanci využívali benefity plně a efektivně. I zjištění, že téměř všichni zaměstnanci jsou s aktuálně nabízenými benefity spokojeni je znakem dobrého nastavení benefitů ze strany vedení školy.

V letošním roce došlo při plánování čerpání zaměstnaneckých benefitů k výraznému omezení, neboť legislativní změna, platná od 1. 1. 2024 významně změnila systém hospodaření a čerpání zaměstnaneckých benefitů nejen u příspěvkových organizací. Mnozí ředitelé škol do poslední chvíle nevěděli, jakým směrem se bude nové nastavení hospodaření a čerpání s fondem FKSP ubírat, a to nejen v návaznosti na snížení přidělu, ale také v návaznosti na zavedení povinného příspěvku na stáří. Autor práce, aniž by to původně zamýšlel, nakonec i v rámci svého výzkumu narazil na problematiku legislativy,

kteřá vstoupila v platnost v podstatě ze dne na den a uvádí ředitele škol do pozice, kdy si musí umět poradit v podstatě sami, a to jak nejlépe umí.

V rámci výzkumného šetření s vedením školy bylo zmíněno, že v návaznosti na snížení přídělu bude v budoucnu potřeba poskytované zaměstnanecké benefity postupně redukovat. Autor výzkumu, právě v návaznosti na toto zjištění, zařadil do dotazníkového šetření mezi pedagogické pracovníky otázku také na benefit, který by mohl být zrušen. Výsledkem byla karta Multisport, v těsném závěsu bylo poskytování příspěvku na masáže. I toto bude zajisté důležité a přínosné zjištění pro vedení školy.

I když je problematika zaměstnaneckých benefitů popsána v odborné literatuře, žádná z nich, snad s výjimkou již zrušené vyhlášky č. č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů, se nezabývá skupinou zaměstnanců, kterou pedagogičtí pracovníci jsou. Autor se tedy snaží touto prací přinést alespoň určitý pohled na pedagogické pracovníky a jejich benefity. Jak již bylo uvedeno, závěr výzkumu bude předložen i vedení školy, ve které výzkumné šetření proběhlo.

Limitujícím faktorem této bakalářské práce může být realizace výzkumu pouze v jedné organizaci. Autor práce se tak však rozhodl v návaznosti na skutečnost, že jako začínajícímu řediteli školy by mu tato výzkumná práce mohla přinést data a informace nejen pro stanovený výzkumný cíl práce, ale v praxi i pro komparaci se systémem poskytování zaměstnaneckých benefitů ve škole autora. Porovnáním dat získaných v rámci výzkumu mohl autor zjistit, zda nastavený systém poskytování zaměstnaneckých benefitů je funkční, efektivní a případně i motivační nejen ve škole, ve které šetření proběhlo, ale i ve škole vlastní. Počty respondentů byly zvoleny v takové míře, aby bylo možné získat relevantní data pro zodpovězení výzkumných otázek a získání dat pro stanovený cíl práce. Pro další výzkum této tematiky by bylo vhodné výzkum rozšířit na více škol, čemuž by se autor rád v budoucnu věnoval.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem výzkumu zaměstnaneckých benefitů pedagogických pracovníků v základní škole. Hlavním cílem práce bylo zjistit, jaké zaměstnanecké benefity škola nabízí, jak jsou tyto benefity využívány a zda nabízené benefity odpovídají potřebám zaměstnanců.

V teoretické části byly popsány zaměstnanecké benefity, a to v návaznosti na odbornou literaturu a terminologii. Teoretická část upřesnila, co to zaměstnanecké benefity jsou, proč jsou zaměstnavateli poskytovány, jaké je jejich členění, zdroje, doba platnosti a způsoby realizace. Taktéž byla definována míra motivace, kterou zaměstnanecké benefity mohou na zaměstnance mít. Zaměstnavatelé mají možnost, pokud je systém zaměstnaneckých benefitů vhodně nastaven, a následně i správně komunikován, vytvářet pomocí zaměstnaneckých benefitů v rámci organizace prostředí, které bude efektivně působit na zaměstnance. A to i určitou mírou motivace, i když ta v případě právě zaměstnaneckých benefitů bývá mnohdy rozporována. V neposlední řadě byli definováni i pedagogičtí pracovníci, neboť právě tato skupina zaměstnanců byla zařazena do výzkumného vzorku.

Výzkumná část práce je postavena na kvalitativním a kvantitativním výzkumu. Kvalitativní výzkum byl realizován metodou polostrukturovaných rozhovorů s ředitelem základní školy a jeho dvěma zástupkyněmi. Pro zjednodušení výzkumu byli tito vedoucí pracovníci ve výzkumné práci označeni společným pojmem „vedení školy“. Kvantitativní výzkum byl realizován metodou dotazníkového šetření, respondenty byli pedagogičtí pracovníci školy. Výsledkem výzkumu bylo získání odpovědí na výzkumné otázky, tedy zda jsou zaměstnanci dostatečně seznámeni s tím, jaké zaměstnanecké benefity mohou využívat, jak jsou s benefity, které jim zaměstnavatel nabízí, spokojeni, zda nabízené benefity měly vliv na rozhodnutí pracovat v této konkrétní organizaci, zda je systém nabízených benefitů dostatečně propracován, který benefit je nejoblíbenější a zda mají benefity motivační faktor s ohledem na možný vyšší pracovní výkon.

Výzkum ukázal, že škála benefitů poskytovaných pedagogickým pracovníkům základní školy je poměrně široká, avšak víceméně kopírující již zrušenou vyhlášku č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů. Z dat získaných od

respondentů vyplynulo, že v teoretické části popsané rozdíly v názorech na možnou míru motivace z hlediska poskytovaných zaměstnaneckých benefitů jsou více než pravdivé. Data získaná z dotazníkového šetření mezi pedagogickými pracovníky ukázala, že polovina zaměstnanců může poskytovanými benefity skutečně motivována být, druhá polovina však nikoliv. To, že nezbytnou součástí funkčního poskytování zaměstnaneckých benefitů je jejich dobrá komunikace potvrzuje zjištění, kdy všichni pedagogičtí pracovníci zapojení do dotazníkového šetření jednomyslně potvrdili, že mají povědomí o všech poskytovaných zaměstnaneckých benefitech. Je skutečně naprosto klíčové, aby zaměstnanci měli o poskytovaných zaměstnaneckých benefitech maximální možný přehled.

V rámci výzkumného šetření autor také zjistil, že zaměstnavateli není lhostejné jak zdraví zaměstnanců, tak ani případná podpora sportovních a kulturních aktivit. Avšak to, co je zaměstnancům nejbližší, a zajisté by bylo dobré zachovat i do budoucna, je jednoznačně příspěvek na stravování. Cenným zjištěním je také skutečnost, že zaměstnanci organizace (téměř 96 % respondentů) považují systém zaměstnaneckých benefitů za propracovaný a jsou s ním spokojeni. Zaměstnanci obecně všechny nabízené benefity využívají.

Byť limitem této práce je provedení výzkumu v jedné organizaci, cíle bakalářské práce byly naplněny. Autor práce, jako nový ředitel základní školy, zaměřil svůj výzkum na školu, která byla autorovi dostupná, je vedena zkušeným ředitelem, a ten v rámci výzkumu nabídl podporu a spolupráci. Autor práce v rámci dat získaných od respondentů výzkumu přislíbil řediteli školy přinést data, která budou vypovídat o tom, zda systém zaměstnaneckých benefitů nastavený ve škole je funkční, efektivní a případně i motivační. Cílem autora bylo také inspirovat se pro konkrétní nastavení zaměstnaneckých benefitů ve své organizaci.

Bakalářská práce, i přes výzkum provedený pouze v jedné konkrétní škole, nabídla pohled do systému zaměstnaneckých benefitů pedagogických pracovníků. Mohla by být inspirací pro ředitele a ředitelky škol minimálně v případě nastavení zaměstnaneckých benefitů v návaznosti na změnu legislativy, která vstoupila v platnost k 1. 1. 2024.

Je však otázkou, jak se situace zaměstnaneckých benefitů a jejich poskytování bude v nejen popisované organizaci vyvíjet nadále, neboť současná doba plná úsporných

opatření a vládních škrťů se může velice snadno a rychle opět dotknout i této oblasti. Již nyní jsou v organizaci všechny poskytované benefity, s výjimkou příspěvku na produkty na stáří a na stravování zaměstnanců, čerpány z části přidělu z FKSP, který byl poskytnut před legislativní změnou platnou od 1. 1. 2024.

Do budoucna by autor práce mohl rozpracovat téma detailněji, a to i s přesahem na více škol. Je zde určitě prostor, ve kterém by mohlo dojít ke komparaci zaměstnaneckých benefitů právě mezi těmito školami.

Seznam použitých informačních zdrojů

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

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

ARMSTRONG, M. a S. TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ et al., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BERÁNEK, P., 2021. *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-342-4.

BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books. ISBN: 80-251-0374-9.

d'AMBROSOVÁ, H. et al., 2015. *Abeceda personalisty*. 6. vydání. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7263-934-2.

GAVORA, P., 2000. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido. ISBN 80-85931-79-6.

GERŠLOVÁ, J., 2012. *Dějiny moderního podnikání*. 1. vydání. Příbram: PB tisk. ISBN 978-80-7431-080-5.

HENDL, J. a J. REMR, 2017. *Metody výzkumu a evaluace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1192-1.

KAŠPÁRKOVÁ, S. et al., 2010. *Vliv sociálního programu Tomáše Bati a Jana Antonína Bati na vzdělanost zlínského regionu: historická tradice a současnost*. Brno: Paido. ISBN: 978-80-7315-195-9

KNAP, P. a B. CHODOUNSKÁ, 2007. *Zaměstnanecké benefity: výhodná transakce pro všechny*. HRM – Human Resource Management. ISSN 1801-4690.

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

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

KRBEČKOVÁ, M. a J. PLESNÍKOVÁ, 2020. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-261-8.

MACHÁČEK, I., 2017. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7552-514-7.

MILKOVICH, G. T. a J. W. BOUDREAU, 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-85623-29-3.

PELC, V., 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Linde Praha. ISBN 978-80-87212-66-0.

PRŮCHA, J., 2014. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5232-7.

SIKORA, P., 2024. *FKSP ve školách a dalších příspěvkových organizacích v otázkách a odpovědích*. 3. vydání. Karviná: PARIS. ISBN 978-80-8717-373-2

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

ŠVAŘÍČEK, R., K. ŠEĐOVÁ et al., 2014. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. ISBN: 978-80-2620-644-6.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

Elektronické zdroje

Řízení školy online, *Hospodaření s FKSP od roku 2024, Část 1*, 2024. Wolters Kluwer a.s. [online]. ©2024 [vid. 2024-02-05]. Dostupné z:

<https://www.rizeniskoly.cz/casopisy/rizeni-skoly/hospodareni-s-fksp-od-roku-2024-1-cast.m-12055.html>

Řízení školy online, *Hospodaření s FKSP od roku 2024, Část 2*, 2024. Wolters Kluwer a.s. [online]. ©2024 [vid. 2024-02-05]. Dostupné z:

<https://www.rizeniskoly.cz/casopisy/rizeni-skoly/hospodareni-s-fksp-od-roku-2024-2-cast.m-12191.html>

SVOBODOVÁ, Z., 2020. *Základy metodologie výzkumu: (kvalitativní přístupy)* [online]. [vid. 2013-11-12]. Praha: Univerzita Karlova, Pedagogická fakulta. ISBN 978-80-7603-256-9. Dostupné z: <https://cuni.futurebooks.cz/detail-knihy/196-zaklady-metodologie-ii-vydani>

Metodické doporučení k zajištění jednotného postupu při tvorbě a hospodaření s fondem kulturních a sociálních potřeb, verze 1.0, prosinec 2023, Ministerstvo financí České republiky [online]. ©2023 [vid. 2024-01-16]. Dostupné z:

https://www.mfcr.cz/assets/attachments/2024-01-01_Metodicky-pokyn-k-FKSP.pdf

Zákon č. 250/2000 Sb., Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů [online]. ©2023 [vid. 2024-01-28]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce [online]. © 2024 [vid. 2024-01-12]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

Zákon č. 349/2023 Sb., Zákon, kterým se mění některé zákony v souvislosti s konsolidací veřejných rozpočtů [online]. ©2024 [vid. 2024-01-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2023-349>

Zákon č. 563/2004 Sb., Zákon o pedagogických pracovnících [online]. ©2024 [vid. 2024-01-10]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-563>

Zákon č. 586/1992 Sb., Zákon o daních z příjmů [online]. ©2024 [vid. 2024-01-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Vyhláška č. 114/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů [online]. ©2023 [vid. 2023-12-05]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

Seznam příloh

Příloha č. 1: Úvodní email řediteli školy pro účast na výzkumném šetření

Příloha č. 2: Set otázek položených v rámci polostrukturovaného rozhovoru s vedením školy

Příloha č. 3: Set otázek pro dotazníkové šetření mezi pedagogickými pracovníky školy

Příloha č. 4: Přiřazení kódů k jednotlivým kategoriím pro analýzu dat

Příloha č. 5: Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru

Přílohy

Příloha č. 1: Úvodní e-mail řediteli školy pro účast na výzkumném šetření

Vážený pane řediteli,

Obracím se na Vás v souvislosti s výzkumem, který bych rád provedl, v rámci své bakalářské práce, na Vaší škole. Jsem studentem 3. ročníku Pedagogické fakulty UK, obor školský management a jako téma své bakalářské práce jsem si zvolil „Zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků“. Cílem mé práce je zjistit, jaké zaměstnanecké benefity vaše škola nabízí, jak jsou tyto benefity využívány a zda nabízené benefity odpovídají potřebám Vašich zaměstnanců. Výzkum bych provedl formou rozhovoru s vámi a s vašimi kolegyněmi zástupkyněmi (krátký nahrávaný rozhovor), následně pak formou krátkého on-line dotazníkového průzkumu mezi pedagogickými pracovníky školy. V rámci dotazníku bych rád zjistil postoj pedagogických pracovníků k nabízeným benefitům, jejich míru využití zaměstnaneckých benefitů, a také skutečnost, jak jsou pro zaměstnance benefity důležité. Jeden z dotazů by směřoval i na povědomí zaměstnanců o nabízených a poskytovaných benefitech.

Tímto bych Vás chtěl požádat, zda bych pro účely svého výzkumu mohl realizovat ve vaší škole výše uvedený krátký rozhovor, který zabere přibližně 30 minut. Následně bych chtěl Vaším pedagogickým pracovníkům rozeslat již zmiňovaný dotazník, který má celkem 8 uzavřených otázek.

Výsledky výzkumného šetření budou součástí mé bakalářské práce. Všechna data, která budou samozřejmě anonymizována, bych Vám následně rád poskytl pro Vaše případné využití.

Budu velice rád, pokud mně vyhovíte.

Děkuji a zůstávám s pozdravem,

Ivo Hrstka

Příloha č. 2: Set otázek položených v rámci polostrukturovaného rozhovoru s vedením školy

Otázka č. 1

Mohl/a byste stručně představit Vaši školu a uvést, kolik na škole studuje žáků, kolik má škola celkově zaměstnanců, kolik z toho je pedagogických pracovníků, kolik je ve škole v jednotlivých ročnících aktivních tříd a ve školní družině oddělení?

Otázka č. 2

Za jakých zdrojů jsou ve Vaší škole zaměstnanecké benefity čerpány? Který dokument školy čerpání benefitů upravuje?

Otázka č. 3

Kdo ve Vaší škole nabídku benefitů tvoří, kdo se na jejich tvorbě podílí? V rámci tvorby nabídky zaměstnaneckých benefitů, bere vedení školy v potaz názor zaměstnanců?

Otázka č. 4

Jaké zaměstnanecké benefity škola svým zaměstnancům nabízí? Jsou všechny benefity dostupné všem zaměstnancům?

Otázka č. 5

Jak je nabídka a možnost využití benefitů všem zaměstnancům ze strany vedení školy komunikována?

Otázka č. 6

Je nabídka Vašich benefitů stálá? Jak často benefity měníte?

Otázka č. 7

Víte, který benefit je u Vašich zaměstnanců nejoblíbenější?

Otázka č. 8

Existuje nějaký benefit, který byste chtěli nově zavést?

Otázka č. 9

Jak Vaši školu v nabídce benefitů ovlivnily legislativní změny platné od 1. 1. 2024?

Otázka č. 10

Museli jste pro letošní rok nějaký benefit rušit?

Otázka č. 11

Myslíte si, že Vaše poskytované benefity jsou pro zaměstnance motivační?

Příloha č. 3: Set otázek pro dotazníkové šetření mezi pedagogickými pracovníky školy

Otázka č. 1:

Seznámil Vás zaměstnavatel dostatečně s tím, jaké zaměstnanecké benefity můžete v rámci Vaší školy z FKSP využívat?

- ANO
- NE

Otázka č. 2:

Jste spokojen/a s benefity, které Vám v současné době váš zaměstnavatel z FKSP nabízí?

Výběr tzv. Likertova škála:

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

Otázka č. 3:

Pokud byste se ve Vaší škole ucházel/a o zaměstnání, zeptal/a byste se na zaměstnanecké benefity?

- ANO
- NE

Otázka č. 4:

Mohly by benefity nabízené z FKSP mít vliv na Vaše rozhodnutí pracovat v této konkrétní škole?

Výběr tzv. Likertova škála:

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

Otázka č. 5:

Myslíte si, že Vaše škola patří k organizacím s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých benefitů?

- ANO
- NE

Otázka č. 6:

Který benefit nabízený z FKSP Vaší školy preferujete nejvíce? Vyberte pouze jeden.

- Příspěvek na oběd
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na sportovní vyžití – karta Multisport
- Příspěvek na masáže
- Příspěvek na dentální hygienu
- Společné slavnostní setkání zaměstnanců v prvním i druhém pololetí
- Příspěvek na kulturní akce – návštěva divadel

Otázka č. 7:

Který benefit nabízený z FKSP Vaší školy, pokud by bylo potřeba, navrhuje zrušit? Vyberte pouze jeden.

- Příspěvek na oběd
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na sportovní vyžití – karta Multisport
- Příspěvek na masáže
- Příspěvek na dentální hygienu
- Společné slavnostní setkání zaměstnanců v prvním i druhém pololetí
- Příspěvek na kulturní akce – návštěva divadel

Otázka č. 8:

Motivují vás současné benefity nabízené z FKSP k vyššímu pracovnímu výkonu?

Výběr tzv. Likertova škála:

- ANO
- Spíše ANO
- Spíše NE
- NE

Příloha č. 4: Přiřazení kódů k jednotlivým kategoriím pro analýzu dat

Kategorie	Kód
Informace o škole	počet zaměstnanců
Informace o škole	počet pedagogických pracovníků
Zdroje benefitů a komunikace	FKSP
Zdroje benefitů a komunikace	porady
Zdroje benefitů a komunikace	email
Zdroje benefitů a komunikace	sdílené prostředí/úložiště
Zdroje benefitů a komunikace	nástěnka
Zdroje benefitů a komunikace	vedoucí pracovník
Pravidla a kritéria čerpání	vnitřní směrnice
Pravidla a kritéria čerpání	zaměstnanci v pracovním poměru
Pravidla a kritéria čerpání	důchodci
Pravidla a kritéria čerpání	rodinní příslušníci
Poskytované zaměstnanecké benefity	produkt spoření na stáří
Poskytované zaměstnanecké benefity	příspěvek na stravování
Poskytované zaměstnanecké benefity	pitný režim
Poskytované zaměstnanecké benefity	hmotný majetek
Poskytované zaměstnanecké benefity	slavnostní setkání
Poskytované zaměstnanecké benefity	dary
Poskytované zaměstnanecké benefity	společné vstupenky – divadlo, sport. akce
Poskytované zaměstnanecké benefity	zdravotní péče – masáže, dentální hygiena
Poskytované zaměstnanecké benefity	sportovní vyžití – karta Multisport
Poskytované zaměstnanecké benefity	společný výjezd – zájezd
Efektivita poskytovaných benefitů	motivace
Efektivita poskytovaných benefitů	stmelení
Efektivita poskytovaných benefitů	společné akce
Efektivita poskytovaných benefitů	spokojenost

Příloha č. 5: Informovaný souhlas s poskytnutím rozhovoru

Informovaný souhlas s poskytnutím výzkumného rozhovoru a jeho následným využitím pro účely bakalářské práce *Zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků*

Já, níže podepsaný/á: _____

podle zákona č. 110/2019 Sb., o zpracování osobních údajů, zákona č. 89/2012 Sb., občanského zákoníku, ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s nařízením (EU) 2016/679 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů (GDPR), svým podpisem vyjadřuji souhlas s následujícími body:

- Byl/a jsem informován/a o účelu rozhovoru, kterým je sběr dat pro potřeby výzkumu bakalářské práce studenta Ivo Hrstky s názvem *Zaměstnanecké benefity pedagogických pracovníků*.
- Cílem výzkumu je zjistit, jaké zaměstnanecké benefity konkrétní škola nabízí, jak jsou tyto benefity využívány a zda nabízené benefity odpovídají potřebám zaměstnanců.
- Byl/a jsem informován/a o přibližné době trvání rozhovoru a o jeho průběhu. Jsem seznámen/a s právem odmítnout odpovědět na jakoukoli otázku.
- Souhlasím s nahráváním rozhovoru a s jeho následným zpracováním. Zvukový záznam rozhovoru nebude poskytnut třetím stranám a po přepsání bude vymazán.
- Byl/a jsem obeznámen/a s tím, jak bude s rozhovory nakládáno a jakým způsobem bude zajištěna anonymita i po skončení rozhovorů, která znemožní identifikaci mé osoby. Nikde nebude uvedeno mé jméno či jiné osobní údaje, díky kterým bych mohl/a být identifikován/a.
- Uděluji svolení k tomu, aby výzkumník použil rozhovor pro potřeby své bakalářské práce, a některé části v ní může citovat, zvuková nahrávka a transkripce rozhovoru však bude po ukončení výzkumu smazána.

Datum:

Podpis respondenta

Podpis výzkumníka