

Sociální program jako nástroj personálního řízení Krajského úřadu kraje Vysočina

Bc. Ivana Hanáková Kosourová

Diplomová práce
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Ivana HANÁKOVÁ KOSOUROVÁ**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Sociální program jako nástroj personálního řízení
Krajského úřadu kraje Vysočina**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část:

- Zpracujte teoretické poznatky o sociálních programech a personálním řízení ve firmě a formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu.

II. Praktická část:

- Analyzujte současný stav v oblasti používání sociálního programu pro personální řízení na Krajském úřadě kraje Vysočina.
- Zhodnoťte přednosti a nedostatky sociálního programu používaného jako nástroj personálního řízení na Krajském úřadě kraje Vysočina.
- Zpracujte projekt a návrh sociálního programu pro Krajský úřad kraje Vysočina.
- Zhodnoťte ekonomickou náročnost navrhovaného sociálního programu a rizika spojená s jeho realizací.

Závěr

Rozsah práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

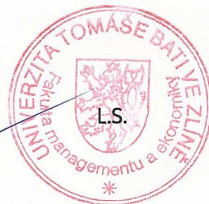
Seznam odborné literatury:


ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky. Praha: Management press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
FOOT, M., HOOK, C. Personalistika. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
BLÁHA, J.a kol. Personalistika pro malé a střední firmy. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
KLEIBL, Jiří, a kol. Řízení lidských zdrojů. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu
Datum zadání diplomové práce: 9. března 2007
Termín odevzdání diplomové práce: 4. května 2007

Ve Zlíně dne 9. března 2007


doc. PhDr. Vojtěch Nováček, CSc.
děkan




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřená na sociální program jako nástroj personálního řízení podniku. Jejím cílem je ukázat sociální politiku zaměstnavatele, na němž je diplomová práce aplikována. Výchozím krokem je získání teoretických poznatků a východisek. Následné provedení analýzy skutečného stavu v oblasti uplatňovaného sociálního programu slouží pro zhodnocení předností a nedostatků a identifikování tezí do projektového záměru. Závěr práce tvoří projektový záměr. Navrhuje opatření, která by měla přispět k inovaci stávajícího systému. Jeho součástí je nejen kvalifikovaný odhad ekonomické náročnosti navržených opatření, ale také analýza rizik, která by jej mohla doprovázet. Uvedeny jsou také nástroje, které by mohly sloužit k minimalizaci těchto rizik.

Klíčová slova: sociální program, sociální politika, zaměstnanecké výhody, péče o pracovníky, personální řízení, poznatky, východiska, spokojenost.

ABSTRACT

Graduation theses concentrate on social programme like a tool of company's human resources. The aim is to show employer's social policy, on which is the graduation theses applied. The initial step is to gain an academic piece of knowledge and resources. Following implementation of analysing a real stage in the area of alleged social programme serves for evaluation of merits and absences and to identify theses in project's intension. Conclusion of the theses forms the project's intention. It suggests acquisitions which should contribute to innovation of the current system. It's component is not only qualified judgement of economics exacting proposed acquisitions, but also analysing risks which could go with it. There are also tools stated which could help to minimise these risks.

Keywords: social programme, social policy, employee's benefits, worker's care, human resources, academic piece of knowledge, resources, satisfaction.

Poděkování

Za podnětné rady a konzultace bych chtěla poděkovat vedoucímu mojí diplomové práce doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. Ředitelce Krajského úřadu kraje Vysočina JUDr. Simeoně Zikmundové za umožnění zpracování diplomové práce v podmínkách krajského úřadu. JUDr. Evě Šarpatkové, vedoucí odboru sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu Krajského úřadu kraje Vysočina, za odbornou podporu, poskytnuté materiály a čas věnovaný mojí práci.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 SOCIÁLNÍ POLITIKA	10
1.1 OBECNÉ TENDENCE VE VÝVOJI SOCIÁLNÍ POLITIKY	10
1.1.1 Změna v přístupu řešení	10
1.1.2 Změna subjektu „vykonavatele“	10
1.1.3 Změna rozsahu působnosti	10
1.1.4 Změna šíře a způsobu využívání	10
2 SOCIÁLNÍ PROGRAMY	11
2.1 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY (BENEFITY).....	12
2.1.1 Formy poskytování benefitů.....	12
2.1.2 Druhy benefitů.....	13
2.1.3 Posun v oblasti poskytování benefitů.....	14
2.1.4 Funkce a druhy benefitů v zahraničí	16
2.2 PÉČE O PRACOVNÍKY	16
2.2.1 Osoba poskytovatel sociální péče.....	17
2.2.2 Individuální péče	18
2.2.3 Skupinová péče	21
2.2.4 Zákonná péče o zaměstnance	22
2.3 SESTAVOVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PROGRAMU.....	23
2.3.1 Metoda sestavení sociálního programu	24
2.3.2 Způsob seznámení se sociálním programem.....	25
2.4 TEORETICKÉ POZNATKY A VÝCHODISKA.....	26
2.4.1 Obsah sociálního programu.....	26
2.4.2 Rozsah sociálního programu	26
2.4.3 Systém sociálního programu	27
2.4.4 Způsob čerpání zaměstnaneckých výhod	27
2.4.5 Druhy benefitů.....	28
2.4.6 Princip sociální péče.....	28
2.4.7 Poskytovatel sociální péče.....	28
2.4.8 Zákonná péče.....	29
2.4.9 Celistvost sociální programu	29
2.4.10 Role zaměstnanců.....	29
2.4.11 Metoda sestavení sociálního programu	30
2.4.12 Vývoj sociálního programu	30
2.4.13 Porovnání sociálního programu s jiným.....	31
2.4.14 Způsob seznámení	31
2.4.15 Projednání sociálního programu.....	31
2.4.16 „Správce“ sociálního programu	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI POUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PROGRAMU KRAJSKÉHO ÚŘADU KRAJE VYSOČINA	34

3.1	CHARAKTERISTIKA KRAJSKÉHO ÚŘADU KRAJE VYSOČINA.....	34
3.2	OBLASTI ÚPRAVY SOCIÁLNÍHO PROGRAMU.....	36
3.2.1	Statut sociálního fondu.....	36
3.2.2	Směrnice o vydávání a úhradě stravenek	38
3.2.3	Směrnice o příspěvku na dopravu	39
3.2.4	Směrnice o poskytování a výši příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění.....	40
3.2.5	Pracovní řád.....	40
3.2.6	Kolektivní smlouva	41
3.2.7	Vývoj dokumentů	41
3.3	DALŠÍ AKTIVITY SOCIÁLNÍ POLITIKY	42
3.3.1	Podpora zdraví	42
3.3.2	Zůstatek sociálního fondu	43
3.3.3	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci.....	43
3.3.4	Vzdělávání.....	43
3.3.5	Mentoring	44
3.4	PRŮZKUMY A HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ, MODEL CAF	44
3.4.1	Sociologický průzkum.....	44
3.4.2	Common Assesment Framework	48
3.5	ZHODNOCENÍ SOCIÁLNÍHO PROGRAMU POUŽÍVANÉHO JAKO NÁSTROJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ NA KRAJSKÉM ÚŘADĚ KRAJE VYSOČINA	52
3.5.1	Obsah sociálního programu.....	52
3.5.2	Rozsah sociálního programu	53
3.5.3	System sociálního programu	53
3.5.4	Způsob čerpání zaměstnaneckých výhod	53
3.5.5	Druhy benefitů.....	53
3.5.6	Princip sociální péče.....	54
3.5.7	Poskytovatel sociální péče.....	54
3.5.8	Zákonná péče.....	54
3.5.9	Celistvost sociální programu	55
3.5.10	Role zaměstnanců.....	55
3.5.11	Metoda sestavení sociálního programu	55
3.5.12	Vývoj sociálního programu	55
3.5.13	Porovnání sociálního programu s jiným.....	56
3.5.14	Způsob seznámení	56
3.5.15	Projednání sociálního programu.....	56
3.5.16	„Správce“ sociálního programu	57
4	PROJEKT A NÁVRH SOCIÁLNÍHO PROGRAMU PRO KRAJSKÝ ÚŘAD KRAJE VYSOČINA	58
4.1	VÝCHODISKA PRO PROJEKT SOCIÁLNÍHO PROGRAMU.....	58
4.2	CÍLE PROJEKTU	58
4.3	PRACOVNÍ ZÁMĚRY PRO FÁZE PROJEKTOVÁNÍ	59
4.3.1	Pracovní postup	59

4.4	NÁVRH ZMĚNY SYSTÉMU ČERPÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD (PROJEKTOVÝ ZÁMĚR Č. 1).....	60
4.4.1	Uvedení do problému	60
4.4.2	Předmět projektu	60
4.4.3	Cíle projektu.....	60
4.4.4	Popis činností	60
4.4.5	Ekonomická náročnost projektu.....	63
4.4.6	Rizika	65
4.4.7	Opatření, předcházení rizikům	65
4.5	ROZŠÍŘENÍ SYSTÉMU SOCIÁLNÍ PÉČE V OBLASTI SKUPINOVÉ PÉČE (PROJEKTOVÝ ZÁMĚR Č. 2).....	67
4.5.1	Uvedení do problému	67
4.5.2	Předmět projektu	67
4.5.3	Cíle projektu.....	67
4.5.4	Popis činností	68
4.5.5	Ekonomická náročnost projektu.....	68
4.5.6	Rizika	70
4.5.7	Opatření, předcházení rizikům	70
4.6	DOPLŇUJÍCÍ ZÁMĚR	71
	ZÁVĚR	73
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	74
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	76
	SEZNAM GRAFŮ	77
	SEZNAM TABULEK.....	78
	SEZNAM PŘÍLOH.....	79

ÚVOD

Téma diplomové práce „Sociální program jako nástroj personálního řízení Krajského úřadu kraje Vysočina“ jsem si zvolila ze dvou hlavních důvodů. Prvním z nich je skutečnost, že daná problematika souvisí s činností, kterou vykonávám v pracovním poměru, a tudíž je mi profesně blízká. Kromě toho se mne týká jako člena sociální skupiny, tedy samotného subjektu sociálního programu. Druhým, neméně podstatným, důvodem je to, že otázka sociálního programu byla identifikována samotným vrcholovým managementem Krajského úřadu kraje Vysočina, jako oblast, kde existuje prostor pro zdokonalování, a je proto vhodná pro rozpracování v diplomovém projektu.

Předmětem dané diplomové práce je v teoretické části shrnout teoretické teze pro sestavování a aplikaci sociálních programů, a to jak ve společnostech soukromého tak i veřejného charakteru. Tyto teze jsou následně využity jako podklad pro praktickou část diplomové práce, ale především jako cenná východiska pro sestavení projektového záměru sociálního programu jmenované instituce.

Cílem praktické části je analýza současného stavu sociálního programu v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina a zhodnocení předností a nedostatků využívaných benefitů jako nástrojů řízení. Tato analýza poslouží jako podklad pro zpracování projektu návrhu sociálního programu pro Krajský úřad kraje Vysočina. Součástí diplomové práce je zpracování ekonomické náročnosti navrženého sociálního programu a identifikace případných rizik spojených s jednotlivými kroky jeho aplikace.

Cílem diplomové práce je jasným a srozumitelným způsobem shrnout teoretické poznatky, důsledně analyzovat, a zhodnotit současný stav a vytvořit projektový záměr, který bude pro praxi nejen přijatelný a realizovatelný, ale také atraktivní a efektivní.

Pro potřeby zpracování diplomové práce budou využity metody analýzy, syntézy, monitorování, průzkumů a šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SOCIÁLNÍ POLITIKA

1.1 Obecné tendence ve vývoji sociální politiky

Působením diferenciatních vnějších i vnitřních faktorů v jednotlivých společenských komoditách a současně i samotným společenským vývojem v různých etapách jejího fungování dochází k podstatným historickým změnám v oblasti trendů v sociální politice, které mění její intenzitu, formu a pohled na ni samotnou. Tyto postupné změny lze shrnout do několika zásadních bodů.

1.1.1 Změna v přístupu řešení

První z nich je zásadní integrace přístupu k sociálním otázkám. Oproti dříve užívanému nahodilému řešení sociálních otázek, tak jak přicházely s danou problematikou, se dnes přechází k řešení cílevědomému a koncepčnímu. Tedy k takovému řešení, které by vedlo k předem danému a jasnému cíli, se snahou danou věc optimálním způsobem vyřešit.

1.1.2 Změna subjektu „vykonavatele“

Druhým, neméně významným, mezníkem na poli sociální politiky je změna v subjektu jejího „vykonavatele“. V současné době uplatňovaná sociální politika již neřeší pouze ty aktivity, které se týkají aktivit individuálních a lokálních (rodin a obcí), přechází k aktivitám, které organizuje a garantuje stát.

1.1.3 Změna rozsahu působnosti

Sociální politika nabírá na svém rozměru. Není pouze otázkou národní, ale v dnešní době se otázky sociální politiky řeší i na úrovni mezinárodní kooperace. Dospěly k vývoji a směřují k dalšímu rozvoji mezinárodního dojednávání základních opatření v sociální oblasti.

1.1.4 Změna šíře a způsobu využívání

Vývojovým trendem, který dospěl do aktuálního stavu je systémový a systematický způsob řešení sociálních problémů. Tento způsob se značně liší od systému jednotlivých opatření využívaných v předchozích etapách, a to především svým utříděným, celkově uspořádaným a v soustavu sestaveným charakterem.

2 SOCIÁLNÍ PROGRAMY

Téma sociálních programů se stalo aktuálním až v posledních několika letech. Pod pojem sociální program lze zahrnout několik různých nástrojů, které program obsahuje, a s nimiž také nakládá.

Můžeme říci, že hlavní obsah sociálních programů tvoří řada benefitů, které představují pro zaměstnance určitou výhodu a formu dodatečného ohodnocení k vyplácené mzdě. Forma poskytování těchto zaměstnaneckých výhod je nástrojem, který zaměstnavatelé používají zcela dobrovolně. Jinými slovy - žádnou platnou závaznou právní normou není povinně stanoveno jejich poskytování. V současné době jsou benefity díky jejich vzrůstajícímu rozsahu často zaměstnanci vnímány velmi pozitivně a stávají se významným kritériem rozhodování o výběru zaměstnavatele.

Součástí sociálního programu je také individuální nebo skupinová péče o zaměstnance. Individuální péče představuje osobnější ráz zaměstnanecké výhody než jakákoli jiná forma. Předem ji lze stanovit a vymežit pouze obsahovou formou, tzn. stanovit v jakých mezích a oblastech se tato péče poskytuje, jaké kroky lze učinit, kdo je příslušný pro jejich konání či případné řešení vzniklého problému. Konkrétní řešení a využití určitých nástrojů se tedy odvíjí až od dané situace podle jejího charakteru, rozsahu a důležitosti. Takováto sociální péče je výrazem personální politiky zaměstnavatele, výrazem jeho úsilí o získání konkurenční výhody na trhu práce.¹

Do skupinové péče o zaměstnance pak náleží zejména povinnost zaměstnavatele dbát o bezpečnost práce a ochranu zdraví při práci svých zaměstnanců. Přestože tato forma péče představuje tu část, která je zákonem stanovena, určitá část může být stanovena také smluvně. Zpravidla je dána kolektivními smlouvami uzavřenými na úrovni organizace.

Do sociálního programu můžeme také zahrnout, a některé instituce tak činí, formy kariérového a pracovního postupu, možnost účastnit se vzdělávacích aktivit typu speciálních a rozvojových kurzů v oblastech mimo předmět vykonávané pracovní činnosti. V neposlední

¹ KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2004. 321 s. ISBN 80-7261-033-3.

řadě sem lze zařadit také kulturní a zábavné akce pořádané pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky.

2.1 Zaměstnanecké výhody (benefity)

Zaměstnanecké výhody jsou nepeněžitě nástroje, které využívají zaměstnavatelé pro potřebu přilákání a udržení kvalitních pracovníků a k vytváření dobré pracovní atmosféry. Zatímco dříve byly benefity výjimečnými výhodami, které se nabízely pouze vybraným pracovníkům, dnes jsou již téměř samozřejmostí. Nedávný průzkum společnosti Factum Invenio, který si nechala vypracovat firma Accor Services, hovoří za vše - z celkem 611 oslovených firem jich bezmála 80 % poskytuje kromě mzdy některé další zaměstnanecké benefity.²

2.1.1 Formy poskytování benefitů

Mezi formy poskytování benefitů můžeme zařadit dva odlišné postupy. První z nich je ten, že zaměstnavatel vnitřním předpisem či jiným obdobným dokumentem stanoví, které druhy benefitů poskytuje a za jakých podmínek. V praxi to znamená, že existuje výčet výhod, které zaměstnanec získá, aniž by mohl ovlivnit jejich výběr, či upřednostnit jednu výhodu před druhou. Jiný způsob řeší metoda poskytování benefitů zvaná „kafetérie“ spočívající v tom, že zaměstnanci mají určitý počet bodů, jež mohou směniti za výhody, které nabízí zaměstnavatel.³ V převážné řadě případů, kdy zaměstnavatel uplatňuje princip „kafetérie benefitů“, je tento systém postaven na rovnosti vůči všem zaměstnancům. Každému jednotlivému zaměstnanci je tedy přidělen stejný počet bodů bez ohledu na jeho pracovní zařazení. JUDr. Alena Stejskalová, vedoucí sekce lidských zdrojů České rafinérské Litvínov, která se systémem „kafetérie“ poskytování zaměstnaneckých výhod zabývá od roku 1998, v rozhovoru pro měsíčník vydavatelství *Economia Moderní řízení* uvedla, že jednoznačná výhoda oproti „tradičnímu poskytování výhod“ spočívá právě ve slůvku VŠEM.⁴ Hlavním důvo-

² JANOVSÁ, Iva. Trendy zaměstnaneckých výhod. *Moderní řízení*. 2006, roč. XLI, č. 9, s. 69-71.

³ NÁHLOVSKÝ, Pavel. Kafetérie benefitů v České rafinérské. *Moderní řízení*. 2005, roč. XL, č. 5, s. 6-8.

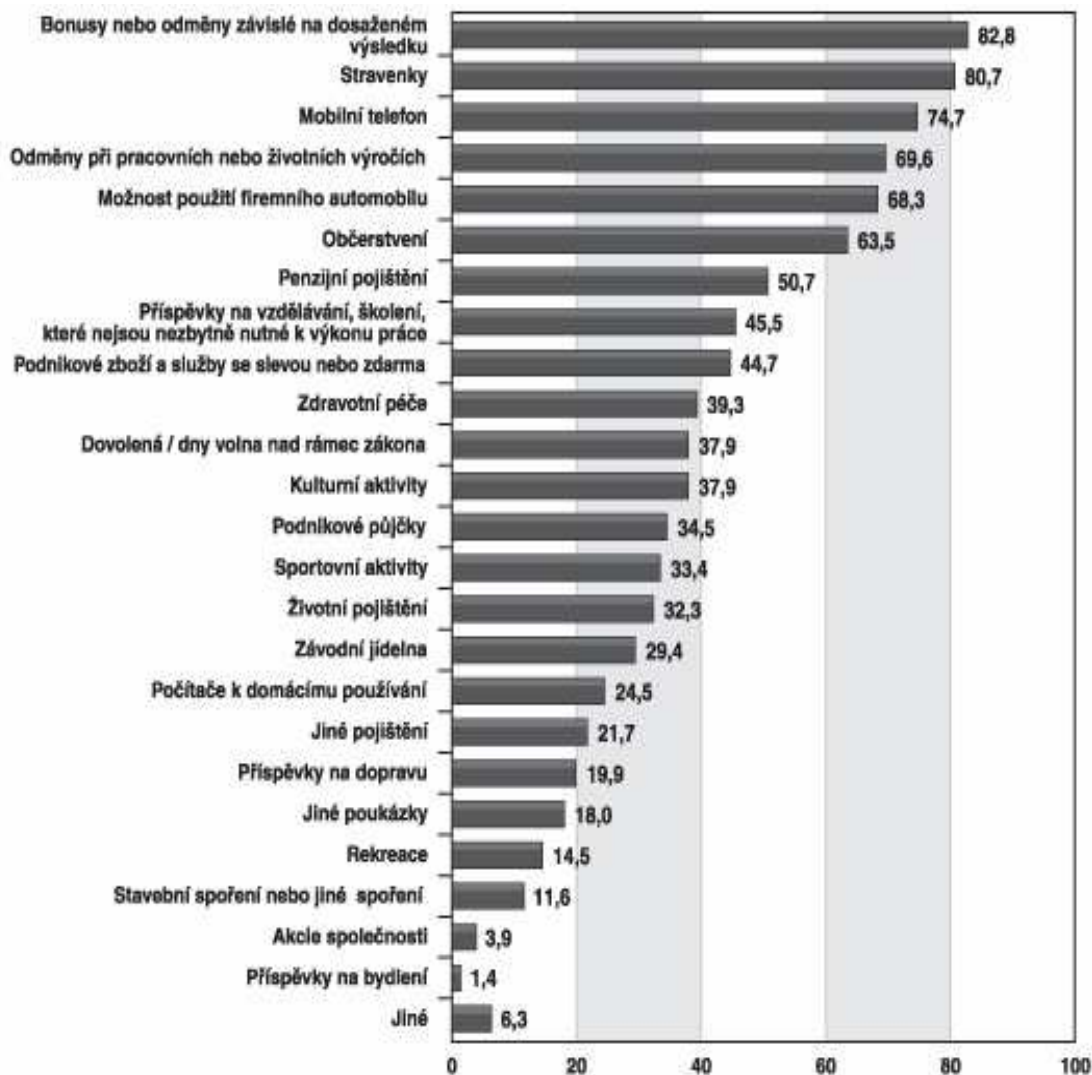
⁴ NÁHLOVSKÝ, Pavel. Kafetérie benefitů v České rafinérské. *Moderní řízení*. 2005, roč. XL, č. 5, s. 6-8.

dem, kterým své tvrzení komentovala je to, že zaměstnanci neřeší proč zaměstnavatel přispívá např. na vstupenky do divadla a ne na vstupenky do bazénu. Také se nemůže stát, že se tvoří jakési „uzavřené skupiny“ a jedna z nich chodí pravidelně do divadla, další plavat a mnohdy ostatní zaměstnanci již časem ani neví, že tu vůbec podobná možnost existuje. Tím vznikají skupiny zaměstnanců, kteří čerpají téměř každý typ z nabízených výhod, a jiné skupiny, které nevyužívají nic. O principu „kafetérie“ lze tedy říci, že přináší do tohoto systému poskytování zaměstnaneckých výhod jakýsi spravedlivý přístup.

2.1.2 Druhy benefitů

Mezi výčet poskytovaných výhod zaměstnavateli patří široká paleta nepeněžitých forem odměn zaměstnancům. Z průzkumu společnosti Factrum Inventio, který si nechala zpracovat firma Accor Services se ukázalo, že jednou z nejvyužívanějších forem benefitů jsou stravenky (resp. příspěvek na stravování). Z celkového počtu oslovených tuto zaměstnaneckou výhodu vedle mzdy nabízí až 80,7 % firem. Vedle stravenek je také velmi často poskytovanou výhodou možnost využívat firemní mobilní telefon. Často zmiňované byly kromě toho firemní automobil, zdravotní péče, dovolená nad rámec zákona, ale také hrazení kulturních aktivit, rekreace či příspěvky na vzdělávání.⁵ Zmíněného průzkumu společnosti Factrum Inventio se zúčastnilo 320 zaměstnavatelů, kterým byla položena otázka – „které benefity firma zaměstnancům poskytuje“. Procentuelní souhlasné odpovědi k jednotlivým formám zaměstnavateli uplatňovaných výhod zobrazuje následující graf.

⁵ JANOVSÁ, Iva. Trendy zaměstnaneckých výhod. *Moderní řízení*. 2006, roč. XLI, č. 9, s. 69-71.



Graf 1 Výsledky ankety – poskytování benefitů zaměstnavateli, zdroj: <http://img.ihned.cz/attachment.php/12874570/bQjzApIvgD0tBNwUCWn982HmfG5o63hK/MR0906s70.jpg>

2.1.3 Posun v oblasti poskytování benefitů

S růstem životní úrovně lidí se mění i jejich nároky v oblasti požadavků na poskytování zaměstnaneckých výhod. Především se mění jejich postoj. Zpravidla už je neuspokojí právě to co jim zaměstnavatel určí či nabídne k čerpání. Stále více je žádána svobodná volba druhu a rozsahu z výčtu možného čerpání benefitů. Nejčastěji poskytovaný benefit stravenka, je v současné době zcela běžným benefitem, i přesto, že byl dříve považován za luxusní výsadu zaměstnavatelů, kteří jej poskytovali. Ten zaměstnavatel, který je dnes neposkytuje

je naopak považován za zvláštní. Totiž i typ a rozsah poskytovaných benefitů dokresluje postoj a vnímání zaměstnavatele samotného.

Z pohledu zaměstnavatele je ovšem důležité poskytovat výhody co nejefektivněji a nejjednodušeji. Tento požadavek zasahuje především oblast daňového zatížení. K tomu, aby finanční částky vynakládané na zaměstnanecké výhody nebyly zdaněny a zaměstnancům tak poskytovány v nižší výši, je třeba, aby byly přidělovány výhody v nepeněžité formě. Oblíbeny jsou proto zejména různě tématicky laděné poukázky. Tyto poukázky pak plní dvojitý účel, zaprvé - umožňují zaměstnanci, aby si mohl zvolit aktivitu nebo služby podle svého přání, zadruhé - zaměstnavatel má možnost zvolit oblasti aktivit a služeb mezi kterými zaměstnanci volí. Zcela novým produktem je poukázka zvaná Compliments Kids, kterou mimo jiné poskytuje společnost Accor Services. Tato poukázka představuje nástroj, který umožňuje rodičům řešit problém školky jejich dětí.

Obecným trendem v oblasti poskytování výhod jsou benefity z oblasti work-life balance – tedy výhod, které zaměstnancům lépe umožní zkombinovat pracovní a soukromý život.⁶ Pro on-line magazín deníku Právo a portál Seznam.cz to v článku „Zaměstnanci firem jsou více odměňováni podle výkonu“ uvedla Martina Štěpínová, senior konzultantka v Poradenství pro lidské zdroje.

Stále více využívaným benefitem se rovněž stává poskytovaný příspěvek na penzijní připojištění. V roce 2005 jej uplatňovalo 65 % firem, v roce 2006 již 70 %. Pátý týden dovolené v roce 2005 poskytovalo svým zaměstnancům 65% společností a v dalším roce to bylo o 17% zaměstnavatelů více. Růst byl také zaznamenán u zaměstnanecké výhody, která představuje kompenzaci mzdy v případě krátkodobé nemoci, a to formou poskytování tzv. sick days – zdravotních dnů volna, kdy zaměstnanec může zůstat doma i bez lékařského potvrzení (obvykle 5 dní za rok) a dostává mzdu. Zde lze zaznamenat nárůst z 25% v roce 2003 na současných 36%.

Naproti tomu pokles byl zaznamenán v oblasti kompenzace mzdy v případě dlouhodobé

⁶ LAZAR KRYNEK, Ondřej. Zaměstnanci firem jsou více odměňováni podle výkonu. *On-line magazín deníku PRÁVO & portálu Seznam.cz* [online]. 2006 [cit. 2007-01-17]. Dostupný z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/zamestnanci-firem-jsou-vice-odmenovani-vykonu_96267_28qm9.html>.

nemoci. V roce 2003 ji poskytovalo 28% firem, v roce 2006 už jen 18% firem. Dlouhodobě můžeme také sledovat pokles počtu společností, které svým zaměstnancům poskytují zaměstnanecké půjčky. V letech 2003 až 2006 je zaznamenán pokles ve výši 10%, a to z původních 42% na hodnotu 32%.

Čtvrtina společností nabízí zaměstnancům možnost benefit si zvolit.

Výše uvedené údaje zpracovává a uvádí on-line článek „Zaměstnanci firem jsou více odměňováni podle výkonu“ magazínu Právo a portálu Seznam.cz.⁷

2.1.4 Funkce a druhy benefitů v zahraničí

K určitému charakteru životního stylu i životních podmínek patří jiné vnímání nejen okolí, skutečností, ale i různých faktorů, které k daným okolnostem patří. Jinak to není ani se zaměstnaneckými výhodami. Zatímco v České republice jsou zaměstnanecké výhody všeobecně využívaným nástrojem motivace k lepším výkonům, v USA představují nástroj pro udržení kvalitních pracně vyškolených zaměstnanců. V USA k tomuto pohledu přispěla mnohem větší nezaměstnanost než v ČR, s daleko větší konkurencí a častějším přetahováním pracovních sil mezi zaměstnavateli. Pokud se týká samotného druhu poskytovaného benefitu, lze obecně říci, že v Evropě jsou používány mnohem konzervativnější a klasičtější typy oproti USA, kde nejsou nijak neobvyklými výhody spočívající v poskytnutí tzv. domácího pomocníka, který nejen, že vyvenčí domácího mazlíčka, ale také vystojí frontu na lístek na koncert oblíbené kapely. Dalším zvláštním druhem benefitu, který je využíván firmami v USA, je kaplan, který poskytne duchovní podporu zaměstnancům v tísní vedle taktéž neobvyklé možnosti zadarmo rybařit ve firemním chovném rybníku.

2.2 Péče o pracovníky

V úvodu druhé kapitoly bylo uvedeno, že péče o pracovníky může být pojata jako indivi-

⁷ LAZAR KRYNEK, Ondřej. Zaměstnanci firem jsou více odměňováni podle výkonu. *On-line magazín deníku PRÁVO & portálu Seznam.cz* [online]. 2006 [cit. 2007-01-18]. Dostupný z WWW: <http://www.novinky.cz/ekonomika/zamestnanci-firem-jsou-vice-odmenovani-vykonu_96267_28qm9.html>.

duální péče nebo jako péče skupinová. Přibližme tedy základní charakteristiku sociální péče, kterou se budu podrobněji zabývat v další části této diplomové práce. Je to péče o pracovníky poskytovaná z důvodů, které bezprostředně nesouvisí s jimi vykonávanou prací, i když mohou obecně souviset s jejich pracovištěm.⁸

Vedle příznivců a podpůrců péče o pracovníky lze také najít její odpůrce. Kteří hodnotí přízeň zaměstnavatelů k různým druhům mimopracovních problémů jejich zaměstnanců velmi negativně. Jejich komentáře jsou především postaveny na tom, že soukromé či individuální problémy se nemají míchat s pracovním životem. Zaměstnanec samotný by neměl dopustit, aby jeho pracovní výkon či výsledek ovlivňovalo jeho soukromí či mimopracovní život. Dalším argumentem, který uvádějí je to, že když se tyto služby poskytují jsou velmi brzy považovány za samozřejmost a vděčnost ze stran zaměstnanců, která může nastat nepůsobí jako motivační faktor. I přesto, že se mezi dnešními manažery a majiteli firem a institucí najdou tito odpůrci, lze říci, že převažují ti, kdož považují sociální péči za důležitý nepostradatelný nástroj, a to nejen k pomoci zaměstnancům, ale k jejich vzájemné individuální komunikaci. Příznivci sociální péče o zaměstnance ve svých krocích zohledňují, že příčinou problémů zaměstnanců nemusí být nejen jejich soukromé problémy, ale i problémy, které často vznikají v souvislosti s výkonem pracovní činnosti, která je ovlivněna pracovními podmínkami, atmosférou, kolektivem, apod. Osobní problémy pak mohou nepříznivě ovlivnit jeho pracovní výkon, kázeň, absenci v práci apod. Důsledkem osobních problémů bývá náladovost, netrpělivost, emoční výbuchy, nesoustředěnost a nedostatek pozornosti, klesající produktivita, zvýšené množství nehod, pracovních úrazů, vzrůstající absence, pozdní příchody do zaměstnání atd.⁹ A naopak jejich postoj je hájen tím, že spokojený zaměstnanec, který nemá problémy odvádí více práce s větší úrovní. Produktivita se tedy zvyšuje a chybovost klesá.

2.2.1 Osoba poskytovatel sociální péče

Mezi poskytovatele sociální péče můžeme zařadit několik různých subjektů. S každým z

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 743 s. ISBN 80-247-0469-2.

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

nich pak souvisejí určitá pozitiva, ale i negativa, která nastávají, či alespoň hrozí, v případě využití či uplatnění právě jejich osoby.

Prvním z nich může být samotný liniový manažer. Z pohledu výhod s tímto poskytovatelem souvisejících je zajímavé to, že pro instituce představuje nízké náklady. Z části jde o součást manažerské práce, on sám by měl dobře znát jednotlivé zaměstnance a zná také prostředí a fungování organizace samotné. Nevýhodou je to, že zaměstnanci nemusí projevat důvěru v osobních otázkách k někomu, s kým úzce spolupracují.

Druhým subjektem, kterého vedení společnosti může zvolit, je specialista na lidské zdroje. Stejně jako liniový manažer představuje pro společnost nízké náklady, sociální péče v širším zaměření je předmětem jeho práce a také on dobře zná celou společnost. Na druhé straně ovšem negativně vnímaným faktorem ze strany zaměstnanců může být to, že by oni sami mohli působit pro své kolegy podezřele v případě, že je někdo uvidí při návštěvě útvaru řízení lidských zdrojů.

Dalším možným poskytovatelem může být dobrovolný specialista. I když taktéž jako obě shora uvedené osoby poskytovatelů představuje pro firmu nízké náklady, hrozí u něj, že zaměstnanci mohou mít pochybnosti o jeho důvěryhodnosti. Vhodné je jej využít zejména ve velkých společnostech.

Jinou osobou, která může být subjektem poskytovatele sociální péče, v tomto případě první, která představuje vyšší náklady než všechny předchozí, je interní specialista. Jeho využívání je postaveno na přednosti dosažitelnosti jeho osoby a na jeho důvěryhodnosti. Naopak záporně mohou působit vyšší náklady a skutečnost, že zaměstnanci nemusí chtít být viděni při návštěvě u něj.

Posledním činitelem může být externí specialista. Ne vždy si však zaměstnavatelé rádi přiznají, že potřebují pomoc specialisty. Nevýhodou jsou taktéž vysoké náklady na zajištění sociální péče tímto způsobem. Jako výhoda však působí to, že externí specialisté z pohledu vnímání zaměstnanci představují nejvýše důvěryhodný subjekt. Externí specialista přináší odstup od pracoviště a při komunikaci s ním lze zvolit telefonické poradenství či poradenství tváří v tvář.

2.2.2 Individuální péče

Individuální neboli osobní služby obvykle souvisejí s nemocí, úmrtím blízké osoby, rodin-

nými problémy, problémy v zaměstnání a problémy starších nebo penzionovaných pracovníků.¹⁰ Podstatou sociální péče zaměřené individuálně je to, že sice řeší soukromé problémy jednotlivce, ale s tím cílem, že jejich vyřešením sleduje pomoc organizaci. Znovu se zde dostáváme do situace, kdy instituci jde o to, aby zaměstnanec byl spokojený, klidný a vyrovnaný, a to vše se odráželo na jeho pracovním výkonu. Důležitým faktorem, s kterým musí být tato sociální péče uplatňovaná, je důvěra v každém jejím kroku. Zaměstnanec, který by měl sebemenší pocit podezření, že se o jeho problému dozví jiní lidé, by nabízené podpory nevyužil, a tak by samotná pomoc nenašla svoje opodstatnění a nebyla by efektivní.

Pokud jde o jednotlivé druhy individuální sociální péče, můžeme některé z nich jednoduše charakterizovat.

Tak například individuální sociální péče v případě nemoci představuje pomoc či snahu zaměstnavatele usnadnit zaměstnancům dlouho nepřítomným návrat do zaměstnání. Zejména spočívá v poskytnutí podpory či rady těm zaměstnancům, kteří se bez ní neobejdou, tam, kde ji neposkytují státní zdravotnické a sociální služby nebo ji nemůže poskytnout vlastní rodina. Zajišťována je zpravidla osobním opakovaným kontaktem s nepřítomným pracovníkem. Samotná nabídka pomoci se však ve většině případů děje formou dopisu s přáním brzkého uzdravení a nabídkou pomoci, v případě, že ji bude zaměstnanec chtít kdykoliv využít.

Jinou jmenovanou osobní záležitostí každého může být úmrtí blízké osoby. Jde o velmi citlivou záležitost nabízí se prostor pro pomoc nejen ze strany rodinných příslušníků, ale i ze strany zaměstnavatele. Zaměstnavatelé mohou nabídnout zaměstnancům den či více dnů osobního volna, ale také pomoc s uspořádáním pohřbu a se záležitostmi poslední vůle či pozůstalosti.

Rodinné problémy, taktéž oblast možného nabídnutí či poskytnutí sociální péče. Často kladenou otázkou je však to, jestli by se zaměstnavatel měl plést do takto čistě soukromých záležitostí, zaměstnance se na ně ptát, příp. řešit otázku dluhů zaměstnance či jiných obdobně citlivých problémů. U této formy pomoci ze strany zaměstnavatele je důležité

¹⁰ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 744 s. ISBN 80-247-0469-2.

zejména to, že musí být poskytována s rozvahou a v rozumné míře, se zásadou mít spokojené a bezproblémové zaměstnance, pomoc nabídnout, ale nenutit. Například pracovníkovi poradit, jak by si měl pomoci nebo kde může odbornou pomoc vyhledat. Samotné rozhodnutí o využití nechat na něm.

Jiným druhem sociální péče, který mnohem více zasahuje společnou oblast zájmů zaměstnavatele i zaměstnance, jsou pracovní problémy. Pracovníci mohou mít problémy s interpersonálními vztahy, v některých případech může docházet i k sexuálnímu obtěžování, diskriminaci, bullyingu (fyzické násilí), mobbingu (psychickému teroru). Mobbing představuje permanentní působení na spolupracovníka prostřednictvím klepů, pomluv, intrik, podezírání a osočování s cílem dosáhnout jeho dobrovolného odchodu ze zaměstnání.¹¹ Jiným pocitem, kterým můžou zaměstnanci trpět, je pocit vlastní neschopnosti. Takovými problémy by se již zaměstnavatel měl zabývat s mnohem větším zájmem. Konzultace o problému může přinést mnoho dobrého. Nejen že pomáhá řešit problém jednotlivce či úzké skupiny, ale leckdy může odhalit zásadní problémy, které ovlivňují pracovní atmosféru, klima na pracovišti, problémy týmové práce apod. Současně také slouží jako nástroj monitorování pracovních vztahů. Přístup ze strany zaměstnavatele musí být velmi opatrný a obezřetný, vedení společnosti si musí zachovat svoji autoritu a současně získat maximální možnou důvěru zaměstnanců, kteří se s uvedenými problémy mohou potýkat. Způsob a úspěšnost řešení ve prospěch obou zúčastněných stran velmi záleží na samotném konzultantovi. Ten musí především důsledně vyslechnout poškozenou stranu a navrhnout kroky, kterými lze celou věc řešit.

Posledním z nejčastěji řešených problémů, kde zaměstnavatelé uplatňují ze své strany sociální péči vůči zaměstnancům, jsou služby pro starší a penzionované pracovníky. Tyto služby souvisejí s přípravou na odchod starších zaměstnanců do důchodu, ale také s tím, aby se starší pracovníci dokázali vyrovnat s problémy, které při jejich práci nastávají. Zaměstnavatelé v této oblasti nabízejí informace o různých kurzech, které pro lidi před důchodem a i

¹¹ BLÁHA, J.a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 220 s. ISBN 80-251-0374-9.

ty již penzionované realizují různé instituce. Někteří zaměstnavatelé umožňují účast na nich v pracovní době, jiní tyto akce i připravují. Sociální péče pro skupinu starších zaměstnanců však bývá někdy hodnocena a vnímána negativně. Kritika je postavena na tom, že zvláštní péče o tuto skupinu je již předem může vyčleňovat z pracovních skupin a týmů.

2.2.3 Skupinová péče

Pod skupinovou péčí poskytovanou zaměstnavateli si můžeme představit takovou péči, která souvisí či je vykonávána pro větší okruh pracovníků. Jedná se zejména o různé společenské, kulturní a sportovní aktivity. Služby skupinové péče představují taktéž stravovací zařízení, sportovní či společenské kluby. Zařadit sem můžeme i uskutečňované dobročinné akce a zařízení péče o předškolní děti.

Mezi důvody, které vedou zaměstnavatele k tomu, aby tuto péči uskutečňovaly, lze uvést to, že napomáhají dobré morálce, prohlubují pracovní vztahy a také vzbuzují dojem nadstandardní péče o zaměstnance. Negativa představují vysoké finanční náklady na zajištění tohoto druhu sociální péče. Ve většině případů ji tedy zaměstnavatelé uskutečňují pouze v těch situacích, když existuje skutečná potřeba či poptávka. Tedy, když je třeba upevňovat pozici zaměstnavatele a sjednotit pracovní kolektiv, taktéž v těch situacích, kdy je nedostatek takovýchto zařízení v místě sídla instituce a jejího okolí.

Společenské, kulturní a sportovní aktivity jsou akce typu hromadného organizování, kdy zaměstnavatel uspořádá pro své zaměstnance někdy i pro jejich rodinné příslušníky akce plně hrazené z jeho finančních prostředků. Jsou to například plesy, hudební i taneční večírky, společná posezení s hudbou, uzavřená divadelní představení, hudební koncerty, chvílky poezie, ale také sportovní dny, ať už pro pracovní či rodinné týmy.

Stravovací zařízení jsou téměř samozřejmostí, zejména tam, kde pracuje více zaměstnanců jedné společnosti v blízkém okolí. Zaměstnavatel tak zřizuje a vybaví prostory, kde může být stravování připravováno a poskytováno. Na něm samotném je také volba ,zda vybere instituci, která stravování poskytne, nebo zajistí přípravu a vydávání stravy vlastními silami.

Jako další formu sociální péče jsme uvedli společenské a sportovní kluby. Společenské kluby představují sdružování a scházení se osob se stejnými zájmy, diskutování o skutečnostech, okolnostech a souvisejících problematikách k daným tématům. Zaměstnavatel

zajišťuje a hradí prostory pro jejich konání a organizuje jednotlivá setkání. Tato podpora by však neměla krýt všechny náklady klubu. Klub by měl vytvářet své vlastní fondy a rovněž vytvářet svůj vlastní entuziasmus.¹² Typem sportovních klubů může být sestavení různých týmů v jednotlivých druzích sportovních aktivit sdružených pod jeden klub s podporou určitého zaměstnavatele. Společenským klubem může být skupina osob sdružujících se pod tématickým celkem, jako například v určitém druhu sběratelství, žánru hudby, zájmu jako fotografování, akvaristika, chovatelství apod.

Dobročinné akce jsou aktivity, které poskytují pomoc v případě finanční potřeby jiného subjektu. Ve většině případů jsou to sbírky finančních prostředků realizované a pod záštitou jednoho či skupiny zaměstnavatelů určené na pomoc konkrétní osobě (tato osoba může být i z řad zaměstnanců) či na záchranu a podporu určené aktivity, zvířete nebo kulturní památky.

Jesle, mateřské školy či jiná obdobná zařízení péče o děti zřízená zaměstnavatelem působí samozřejmě jako motivační prvek pro ty rodiče, kteří by nemohli pracovat vůbec či pouze na zkrácený pracovní úvazek. Pomohou přilákat nové kvalitní pracovníky a také udržet ty stávající, kteří by jinak museli svoji situaci řešit na úkor svého zaměstnání.

2.2.4 Zákonná péče o zaměstnance

Vedle dobrovolně poskytované individuální a skupinové péče o pracovníky stojí zákonem upravená, předpokládaná a vyžadovaná péče, kterou se musí zaměstnavatelé poskytovat. Oblast péče o zaměstnance je především upravena v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, části desáté.

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

¹² ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 748 s. ISBN 80-247-0469-2.

lostí. V dalších ustanoveních se hovoří o možnosti zřízení fondu kulturních a sociálních potřeb pro zaměstnance, povinnosti zaměstnavatele zajistit bezpečnou úschovu svršku a osobních předmětů, které zaměstnanci obvykle nosí do zaměstnání.

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

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

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

2.3 Sestavování sociálního programu

Sociální program jako nástroj řízení vztahů se zaměstnanci, jak vyplývá z předchozí kapitoly, může obsahovat dvě důležité součásti. První z nich je souhrn zaměstnaneckých výhod, benefitů, které může zaměstnanec získat včetně podmínek jejich uplatňování a čerpání. Druhou částí sociálního programu pak může být péče o pracovníky, a to buď ve formě individuální, nebo ve formě skupinové, jakož i všechny aspekty, které s ní souvisejí. Pokud jde o samotné sestavení sociálního programu, ať už malé či větší instituce, společnosti soukromého či veřejného charakteru, jsou důležité určité zásady. Způsob sestavení a kroky, které přispějí k oživení sociálního programu mezi zaměstnanci, uplatnění sociálního programu v praxi a teoretická východiska, která by měla být v sociálních programech dodržo-

vána. Tato východiska mohou napomoci nejen v případě potřeby sestavení optimálního sociálního programu, ale také slouží k analýze stavu v oblasti sociálního chování zaměstnavatele vůči zaměstnancům.

2.3.1 Metoda sestavení sociálního programu

Zkusím zde příkladem uvést možný způsob, který je v praxi využíván a kroky, které většinou následují při sestavování sociálního programu.

Sestavení sociálního programu v dané veřejné instituci či soukromé společnosti ve většině případů přísluší vrcholovému vedení. Užší skupina liniiových manažerů v těsné spolupráci s personálním útvarem zpravidla sestavuje koncept, který je v několika kolech připomínkovan a na základě připomínek upravován. V prvotních fázích probíhají diskusní fóra. Některé společnosti také volí cestu, že uspořádají dotazníkové šetření mezi svými zaměstnanci, aby se oni sami vyjádřili k tomu, které výhody by rádi využívali. V tomto případě tedy nastává zapojení samotných objektů sociálního programu a dochází k širší komunikaci na všech stupních podnikové hierarchie. Jak jsem již uvedla, zaměstnavatel má dvě možnosti, může přímo určit výčet typů výhod a druhů nabízené péče o zaměstnance nebo může zvolit princip „kafetérie“.

Na managementu společnosti je také sociální program zpracovat do písemného dokumentu a vyžadují-li to okolnosti, projednat jeho obsah s odborovými orgány. Po sestavení konečného návrhu, v kterém by měly být zohledněny připomínky, na nichž se pracovní tým dohodl a případné podněty ze stran zaměstnanců (jsou-li žádoucí a únosné) a po následném zpracování do písemné podoby, a to ať už do formy vnitřního předpisu či jiného obdobného dokumentu, který slouží pro interní potřebu organizace, nastává konečné schválení, v tuto chvíli ještě „návrhu“ dokumentu.

Konečné schválení celého „návrhu“ sociálního programu, který by měl být uplatňován vůči pracovníkům vždy provádí samotné vedení. Předložený návrh zhodnotí, seznámí se s průběhem jeho sestavení, vypořádáním zásadních připomínek a ohodnotí důležitou součást - finanční analýzu, tedy nákladovost celého projektu.

V poslední době se důležitou součástí takto zásadních konceptů stává kromě finanční analýzy také analýza riziková, která anticipuje a obsahuje rizika spojená s případným ohrožením existence či realizace programu. V praxi to může znamenat, především to, co se bude

dít v případě, že společnost nebude mít dostatek finančních zdrojů na hrazení benefitů pro zaměstnance v sociálním programu uvedených. Dále to mohou být různé postoje ze stran zaměstnanců, nároky apod. Opodstatněnou součástí rizikové analýzy je případný návrh, jak rizikům předcházet, či postup, jak je rámcově řešit.

S vyvozenými závěry z jednání s vrcholových vedením, se poté pracuje dále, program se dle zadání upraví, či v případě souhlasu je přímo podepsán, a tedy připraven ke zveřejnění.

2.3.2 Způsob seznámení se sociálním programem

Další důležitou fází, která nastává je zveřejnění programu a seznámení s ním. V případě, kdy se jedná o nově zakládanou instituci, či o první a zcela novou verzi sociálního programu, nebo v případech, kdy se výrazně mění rozsah již sestaveného a uplatňovaného programu, může k seznámení dojít svoláním hromadného setkání zaměstnanců. Toto setkání může být obdobou pracovní porady, kde jsou zaměstnanci s programem seznámení či upozornění na jeho změny. Zástupci setkání by měli být ti, kdož program sestavovali (nemusí to však být celý pracovní tým). Důležitý je také zástupce personálního úseku. V neposlední řadě by měl být přítomen ředitel či jeho zástupce. Pracovní jednání k seznámení s programem by rozhodně mělo probíhat v přátelském duchu. Jedná se o pozitivum ne negativum, což by mělo být dáno na zřetel. Zaměstnancům by v průběhu setkání mělo být přiblíženo, co jim zaměstnavatel nabízí, jaké mají možnosti a jakým způsobem je mohou využít. Závěrem by rozhodně měli dostat prostor pro dotazy či vlastní připomínky.

Rolí ředitele, jako vrcholového managementu, by mělo být přednesení úvodního slova, z jeho úst by mělo zaznít, že zaměstnavateli záleží na tom, aby zaměstnanci byli spokojeni, že jim společnost nabízí i nepeněžní formy odměny, chce jim věnovat i mimopracovní péči, zpříjemnit jim pracovní výkon a motivovat je k tomu, aby pro ně byl zaměstnavatel atraktivní a mnoho dalších pozitiv, která se v této oblasti nabízí ke zmínění.

Na ostatních zúčastněných je následné seznámení s jednotlivými výhodami a formami péče, principy jejich uplatňování a zodpovězení případných dotazů.

Pokud se jedná o velkou společnost a není možné uspořádat hromadné setkání všech zaměstnanců, může seznámení probíhat i tím způsobem, že se uskuteční úvodní setkání, kterého se zúčastní uvedená skupina subjektů, zpravidla liniových manažerů, a ti pak v rámci svých úseků na pracovních poradách, tlumočí průběh a informace.

Jako kontaktní osoba pro případ dalších dotazů nebo řešení specifických skutečností v prvotním zavedení sociálního programu i v jeho další aplikaci slouží příslušný zástupce personálního útvaru.

2.4 Teoretické poznatky a východiska

Z jednotlivých kapitol výše uvedeného textu vyplývají klíčové zásady a poznatky, které mohou sloužit pro sestavování sociálních programů institucí. Druhým faktorem činnosti pro který mohou být teoretické poznatky a východiska využita je provedení analyzového šetření tam, kde je již sociální program, a to ať už v jakémkoliv rozsahu zaveden a uplatňován. Tato druhá, v praxi využitelná, vlastnost poznatků i východisek bude uplatněna pro potřeby zpracování této diplomové práce. Zformulujme tedy teoretické poznatky a teoretická východiska, která budou sloužit k provedení analýzy a zpracování projektového záměru v oblasti uplatňování faktorů sociálního programu pro Krajský úřad kraje Vysočina v praktické části diplomové práce.

2.4.1 Obsah sociálního programu

Zamysleme se v tuto chvíli nad teoretickými poznatky uvedenými k obsahu sociálních programů obecně. Ze získaných údajů můžeme konstatovat, jak bylo uvedeno, že obsah sociálního programu mohou tvořit dvě části - výčet zaměstnaneckých výhod (o nich, co se týče teoretických východisek, budeme pojednávat v následujícím textu) a systém sociální péče (taktéž z ní budeme v následujícím textu formulovat pracovní teze).

Jako úplně první teoretické východisko pro potřeby provedení analýzy a případného využití v projektovém záměru můžeme tedy vymezit, zda jsou v sociálním programu uplatněny obě jeho možné části, tedy i systém benefitů i systém sociální péče.

2.4.2 Rozsah sociálního programu

Co se týče rozsahu sociálního programu, jedná se o to, zda systém benefitů nepředstavuje pouze úzký výčet výhod, který není zaměstnanci využíván z důvodu nezájmu nebo, protože nejsou atraktivní, ani efektivní. Současně je třeba posoudit, neobsahuje-li program obrovské množství výhod, které zavalují zaměstnance a ti potom stojí před situací, kterou výhodou před kterou upřednostnit. V důsledku tohoto přehlceného systému pevného určení výhod, představuje každá konkrétní výhoda pouze malé finanční krytí nákladů na ni. V praxi

se tato situace může projevit tak, že např. zaměstnanci získávají příspěvek na penzijní připojištění a vzhledem k tomu, že zaměstnavatel vedle tohoto benefitu nabízí další dlouhou řadu výhod, je příspěvek přidělován pouze jedenkrát za čtvrt roku. Pro zaměstnance to znamená, že ostatní měsíce v roce by si výši finančního příspěvku zaměstnavatele měl na penzijní připojištění hradit sám.

Dalším teoretickým východiskem pro naši diplomovou práci je tedy to, zda je rozsah sociálního programu optimální, tedy nejlépe vyhovující daným podmínkám.

2.4.3 Systém sociálního programu

Dalším poznatkem, který lze považovat za jeden z nejdůležitějších a který vyplývá nejen ze systému sociálního programu, ale také ze systému řízení lidských zdrojů a práce s nimi, je to, zda je sociální program sestaven tak, že je rovný pro všechny zaměstnance. Představuje-li stejné příležitosti a nabízí-li stejné možnosti všem zúčastněným, tedy zaměstnancům. Mluvíme o tom, zda nějaké zaměstnance neznevýhodňuje před jinými. Zpravidla tomu bývá tehdy jsou-li ve společnostech vytvořeny skupiny, které jsou postaveny na různé pracovní hierarchii či pracovním zařazení. V systému sociálního programu se to projevuje tak, že jsou např. jiné výhody a formy péče určeny pro liniové manažery a jiné pro řadové pracovníky. V tomto případě se zcela zřejmě jedná o systém nerovného zacházení se zaměstnanci.

Formulujme tedy třetí teoretické východisko, kterým je to, zda systém sociálního programu přistupuje ke všem pracovníkům stejně, je-li pro ně rovnocenný.

2.4.4 Způsob čerpání zaměstnaneckých výhod

V předcházejícím textu jsem se v kapitole 2.1.1 Formy poskytování zaměstnaneckých benefitů zabývala dvěma možnostmi, které se pro potřeby využívání zaměstnaneckých výhod nabízejí. První z nich byl princip pevného určení výhod zaměstnavatelem, druhým pak systémem zvaný „kafetérie“.

Z pohledu na tyto dva principy se nám pro provedení analýzy formuluje další teoretické východisko, a to, zda je uplatňován systém „kafetérie“ nebo zda je zaměstnancům pevně stanoveno to, co jim zaměstnavatel nabízí. V praktické části lze zmíněné východisko využít k tomu, aby právě ten princip čerpání, který je uplatňován byl zhodnocen a v projektovém

záměru případně navrhnout jiný, současně s jeho možnými důsledky a riziky.

2.4.5 Druhy benefitů

Vrátíme-li se k východisku týkající se obsahu sociálního programu, uvedla jsem, že sociální program může obsahovat skupinu zaměstnaneckých výhod a systém sociální péče. Co se týče zaměstnaneckých výhod, existují dva způsoby čerpání, systém pevný a systém libovolného výběru z určitého výčtu. U obou dvou systémů pak platí to, že ať už do pevně stanoveného seznamu, tak i do principu výběru mezi okruhem určeným, by měly být zařazeny ty výhody, které jsou pro zaměstnanec atraktivní, jsou jimi žádány a jsou pro ně efektivní. Tedy ty, které naplňují identifikovanou potřebu, touhy a přání zaměstnanců, odpovídají jejich zájmu. V kostce lze toho kritérium definovat, tak zda jsou zaměstnanci s typem nabízených benefitů spokojeni.

2.4.6 Princip sociální péče

I pro formulování východiska týkajícího se principu sociální péče se vrátíme k textu předchozímu. Tentokrát k poznatkům, které uvádějí, že sociální péče nabývá dvě podoby, individuální péče a skupinové péče. Z tohoto pohledu lze vyjít a v analýze se zabývat tím, který princip je uplatňován a jaké okolnosti k tomu vedou.

Pro potřeby zformulování do teoretického východiska shrňme poznatky do bodu, zda uplatňovaná sociální péče využívá princip individuální či skupinové péče, případně oba tyto principy zároveň.

Vedlejším kritériem tohoto východiska bude pak konkrétní rozsah a způsob uplatňovaného principu.

2.4.7 Poskytovatel sociální péče

Zůstaneme-li ještě chvíli u sociální péče a vrátíme-li se do textu, kde jsme se sociální péči zabývali a zaměříme-li se poté na subkapitolu, v které jsme charakterizovali a blíže specifikovali různé poskytovatele sociální péče společně se zhodnocením výhod a nevýhod souvisejících právě s jejich osobou, můžeme i z této teoretické části formulovat další užitečné východisko.

Podstatou takového východiska bude identifikovat osobu poskytovatele v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina a přistoupit k ní z hlediska získaných teoretických po-

znatků.

2.4.8 Zákonná péče

Jako nedílnou součást péče o zaměstnance jsme uvedli péči zaměstnavatele, kterou mu vymezuje zákon.

Dodržování a naplňování povinnosti zákonné péče pro nás představuje další oblast pro zpracování teoretického východiska v pracovní tezi. Pro zpracování analýzy a následné zhodnocení si tedy položíme otázku, zda je zákonná povinnost naplňována, v jakém rozsahu a jakým způsobem?

2.4.9 Celistvost sociální programu

Pokud jde o sociální program jako fyzický dokument, můžeme se zabývat jeho uspořádáním a formou. Z pohledu srozumitelnosti a přehlednosti pro stávající, ale i nově přichozí zaměstnance je nejvhodnější, když celý systém poskytovaných benefitů, principy jeho čerpání a současně možné způsoby a specifika druhů sociální péče, jsou popsány v jednom uceleném dokumentu, ve kterém existuje rubrika usnadňující vyhledávání a do kterého jsou také zanášeny změny, úpravy či novinky. Za méně praktickou formu lze pak považovat systém, kdy každý druh benefitu či péče je popsán v jiném dokumentu. Zaměstnanci jsou pak zahnuti „hromadou papírů“ a často ani neví, co kde najít. To vede k jejich demotivaci a nezájmu.

Vyžijme tedy toto hledisko k formulaci východiska, které se týká celistvosti sociálního programu. V analýze se zaměříme na dokument či dokumenty, v kterých jsou forma, způsob a druh poskytovaných zaměstnaneckých výhod upraveny, prověříme také oblast úpravy sociální péče a prozkoumáme je z pohledu uspořádanosti, srozumitelnosti a přehlednosti.

2.4.10 Role zaměstnanců

Zabývejme se nyní pozicí a rolí objektů sociálního programu, tedy zaměstnanců, pro které je určen. Než začneme o jejich významu, v jednotlivých skutečnostech pojednávat, uvedeme to, že pro potřeby definování tohoto teoretického východiska nebude rozlišováno postavení zaměstnanců podle podnikové hierarchie, ale stejně bude hodnocena role či případná kompetence pracovníka v pozici montážního dělníka, administrativního referenta, ale i v pozici kteréhokoliv z liniových manažerů.

Zamyslím-li se nad tím jakou působnost mají v sociálním programu pracovníci jako jeho objekty, mohou čerpat z teoretických poznatků, které o případných rolích zaměstnanců v jednotlivých okolnostech mluví, ale také je mohou získat podněty z obecného pohledu, který vyplývá z praxe při zohledňování lidských potřeb a faktorů.

Pokud si to máme prakticky představit, znamená to zda mohou zaměstnanci ovlivnit nejen výběr výhod a druhů péče, ale i jejich případný rozsah. Příkladem může být uskutečňování spokojenostních anket, ve kterých je zhodnocen dosavadní přístup, ale také z nich vyplývají nové náměty. Zda se i mimo takovýchto obdobně naplánovaných akcí týkající se sociálního programu může zaměstnanec k programu a okolnostem s ním souvisejících vyjadřovat. V neposlední řadě našel-li sociální program a sociální politika v jeho duchu realizovaná své příznivce, je-li účelný a pro zaměstnance významný. Představuje-li zcela nebo alespoň z části atraktivní výhody, které přilákají nové kvalitní zaměstnance a udrží-li klíčové zaměstnance, kteří ve společnosti již pracují.

Shrňme-li výše uvedené do užší formy, můžeme definovat již desáté pracovní východisko, kterým je tedy to, zda jsou v sociálním programu zohledněny žádosti zaměstnanců, zda se k němu mohou vyjadřovat či do něj nepřímo zasahovat a jestli jsou s uplatňovaným sociálním programem spokojeni.

2.4.11 Metoda sestavení sociálního programu

V předchozím textu jsem přiblížila možnou metodu sestavení sociálního programu. Vzhledem k tomu, že i způsob sestavení programu může ovlivnit nejen jeho obsah, ale i způsob využívání, jeho efektivitu, účelnost i spokojenost s ním, považuji za důležité se metodou sestavení zabývat i při analýze a formulovat ji do dalšího východiska.

Prověřme tedy využitou metodu k sestavení sociálního programu, identifikujme pracovní tým (včetně jeho složení) či osobu, která se na sestavení sociálního programu podílela. V tomto teoretickém východisku současně zhodnoťme přednosti a nedostatky konkrétního využitého způsobu.

2.4.12 Vývoj sociálního programu

Podíváme-li se na různé podoby sociálního programu v určitém časovém období (zpravidla to bývá od jeho vzniku do doby současné), můžeme hodnotit jeho vývoj. To nám poslouží

pro další pracovní tezi.

Provedeme-li analýzu jednotlivých vývojových etap sociálního programu, můžeme získané skutečnosti zhodnotit a říci, zda-li program prošel nějakým vývojem, nebo má stejnou podobu jako na začátku při jeho zavedení, měnil-li se a jaké byly impulsy pro tyto změny. V kontextu se zjištěnými fakty pak je-li sociální program flexibilní, tedy reaguje-li na případné změny různých skutečností, které jej ovlivňují, či má-li svůj pevný rámec, který se ani při změně souvisejících okolností nemění.

2.4.13 Porovnání sociálního programu s jiným

V praktické části diplomové práce budeme provádět analýzu konkrétního sociálního programu. Po zpracování analýzy sociálního programu nám bude umožněno zhodnotit jej jako celek a porovnat s programy jiných společností.

Již třináctým pracovním východiskem bude tedy formulace toho, zda je sociální program Krajského úřadu kraje Vysočina sestaven jako jiné programy standardně využívané, či dosahuje-li nadstandardního charakteru a má-li některou z méně příznivějších, nemůže-li být pod standardem úrovně obvykle v sociálních programech nastavené.

2.4.14 Způsob seznámení

Zaměříme-li se na způsob možného seznámení a vzpomeneme-li si na jeden z možných, o kterém jsem mluvil na předchozím stránkách, získáváme další prostor pro zjištění a hodnocení do prováděné analýzy.

Předmětem hodnocení bude to, zda jsou zaměstnanci s programem seznamováni, zda-li je o tom nějaký záznam, jak jsou a zda-li vůbec jsou oznamovány případné změny programu, je-li myšleno na seznámení s programem i u těch pracovníků, kteří do společnosti přichází nově. S tím také úzce souvisí, kdo v obou případech toto seznámení zajišťuje a zda-li je k tomu tato osoba či skupina kompetentní. Všechny tyto položené otázky budou využity pro pracovní tezi, a to v pořadí již čtrnáctou.

2.4.15 Projednání sociálního programu

V organizacích, kde existují odborové organizace, je třeba, aby sestavený sociální program, či příslušné dokumenty, které upravují podmínky sociální péče, byly projednány s touto

odborovou organizací a byl o tom písemný záznam.

Teoretickým východiskem je tedy to, zda projednání s odborovou organizací proběhlo či nikoliv, případně mohou být rozebrány skutečnosti jednání (příp. připomínky odborů, návrhy apod.).

2.4.16 „Správce“ sociálního programu

Je-li sociální program sestaven, či již nějakou dobu uplatňován, měla by být stanovena příslušná osoba, která je kompetentní k tomu, aby řešila případné dotazy, nejasnosti a individuální případy se sociálním programem související. Můžeme říci, že se jedná o jakéhosi jeho „správce“ či „důvěrníka, pomocníka“ zaměstnanců. Zpravidla to bývá pracovník personálního útvaru, ale tato kompetence také může být přenesena na liniové manažery, kteří tuto roli plní pro své podřízené.

Pracovní poznatek pro potřeby využití v praktické části je prověření toho, zda je určena osoba, pro řešení skutečností se sociálním programem souvisejících a jsou-li zaměstnanci informováni o tom, kam se mohou v případě nejasností či problémů obrátit.

Na základě teoretických poznatků jsem na několika předchozích stránkách formulovala šestnáct pracovních tezí, které budou předmětem analýzy a hodnocení v praktické části diplomové práce. Skutečnosti, které analýza identifikuje, budou shrnuty a vyhodnoceny v projektovém záměru.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU V OBLASTI POUŽÍVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PROGRAMU KRAJSKÉHO ÚŘADU KRAJE VYSOČINA

Praktickou část diplomové práce otevřu kapitolou programem a nástroji personálního řízení na úseku realizované sociální péče Krajským úřadem kraje Vysočina. V úvodu přiblížím charakter této instituce a v dalším textu se budu zabývat průzkumem systému a způsobu sociálního programu. Identifikuji dokumenty, které oblast sociální politiky upravují, podrobím je analýze, ve které rozeberu rozsah a způsob úpravy. V rámci zpracování DP bude provedena SWOT analýza, ze které budu následně vycházet při zpracování projektu a rizikové analýzy.

3.1 Charakteristika Krajského úřadu kraje Vysočina

Před samotnou analýzou skutečností, týkající se sociální politiky instituce, považuji za důležité říci něco o jejím charakteru a přiblížit způsob její činnosti. Krajský úřad kraje Vysočina je veřejnoprávní korporací, tedy institucí veřejného charakteru, která je příslušná k danému kraji. S ohledem na to, že kraje zřídil v roce 2000 zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a de facto začaly krajské úřady pracovat od 1. 1. 2001, lze konstatovat, že jde o instituci moderní, nezátíženou zaužívanými mechanismy a přístupnou novým podnětům a návrhům přispívajícím k rozvoji a zdokonalování všech vnitřních systémů, řízení lidských zdrojů nevyjímaje.

Krajský úřad jako je jedním z orgánů kraje a jeho činnost se rozpadá v podstatě do dvou základních kategorií. Zaprvé plní úkoly v samostatné působnosti tak, jak mu je uložily volené orgány kraje (hejtman, rada a zastupitelstvo kraje - více o těchto orgánech kraje lze nalézt v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích, hlava IV, zastupitelstvo § 31 – 56, rada § 57 – 60). Do této působnosti kraje patří záležitosti, které, jsou v zájmu kraje a občanů kraje.¹³ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích uvádí, o které záležitosti se může jednat, příkladmo bych

¹³ Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích [online]. 2003 [cit. 2007-02-10]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=129/2000&PC_8411_p=14&PC_8411_l=129/2000&PC_8411_ps=10#10821>.

mohla uvést aktivity jako je zakládání a zřizování právnických osob kraje a následný výkon zřizovatelských funkcí vůči nim, hospodaření s majetkem kraje, spolupráce s jinými subjekty, včetně zahraničních, poskytování dotací.

Zadruhé pak krajský úřad vykonává působnost přenesenou. Přenesenou působností se rozumí výkon státní správy ve věcech, které stanoví zákon. Při výkonu této působnosti jsou nadřízeným, metodickým, dozorujícím a kontrolním orgánem krajského úřadu ústřední orgány státní správy, především příslušná ministerstva, která také ukládají krajskému úřadu úkoly v rámci výkonu státní správy.

I organizační struktura krajského úřadu do určité míry vychází ze zákona o krajích (krajské zřízení). V čele krajského úřadu stojí ředitel, který v pracovněprávních otázkách vykonává funkci statutárního orgánu vůči všem zaměstnancům. Dále se krajský úřad člení se na odbory a ty na jednotlivá oddělení. Seznámit se blíže se strukturou a členěním Krajského úřadu kraje Vysočina (dále jen „krajského úřadu“ vždy v dalším textu myšleno příslušného ke kraji Vysočina) nám umožňuje příloha č. I. Zobrazení organizačního členění přispěje k vytvoření představy o provázanosti činností, hierarchii pracovního uspořádání a také k identifikování článků liniového řízení organizace. Počty zaměstnanců jednotlivých odborů ke dni 13. 3. 2007 shrnuje následující tabulka.

Tabulka 1 Počty zaměstnanců jednotlivých odborů, zdroj:
<http://www.kr-vysocina.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=450008&idorg=450008&id=1522075&p1=0&p2=&p3=>.

Odbor interního auditu	6
Odbor sekretariátu hejtmana	26
Odbor sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu	43
Odbor ekonomický	38
Odbor regionálního rozvoje	23
Odbor životního prostředí	25
Odbor lesního a vodního hospodářství a zemědělství	21
Odbor územního plánování a stavebního řádu	16
Odbor kultury a památkové péče	11
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	30
Odbor dopravy a silničního hospodářství	25
Odbor informatiky	16
Odbor majetkový	24
Odbor školství, mládeže a sportu	53
Odbor kontroly	25
Celkem	382
Celkem (včetně ředitele KÚ a jeho zástupce)	384

Pro navození představy o počtu pracovníků, jichž se sociální politika v této instituci týká, nám může posloužit také příloha č. II, která sleduje vývoj počtu zaměstnanců kraje Vysočina v jednotlivých letech.

3.2 Oblasti úpravy sociálního programu

Na dalších stránkách se pokusím identifikovat dokumenty, které upravují sociální program uplatňovaný zaměstnavatelem krajem Vysočina vůči zaměstnancům, kteří jsou zařazeni do krajského úřadu. V části první se zaměřím na klíčový dokument sociální politiky (Statut sociálního fondu) a vnitřní předpisy upravující jednotlivé aktuálně využívané motivační a stabilizační nástroje v něm zmíněné. V druhé části budu identifikovat další oblasti (v tomto Statutu neuvedené), které mohou přinášet pozitiva a výhody pro zaměstnance.

3.2.1 Statut sociálního fondu

Zásadním dokumentem, který upravuje oblast sociální politiky a tvoří hlavní pilíř sociální-

ho programu je „Statut sociálního fondu a pravidla hospodaření s prostředky Sociálního fondu“.

Kraj Vysočina zřídil Sociální fond na základě § 59 odst. 3 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích a v souladu s § 5 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. Za účelem stanovení zásad tvorby a použití, jakož i hospodaření s prostředky fondu schválila Rada kraje Vysočina Statut Sociálního fondu a zásady hospodaření s prostředky Sociálního fondu (dále jen „Statut“). Obsah Statutu prošel vývojem, za dobu své účinnosti měl dvě podoby. Původní Statut z června roku 2001 byl v polovině roku 2006 jako reakce na změnu ve struktuře potřeb zaměstnanců nahrazen dodnes aktuálním dokumentem Statut sociálního fondu a pravidla hospodaření s prostředky Sociálního fondu č. 4/05 ze dne 14. 6. 2005. Podrobme nyní tento dokument hlubšímu rozboru.

Statut ve svých ustanoveních vymezuje je okruh osob, pro které jsou prostředky z fondu určeny a stanoví účel fondu, kterým je taxativně vyjmenované financování výdajů na sociální potřeby:

- a) zaměstnanců kraje Vysočina v pracovním poměru a jejich rodinným příslušníkům,
- b) uvolněných členů zastupitelstva kraje a jejich rodinným příslušníkům,
- c) důchodcům, kterým byl přiznán první odchod do důchodu nebo plný invalidní důchod v době trvání pracovního poměru ke kraji Vysočina [8].

Obecně statut mluví o účelu fondu jako o prostředcích, které jsou určeny především ke zlepšení pracovních podmínek, regeneraci pracovních sil, ke kulturnímu, sportovnímu, rekreačnímu a společenskému vyžití, k překlenutí tíživé sociální nebo finanční situace zaměstnanců [8].

Zdroje fondu lze rozdělit na několik kategorií.

První z nich je přiděl z rozpočtu kraje Vysočina ve výši 3 % z ročního objemu rozpočtovaných výdajů na platy a odměny zaměstnanců. Pro přiděl fondu jsou stanovena pravidla, která říkají, že se přiděl do fondu převádí po schválení rozpočtu kraje čtvrtletně ve výši ¼ ročních rozpočtovaných výdajů na platy a odměny vždy v 1. dekádě prvního měsíce příslušného čtvrtletí. Další kategorií zdrojů je zůstatek fondu, který může případně vzniknout,

vždy k 31. 12. předchozího roku. Kromě toho mohou zdroje fondu tvořit splátky půjček zaměstnanců poskytnutých jim z tohoto fondu. Poslední kategorií zdrojů jsou pak případné peněžní a jiné dary do fondu.

Výši sociálního fondu v jednotlivých letech zahrnuje následující tabulka. V tabulce je zachycena výše fondu stanovená na základě zdroje uvedeného jako první, tedy procentuelní výše z rozpočtovaných výdajů na platy a odměny zaměstnanců.

Tabulka 2 Výše Sociálního fondu v letech 2001 – 2006, zdroj: Rozpočet kraje Vysočina z let 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
příděl do SF (v tis.Kč)	495	2 331	2 951	3 065	3 326	3 628

Možné způsoby použití sociálního fondu řeší jeden z dalších článků Statutu. Taxativně vyjmenovává druhy určení použití a doplňuje specifikaci, která se zabývá podmínkami další úpravy či způsobu čerpání. Prostředky sociálního fondu tedy mohou být např. používány k financování těchto výdajů: příspěvek na stravování, na dopravu, na věcné dary k životnímu jubileu (50 let) a k prvnímu odchodu do důchodu, na penzijní připojištění, atd.

V zásadách hospodaření s fondem dokument stanoví klíčová pravidla, nakládání s fondem a související otázky, zejména vymezení kompetencí při jednotlivých operacích.

Závěr dokumentu tvoří článek upravující zveřejnění, platnost, odpovědnost.

Mám-li si vymežit (zejména pro potřeby práce s teoretickými východisky) komu je činnost, nakládání a správa Sociálním fondem určena, můžu z dokumentu identifikovat, že se jedná o odbor ekonomický a odbor sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu (přesněji: do něj zařazené oddělení personální). Zjistit podrobnosti o jejich struktuře a počtech zaměstnanců nám umožňuje příloha I „Počet zaměstnanců krajského úřadu“.

3.2.2 Směrnice o vydávání a úhradě stravenek

Jak jsem předeslala v předchozí kapitole, jedním z možných benefitů poskytovaných ze sociálního fondu je příspěvek zaměstnavatele na stravování zaměstnanců. Podmínky vzniku nároku na příspěvek a výši příspěvku stanoví vnitřní předpis krajského úřadu - Směrnice č. 12/03 o vydávání a úhradě stravenek. Tento dokument navazuje na povinnost zaměstnavatele umožnit zaměstnancům stravování zakotvenou v § 236 zákona č. 262/2006 Sb., zá-

koníku práce, ve znění pozdějších předpisů (v době vydání Směrnice o vydávání a úhradě stravenek povinnost zaměstnavatele umožnit zaměstnancům stravování upravoval § 140 zákona č. 65/1965 Sb., zákoníku práce) a konkretizuje ji do podoby poskytování stravenek SODEXHOPASS. Předpis vymezuje okruh osob, kterým stravenky náleží. Ve smyslu jeho ustanovení se vedle zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu jedná i o členy zastupitelstva kraje Vysočina, kteří jsou pro výkon funkce dlouhodobě uvolněni („dále jen uvolnění členové zastupitelstva“).

Podrobněji směrnice řeší otázku nároku na poskytnutí stravenky. Přesně je tedy vymezeno, kdy a za jakých podmínek nárok vzniká.

Směrnice zakotvuje hodnotu stravenek a rozděluje celkovou finanční částku odpovídající hodnotě stravenky, na část kterou hradí zaměstnanec a část hrazenou zaměstnavatelem. Poměr mezi finanční účastí zaměstnance a zaměstnavatele je 1 ku 3. Převážná část hodnoty stravenky je tedy hrazena zaměstnavatelem. Směrnice přímo uvádí kalkulaci celkové hodnoty stravenky a částky, které hradí zaměstnanec a výši příspěvku zaměstnavatele.

Směrnice dále řeší způsob vypořádání stravenek v případě zakoupení většího počtu, než odpovídá nároku zaměstnance či uvolněného zastupitele. Zabývá se otázkou nároku na stravenky pro nového zaměstnance (náleží ode dne nástupu do posledního dne v měsíci). Důležitou oblastí úpravy, je také řešení otázky, kde a kdy si mohou zaměstnanci stravenky zakoupit.

3.2.3 Směrnice o příspěvku na dopravu

Dalším uplatňovaným benefitem pro zaměstnance kraje Vysočina je příspěvek zaměstnavatele na dopravu. I touto problematikou se zabývá vnitřní předpis, konkrétně předpis č. 12/05 ze dne 20. 12. 2005 „Směrnice o příspěvku na dopravu“.

Okruh osob, kterým příspěvek náleží, je opět vymezen jako skupina zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu a uvolnění členové zastupitelstva, samozřejmě při splnění podmínky, že v pracovní dny dojíždějí do zaměstnání.

V článku je upravena výše příspěvku, a to v závislosti na délce jejich cesty z místa trvalého pobytu do místa výkonu práce. Takto odstupňovaná výše příspěvku pak odpovídá procentuelní výši z ceny jízdného.

Příspěvek je vyplácen měsíčně pozadu, vždy za předcházející kalendářní měsíc. Čerpání

dovolené v jednotlivých měsících se v jeho výši nezohledňuje. Je stanoveno, že za měsíc prosinec se příspěvek nevyplácí. Jinak jsou řešeny nepřetržité pracovní nepřítomnosti, pracovní neschopnost, účast na vícedenní pracovní cestě, čerpání pracovního, náhradního či studijního volna nad 5 pracovních dnů v kalendářním měsíci, a to tak, že se příspěvek za tuto dobu krátí alikvotním podílem. Příspěvek se vyplácí bezhotovostně a podléhá veškerým povinným odvodům souvisejícím s vyplácením takového peněžitého plnění, což činí tento benefit do značné míry méně efektivním ve srovnání s jinými nabízenými výhodami.

3.2.4 Směrnice o poskytování a výši příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění

Atraktivní výhodu, kterou kraj Vysočina nabízí stávajícím i nově přicházejícím zaměstnancům, je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění zaměstnanců. Stejně jako u předchozích uváděných zaměstnaneckých výhod je poskytování příspěvku upraveno vnitřním předpisem. V případě tohoto příspěvku se jedná o předpis č. 5/02 „Směrnici o poskytování a výši příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění“.

Tento motivační a stabilizační nástroj je určen stejné skupině osob jako u předchozích výhod, u niž je stanoveno omezení spočívající v podmínce ukončení zkušební doby.

Výše příspěvku je pro všechny zaměstnance jednotná. Příspěvek je v případě zájmu poskytnut po předložení smlouvy o sjednání penzijního připojištění na oddělení personální, odboru sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu. V případě, že zaměstnanec takovou smlouvu dosud nemá uzavřenu, zaměstnavatel mu poskytne maximální podporu při sjednání penzijního pojištění. Samotné přidělení příspěvku se děje tak, že zaměstnavatel strhává na základě dohody o srážkách z platu výši příspěvku, kterou si zaměstnanec spoří sám a spolu s příspěvkem zaměstnavatele vše zasílá přímo na účet peněžního fondu, který penzijní připojištění sjednal.

3.2.5 Pracovní řád

Tím se dostávám do druhé části kapitoly 3.2. Oblasti úpravy sociálního programu, kde budu identifikovat a zabývat se dokumenty, které nejsou předmětem sociální politiky upravené ve „Statutu“, ale přesto podle mého soudu upravují aktivity zaměstnavatele, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a představují pro ně určité druhy výhod.

Prvním takovým dokumentem je Pracovní řád. Aktuálním pracovní řádem je vnitřním předpis č. 14/06 ze dne 20. 12. 2006. Upravuje a konkretizuje podmínky týkající se pracovního poměru, zabývá se právy a povinnostmi zaměstnanců, pracovní dobou a dovolenou na zotavenou, apod. My se však pro potřeby využití v diplomové práci budeme zabývat pouze těmi částmi, které mohou představovat specifickou výhodu pro zaměstnance.

Jistým druhem výhody pro stávající i nově přicházející zaměstnance může být uplatňovaný režim pracovní doby, kterým je pružná pracovní doba ve formě pružného čtyřtýdenního (čtyři týdny po sobě jdoucí) vyrovnávacího období. Zaměstnanci jsou povinni v rámci tohoto období odpracovat 160 hodin. V rámci pružné pracovní doby je pak stanovena základní (pevná) část pracovní doby v jednotlivých dnech a volitelná (flexibilní) část pracovní doby. včetně limitů (začátek pracovní doby nejdříve v 7.00 a konec pracovní doby nejpozději v 19.00) Pracovní řád stanoví současně i výjimky kdy pružnou pracovní dobu uplatnit nelze (př. pracovní cesta).

V ostatních částech nebyla identifikována oblast, která by svým charakterem vstupovala do sociálního programu. Další text dokumentu tedy nebude zmiňován ani komentován.

3.2.6 Kolektivní smlouva

Kolektivní smlouva, která je uzavřena mezi krajem Vysočina jako zaměstnavatelem a odborovou organizací při Krajském úřadě kraje Vysočina, v žádném svém ustanovení nevystupuje nad rámec zákoníku práce ani nezakotvuje žádnou ze speciálních výhod pro zaměstnance. Vzhledem k tomu, že zákoník práce, zákon č. 262/2006 Sb., který vstoupil v platnost 1. 1. 2007 neumožňuje sjednání čtyřtýdenní období pružné pracovní doby, upravuje její ustanovení kolektivní smlouvy, na kterém se zaměstnavatel ze zástupci odborové organizace dohodl. Uvedený systém pracovní doby zmíněný již v předchozí kapitole je tedy i nadále uplatňován.

3.2.7 Vývoj dokumentů

Zaměříme-li se na popsané dokumenty v souhrnu z hlediska jejich zavádění a vývoje, můžeme říci, že každý měl nějakého předchůdce. Prvotní dokumenty byly přijímány již v roce 2001 v souvislosti se zahájením činnosti krajského úřadu. V roce 2003 došlo k zásadní úpravě většiny dokumentů, a to především z důvodu změny struktury činností krajského úřadu (vyvolané zánikem okresních úřadů k 1. 1. 2003) a tím ruku v ruce jdoucím nárůstem

zaměstnanců. Od té doby byly však provedeny pouze minimální zásahy do zmíněných dokumentů, které reagovaly spíše na změnu zákona, než by odrážely změnu ve struktuře potřeb zaměstnanců či snahu zaměstnavatele o zvýšení efektivity sociálního programu. Zhodnotíme-li přínos pro zaměstnance, můžeme konstatovat, že se podařilo zvýšit příspěvek na dopravu. V případech, kdy dochází k tomu, že jsou předpisy či určité oblasti upravovány vydávají se vždy nové dokumenty. Tato metoda je z důvodu větší přehlednosti pro zaměstnance upřednostňována před vydáváním dodatků ke konkrétním dokumentům. Nové dokumenty jsou zveřejňovány na Intranetu v aktualitách a po určité době se zařazují do sekce, v které je lze, včetně sledování historie, kdykoliv vyhledat.

3.3 Další aktivity sociální politiky

3.3.1 Podpora zdraví

V rámci podpory zdraví zaměstnanců kraje Vysočina organizoval zaměstnavatel několik intervenčních programů.

V rámci strategických cílů úřadu (strategické cíle úřadu vycházejí z klíčových hodnot vize úřadu, která je přílohou č. III., provádějí ji a konkretizují) je stanoven cíl týkající se získání titulu „Zdravý podnik“, resp. „Podnik podporující zdraví“ do konce roku 2008. Tato soutěž je organizována Státním zdravotním ústavem pod záštitou Ministerstva zdravotnictví ČR. Předmětem hodnocení je úroveň péče o zdraví zaměstnanců v organizaci, a to jak povinná součást této péče daná legislativou České republiky, tak součást nadstavbová, což jsou opatření na podporu zdraví na pracovišti.¹⁴

V rámci aktivní účasti úřadu v oblasti podpory zdraví zaměstnanců proběhlo od 16. srpna do 15. září 2006 dotazníkové šetření k získání informací od jednotlivých zaměstnanců úřadu o aktivitách, které by každý jednotlivec považoval za vhodné v návaznosti na zlepšení či udržení svého zdravotního stavu. Dotazník, který byl rozeslán mezi zaměstnance je přílohou č. IV. Na základě vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření vyplynul největší zájem ze strany zaměstnanců o řešení problému s nedostatkem pohybu a potížemi s tím

¹⁴ *Podnik podporující zdraví 2007* [online]. 2001 [cit. 2007-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.szu.cz/chpnp/pages/word/soutez/vyhlaseni07.doc>>.

souvisejícími. Pro zaměstnance tedy byla zavedena možnost navštěvovat pohybové kurzy zaměřené převážně na problémy zad a jsou jim poskytovány permanentky do bazénu. Oba tyto nadstandardní benefity jsou plně hrazeny z prostředků kraje Vysočina.

3.3.2 Zůstatek sociálního fondu

Hospodaření se sociálním fondem je kompetenčně svěřeno odboru ekonomickému. Ke konci každého kalendářního roku, vyhodnocován očekávány zůstatek z podílu, který do něj byl přidělen. Vzhledem k tomu, že v posledních třech letech sociální fond vykazoval zůstatek v pozitivní výši, bylo přistoupeno k tomu, že i jeho převážná část byla rozpuštěna a využita k dalšímu ocenění zaměstnanců. Byly zakoupeny poukázky na ošacení, které zaměstnancům umožňovaly, aby si v jejich výši vybrali vhodné pracovní oblečení dle svého uvážení. Další část byla věnována na zvýšení příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění v posledním měsíci v roce.

3.3.3 Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která je povinně stanovena zákonem (viz. také teoretická část, subkapitola 2.2.4 Zákonná péče) je upravena vnitřním předpisem. Jedná se o aktuální dokument č. 2/07 „Směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci“. V jednotlivých článcích jsou zohledněny konkrétní okolnosti týkající se organizace a provádění úkolů v oblasti BOZP, prevence rizik, výchova k BOZP, vyšetřování příčin a odškodňování úrazů a uznaných nemocí z povolání, posuzování zdravotní způsobilosti k práci a další oblasti, které řeší důležité skutečnosti k plné bezpečnosti a ochraně zdraví při práci zaměstnanců kraje Vysočina.

3.3.4 Vzdělávání

Oblast prohlubování kvalifikace úředníka územně samosprávného celku upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků. Úředníkovi je stanovena povinnost prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním, průběžném vzdělávání a účastí na přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti. Vedoucí úřadu a vedoucí úředníci jsou povinni prohlubovat si kvalifikaci též účastí na vzdělávání vedoucích úředníků. Krajský úřad sestavuje každému úředníkovi plán vzdělávání, který obsahuje časový rozvrh na dobu 3 let.

V rámci plnění povinností stanovených zákonem se kraj Vysočina snaží poskytovat zaměstnancům vzdělávání takového typu, které nejen, že prohlubuje jejich kvalifikaci, ale pomáhá jejich osobnímu rozvoji. Výběr aktivit je směřován tak, aby umožňoval kompletní výukové moduly a zpravidla vedl k získání mezinárodně uznávaných certifikátů (př. ECDL, ESP, apod.).

3.3.5 Mentoring

V oblasti lidských zdrojů je uplatňována metoda mentoringu. Mentoring představuje formu péče o zaměstnance. Tato metoda funguje na principu zasvěcování nových kolegů kolegy zkušenými, do pracovní problematiky (zpracovávání) a celkového chodu pracoviště. Vztah mentora a mentorovaného je založen na smysluplném dialogu, vstřícnosti, vzájemné ústě a ochotě učit se. Mentoring je stanoven na období zkušební doby, tedy 3 měsíců. Po ukončení je zhodnocen oběma zúčastněnými stranami a výstupy z něj jsou vyhodnoceny.

3.4 Průzkumy a hodnocení spokojenosti zaměstnanců, model CAF

3.4.1 Sociologický průzkum

V letech 2005 a 2006 proběhl na krajském úřadě sociologický průzkum mezi zaměstnanci. Průzkum byl zaměřen na šetření sociálního klimatu a spokojenosti zaměstnanců. V rámci strategických cílů úřadu je zakotveno tento průzkum každoročně opakovat a přispívat tak ke zlepšování sociálního i pracovního prostředí. Dotazníkové šetření probíhá formou rozeslání dotazníku, jehož výsledky jsou sumarizovány a následně vyhodnoceny. Účast v průzkumu a vyplnění dotazníku je zcela dobrovolná a anonymní. V rámci šetření obsahuje dotazník cca 30 otázek. Před realizací druhého dotazníkového šetření byl dotazník mírně upraven. Reagoval tak na skutečnosti, které ukázal průzkum první. Přizpůsobil zaměření otázek tak, aby výsledky z nich mohly být využity a zpracovány v dalším uplatňovaném systému hodnocení (jedná se o sebehodnotící rámec CAF) a především se vyhnul specifickým otázkám, které se ukázaly v předchozích letech jako nevhodné či pro respondenta nerosozumitelné. Přehled otázek položených v rámci sociologického průzkumu můžeme najít v příloze, a to pro rok 2005 pod č. V a pro rok 2006 pod č. VI. Následující tabulky pak ukazují účast v sociologickém průzkumu a zastoupení v něm dle vymezených kategorií.

Tabulka 3 Účast v sociologickém průzkumu v roce 2005,
zdroj: Výsledky ze sociologického průzkumu 2005

Počet dotazovaných:	370	
Počet odevzdaných dotazníků:	221	59,73%
ženy do 45 let	97	43,89%
muži do 45 let	56	25,34%
ženy nad 45 let	34	15,38%
muži nad 45 let	23	6,22%
bez označení věku nebo pohlaví	11	4,98%

Tabulka 4 Účast v sociologickém průzkumu v roce 2006, zdroj: výsledky ze sociologického průzkumu 2006

Počet dotazovaných:	370	
Počet odevzdaných dotazníků:	172	46,49%
referent do 45 let	96	55,81%
střed. management do 45 let	9	5,23%
top management do 45 let	3	1,74%
referent nad 45 let	51	29,65%
střed. management nad 45 let	6	3,49%
top management nad 45 let	0	0,00%
bez označení věku nebo pracovního zařazení	7	4,07%

Zaměřím-li se v průzkumu na položené otázky, které se týkají sociální politiky zaměstnavatele, a na ty, které přímo hodnotí spokojenost s poskytovanými benefity či jinými výhodami, můžu pro potřeby další analýzy identifikovat ty, které mi umožní zhodnocení spokojenosti zaměstnanců. Z dotazníku využitého v roce 2005 jsou to tyto tři otázky:

- č. 23 Spokojenost s krajským úřadem jako zaměstnavatelem (myšleno krajem Vysočina)
- č. 28 Spokojenost se způsobem zajištění stravování
- č. 29 Spokojenost se systémem dalších sociálních výhod (PP, příspěvek na dopravu).

Z dotazníku pro rok 2006 jsou to pak tyto otázky:

- č. 19 Spokojenost se způsobem zajišťování stravování
- č. 20 Spokojenost s nabídkou dalších sociálních výhod.

Nyní jsem vymezila otázky, které z průzkumu hodlám využít. Nejedná se však tak o samotné otázky, ale zejména jde o kvantifikaci výstupů z nich, kterou podrobím rozboru.

Opět shrnu výstupy z roku 2005 a následně pak z roku 2006. Výsledky v následujících tabulkách jsou sumarizovány bez ohledu na rozlišení skupin respondentů, které uvádí tabulka č. 5 pro rok 2005 a tabulka č. 6 pro rok 2006.

Tabulka 5 Výsledky spokojenosti zaměstnanců ze SP v oblasti sociální politiky (2005), zdroj: Výsledky ze sociologického průzkumu 2005

	četnost hodnocení			průměrné hodnocení	známka v %		
	1	3	5		1	3	5
23. Spokojenost s krajským úřadem jako zaměstnavatelem	186	23	12	1,43	84	10	5
28. Spokojenost se způsobem zajištění stravování	119	38	64	2,50	54	17	29
29. Spokojenost se systémem dalších sociálních výhod (PP, příspěvek na dopravu)	185	20	16	1,47	84	9	7

stupnice hodnocení

1	3	5
ano+spíše ano	nemám názor	spíše ne + ne

Tabulka 6 Výsledky spokojenosti zaměstnanců ze SP v oblasti sociální politiky (2006), zdroj: Výsledky ze sociologického průzkumu 2006

	četnost hodnocení				průměrné hodnocení	známka v %			
	1	2	3	4		1	2	3	4
19. Spokojenost se způsobem zajišťování stravování	42	42	44	43	2,51	24	24	26	25
20. Spokojenost s nabídkou dalších sociálních výhod	37	81	45	9	2,15	22	47	26	5

stupnice hodnocení

1	2	3	4
Ano	spíše ano	spíše ne	ne

Podíváme-li se na výsledky spokojenosti podrobněji, můžeme sledovat některé závěry na něž kvantifikace odpovědí směřuje. Nejprve tedy k výstupům v jednotlivých letech a následně k jejich porovnání.

Položená otázka č. 23 z dotazníku 2005, pro nás tedy otázka pro rozbor první. Jedná se o vyjádření spokojenosti zaměstnance kraje Vysočina se svým zaměstnavatelem celkově. Výsledkem odpovědí se na tomto místě zabýváme především z toho důvodu, že i v celkové spokojenosti je v jistém poměru zastoupena otázka sociálního přístupu zaměstnavatele, která se odráží v tom, jaké výhody zaměstnavatel zaměstnancům nabízí a jak k nim přistupuje. Nebudu-li znovu, tentokrát slovně, vyjadřovat počty odpovědí, které ukazuje tabulka

č. 5, a shrnu-li rovnou její výstupy, můžu říci, že i přes to, že se 40,23 % zaměstnanců, z těch co byli obesláni, průzkumu z nějakého důvodu nezúčastnilo, lze dosažené výstupy považovat za vypovídající a konstatovat, že zaměstnanci jsou až na malou část (5 odpovědí, které se vyjadřují ve slovním hodnocení „ne + spíše ne“, hodnocení pod známkou „3“ není bráno na zřetel, z psychologického hlediska představuje vyhýbavou odpověď, zastírání toho co si myslím) se svým zaměstnavatelem - krajem Vysočina spokojeni. Dokazuje to taktéž průměrné hodnocení všech odpovědí ve výši známky 1,43.

Pojďme dále. K otázce č. 28, pro nás druhé pro provedení rozboru. Otázka se týká spokojenosti se zajištěním stravování. V analýze vnitřního předpisu jsem popsala způsob vydávání a úhrady stravenek. Zaměstnavatel tedy poskytuje příspěvek na stravování a hradí převážnou část hodnoty stravenky, avšak nezajišťuje žádným způsobem poskytnutí stravy v jednotlivých místech výkonu práce svých zaměstnanců. Zaměstnavatel nemá vlastní stravovací zařízení a v docházkové vzdálenosti není příliš velká možnost využít zařízení jiných. Dá se říci, že převážně toto mohlo být hlediskem, které ukazuje na mírně negativní výsledek celkového hodnocení. Podrobné výsledky v jednotlivých úrovních odpovědí můžeme vyčíst z údajů v tabulkovém přehledu č. 5. Na výsledek z této otázky se můžeme podívat dvěma pohledy. Prvním z nich je, že 29 % ze 100 %-ního podílu těch, co se průzkumu zúčastnili (221), nemůže tvořit zásadní výsledek. Zastoupení v této skupině mohou převážně tvořit tzv. „věční nespokojenci“ a ti co jsou málo přizpůsobiví. Avšak podíváme-li se na zastoupení negativně vyjádřené odpovědi tak, že přesahuje více jak 50 % část kladných odpovědí (119 „ano + spíše ano“ a 64 „ne + spíše“), lze zde najít prostor pro vnímání a k dalšímu zamyšlení. Průměrné hodnocení představuje známka 2,51.

Poslední rozborovanou otázkou z průzkumu v roce 2005, je otázka pod č. 29 „spokojenost se systémem dalších sociálních výhod (PP, příspěvek na dopravu)“. Výsledná známka pro tuto otázku je pak 1,47 bodů. Přejdeme nyní do roku 2006. Než se začnu věnovat výstupům konkrétněji, je třeba uvést několik skutečností, které výstupy z roku 2006 ovlivňují nebo je komentují. Prvním z nich je to, že otázka týkající se spokojenosti se zaměstnavatelem byla nahrazena několika podrobnějšími otázkami týkajícími se jednotlivých oblastí. Z dotazníku v příloze č. VI můžeme vyčíst, že se jedná o hodnocení spokojenosti zaměstnanců s příslušnou úrovní řízení, se systémem hodnocení pracovníků a pracovních výkonů, apod. Oproti roku 2005 se nám mění také stupnice hodnocení, odstraněna je střední úroveň, která může respondenty lákat z tomu, aby nehodnotili kladně ani negativně, ve svém důsledku

pak tedy nijak. V poslední řadě se mění úvodní rozčlenění respondentů do skupin, nejde už jen o pohlaví a věk, ale dochází k rozčlenění dle pracovní hierarchie.

V roce 2006 byly hodnoceny v oblasti sociální politiky dvě hlavní otázky. První z nich pod č. 19 spokojenost se způsobem zajišťování stravování (stejná otázka jako ta, která byla položena v roce 2005). Oproti roku 2005 nám však klesá počet respondentů, kteří se průzkumu zúčastnili, a to z 221 na 172 (46,49%). Zhodnotíme-li kladně naladěné odpovědi versus ty naladěné záporně (vycházíme z údajů v tabulce č. 6), můžeme konstatovat, že ty negativní převažují pozitivní o 3 odpovědi, tvoří tedy více jak 50 % negativní vyjádření. Což mimo jiné dokládá i průměrná známka, kterou byla hodnocena tato otázka v hodnotě 2,51.

Přejdeme do druhé otázky, z dotazníku č. 20. Oproti té co byla formulována v roce 2005 zahrnuje již nabídku dalších sociálních výhod, neláká tedy k tomu, aby se zaměstnanec díval pouze na dva prvky, které byly v roce 2005 uvedeny v závorce (PP, příspěvek na dopravu). Podíváme-li se na průměrné hodnocení této otázky do tabulky č. 6, můžeme vyčíst, že získala průměrnou známku 2,15. Je třeba podotknout, že průměrná známka v roce 2005 a 2006 má odlišný charakter, a to díky různé stupnici hodnocení, v roce 2005 1 – 3, v roce 2006 1 – 4, dosahuje tedy jiné maximální výše.

Zaměříme-li se krátce na porovnání výstupů ve dvou letech, kdy sociologický průzkum proběhl a zaměříme-li se na dvě otázky, které bychom pro potřeby analýzy v diplomové práci mohli vnímat obsahově porovnatelné, můžeme říci, že vývoj ve spokojenosti zaměstnanců byl jak v oblasti „zajištění stravování“, tak v „nabídce sociálních výhod“ konstantní. Nasvědčují tomu výkyvy v průměrné známce v jednotlivých letech. U hodnocení položené otázky týkající se „zajištění stravování“ 0,01. V otázce sociálních výhod pak 0,68. U této odchylky je třeba si znovu uvědomit, že v roce 2005 zahrnuje otázka vyjmenované výhody a v roce 2006 hovoří o „systému dalších sociálních výhod“.

3.4.2 Common Assesment Framework

Model CAF byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu jako nástroj pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v Evropě.

Krajský úřad kraje Vysočina v roce 2006 realizoval již třetí cyklus sebehodnocení podle této metody. Pro potřeby provádění sebehodnocení byla vytvořena pracovní skupina, která podrobuje většinu procesů v úřadě popisu a bodovému hodnocení. Výsledkem jejího půso-

bení je pak každoroční Sebehodnotící zpráva a zejména Podrobný plán zlepšování.

Já se v Sebehodnotícím rámci zejména zaměřím na kritéria týkající se vztahu k pracovníkům. Budu také hledat oblasti, které jsou předmětem sociální politiky zaměstnavatele. Prozkoumání jednotlivých oblastí a subkritérií mi umožní identifikovat jak oblasti sociální péče ze stany zaměstnavatele, tak i další formy podpory motivace a stimulace zaměstnanců.

Identifikovanými jsou pro potřeby diplomové práce:

- v kritériu 1. Vedení, subkritérium 1. 3. Motivování a podpora pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce
- kritérium 3 Pracovníci (management lidských zdrojů)
- v kritériu 7 Pracovníci (výsledky), subkritérium 7.1 Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace.

V dalším textu se budu zabývat porovnáním výsledků v jednotlivých letech, kdy byl model CAF realizován (2004, 2005, 2006), vyhodnotím a popíši významné mezníky sociální politiky, které dokládají a komentují závěrečné Sebehodnotící zprávy. Největší pozornost bude věnována výstupům nejaktuálnějšímu, tedy z roku 2006.

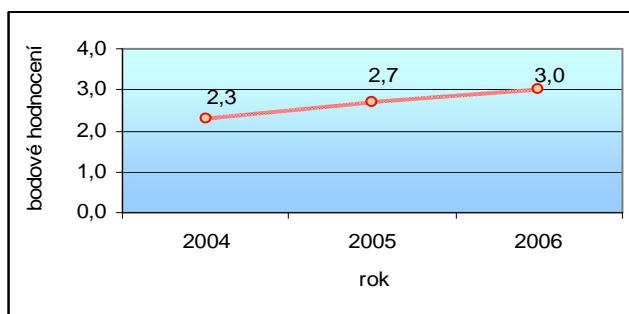
Přistoupím ke kritériím postupně tak, jak jsem je identifikovala. Subkritérium 1. 3. Motivování a podpora pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce, zahrnuté pod kritérium č. 1 Vedení. Pro snadnější představu toho, co hodnotí a sleduje si můžeme uvést několik subkritérií, která se zaměřují na oblast sociální politiky zaměstnavatele a sociální péče o zaměstnance. Příkladem můžu uvést hodnocení otázek: neustálé informování zaměstnanců o významných otázkách, podporování zaměstnanců při plnění jejich plánů a cílů na podporu cílů organizace, povzbuzování vzájemné důvěry a respektu a mnoho dalších obdobně laděných.

Nyní můžu přistoupit k porovnání výsledků sebehodnocení z let 2004, 2005, 2006. Sledovat budeme vývoj hodnocení a skutečnosti, které jej provázejí. Kvantifikované výstupy subkritéria 1. 3. dokládá následující tabulka. K samotnému hodnocení je třeba říci, že se na něm podíleli členové pracovního týmu, kteří jej dokládali komentáři, podklady, identifikovanými skutečnostmi. Ve svých úvahách volili na panelu hodnocení ze stupnice 1 -5. Přičemž hodnota 5 představuje známku nejvyšší a hodnota 1 známku nejnižší. Výsledná

známka představuje aritmetický průměr bodů všech členů hodnotící skupiny.

Tabulka 7 Hodnocení subkritéria 1. 3., zdroj: Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005, 2006

	Rok		
	2004	2005	2006
1.3. Motivování a podpora pracovníků v organizaci a vystupování jako vzor určité funkce	2,3	2,7	3,0



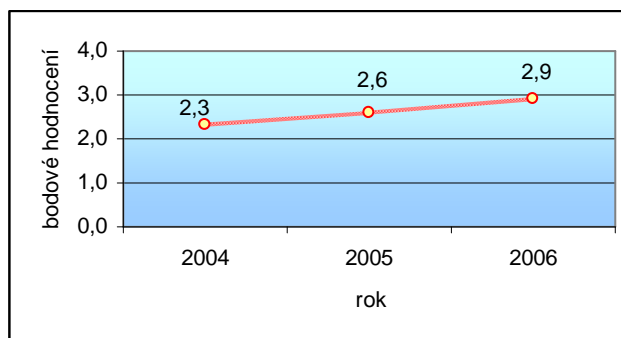
Graf 2 Znárodnění hodnocení subkritéria 1.3., zdroj: Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005, 2006

Výsledky z tabulky a grafu není třeba složitě komentovat. Jasně poukazují na změnu stavu k lepšímu. Oproti roku 2004 dosahuje hodnocení v roce 2005 vyšší hodnoty o 0,4 bodů, z roku 2005 se do roku 2006 přesouvá hodnota na 3,0 bodů, tedy je znovu vyšší, tentokrát 0,3 bodů. Můžeme jej však doplnit slovním vyjádřením. Pozitivní stav je zapříčiněn především kroky, které byly na poli motivování a podpory pracovníků učiněny. Hodnotící zpráva modelu CAF aplikovaného v roce 2006 dokládá, že je věnována neustálá snaha zaměstnavatele vyvíjet a měnit dosavadní systém. Volit moderní stimulační a motivační nástroje. Provozovat neustále jednotlivé aktivity v rámci činností, oddělení odboru, ale i celého úřadu. Věnovat zvláštní úsilí fyzickým i psychickým potřebám zaměstnanců.

Kritérium 3 Pracovníci nebo-li management lidských zdrojů. Zachycuje to, jakým způsobem organizace řídí, uvolňuje poznatky a plní potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmů a celé organizace, jak plánuje tyto činnosti, aby podpořila svoji politiku a strategii efektivní činnosti svých zaměstnanců. Výstupy z následujících let opět zobrazuje tabulka a graf.

Tabulka 8 Hodnocení kritéria 3, zdroj: Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005, 2006

	rok		
	2004	2005	2006
3 Pracovníci (management lidských zdrojů)	2,3	2,6	2,9



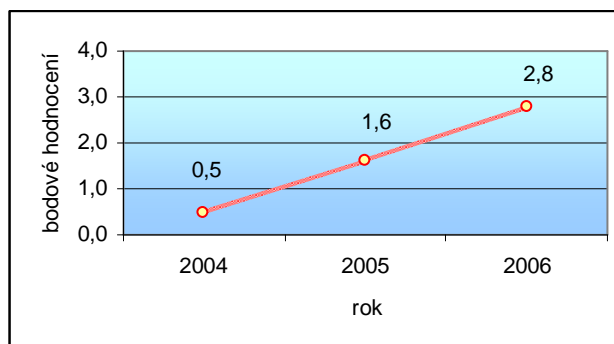
Graf 3 Znázornění hodnocení kritéria 3, zdroj:
Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005, 2006

K dosaženým výsledkům v jednotlivých letech můžeme říci, že i tady dochází k posunu směrem kupředu. Aritmetický průměr hodnocení všech členů pracovního týmu stoupá vždy o 0,3 bodu. Oblast řízení lidských zdrojů je upravena samostatným zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých dalších zákonů. Kraj Vysočina v některých jeho oblastech doplňuje zakotvený rámec a zajišťuje pro své zaměstnance aktivity, které jsou nad rámec tohoto zákona. Zaměstnavatel dbá na to, aby plánoval, řídil a zlepšoval lidské zdroje s ohledem na svoji strategii a plánování a zároveň, aby identifikoval, rozvíjel a využíval odborných způsobilostí pracovníků a přizpůsoboval se osobním, týmovým a organizačním záměrům a cílům.

Nyní blíže k subkritériu 7.1. Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace. Pod tímto sukritériem je hodnoceno několik oblastí, které přímo spokojenost zaměstnanců vystihují, např. spokojenost s image organizace, jejími vztahy navenek, ale i s managementem a se systémy managementu. Hodnocena je, ale i spokojenost s pracovními podmínkami, s profesním růstem a rozvojem dovedností a mnoho dalších. Podklady pro hodnocení tohoto subkritéria jsou především výstupy ze sociologických průzkumů. Otázky v něm položené jsou obsahově vystihující příslušná kritéria. V modelu CAF v rocích 2004, 2005 a 2006 získala tato klíčová oblast výsledky, které uvádí následující tabulka a zachycuje vývojový graf.

Tabulka 9 Hodnocení subkritéria 7.1., zdroj: Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005, 2006

	rok		
	2004	2005	2006
7.1. Výsledky spokojenosti pracovníků a měření motivace	0,5	1,6	2,8



Graf 4 Znárodnění hodnocení kritéria 7.1.,
zdroj: Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005,
2006

Oba znázorněné přehledy dokládají, že v oblasti měření úrovně motivace a spokojenosti pracovníků došlo k největšímu vývoji. Tento vývoj je laděn kladným směrem. O 1,1 bodů se dostává hodnocení výše již v roce 2005. V roce následujícím se na stupnici vyšplhalo hodnocení na 2,8 bodů, tedy znovu o 1,2 bodů více. Opodstatnění takto pozitivně laděného vývoje můžeme hledat ve hmatatelných skutečnostech, které jsou doloženy zavedením provádění sociologického průzkumu a pak dosaženými výsledky v daných letech.

3.5 Zhodnocení sociálního programu používaného jako nástroj personálního řízení na Krajském úřadě kraje Vysočina

Po analýze aktivit sociálního programu se mohou zaměřit na přednosti a zjištění případných nedostatků. Současně využijí teoretické poznatky formulované v kapitole 2.4. Teoretické poznatky a východiska a provedu jejich komparaci s identifikovanými skutečnostmi.

3.5.1 Obsah sociálního programu

První pracovní tezí byla ta, která se zabývá obsahem sociálního programu - zda jsou v sociálním programu uplatňované obě části, tedy systém poskytování zaměstnaneckých výhod i systém sociální péče.

Na základě provedených šetření mohu konstatovat, že sociální program kraje Vysočina uplatňuje oba tyto systémy.

3.5.2 Rozsah sociálního programu

Jako druhá byla položena otázka, zda je rozsah sociálního programu optimální, tedy nejlépe vyhovuje daným podmínkám. Položím si vedle sebe teoretické poznatky a vrátím-li se do analýzy skutečného stavu, můžu zjištění hodnotit jako systém odpovídající podmínkám. Aktivita, které jsou realizovány v sociální politice k zaměstnancům představují poměrně pestrou paletu zaměstnaneckých výhod doplněnou o další možnosti, které jsou zaměstnanci plně využívány, či poskytovány na jejich přání. Identifikovanou skutečností, která by mohla být využita v dalším textu diplomové práce je skutečnost, že na konci roku pravidelně dochází k „nedočerpání“ prostředků Sociálního fondu. Systém výhod je doplněn řadou dalších výhod, které nevycházejí se Statutu a nejsou předmětem úhrady ze sociálního fondu (systém vzdělávání, užívání služebních mobilních telefonů, notebooků včetně datových karet, příspěvky na ošacení asistentek a řidičů služebních vozidel). I zde je tedy podpořen sociální přístup ze strany zaměstnavatele.

3.5.3 Systém sociálního programu

Zaměřím-li se na přístup zaměstnavatele k rovným podmínkám pro všechny zaměstnance, není pochyb o jejich dodržování. Odchylku netvoří ani systém odstupňování výše příspěvku na dopravu, který naopak pružně reaguje na různé podmínky jednotlivých zaměstnanců.

3.5.4 Způsob čerpání zaměstnaneckých výhod

Pracovní teze formulovaná v subkapitole 2.5.4 nabízí prostor pro realizaci v projektu. Zabývala jsem se způsobem čerpání výhod pro zaměstnance. Provedenou analýzou jsem zjistila, že je uplatňován systém pevného určení čerpání benefitů.

3.5.5 Druhy benefitů

Zkoumala jsem teoretické výstupy týkající se pracovní teze v pořadí již páté, která řeší jsou-li zaměstnanci s typem nabízených benefitů a systémem péče o ně spokojeni. Ze závěrů šetření které byly pro potřeby analýzy využity lze říci, že spokojenost zaměstnanců převažuje. Prostor pro drobná zlepšení či úpravy se ovšem vždy nabízí. Pokusíme se jej tedy

využít v rámci projektového záměru.

3.5.6 Princip sociální péče

Teze, která formuluje teoretické poznatky principu sociální péče vymezuje dva její možné principy. První z nich je individuální péče. Tento princip je podložen formalizovanou metodou mentoringu popsanou v subkapitole 3.3.5 Mentoring doplněnou kvantifikací výsledku ze sebehodnocení organizace metodou CAF, v kritériu 3 Pracovníci. Obě jsou založeny na potvrzených argumentech. Skupinová péče je v podmínkách krajského úřadu realizována okrajově. Identifikovány jsou každoroční setkání všech zaměstnanců kraje s hejtmánem kraje a ředitelkou krajského úřadu. Dále setkání nových zaměstnanců s ředitelkou a hejtmánem při nástupu do zaměstnání. Otázkou zůstává, nakolik je skupinová péče, v podmínkách instituce mající téměř čtyři stovky zaměstnanců, realizovatelná. Pokusím se na to odpovědět v rámci zpracování projektu a současně nabídnout případné další formy jejího uplatnění k případnému využití.

3.5.7 Poskytovatel sociální péče

Z hlediska kompetence jednotlivých osob k poskytování sociální péče, lze zjištění shrnout do několika skutečností. V oblasti procesu mentoringu je to vždy v úzkém kontaktu s liniovým manažerem mentor, tedy ad hoc určený blízký spolupracovník. Zásadní samostatnou roli pak zastává každý liniový manažer, vedoucí odboru, potažmo vedoucí oddělení. Role zástupce personálního oddělení byla identifikována jako klíčová – projevuje se ve všech oblastech a krocích, a to především jako odborná podpora (role specialisty při vyjednáváních, iniciativní návrhy k novým aktivitám) a administrativní servis (uzavírání dohod o srážkách ze mzdy, dohod o penzijním připojištění apod.).

3.5.8 Zákonná péče

Ve zodpovězení otázky, která byla předmětem další pracovní teze nám postačí krátké vyjádření. Ano, zákonná péče je uplatňována, rozsah zcela odpovídá stanoveným podmínkám, ba dokonce jde nad jejich rámec. Zvolený způsob proto lze hodnotit jako odpovídající podmínkám v organizaci.

3.5.9 Celistvost sociální programu

Dílejší aktivity sociální politiky zaměstnavatele tvoří ucelený rámec, který vychází ze základního dokumentu – Statutu Sociálního fondu, jakož i ze strategických dokumentů krajského úřadu (Vize, strategické cíle) a na ně navazujících akčních plánů. Konkrétní podmínky jsou upraveny do samostatných interních písemností. Opatření, která nejsou klasickým benefitem, a přesto představují pro zaměstnance výhodu, jsou zpravidla upravena obdobnou formou. Informace v nich jsou sdělovány srozumitelnou a čtivou formou. Dokumenty jsou zaměstnancům kdykoliv, v případě jejich potřeby, přístupny v aktuálním znění na Intranetu krajského úřadu. Co se týká způsobu zpracování případných změn, bylo vyhověno požadavku zaměstnancům na přehlednost a jsou vždy vydávána úplná znění pozměněných dokumentů.

3.5.10 Role zaměstnanců

Pro zpracování teze zabývající se rolí zaměstnance byla analýzou identifikována jednoznačná součinnost a zájem ze strany zaměstnavatele. Dostatečnými argumenty jsou prováděné průzkumy spokojenosti zaměstnanců, hodnocení organizace sebehodnotící metodu CAF a umožnění připomínkování interních dokumentů v rámci všech odborů úřadu. Veškeré strategické materiály krajského úřadu, včetně těch, které řeší otázky sociálního programu, jsou zpracovávány „zdola“, tzn. vycházejí z námětů a připomínek zaměstnanců, kteří jsou do procesu jejich tvorby vtahováni od samého počátku.

3.5.11 Metoda sestavení sociálního programu

Metoda sestavení sociálního programu odpovídá zavedenému procesu realizace činností. Je třeba poukázat na neopomenutelnou podmínku sestavení sociálního programu, která vyplývá z veřejnoprávního charakteru organizace, a tou je podpora orgánů samosprávy. K jejímu splnění dochází obvykle schválením dokumentu v příslušných orgánech (zpravidla rada či zastupitelstvo). V praxi nebyla identifikována potřeba, která by vedla k podnětu směřujícímu ke změně dosavadního systému.

3.5.12 Vývoj sociálního programu

Poslední subkapitola Oblasti úpravy sociálního programu, 3.3.9 Vývoj dokumentů, dokládá, že sociální politika kraje Vysočina vůči zaměstnancům je živý systém. Reaguje na

změny, které přinášejí zákony a zavádí doplňující možnosti k hlavnímu výčtu, který je zakotven ve Statutu. Realizována je i celá řada dalších aktivit. Výstupy z průzkumů a hodnocení se promítají do budoucí praxe.

3.5.13 Porovnání sociálního programu s jiným

V komparaci programu kraje Vysočina jako celku s programy jinými (komerčních či nekomerčních společností) zjišťuji, že se jedná o program bohatý i pestrý, přičemž je zde potvrzena jednoznačná snaha zaměstnavatele o jeho neustálý rozvoj a přizpůsobování nejen daným podmínkám, ale i zjištěným skutečnostem. Z hlediska charakteru jej klasifikuji jako nadstandardní, a to i navzdory skutečnostem, které zamýšlím rozvinout v projekto-
vém záměru. V tomto místě musím upozornit na skutečnost, že každá veřejnoprávní organizace je při poskytování mnohých sociálních výhod limitována ustanoveními zákoníku práce a v tomto ohledu (resp. v těchto částech) ji nelze srovnávat se zaměstnavateli v komerční sféře.

3.5.14 Způsob seznámení

Co se týká způsobu seznámení shrnu jej do několik zásadních kroků - seznámení s programem probíhá v několika úrovních. Předmětem porad vrcholového vedení (ředitel, vedoucí odborů, příp. zástupci samosprávy kraje) bývá diskuze k nim. Následně je přenesena do interních porad odborů a pak do porad oddělení. Jak již bylo uvedeno nové dokumenty jsou pro adresáty zveřejněny na Intranetu v sekci Aktuality a po určité době se začleňují do sekce Vnitřní předpisy nebo do jiné vhodné Sekce, kde lze sledovat kromě jejich aktuálního znění i vývoj změn.

Mohu konstatovat, že uplatňovaný způsob je kompatibilní se systémem řízení a nelze k němu mít výhrad. Informování a seznamování zaměstnanců s novými i opomíjenými potřebnými skutečnostmi je také pozitivně hodnoceno ve výstupech z modelu CAF.

3.5.15 Projednání sociálního programu

Při Krajském úřadu kraje Vysočina byla ustanovena odborová organizace. Při společných jednáních zástupců zaměstnavatele a odborů bývají dodržována stanovená pravidla. Dokumenty, které přísluší projednat se zástupci odborů, se pravidelně stávají předmětem jednání. Případné připomínky k nim jsou v rozumné míře a ve stanovených termínech zohled-

ňovány tak, aby vyjadřovaly konsensus obou zúčastněných stran.

3.5.16 „Správce“ sociálního programu

V analýze dokumentu, který upravuje Statut SF, je stanovena kompetence a odpovědnost dvěma odborům, které s ním mají co do činění. Předmětem projektového záměru bude návrh na zřízení pracovní komise.

4 PROJEKT A NÁVRH SOCIÁLNÍHO PROGRAMU PRO KRAJSKÝ ÚŘAD KRAJE VYSOČINA

4.1 Východiska pro projekt sociálního programu

Základní úlohou projektu sociálního programu jako nástroje personální řízení Krajského úřadu kraje Vysočina je navrhnout vhodné úpravy v současně uplatňované sociální politice vůči zaměstnancům. S ohledem na předchozí části práce mohu učinit závěr, že na základě provedeného šetření nebyly zjištěny zásadní nedostatky a lze konstatovat, že systém je v podstatě vyhovující a odpovídá podmínkám v organizaci. Přesto si projektový záměr klade za cíl navrhnout nová řešení některých otázek, které byly identifikovány v souvislosti se zpracováním teoretické části diplomové práce a zjištěny na základě provedené analýzy současného stavu. Informační základnu pro projekt sociálního programu tvoří tedy analýza skutečného stavu v oblasti používání sociálního programu.

4.2 Cíle projektu

Cílem zpracování projektu není naprostá změna současného stavu. Jeho podstatou je návrh a rozpracování takových dílčích změn v sociální politice zaměstnavatele, které budou reflektovat daná zjištění a využijí výše uvedené poznatky. Tím směřuji k úpravě a doplnění sociálního programu, jejichž důsledkem bude zvýšení flexibility a atraktivnosti sociálního programu pro zaměstnance kraje Vysočina. Zaměstnavateli by mohl tento projekt nabídnout podnět k revizi stávajícího sociálního programu a k zavedení inovací, které z něj učiní zcela moderní sociální program odpovídající a vyhovující nejnovějším obecně uznávaným požadavkům na řízení lidských zdrojů.

Za vedlejší, ne však za méně podstatné cíle, lze považovat to, aby projekt:

- byl realizovatelný
- v praxi využitelný
- odpovídal možnostem a podmínkám, které se pro jeho zpracování nabízí
- podařilo se jej ekonomicky kvantifikovat
- poukázal na možná rizika, které by jej mohly doprovázet.

4.3 Pracovní záměry pro fáze projektování

V kapitole 3 jsem zhodnotila současný stav v oblasti využívání sociálního programu v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina. Provázáním teoretických zjištění s analýzou provedeným šetření jsem se dotkla několika skutečností, které budou tvořit podstatu zpracovávaného projektu. Pilířem projektového návrhu jsou tedy tvořit dva hlavní pracovní záměry:

1. projektový záměr č. 1: návrh úpravy systému čerpání zaměstnaneckých výhod, subkapitola 3.5.4 Způsob čerpání zaměstnaneckých výhod, 3.5.4 Druhy benefitů, (k současně uplatňovanému systému bude navrženo doplnění v podobě zavedení systému „kafetérie“)
2. projektový záměr č. 2: rozšíření systému sociální péče v oblasti skupinové péče, subkapitola 3.5.6 Princip sociální péče (společenské akce, apod.).

4.3.1 Pracovní postup

Před samým započítím zpracování jednotlivých pracovních záměrů je nezbytné stanovit si fáze, které budou dodržovány při projektování jednotlivých částí. Začnu uvedením do daného okruhu problematiky, vymezím dílčí cíl celého projektu, který odpovídá konkrétní pracovní tezi, popíši návrh projektu k případnému provedení, závěrem jej ekonomicky zhodnotím a poukážu na rizika, která jej mohou doprovázet.

Dodržovat budu postup Feasibility study, tedy studie realizovatelnosti projektu, která má za cíl vytvoření vhodných podmínek pro realizaci projektu. V rámci této studie, v které se o projektu uvažuje v alternativách, jsou definované a prověřené jeho:

- 1) vstupy (zdroje, náklady)
- 2) výstupy (postup činností, kontrola činností)
- 3) rizika a omezení.

4.4 Návrh změny systému čerpání zaměstnaneckých výhod (projektový záměr č. 1)

4.4.1 Uvedení do problému

Návrh změny systému čerpání zaměstnaneckých výhod byl identifikován do zpracování v projektovém záměru. V současnosti je v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina určen výčet výhod, které zaměstnavatel nabízí. Volba mezi nimi či jinými výhodami není zaměstnancům umožněna.

4.4.2 Předmět projektu

Předmětem projektu bude navrhnout doplnění stávajícího systému a rozdělit jej na část výhod, které zaměstnavatel nabízí a část, která umožňuje zaměstnanci volit způsob využití přidělených prostředků dle svého uvážení.

4.4.3 Cíle projektu

Cílem je, aby stávající systém byl inovován za účelem maximálně zohlednit strukturu potřeb zaměstnanců a umožnit zaměstnavateli pružněji reagovat na změny v této struktuře. Zaměstnavatel by tak mohl přispět k ještě větší spokojenosti svých zaměstnanců s nabízenými výhodami.

4.4.4 Popis činností

Nyní se pokusím přiblížit návrh samotného projektového záměru. Vycházet budu ze stávající situace a podmínek doplněných o konkrétní vstupy. Zamýšlím navrhnout zpracování systému kafetérie, (viz teoretické poznatky kapitola č. 2.2.1 Formy poskytování benefitů). Vžijme se do tohoto záměru a realizujme jej přímo do praxe. Popíši tedy kroky, nezbytné pro realizaci tohoto záměru do praxe.

Stávající Statut sociálního fondu nabízí řadu možností, které slouží pro potřeby zaměstnanců. Jedná se o příspěvek na dopravu, penzijní připojištění, stravování, dary k jubileím. V provedené analýze jsem identifikovala, že Statut SF zpravidla dosahuje kladného výsledku hospodaření a bývá využit na další aktivity, o kterých před koncem roku rozhodne zaměstnavatel. Zjištění této skutečnosti se nabízí k využití do projektového záměru.

V praxi by stávající systém zůstal zachován. Doplnovalo by jej zřízení tzv. osobních kont (úctů) zaměstnanců. Tímto kontem se rozumí přidělení části finančních prostředků ve stanovené výši každému zaměstnanci. Nejednalo by se o přidělení fyzicky vyplacené peněžní částky, avšak o obrazné nabití konta peněžními prostředky. Doporučován by byl jednoroční interval na jejich čerpání. V rámci těchto osobních účtů by si zaměstnanec vedle benefitů určených zaměstnavatelem, mohl do stanovené výše svého účtu hradit aktivity, které uzná za vhodné. Na první pohled se tento způsob může zdát příliš složitý a administrativně přehlcený. Pokusím se tedy navrhnout kroky, jichž by bylo třeba pro zavedení takového systému, a uvedený dojem vyvrátit.

Nejprve by to znamenalo aktualizovat Statut SF a rozšířit účel jeho případného použití. Vedle příspěvku na dopravu, penzijní připojištění, atd., by se jednalo o použití prostředků na osobní konta zaměstnanců. V podmínkách kraje Vysočina by to navíc znamenalo předložení aktualizovaného dokumentu ke schválení samosprávnému orgánu (Radě kraje Vysočina) a jeho projednání s odborovou organizací.

Navážu-li na zažitou praxi bylo by dalším krokem zpracování vnitřního předpisu, pravděpodobně směrnice, o zřízení a využívání osobních kont zaměstnanců. Tato směrnice by měla stanovit výši, tedy finanční hodnotu, konta, účel možného využití a způsob nakládání s kontem, jakož i všechny otázky s tím související.

Pokud jde o výši osobních kont zaměstnanců, pokusím se ji, mimo jiné, navrhnout v ekonomické náročnosti projektového záměru. Pro případné zavedení osobních kont lze však již v tomto místě doporučit, aby byla stanovována každoročně a v závislosti na aktuálních skutečnostech (více k tomuto důvodu v rizikové analýze, která bude tvořit závěr projektování).

K účelu použití. Přestože na mnoha místech této práce uvádím že je vhodné ponechat systém umožňující zaměstnancům „volnou ruku“ při volbě druhu zaměstnaneckých výhod, musím zde konstatovat, že toto tvrzení neplatí absolutně. Je třeba, aby způsob využití prostředků z veřejného rozpočtu konvenoval vymezeným pravidlům vyjadřujícím etickou a morální stránku sociální politiky. Ve smyslu tohoto opodstatnění spočívá návrh úpravy účelu použití prostředků v tom, že umožní zaměstnancům využít finance přidělené na jejich účet tak, jak uznají za vhodné, avšak směrnice vymezí okruh aktivit či prostředků, ze kterých mohou vybírat. Seznam těch, které se do tohoto okruhu dostanou, může být zjiš-

těm např. realizací dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Mezi zaměstnance může být rozeslán jednoduchý dotazník, který jim umožní z výčtu možných výhod vybrat ty, které by je nejvíce zaujaly. Návrh takového dotazníku zobrazuje příloha VII. Dotazník má zcela demonstrativní charakter, všechny skutečnosti v něm uvedené mohou být přizpůsobeny konkrétní situaci a požadavkům. Výčet výhod může být rozšířen, stejně tak i počet stanovený pro volby může být jiný. Jiným způsobem vymezujícím účel použití osobního konta může být katalog výhod určený zaměstnavatelem, který vzešel z jednání vrcholového managementu či návrhu personálního útvaru. Účel využití může být také vymezen druhově, např. tak, že částku osobního konta může zaměstnanec čerpat podle vlastního výběru na akce vzdělávací, sportovní rekreační a kulturní. V dalším textu se konkrétním účelem nebudeme zabývat. Postup navazující bude pracovat s obecnými skutečnostmi.

Dostáváme se k návrhu způsobu nakládání s kontem. Na paměti nelije třeba mít, že navrhovaný systém by rozhodně neměl být administrativně přehlcený. Zamyslí-li se nad druhem výhod, které by mohly být z osobních kont kryty, jedná se o 3 různé možnosti. První z nich je proplácení nákupu v hotovosti (ošacení, vitamíny, apod.). Druhou jsou akce, vzdělávací, rekreační, rehabilitační, které mohou být kryty zaplacením faktury vystavené na zaměstnavatele. Třetí typ je příspěvek na penzijní a životní připojištění a na stavební spoření. V tomto případě by se jednalo o bezhotovostní platbu, kterou zaměstnavatel provádí na základě předložené smlouvy o sjednaném spoření. Faktický průběh čerpání kont v praxi by mohl vypadat např. takto. Jeho správa by byla zajištěna jednoduchým elektronickým systémem, umožňujícím schvalování elektronické žádosti zaměstnance o čerpání konta. Po zadání elektronické žádanky zaměstnancem by určený zaměstnanec prověřoval dvě věci. Nejprve zda je účel žádosti v souladu s předmětem, který je upraven vnitřním předpisem, a potom aktuální výši konta žádajícího zaměstnance. Plnění tohoto úkolu by mohl zajišťovat např. zástupce správce rozpočtu kapitoly, do které Sociální fond náleží, tedy zástupce oddělení hospodářské správy nebo pracovník personálního oddělení. Jinou možností je, aby kompetentním k této kontrole byl zaměstnanec ekonomického úseku. Každý zmíněný se totiž činností související se SF v nějaké etapě zabývá.

Úhradě akce nebo služby z osobního konta by mělo předcházet splnění všech určených podmínek. V rámci zpracování projektu v diplomové práci zkusím pro potřeby případného využití v praxi navrhnout tyto následující kroky:

- 1) zaměstnanec podá elektronickou žádanku v určené aplikaci (pravdivě uvede

- všechny potřebné skutečnosti).
- 2) žádanka je schválena a zaevidována (pro potřeby zjednodušení při následné úhradě).
 - 3) zaměstnanec vygeneruje fyzickou žádost, kterou nechá podepsat příslušnému zaměstnanci.
 - 4) k podepsané žádosti se přiloží daňový doklad na zakoupenou věc, faktura vystavená poskytovatelem služeb, případně smlouva o určitém druhu spoření.
 - 5) žádost spolu s dokladem je ve stanovené lhůtě předložena, a to buď k proplacení v hotovosti na pokladně krajského úřadu, odevzdána na ekonomický odbor v případě bezhotovostní úhrady, odevzdána na personální oddělení při žádostech o navýšení či přiznání příspěvku na vymezený druh spoření.
 - 6) v případě vzniku rozdílu mezi aktuální výši osobního konta zaměstnance (zůstatkem) a částkou požadovanou k uhrazení zaměstnavatel uhradí částku jen do výše zůstatku nebo uloží zaměstnanci povinnost tento rozdíl uhradit v hotovosti na pokladně úřadu.
 - 7) proběhlo-li vše bez shledání nesrovnalostí, je doklad v hotovosti proplacen, faktura uhrazena, příspěvek na spoření navýšen (nebo nově přiznán).

Do systému osobních kont zaměstnanců by díky uvedeným důsledkům mohly teoreticky vstupovat tři strany. Jednak pokladní, která by při proplacení dokladu v hotovosti zanesla snížení účtu o vyplacenou částku. Zadruhé zaměstnanec, který by prováděl finanční krytí k vystavené faktuře (opět by snižoval výši osobního konta o částku hrazenou). V posledním případě by to mohl být zástupce personálního oddělení, který navyšuje příspěvek na již nasmlouvané připojištění či na základě předložené smlouvy zavádí příspěvek nově.

4.4.5 Ekonomická náročnost projektu

Zhodnocení ekonomické náročnosti návrhu projektu (v našem případě na tomto místě projektového záměru č. 1) provedeme jako rozbor výše finančních prostředků vložených do osobních kont, a finančních prostředků představujících hodnotu lidských zdrojů nezbytných na jejich zavedení a následné udržování.

Vzhledem k charakteru návrhu, který je postaven na obecně vymezených okolnostech a nevychází z konkrétních, nýbrž demonstrativně, uvedených zadání, neexistuje exaktní postup jednoznačného stanovení nákladů. Přesné stanovení nákladů souvisí s vymezením konkrétního účelu krytí z osobních kont a také se zvoleným způsobem nakládání s kontem.

Na základě uvedeného bude ekonomická náročnost projektu určována především pomocí kvalifikovaného odhadu.

Nejprve tedy k nákladům, které musí být vynaloženy k oživení projektového záměru v praxi. Jedná se o úpravu stávajících či zpracování nových vnitřních předpisů (včetně jejich projednání), vytvoření elektronického systému pro technickou podporu návrhu záměru, náklady na realizaci a vyhodnocení dotazníkového šetření, investice na komunikaci, kterou vynaloží pracovní tým k projektovaným činnostem, ale také k seznámení zaměstnanců. Shrnu-li uvedené skutečnosti, můžu vyhodnotit, že se bude převážně jednat o čerpání z vnitřních zdrojů organizace, tedy pracovního času a pracovního výkonu stávajících zaměstnanců. Pokud bych se chtěla dobrat vyčíslení konkrétních finančních nákladů, mohla bychom se vydat např. cestou časového snímkování procesu pracovních činností souvisejících se zavedením osobních kont. Jejich následným převedením do poměrné části z platu vypláceného každému pracovníkovi bych se mohla dopátrat hmatatelného výstupu. Avšak demonstrativní charakter návrhu projektu neposkytuje jednoznačné podklady a vzhledem k tomu, můžeme od tohoto řešení upustit.

Dále budu kvantifikovat přímo vynaložené finanční náklady, tedy částku určenou na osobní konta samotná. Zdroje ke krytí těchto výdajů jsem identifikovala z případných zůstatků SF, které bývají dále realizovány jako mimořádné benefity. Budu-li opět pracovat s demonstrativním výčtem, tentokrát s tím, co se týká kvantifikování výše zůstatku, můžu ekonomicky analyzovat tímto způsobem. Případný zůstatek by pro potřeby stanovení výše osobního konta v každém kalendářním roce, mohl být předem podložen rozpočtováním přidělených prostředků (stanovení odhadu nákladů, které bude třeba věnovat na pevně určené výhody k schválenému počtu zaměstnanců, případně může být odvíjen od zkušeností z minulých let). Pokud z celkového procentuelního podílu, který je do SF přidělen, by se jednalo o cca milionový zůstatek, myslet musíme také na případnou rezervu. Ze zmíněného milionu korun na ni můžeme určit např. jednu polovinu, zbývající část pak věnovat na osobní konta zaměstnanců. Budu-li kvalifikovaně a přesto demonstračně odhadovat, dospěji k částce zaokrouhlené na celá sta dolů 1200 Kč. Ta by tvořila finanční výši osobního konta každého

zaměstnance (počítáme s počtem zaměstnanců 409, tedy ne se skutečně obsazenými pracovními místy, ale s počtem pracovních míst schváleným radou kraje).

Zbývá nám provést ekonomickou náročnost fáze udržení a správy projektového záměru. Budu se držet toho, co jsem uvedla při zhodnocení nákladů souvisejících s oživením záměru v praxi. I zde půjde o využívání vnitřních zdrojů organizace v podobě výkonu pracovních činností zaměstnanci úřadu. Činnosti, které je třeba učinit, nejsou charakterizovány tak, že by vyžadovaly přijímání dalších pracovníků, avšak určitou částí doplní pracovní vytížení stávajících zaměstnanců.

4.4.6 Rizika

Nad navrženým systémem je třeba se zamyslet a zhodnotit jej z hlediska možných rizik doprovázejících zavedení, ale i následné uplatňování. Sestavím proto nejprve jejich katalog a v další subkapitole se pokusím ukázat, jak lze tato rizika zavedením určitých opatření a omezení eliminovat.

Souhrn rizik:

- výše konta je stanovena na neomezeně dlouhou dobu
- administrativní náročnost systému
- fluktuace zaměstnanců
- přečerpaní finančních prostředků z konta
- změna postojů či potřeb zaměstnanců.

4.4.7 Opatření, předcházení rizikům

V dalším textu se zaměřím na návrh opatření, která by měla předcházet případným rizikům a na okolnosti, které s tím souvisejí.

Prvním pojmenovaným rizikem je stanovení výše konta na neomezeně dlouhou dobu. Konkrétní částka by se totiž měla odvíjet od každoročně schvalovaného přidělu do SF ve schváleném rozpočtu kraje, a to proto, aby výše částky určená na osobní konta mohla každý rok zareagovat na aktuální rozpočet a případně i na skutečnosti další, např. rozhodnutí realizovat ze SF i další aktivity. Uvedeným opatřením by vyhovovala taková praxe, která by umožňovala interním dokumentem (př. příkazem ředitele krajského úřadu) stanovovat výši

osobních kont zaměstnanců v daném roce.

Neopomenutelným rizikem projektového záměru, může být určitá administrativní zátěž. Není pochyb o tom, že oproti stávajícímu zavedenému systému znamená nový sociální program do určité míry zvýšené nároky na zaměstnance. Lze však navrhnout několik doporučení, která administrativní náročnost zeštíhlí. Vzhledem k výši částky, která bude osobnímu kontu přidělena, lze navrhnout např. počet skutečností, které budou z této částky kryty. V praxi by to vypadalo tak, že vnitřní předpis upraví, že zaměstnanec je oprávněn uplatnit maximálně dvě žádosti o úhradu (počet dvě je pouze demonstrativní). Další formou regulace může být podmínka, že služby a aktivity, lze hradit z osobního konta pouze na základě faktury vystavené dodavatelem. Odpadne tedy proplácení v hotovosti. V případě zvýšení příspěvku na penzijní připojištění a zavedení příspěvku nového (jedná se o případ, kdy se do možného použití financí z osobních kont dostal např. příspěvek na stavební spoření, apod., který není jinak uplatňován), může omezení spočívat např. v tom, že částka z osobního konta může být k tomuto účelu použita pouze jako jediný typ úhrady. Dělení částky k více účelům a její zbývající část, která by následně měla být rozpočítána do 12 kalendářních měsíců by bylo právě tím, co přinese nadměrnou a zcela neúčelnou administraci. Upraven by také měl být termín předložení dokladu o zaplacení. Pro odevzdání dokladů na pokladně mohou doporučit obvyklou lhůtu 14 dnů. U hrazení služeb a aktivit fakturou doporučuji odevzdat fakturu 14 dnů před konáním zvolené aktivity. Konečně v případě čerpání konta na PP a dalších příspěvků na spoření doporučuji stanovit lhůtu pro odevzdání všech příslušných dokumentů na personální oddělení na minimálně 14 dnů před překlenutím do měsíce od, kterého zaměstnanec chce, aby mu příspěvek byl rovnoměrně rozpuštěn do zbývajících kalendářních měsíců.

System by současně měl zohlednit fluktuaci zaměstnanců v průběhu roku. V souvislosti s tím, že se jedná o systém umožňující flexibilnější čerpání výhod a takový, který dosahuje nadstandardní povahy, navrhuji vázat možnost využívat výhod z osobních kont pouze na zaměstnance, kteří jsou již v pracovním poměru stabilizováni. Např. jsou v pracovním poměru k zaměstnavateli více jak 1 rok. Pro případ odchodů těchto zaměstnanců v průběhu roku, lze je ve směrnici upravit, že bude vypočítána poměrná výše konta, která jí náleží za odpracované měsíce. Pokud již vypočtenou částku čerpáním překročili, doplatí rozdíl v hotovosti na pokladně krajského úřadu. Na situace, kdy čerpaná výše nedosahuje poměrné částky, která zaměstnanci z osobního konta náleží, nemusí být brán zřetel.

Pokud by nastala situace, že zaměstnanec překročí svou předloženou žádostí aktuální výši osobního konta je povinen tento rozdíl uhradit v hotovosti na pokladně úřadu. V případě, že se bude jednat o proplacení hotovosti bude mu vyplácená částka o vzniklý rozdíl snížena.

Posledním zmíněným rizikem je situace, kterou nelze vyloučit, pokud se změní postoje či potřeby zaměstnanců. Tehdy se sociální program stává nezajímavým a nevyhovujícím. Zabránit takovému stavu lze preventivními anketními a dotazníkovými šetřeními ke spokojenosti se systémem osobních kont mezi zaměstnanci. Doporučeno může být také zavedení nejprve „zkušebního provozu“, např. na jeden rok (pilotní projekt), v rámci kterého se ukáže, jak systém obstál v praxi, jak se projevila jeho ekonomická, ale i administrativní náročnost.

4.5 Rozšíření systému sociální péče v oblasti skupinové péče (projektový záměr č. 2)

4.5.1 Uvedení do problému

Druhým záměrem, který zamýšlím, do projektu navrhnout, je rozšíření systému sociální péče v oblasti skupinové péče. V podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina je realizována okrajově. Kromě každoročního „novoročního setkání“ všech zaměstnanců s hejtmánem kraje a ředitelkou úřadu jde zřejmě jen o setkání nových zaměstnanců s hejtmánem a ředitelkou při nástupu do zaměstnání.

4.5.2 Předmět projektu

Projektový záměr bude zpracován tak, aby navrhl další aktivity, které by mohly být nabízeny zaměstnancům kraje a plnily účel zabezpečení skupinové sociální péče zaměstnavatelem.

4.5.3 Cíle projektu

Cílem je navrhnout realizaci takových aktivit, které by podpořily péči o společenské, vzdělávací, kulturní a sportovní potřeby zaměstnanců, umožnily relaxaci a přispěly nejen k spokojenosti zaměstnanců, ale také k udržování či stmelování pracovních kolektivů v mimopracovní době. Přínosem pro zaměstnavatele by měl být, promítnutí úspěchu těchto

aktivit do pracovního klima a nepřímo i do výkonu zaměstnanců.

4.5.4 Popis činností

Nejdůležitější je určit, která konkrétní aktivita či aktivity jsou prioritní. Můžu doporučit doplnit účel použití prostředků ve Statutu SF o skupinové aktivity pro zaměstnance. Bližší určení (např. tak jak jsem uvedli v cílech projektu, společenské, vzdělávací, kulturní a sportovní potřeby zaměstnanců) by upravoval vnitřní předpis. Jeho součástí by také bylo vymezení podmínek a stanovení pravidel poskytování.

Výběr konkrétní akce, kterou by se rozhodl zaměstnavatel realizovat by mohl probíhat několika způsoby. I na tomto místě lze zapojit zaměstnance a provést dotazníkové šetření ke zjištění jejich zájmu. Jako další možnost se nabízí vycházet z návrhu vrcholového managementu či nechat se inspirovat některou z aktuálních a atraktivních nabídek. V rámci projektového záměru můžeme navrhnout některé akce, o které by se mohlo jednat. Například zakoupení divadelního či filmového představení, hudební akce různého typu a zaměření, vyhrazení plaveckého bazénu pouze pro zaměstnance kraje, příprava dětského dnu či Mikulášské besídky pro děti zaměstnanců, apod.

Na základě výběru a zadání akce, je třeba s dostatečným předstihem a vhodným způsobem informovat zaměstnance. Vytvořit jim možnost, aby se mohli na tuto akci přihlásit, monitorovat zájem, pracovat s případnými okolnostmi, které mohou nastat a faktory, které mohou úspěch akce ovlivnit (budeme o nich mluvit v rizikové analýze). Vedle interního zajištění akce je neméně významné zajistit ji organizačně i technicky externě, spolupracovat s vybraným poskytovatelem, seznámit ho se všemi skutečностями.

Závěrem rozhodně doporučuji realizovanou akci zhodnotit. Zaměstnavatel tím získá ohlasy, které zhodnotí vynaložené náklady, mohou posloužit jako podklady a cenné zkušenosti pro další aktivity.

4.5.5 Ekonomická náročnost projektu

Tak jako u předchozího projektového záměru se bude jednat o vynaložení lidských zdrojů a o přímé financování režijních nákladů. Nutné je podotknout, že celkové náklady se budou vždy odvíjet od konkrétní zvolené akce. Já se je pro potřeby diplomové práce pokusím příkladem analyzovat pro vybranou aktivitu. Při výběru konkrétního poskytovatele na zvolený

typ akce pak musím pracovat se skutečností, že se jedná o vynaložení prostředků z veřejného rozpočtu a proto přizpůsobit zadání zákonu o veřejných zakázkách, příp. i příslušným vnitřním pravidlům organizace.

Z údajů veřejně dostupných se mi podařilo získat podklady pro zhodnocení ekonomické náročnosti pronájmu plaveckého bazénu vyhrazeného pouze pro zaměstnance kraje. Jedná se o 25 m plavecký bazén s tobogánem a výukovým bazénem se skluzavkou v Městském sportovním objektu E. Rošického v Jihlavě (v tedy v sídle kraje Vysočina). Zabývat se budu demonstrativní situací, kdy nám půjde o pronájem všech plaveckých prostor v neúřední dny, tedy v úterý a čtvrtek, vždy na tři hodiny, v době od 16:00 do 19:00 hod. Vycházím z předpokladu, že zaměstnavatel se rozhodne realizovat tuto aktivitu v uvedených dobách, 4 x do roka, a to vždy v prvním týdnu nového čtvrtletí. Celkové náklady na zajištění uvedeného rozsahu aktivity zachycuje následující tabulka. Sestavena je tak, že kalkuluje hodnotu nákladů tak jak se nabaluje z údajů uvedených pro zmíněný příklad.

Tabulka 10 Kalkulace pronájmu plaveckého bazénu,
zdroj: <http://www.vodniraj.cz/info3.asp>

	ceny (Kč)
1 hod	1 550
3 hod	4 650
2 x týdně 3 hod	9 300
4 x do roka 2 x týdně 3 hod	37 200

Celkové roční náklady vynaložené jako režijní jsou tedy 37 200,- Kč.

Posoudím-li náklad na lidský faktor týkající se této konkrétní aktivity, můžu říci, že nepředstavuje přílišnou zátěž. Vzhledem ke kalkulované částce je zřejmé, že by nebylo třeba realizovat vypsání výzvy související s veřejnou zakázkou. Pro realizaci všech souvisejících úkolů postačí organizační zajištění jednou osobou. Půjde o sjednání podmínek s pronajímatelem a informování zaměstnanců o nové možnosti. Vzhledem k tomu, že se jedná o využití interních sil a o nepatrné navýšení nároků na jejich výkon, můžu od kalkulace nákladů pracovní síly upustit.

Provedla jsem kvalifikovaný odhad pro jeden z uvedených návrhů, který může být předmětem aktivit pro zaměstnance hrazených zaměstnavatelem. Obdobně bych mohla kalkulovat i další aktivity, které jsem uvedla v předchozím textu. Všechny skutečnosti by se pak odvíjely od charakteru daného záměru a jeho konkrétního rozsahu, přičemž lze říci, že další

akce uváděné příkladem by představovaly vyšší finanční i časové náklady na jejich zajištění. Součástí by bylo vyjednání specifických podmínek pro využití k danému účelu (divadelní představení pouze pro zaměstnance kraje, příp. jejich rodinné příslušníky) apod.

4.5.6 Rizika

I zde se stejně jako u projektového záměru č. 1 zamyslím nad riziky, která by mohla rozšíření systému poskytování skupinové sociální péče doprovázet:

- výše přidělu do sociálního fondu je limitovaná
- zaměstnanci by mohli chtít nekontrolovatelným způsobem vybírat akce, které pro ně zaměstnavatel zrealizuje a uhradí
- účast „cizích“ osob na realizovaných akcích
- výskyt nepředvídatelných okolností při konkrétní akci
- organizační a administrativní náročnost.

4.5.7 Opatření, předcházení rizikům

Vzhledem k tomu, že výše přidělu do sociálního fondu je limitovaná, nelze zadávat a realizovat v průběhu roku akce, kterým nepředchází finanční kalkulace. Znovu se zde dotýkám zjištění, že účelným nástrojem hospodaření s prostředky přidělenými do SF by mohl být každoročně připravovaný odhad nákladů na jednotlivé položky, které už v SF jsou nebo v něm budou nově zakotveny.

Ve směrnici upravující případné pořádání různých aktivit pro zaměstnance kraje hrazených z prostředků SF by mělo být, mimo jiné, vyhrazeno rozhodování o výběru druhu aktivity, místa konání apod., zaměstnavateli (např. ředitel úřadu v součinnosti s komisí zřízené pro správu fondu zaměstnavatele). I v případě, že se realizuje dotazníkové šetření, v kterém zaměstnanci vyjádří, o které akce by měli zájem, konečné rozhodnutí zůstává v rukou zaměstnavatele.

Zanesením pravidel do Směrnice lze předejít i situacím, kdy nabízené aktivity využívají osoby, pro které nejsou určeny (zaměstnanci kraje a rodinní příslušníci těchto zaměstnanců). Vymezení okruhu osob tak, že aktivity jsou výhradně určeny zaměstnancům kraje a jejich rodinným příslušníkům (myšleno manželce/manželovi a dětem zaměstnanců) dochá-

zí ke snížení míry tohoto rizika. U aktivit věnovaným dětem může dojít také k věkovému omezení. Jedná se o karnevaly, besídky či tématicky laděné vzdělávací programy, které mohou být využity k strávení krátkodobého volna (jednodenní prázdniny). Účast by měla být umožněna zásadně na základě předložení karty zaměstnance v příslušném zařízení, případně kontrolou seznamu počtu míst, které může daný zaměstnanec obsadit.

Uvedla jsem, že akcí se mohou účastnit pouze osoby oprávněné. V souvislosti s tím je také třeba vytvářet podmínky pro řešení situací, které mohou nastat. Jedná se např. o vytvoření technické podpory pro přihlašování (zejména na akce s omezenou kapacitou), kterou by mohl být např. systém elektronických přihlášek, který by zaznamenával počty zaměstnanců pro jednotlivé akce. U akcí, o kterých je dopředu známo, že jsou kapacitně limitovány, by už v oznámení o konání, mohl být stanoven určitý počet míst pro každého zaměstnance. V případě neobsazení kapacit (přihlášení by mělo být termínově uzavřeno) lze nabídnout i neobsazená místa. Pokud by došlo k většímu zájmu než lze uspokojit, může to být podnětem k opakování akce a nabídnutí přednostní účasti těm, na které se „nedostalo“. Akce, které nebudou naplněny, lze s časovým předstihem zrušit (je třeba to předjímat ve smlouvách s poskytovateli). V dalších případech realizovat pouze akce toho typu co se setkaly s ohlasem.

I realizace tohoto projektového záměru by se mohla stát organizačně a administrativně velmi náročnou. Je tedy třeba mít namysli, že vložené prostředky by se, byť nepřímo, měly zaměstnavateli vrátit. Jedná se o jednorázové aktivity, někdy jedinečného charakteru, jejichž pořádání není pravidelnou činností. Efektivní realizace předpokládá vytvoření systému kroků, které by měly být učiněny. Popíšeme-li si pracovní postup, rozdělíme pracovní role mezi zaměstnance, které se na zajištění budou podílet a vezmeme-li v úvahu již získané zkušenosti z realizace podobných akcí, můžeme minimalizovat organizační a administrativní náročnost na minimum resp. na tu část, která je bezpodmínečně nutná.

4.6 Doplnující záměr

Posledním námětem, který by mohl být v praxi využit, je návrh zřízení komise, a to nejen pro správu sociálního fondu, ale i pro celou oblast sociální politiky zaměstnavatele.

Úkolem takové komise by bylo pracovat se systémem výhod a se sociální péče o zaměstnance, určovat sociální politiku, dbát na dodržování jejích podmínek, inovovat ji, zastávat

a prosazovat zájmy zaměstnanců. V pracovním týmu pak vyhodnocovat výstupy, připravovat podklady, zajišťovat aktivity atd.

Pokud jde o složení tohoto kolegiálního orgánu, doporučuji, aby v jeho vedení byl ředitel úřadu, zástupce útvaru rozvoje lidských zdrojů, zástupce ekonomického útvaru a útvaru hospodářské správy, jeden či dva z liniových manažerů, příp. osoba z řad zaměstnanců.

ZÁVĚR

Lidé představují pro organizaci to největší jmění. Vedení každého podniku by se mělo naučit naslouchat lidem a snažit se pochopit, co je motivuje a co demotivuje a podle toho jednat. Jen upřímnost této snahy je podmínkou úspěchu.

Diplomová práce pracovala se sociálním programem jako nástrojem personálního řízení organizace.

Pokusila jsem se v ní shrnout teoretické praktiky a zaměřit se na prozkoumání aktuální situace v podmínkách konkrétní instituce.

Výstupem je zpracovaný projekt v praktické části. I přesto, že projekt v některých místech pracoval s demonstrativními údaji a vycházel pouze z předpokladů, teoretických tezí, praktických zkušeností a pocitů zpracovatelky, chci říci, že ukazuje ve svých projektových záměrech na dvě skutečnosti, kterým by mohla být věnována další pozornost. Jedná se o návrh úpravy systému čerpání zaměstnaneckých výhod v podobně zavedení systému čerpání „kafetérie“ a rozšíření sociální péče o zaměstnance v oblasti skupinové péče.

Oba tyto záměry by měly přispět k doplnění, ale i k inovaci stávajícího systému tak, aby nadále byla plněna sociální role zaměstnavatele, avšak flexibilnějším a pro zaměstnance atraktivnějším způsobem. Úprava systému, která je navrhována, by měla přispět k udržení stávajících zaměstnanců v pracovním poměru, přilákání nových kvalitních pracovních sil, jakož i k využívání dalších personálních nástrojů, které řízení lidských zdrojů nabízí.

Projekt ve své ekonomické a rizikové analýze ukazuje a hodnotí negativní jevy, které jej mohou doprovázet. Snaží se tak upozornit na možná úskalí a navrhnout kroky, které by je mohly mírnit, či lépe, eliminovat zcela.

Využití zpracovaného projektu v praxi je zcela v rukou organizace na níž je diplomová práce aplikována. Pokud však nebude využit plně ani z části, může posloužit jako podnět k zamyšlení či jako inspirativní materiál pro některé kroky v dalších letech, pro využití některých jeho poznatků v souvisejících, případně i jiných personálních činnostech.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Publikace:

- [1] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [3] FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
- [4] BLÁHA, J.a kol. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [5] KLEIBL, Jiří, a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C.H.Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

Časopisy:

- [6] Moderní řízení. 2006, roč. XLI, č. 9.
- [7] Moderní řízení. 2005, roč. XL, č. 5.

Přehled interních materiálů:

- [8] Statut sociálního fondu a pravidla hospodaření s prostředky Sociálního fondu
- [9] Kolektivní smlouva
- [10] Směrnice o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci
- [11] Směrnice o příspěvku na dopravu
- [12] Pracovní řád
- [13] Směrnice o poskytování a výši příspěvku na penzijní připojištění
- [14] Směrnice o vydávání a úhradě stravenek
- [15] Sebehodnotící zpráva z let 2004, 2005, 2006
- [16] Výsledky ze sociologického průzkumu 2005, 2006
- [17] Rozpočet kraje Vysočina z let 2001, 2002, 2003, 2004, 2005, 2006

Elektronické zdroje:

[18] <http://www.kr-vysocina.cz>

[19] <http://www.czu.cz>

[20] <http://www.vodniraj.cz>

Právní předpisy:

[21] Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů

[22] Zákon č. 129/2002 Sb., o krajích , ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

DP	Diplomová práce.
CAF	Common Assesment Framework
ECDL	European Computer driving Licence
ESP	English for specific purposes for administrators
PP	Penzijní připojištění
SF	Sociální fond.
SP	Sociologický průzkum
SWOT	Strenghts (přednosti = silné stránky), Weaknesses (nedostatky = slabé stránky), Opportunities (příležitosti), Threats (hrozby).

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Výsledky ankety – poskytování benefitů zaměstnavateli	14
Graf 2 Znázornění hodnocení subkritéria 1.3.	50
Graf 3 Znázornění hodnocení kritéria 3	51
Graf 4 Znázornění hodnocení kritéria 7.1.	52

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počty zaměstnanců jednotlivých odborů	36
Tabulka 2 Výše Sociálního fondu v letech 2001 - 2006	38
Tabulka 3 Účast v sociologickém průzkumu v roce 2005.....	44
Tabulka 4 Účast v sociologickém průzkumu v roce 2006.....	45
Tabulka 5 Výsledky spokojenosti zaměstnanců ze SP v oblasti sociální politiky (2005)...	46
Tabulka 6 Výsledky spokojenosti zaměstnanců ze SP v oblasti sociální politiky (2006)...	46
Tabulka 7 Hodnocení subkritéria 1. 3.	50
Tabulka 8 Hodnocení subkritéria 7.1.	52
Tabulka 9 Hodnocení subkritéria 7.1.	52
Tabulka 10 Kalkulace pronájmu plaveckého bazénu.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Počet zaměstnanců krajského úřadu

P II: Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2000 – 2006

P III: Vize

P IV: Dotazník „Podpora Zdraví“

P V: Otázky - sociologický průzkum 2005

P VI: Otázky - sociologický průzkum 2006

P VII: Návrh Dotazníkového čerpání „Výhody čerpané z osobních účtů“

PŘÍLOHA P I: POČET ZAMĚSTNANCŮ KRAJSKÉHO ÚŘADU¹⁵

	počet zaměstnanců	
	schválený	skutečný stav
	1.11.2006	1.3.2007
ředitel	1	1
zástupce ředitele	1	1
Odbor interního auditu	6	6
vedoucí odboru	1	1
interní auditor	3	3
analytické oddělení	2	2
Odbor sekretariátu hejtmána	27	26
vedoucí odboru	1	1
právník	1	1
organizace práce, propagace	1	1
oddělení pro řešení mimořádných situací	4	4
oddělení vnějších vztahů	5	4
kancelář hejtmána	15	15
Odbor sekretariátu ředitele a krajského živnostenského úřadu	45	43
vedoucí odboru	1	1
organizace práce odboru; asistent/ka	2	2
organizační oddělení	6	6
oddělení personální	6	6
oddělení hospodářské správy	11	11
oddělení správních činností	13	12
oddělení právní a krajského živnostenského úřadu	6	5
Odbor ekonomický	38	38
vedoucí odboru	1	1
veřejné sbírky	2	2
oddělení rozpočtu a financování	10	10
oddělení účetnictví	9	9
pracoviště HB	3	3
pracoviště PE	4	4
pracoviště TR	4	4
pracoviště ZR	5	5

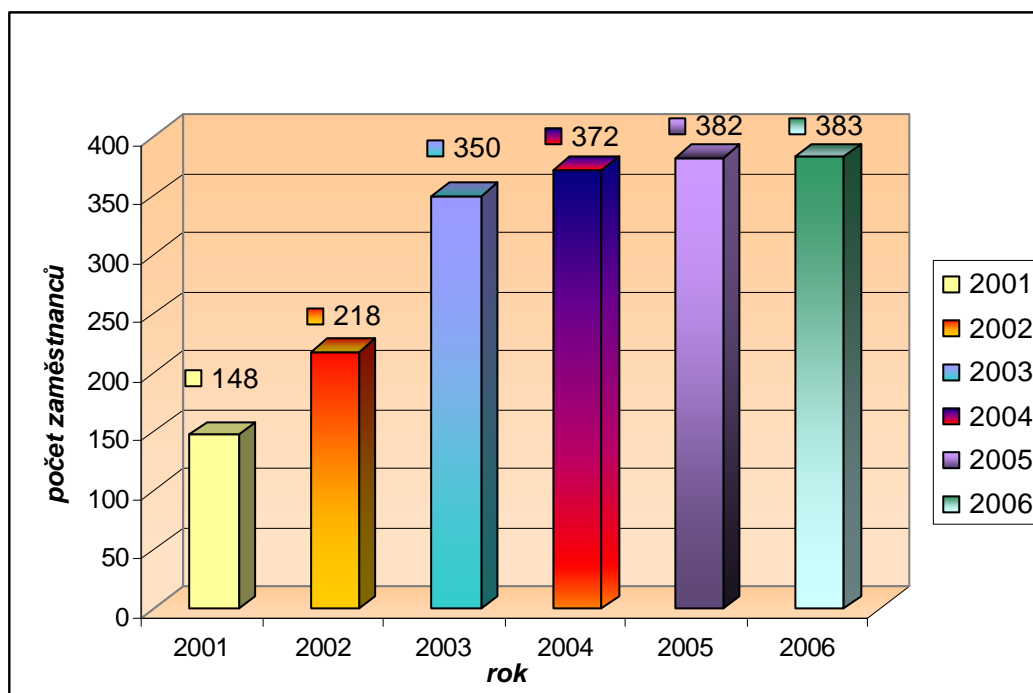
¹⁵ Počet zaměstnanců krajského úřadu [online]. 2001, 15.1.2007 [cit. 2007-02-07]. Dostupný z WWW: <http://www.kr-vysocina.cz/vismo/dokumenty2.asp?u=450008&id_org=450008&id=1522075&p1=0&p2=&p3=>>.

Odbor regionálního rozvoje	27	23
vedoucí odboru	1	1
oddělení ekonomicko právní pro čerpání prostředků ES	7	6
organizace práce odboru; asistent/ka	1	1
oddělení regionálního rozvoje	10	9
oddělení cestovního ruchu	5	3
oddělení strategického plánování	3	3
Odbor životního prostředí	29	25
vedoucí odboru	1	1
ekonomická a analytická agenda; asistent/ka	1	1
oddělení ochrany přírodních zdrojů	12	11
oddělení technické ochrany ŽP	9	8
oddělení integrované prevence	6	4
Odbor lesního a vodního hospodářství a zemědělství	22	21
vedoucí odboru	1	1
správa dotací; asistent/ka	1	1
právník	1	1
oddělení lesního hospodářství a myslivosti	6	5
oddělení vodního hospodářství	8	8
oddělení zemědělství	5	5
Odbor územního plánování a stavebního řádu	18	16
vedoucí odboru	1	1
kontrolní a dozorová činnost, knihovny;	1	1
oddělení územního plánování	7	5
oddělení stavebního řádu	9	9
Odbor kultury a památkové péče	12	11
vedoucí odboru	1	1
právník	1	1
oddělení kultury	6	5
oddělení památkové péče	4	4
Odbor sociálních věcí a zdravotnictví	35	30
vedoucí odboru	1	1
agenda správního rozhodování; asistent/ka	1	1
právník	1	1
odd. sociálních dávek a soc.-práv.ochrany dětí	10	9
odděl.soc.služeb	8	4
oddělení zdravotní a sociální správy	8	8
oddělení zdravotní péče	6	6
Odbor dopravy a silničního hospodářství	26	25
vedoucí odboru	1	1
právník	1	1
oddělení projektového řízení	3	2
oddělení dopravy	12	12
oddělení dopravní obslužnosti	6	6
oddělení správy komunikací	3	3
Odbor informatiky	16	16
vedoucí odboru	1	1

oddělení koncepční	3	3
oddělení správy sítě	6	6
oddělení správy databází a aplikací	3	3
oddělení správy GIS	3	3
Odbor majetkový	25	24
vedoucí odboru	1	1
organizace práce odboru; asistent/ka	1	1
oddělení majetkoprávní	7	7
oddělení správy realit	6	6
oddělení investiční	10	9
Odbor školství, mládeže a sportu	55	53
vedoucí odboru	1	1
právník	2	2
organizace práce odboru; asistent/ka	1	1
oddělení grantových programů	6	4
oddělení koncepce vzdělávání	8	8
oddělení organizace školství	13	13
oddělení mládeže a sportu	6	6
oddělení ekonomiky školství	18	18
Odbor kontroly	26	25
vedoucí odboru	1	1
analytická a organizační agenda; asistent/ka	1	1
právník	1	1
oddělení vnitřní kontroly	3	3
oddělení veřejnosprávní kontroly	7	7
oddělení přezkoumání hospodaření obcí	13	12
celkem úřad	409	384
celkem zaměstnanci kraje	409	384

2006

rok	2001	2002	2003	2004	2005	2006
počet zaměstnanců	148	218	350	372	382	383



**Chceme být moderní respektovanou insti-
tucí, která bude efektivně, profesionálně a
vstřícně vykonávat veřejnou správu. Naše
služba je dostupná pro všechny
v otevřeném a přívětivém úřadu. Zveme
ke spolupráci na rozvoji zdravého a pro-
sperujícího kraje Vysočina.**

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK „PODPORA ZDRAVÍ“

pro získání informací od jednotlivých úředníků o aktivitách, které by každý jednotlivec považoval za vhodné v návaznosti na zlepšení či udržení svého zdravotní stavu.

1. Identifikační údaje

1.1. Muž Žena

1.2. Věková kategorie

- Do 20 let
- 21 – 25 let
- 26 – 30 let
- 31 – 35 let
- 36 – 40 let
- 41 – 45 let
- 46 – 50 let
- 51 – 55 let
- 56 – 60 let
- 61 – 65 let
- 65 let a více

1.3. Zúčastnil jsem se jednoletého intervenčního programu podpory zdraví v roce 2004

ANO NE

2. Subjektivní hodnocení zdravotního stavu

2.1. Můj zdravotní stav

- a) dlouhodobě se cítím dobře, nemám žádné zdravotní potíže
- b) mám zdravotní potíže, ale nikde se pro ně neléčím
- c) mám dlouhodobé zdravotní potíže a léčím se pro chronické onemocnění
- d) mám zdravotní potíže krátkodobého charakteru a léčím se pro akutní onemocnění

2.2. Pozoruji dlouhodobě některý z následujících příznaků

- a) tlak či bolest na hrudníku
 - b) dušnost
 - c) bušení srdce
 - d) bolesti či trnutí končetin
 - e) bolesti páteře
 - f) jiný příznak, který považuji za důležitý (vypište)
-

2.3. Máte nějaké zdravotní potíže, které dáváte do souvislosti s vykonávanou prací?

ANO (jaké) _____

NE

3. Podpora zdraví na pracovišti

3.1. Rád bych získal(a) více informací o zdravé výživě

ANO NE

3.2. Zajímám se o informace o zdravé výživě pouze se zaměřením na hubnutí

ANO NE

3.3. Cítím potřebu zvýšit svoji pohybovou aktivitu

ANO NE
(v případě varianty NE přejděte na bod 3.4.)

Mám zájem o

- speciální cvičení „škola zad“, zaměřeného na posílení zádových svalů

ANO NE

- cvičení bez speciálního zaměření

ANO NE

- plavání

ANO NE

- turistické výlety

ANO NE

- jiné sportovní aktivity (vypište jaké)

3.4. Má zájem o

- protikuřácké aktivity – odvykání kouření

ANO NE

- zvládání a léčbu nadměrného stresu

ANO NE

- přednášky na téma onkologická onemocnění

ANO NE

Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů
2. Spokojenost s možnostmi ovlivňovat svou práci
3. Spokojenost s možnostmi ovlivňovat strategii KrÚ
4. Spokojenost s rozmanitostí Vaší práce
5. Spokojenost s mírou odpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům
6. Spokojenost s pravomocemi, kterými disponujete
7. Spokojenost s podporou, které se Vám dostává od přímého nadřízeného/vedoucího
8. Spokojenost se zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce
9. Spokojenost s běžnou organizací práce na oddělení
10. Spokojenost s běžnou organizací práce na odboru
11. Spokojenost se způsobem řešení konfliktních situací Vaším nadřízeným
12. Spokojenost s prováděním a používanými metodami hodnocení pracovního výkonu
13. Spokojenost se spoluprací a atmosférou v oddělení, kde pracujete
14. Spokojenost se spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete
15. Spokojenost se spoluprací mezi odbory
16. Spokojenost s průhledností/otevřeností a tokem informací v oddělení, kde pracujete
17. Spokojenost s průhledností/otevřeností a tokem informací v odboru, kde pracujete
18. Spokojenost s postupem Vaší kariéry do současnosti
19. Spokojenost s možnostmi dále se rozvíjet v rámci Vaší práce v budoucnu
20. Spokojenost s platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte a pracovními výkony, které podáváte
21. Spokojenost s využitím Vaší kvalifikace, prac.zkušeností
22. Spokojenost s poskytovanou úrovní informací o cílech úřadu
23. Spokojenost s krajským úřadem jako zaměstnav.
24. Spokojenost s rovnými příležitostmi mužů a žen
25. Spokojenost s respektováním člověka a jeho schopností
26. Spokojenost s respektováním spolupráce a otevřeností/průhledností
27. Spokojenost s vybavením potřebným pro svou práci
28. Spokojenost se způsobem zajištění stravování
29. Spokojenost se systémem dalších sociálních výhod (PP, příspěvek na dopravu)
30. Přemýšlel(a) jste o tom, že v nejbližší době změníte zaměstnání
31. Líbilo by se Vám uplatnění principu rotace
32. Důvod, který by Vás přiměl ke změně zaměstnání

PŘÍLOHA P VI: OTÁZKY - SOCIOLOGICKÝ PRŮZKUM 2006

1. Spokojenost s celkovou image organizace
2. Spokojenost s celkovou výkonností organizace

3. Spokojenost s přínosem organizace pro společnost
4. Spokojenost se vztahy organizace s občany a společností
5. Spokojenost se seznamováním pracovníků s cíli organizace
6. Spokojenost s vrcholovým vedením (Ř,VO) a jeho schopnostmi řídit organizaci
7. Spokojenost se střední úrovní vedení (VOD) organizace a jeho schopnostmi k řízení
8. Spokojenost s úrovní komunikace v rámci odboru
9. Spokojenost s úrovní komunikace mezi odbory
10. Spokojenost s dohodou o úkolech a stanovování cílů
11. Spokojenost se systémem hodnocení pracovníků a hodnocením výkonnosti
12. Spokojenost s oceňováním a odměňováním jednotlivců a týmů za jejich úsilí
13. Spokojenost se zapojováním do navrhování a zlepšování procesů organizace
14. Spokojenost se zapojením do procesu rozhodování
15. Spokojenost se způsobem poradenství a dialogu
16. Spokojenost s přístupem organizace ke změnám a modernizaci
17. Spokojenost s vybavením a uspořádáním pracoviště
18. Spokojenost s vnitřní kulturou organizace
19. Spokojenost se způsobem zajišťování stravování
20. Spokojenost s nabídkou dalších sociálních výhod
21. Spokojenost s řízením stejných příležitostí a čestným jednáním v organizaci
22. Spokojenost s flexibilitou pracovní doby a možností sladit práci s rod. životem a osob. záležitostmi
23. Spokojenost se způsobem, jakým organizace řeší problémy pracovníků
24. Spokojenost s managementem lidských zdrojů (např. výcvik a příležitosti profesního růstu)
25. Spokojenost s uplatňovanými metodami motivování pracovníků
26. Spokojenost s ochotou v organizaci přijímat změny
27. Spokojenost s ochotou v organizaci vyvíjet zvláštní úsilí při zvláštních okolnostech
28. Hodláte v nejbližší době změnit zaměstnání
29. Důvod, který Vás vede ke změně zaměstnání

PŘÍLOHA P VII: NÁVRH DOTAZNÍKOVÉHO ČERPÁNÍ „VÝHODY ČERPANÉ Z OSOBNÍCH ÚČTŮ“

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

dovolujeme si Vás oslovit v souvislosti s tím, že Statut sociálního fondu zavádí další možný účel použití jeho prostředků. Jedná o krytí výdajů na osobní konta (účty) zaměstnanců kraje Vysočina zařazených do krajského úřadu. Institut osobních kont Vám bude umožňovat hospodařit s určenou finanční částkou a volit ze seznamu možného použití těchto prostředků.

Vzhledem k tomu, že nám záleží na tom, aby byl seznam výhod pro Vás co nejatraktivnější, připravili jsme toto dotazníkové šetření. Prosíme Vás, aby jste z nabízeného seznamu zvolili 5 výhod, které by jste rádi využívali¹⁶. Výsledky budou kvantifikovány a 5 nejčastěji uváděných výhod bude zařazeno do seznamu možného použití ve vnitřním předpisu, který bude zřízení kont a nakládání s nimi upravovat.

Pokyny k výběru z možností:

Dvojitým kliknutím na zaškrťovací políčko zobrazíte okno „Možnosti zaškrťovacího políčka“, poté zvolte volbu „Výchozí hodnota – zaškrtnuto“.

Prostředky z osobního konta bych rád využil na:

- navýšení příspěvku na penzijní připojištění
- zakoupení pracovního ošacení (kostým, oblek, či jeho jednotlivé části, obuv, apod.)
- vzdělávací akce (včetně jazykových kurzů)
- zakoupení vitamínů
- krytí nákladů spojených s očkováním (př. proti chřipce, klíšťové encefalitidě, apod.)
- sportovní akce
- rehabilitační, masérské a rekondiční služby
- regenerační služby
- rekreace (včetně zájezdů nebo lázeňských pobytů)
- dětské rekreace nebo na ozdravné pobyty dítěte
- vlastní kulturní akce (vstupenky, předplatné)

¹⁶ Zvolíte-li méně jak 5 výhod nebude překážkou zařazení vašeho dotazníku do celkové sumarizace, zvolíte-li však výhod více než 5 bude váš dotazník vyřazen.

příspěvek na stavební spoření

příspěvek na životní připojištění

Dotazník prosím vytiskněte a vhodte do schránky označené „Dotazníkové šetření – čerpání výhod z osobních kont“ umístěné u vchodu ze dvora do budovy C. O výsledcích budete informováni.

Děkujeme Vám za spolupráci.