

Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Diplomová práce

Zaměstnanecké výhody a možnost implementace cafeteria systému ve vybraném podniku

Vypracoval/a: Bc. Veronika Šlemarová

Vedoucí práce: doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2025

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Veronika ŠLEMAROVÁ
Osobní číslo: E23058
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Zaměstnanecké výhody a možnost implementace cafeteria systému ve vybraném podniku
Zadávající katedra: Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnocení významu zaměstnaneckých výhod systému odměňování podniku a posouzení možnosti implementace systému cafeteria.

Rámcová osnova:

1. Mzdový systém a jeho struktura.
2. Zaměstnanecké výhody (benefity) – jejich členění a systém cafeteria.
3. Charakteristika zvoleného podniku.
4. Analýza zaměstnaneckých výhod v systému odměňování podniku.
5. Návrh implementace systému cafeteria do současného systému odměňování.
6. Nákladové posouzení možnosti implementace systému cafeteria.

Rozsah pracovní zprávy: 50-60 stran

Rozsah grafických prací:

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Beránek, P. (2024). *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG.
- Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
- Gerhart, B. A. (2022). *Compensation (Fourteenth edition)*. McGrawHill Education.
- Poór, J., Šeben, Z., Slavič, A., & Óhegyi, K. (2022). Trends and Tendencies in Flexible Benefits in Five Central and Eastern European Countries. *International context of business environment*. Gdansk, Lengyelország : Gdansk University of Technology Publishing House (2014) pp. 103-114. , 12 p.
- Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG.
- Urbancová, H., & Vrabcová, P. (2023). *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 5. února 2024
Termín odevzdání diplomové práce: 11. dubna 2025

L.S.

doc. RNDr. Zuzana Dvořáková Líšková, Ph.D.
děkanka

doc. Ing. Tomáš Volek, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlašuji, že jsem autorem této kvalifikační práce a že jsem ji vypracoval(a)
pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použitých zdrojů.

Datum

Podpis

Ráda bych touto cestou vyjádřila své upřímné poděkování vedoucímu mé diplomové práce, doc. Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady a vstřícnost během celé doby zpracování této práce. Jeho podpora a konstruktivní připomínky byly pro mě neocenitelným přínosem. Mé srdečné poděkování patří také mé rodině, která mi poskytovala neustálou podporu, trpělivost a motivaci po celou dobu mého studia.

Bc. Veronika Šlemarová

Obsah

1	Úvod	9
2	Literární rešerše	11
2.1	Řízení lidských zdrojů	11
2.2	Odměňování zaměstnanců	12
2.3	Mzdový systém	14
2.3.1	Měsíční mzda jako základní složka odměny	14
2.3.2	Minimální a zaručená mzda	15
2.3.3	Formy mzdy	17
2.3.4	Faktory ovlivňující výši mzdy	18
2.3.5	Psychologický vliv mzdy na zaměstnance	19
2.3.6	Plat	20
2.4	Mzdová struktura	20
2.4.1	Složky mzdy	21
2.5	Systém odměňování	22
2.5.1	Formy celkového odměňování	24
2.6	Zaměstnanecké benefity	24
2.6.1	Zaměstnanecké benefity dle způsobu poskytování	25
2.6.2	Zaměstnanecké benefity dle charakteru	27
2.6.3	Nejpopulárnější benefity	28
2.7	Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	30
2.7.1	Profesní růst	30
2.7.2	Sick days	31
2.7.3	Home office	31
2.7.4	Další trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů	32
2.7.5	Systém cafeteria	33

2.7.6	Systém cafeteria v praxi.....	34
3	Metodika a cíl práce.....	36
3.1	Metodika	36
3.2	Cíl práce.....	37
4	Praktická část	38
4.1	Charakteristika společnosti	38
4.2	Současný systém benefitů.....	39
5	Interpretace výsledků dotazníkového šetření.....	42
5.1	Základní informace o respondentech.....	42
5.2	Současný systém benefitů.....	44
5.3	Znalost o systému cafeteria.....	48
5.4	Zájem o zavedení cafeteria systému	49
5.5	Analýza vztahu mezi pracovní pozicí a preferencí benefitů.....	54
5.5.1	Výsledky testu	54
5.5.2	Interpretace výsledků.....	55
5.6	Diskuse výsledků	55
5.6.1	Preference benefitů v kontextu pracovního trhu.....	55
5.6.2	Otevřenost zaměstnanců vůči cafeteria systému	55
5.6.3	Finanční aspekty a ochota zaměstnanců se na benefitech podílet	56
5.6.4	Dopady na motivaci a spokojenost zaměstnanců	56
5.7	Návrh implementace cafeteria systému	56
5.7.1	Částečné zavedení cafeteria systému.....	57
5.7.2	Úplné zavedení cafeteria systému.....	58
5.7.3	Kalkulace možnosti implementace systému cafeteria	59
6	Závěr	62
I	Summary.....	64

II	Seznam použitých zdrojů.....	65
III	Seznam obrázků.....	69
IV	Seznam tabulek.....	70
V	Seznam grafů	71
VI	Seznam příloh	72
VII	Přílohy.....	73

1 Úvod

Zaměstnanecké výhody představují zásadní prvek motivace a loajality zaměstnanců vůči zaměstnavateli a významně ovlivňují nejen jejich pracovní spokojenost, ale také celkovou produktivitu a udržitelnost pracovní síly. V současném konkurenčním prostředí je proto důležité nejen nabídku benefitů optimalizovat, ale také zajistit její flexibilitu a možnost přizpůsobení individuálním potřebám zaměstnanců. Jedním z efektivních nástrojů, který tento trend reflektuje, je tzv. cafeteria systém. Jedná se o flexibilní model zaměstnaneckých benefitů, který zaměstnancům umožňuje vybírat si z různých výhod podle vlastních potřeb. Zaměstnanci mají přidělený rozpočet (např. ve formě bodů), za který si mohou zvolit benefity, jako jsou příspěvky na stravování, sport, vzdělávání nebo zdraví.

Cílem této práce je zhodnotit možnosti implementace cafeteria systému ve vybraném podniku. Tento cíl je opodstatněný rostoucím zájmem zaměstnavatelů o flexibilnější formy poskytování benefitů, které zohledňují různorodé potřeby zaměstnanců. Implementace cafeteria systému může zlepšit motivaci a pracovní spokojenost zaměstnanců, a tím přispět k celkovému posílení firemní kultury a konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Přínos této práce spočívá v podrobném rozboru procesu zavádění cafeteria systému a jeho dopadů na firemní prostředí, čímž může být inspirací pro podniky zvažující modernizaci benefitových programů. Práce poskytuje nejen teoretický přehled o problematice, ale také konkrétní doporučení a upozornění na možná úskalí implementace tohoto systému.

Tato práce se zakládá na předpokladu, že podnik disponuje dostatečnými finančními i organizačními zdroji pro zavedení flexibilního benefitového systému. Omezením může být především neschopnost podniku vyhovět individuálním preferencím všech zaměstnanců.

V teoretické části práce bude nejprve popsán mzdový systém a jeho struktura, včetně hlavních složek a mechanismů, které ovlivňují odměňování zaměstnanců. Tento přehled poskytne kontext pro pochopení významu zaměstnaneckých výhod jako doplňku k mzdě, který může hrát zásadní roli v motivaci zaměstnanců a jejich spokojenosti. Další část te-

oretického přehledu se zaměří na zaměstnanecké benefity – jejich různé typy a kategorizaci. V rámci této kapitoly bude také podrobněji představen systém cafeteria, jeho hlavní rysy a výhody, které přináší jak zaměstnancům, tak zaměstnavatelům. Tato analýza vytvoří základ pro pochopení principů, podle kterých lze flexibilní systém benefitů zavést do firemní praxe.

V praktické části práce je nejprve představena charakteristika vybraného podniku, zahrnující jeho velikost, strukturu a současný systém odměňování, včetně aktuálně nabízených zaměstnaneckých výhod. Následuje návrh systému cafeteria jako alternativy ke stávajícím benefitům, s ohledem na specifické potřeby a možnosti podniku. Praktická část je zakončena nákladovým posouzením, které vyhodnocuje finanční náročnost implementace cafeteria systému a poskytuje vedení podniku základ pro strategické rozhodnutí o zavedení flexibilnějšího benefitového programu.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů (ŘLZ) lze vnímat jako komplexní disciplínu, která se zaměřuje na optimální využití potenciálu zaměstnanců k dosažení cílů organizace. Přestože se klíčové principy této oblasti řízení často shodují, jednotliví autoři zdůrazňují různé aspekty, které přispívají k jejímu hlubšímu pochopení a aplikaci v praxi.

Řízení lidských zdrojů představuje komplexní přístup k plánování, organizování, vedení a kontrole pracovních sil v organizaci. Jeho hlavním cílem je zajistit, aby organizace dosahovala svých strategických cílů prostřednictvím efektivního využívání schopností a dovedností svých zaměstnanců. Současné přístupy k ŘLZ kladou důraz na individualizovaný přístup k zaměstnancům, podporu jejich profesního růstu, motivaci a zapojení do pracovního procesu. Tento proces zahrnuje řadu aktivit, jako je nábor, rozvoj, hodnocení a odměňování pracovníků, přičemž klíčovým prvkem je propojení potřeb organizace s potřebami zaměstnanců. V dnešním dynamickém prostředí je ŘLZ považováno za strategický nástroj pro posilování konkurenceschopnosti podniku a udržitelnost jeho rozvoje (Armstrong, 2023).

Podle Lorincové a jejích kolegů (2020) řízení lidských zdrojů hraje zásadní úlohu při tvorbě podmínek, které umožňují podniku efektivně fungovat a naplňovat své cíle. Tento přístup je orientován na maximální výkonnost a udržitelnost klíčových procesů organizace. Sladění individuálních cílů zaměstnanců s cíli podniku je podle autorů klíčové pro zvyšování motivace a angažovanosti pracovníků. V prostředí, které je charakterizováno neustálými změnami, zdůrazňují také potřebu udržitelného rozvoje zaměstnanců, což zajišťuje stabilitu a adaptabilitu organizace na trhu.

Stařeček a jeho spoluautoři (2021) v této souvislosti upozorňují na význam udržitelného řízení lidských zdrojů jako jednoho z klíčových faktorů úspěšného vedení organizace. Tento přístup nejen podporuje kontinuální rozvoj dovedností a schopností zaměstnanců, ale zároveň zvyšuje jejich spokojenost a loajalitu. Autoři zdůrazňují, že kvalitní rozvoj zaměstnanců umožňuje organizaci lépe reagovat na změny vnějším prostředím

a dlouhodobě posilovat její konkurenceschopnost. Udržitelné řízení lidských zdrojů tak představuje nezbytný předpoklad pro dosažení dlouhodobé prosperity organizace.

2.2 Odměňování zaměstnanců

Lidské zdroje, tedy lidé, jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti, jsou často považovány za nejcennější kapitál, který má organizace k dispozici. Tento zdroj je klíčovým faktorem ovlivňujícím efektivitu, produktivitu i konkurenceschopnost firmy na trhu. Proto je zásadní věnovat pozornost spravedlivému a motivujícímu odměňování zaměstnanců, podporovat jejich další profesní růst a zajistit objektivní a transparentní proces hodnocení jejich pracovního výkonu. Dle Urbancové, Stachové a Stacha (2017) je zavedení účinného systému hodnocení a zaměstnaneckých benefitů nezbytnou podmínkou úspěchu pro organizace, které chtějí obstát v konkurenčním prostředí. Tento systém by měl být navržen tak, aby nejen podporoval výkon a motivaci zaměstnanců, ale také zohledňoval potřeby a strategické cíle zaměstnavatele. Kvalitní hodnocení totiž umožňuje identifikovat silné stránky i oblasti, kde je třeba rozvoj, což vede nejen k lepšímu využití potenciálu zaměstnanců, ale také k jejich většímu pracovnímu uspokojení a loajalitě vůči organizaci.

Podle Urbancové a Šnýdrové (2017) je klíčové, aby organizace, které usilují o udržení své pozice na trhu práce, nabízely atraktivní a vyhovující systém odměňování a benefitů. Tento přístup pomáhá nejen udržet spokojenost a loajalitu stávajících zaměstnanců, ale také přitahuje nové talenty. V současném konkurenčním prostředí je právě nabídka benefitů jedním z faktorů, které mohou organizaci výrazně odlišit od konkurence a zvýšit její atraktivitu v očích potenciálních zaměstnanců. Benefity, jako součást odměňovacího systému, mohou mít různou podobu – od finančních výhod, jako jsou příspěvky na penzijní připojištění, až po nefinanční formy, například flexibilní pracovní dobu, možnost práce z domova, vzdělávací programy nebo volnočasové aktivity. Tyto prvky přispívají nejen k vyšší spokojenosti zaměstnanců, ale také ke zlepšení jejich pracovního výkonu a většímu zapojení do firemní kultury. Navíc kvalitně navržený systém benefitů pomáhá organizacím reagovat na individuální potřeby zaměstnanců, čímž se zvyšuje jejich motivace a dlouhodobá loajalita. V konečném důsledku tak organizace, které kladou důraz na propracovaný systém odměňování a benefitů, získávají významnou konkurenční výhodu.

Urbancová a Šnýdrová (2017) zároveň upozorňují, že za odměňování nejsou považovány pouze finanční či benefitní složky, ale také další charakteristiky organizace, jako je organizační kultura vyjádřená kvalitou vedení a stylem řízení, pracovní prostředí, náplň práce a kariérní příležitosti, reputace organizace, možnosti rozvoje a školení. Tyto aspekty přispívají k tomu, že zaměstnanci cítí spokojenost a vazbu na organizaci, což posiluje jejich loajalitu k firmě.

Loajalita zaměstnanců v mnoha obchodních společnostech je výrazně ovlivňována nespravedlivými principy odměňování, které mohou podkopávat jejich motivaci a důvěru ve vedení. Jak uvádějí Magnan a Martin (2019), vedoucí pracovníci často uplatňují nesourode a nekonzistentní principy při stanovování odměn pro podřízené. Tyto nesrovnalosti se přitom ve většině případů projevují v neprospěch samotných zaměstnanců, což vede k pocitu nedocení a nespokojenosti. Taková situace má zásadní dopady nejen na vztah zaměstnanců k jejich práci, ale i na celkovou atmosféru v organizaci. Pocit nespravedlnosti může vyústit v nižší pracovní výkon, zvýšenou fluktuaci a sníženou ochotu zaměstnanců zapojovat se do nadstandardních úkolů nebo inovací. Nespravedlivé odměňování navíc narušuje firemní kulturu a důvěru mezi zaměstnanci a vedením, což může dlouhodobě oslabit schopnost organizace udržet klíčové talenty.

Tématem nespravedlnosti v odměňování se zabývali také Ntanos, Sidiropoul a Kyriakopoul (2020). Ve svém výzkumu analyzovali různé formy odměňování používané v zkoumaných podnicích, jako je základní mzda, výkonové bonusy či kombinace dalších finančních benefitů. Výsledky jejich studie ukazují, že finanční odměňování zůstává klíčovým faktorem pro udržení motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti i schopnosti organizace přilákat nové talenty. Autoři zdůrazňují, že v období ekonomické krize by snižování mezd mělo být až posledním opatřením, ke kterému firmy přistoupí. Upozorňují, že finanční stabilita zaměstnanců má zásadní vliv na jejich pracovní výkon a loajalitu, což přímo ovlivňuje celkovou výkonnost organizace. Ztráta spokojenosti či motivace zaměstnanců v důsledku redukce platů může vést k poklesu produktivity, zvýšené fluktuaci a oslabení konkurenceschopnosti podniku na trhu. Ntanos, Sidiropoul a Kyriakopoul (2020) zároveň apelují na firmy, aby během krizových období hledaly jiné způsoby úspor, například prostřednictvím optimalizace procesů, redukce provozních nákladů nebo investic do digitalizace. Zachování spravedlivého a motivačního systému odměňování je podle

nich zásadní nejen pro zvládnutí krize, ale také pro zajištění dlouhodobého růstu a stability organizace.

2.3 Mzdový systém

Mzdový systém zahrnuje zásady, postupy a formy odměňování zaměstnanců prostřednictvím mzdy. Každý zaměstnavatel implementuje svůj mzdový systém, který není přesně definován žádným univerzálním právním předpisem. Vytváření a aplikace mzdového systému je tedy v kompetenci zaměstnavatele, přičemž může reflektovat specifické potřeby a strategii odměňování dané organizace. Nicméně je povinností zaměstnavatele dodržovat zásady odměňování za práci, jak jsou uvedeny v zákoníku práce (§ 109–150), a řídit se souvisejícími právními předpisy. Mezi ně patří například nařízení vlády č. 567/2006 Sb., které upravuje minimální mzdu, nejnižší úrovně zaručené mzdy, vymezení příplatků za práci ve ztížených pracovních podmínkách a další pravidla, jež zajišťují spravedlivé a rovné odměňování (Šikýř, 2016).

Dle tvrzení autorů Thite a Sandhu (2014) je zpracování mezd sice rutinní transakční činnost, ale špatný návrh a implementace mzdového systému může způsobit obrovské škody na zaměstnancích a organizaci. Ve svém výzkumu proto identifikovali klíčové faktory neúspěchu zavedení nového mzdového systému, mezi které patří například špatné řízení rizik, nedostatečné testování a uspěchaná implementace nového systému, podcenění náročnosti projektu nebo nejasné definování cíle.

2.3.1 Měsíční mzda jako základní složka odměny

Dle autorů Jakubíka a Kováře (2014) je mzda nejběžnějším a nejdůležitějším nástrojem odměňování zaměstnanců. V širším slova smyslu je to finanční částka, kterou zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci za vykonanou práci. Mzda představuje nejen prostředek k uspokojení základních životních potřeb zaměstnanců, ale i faktor, který ovlivňuje jejich motivaci, pracovní výkon a loajalitu vůči organizaci. Mzda může být vnímána jako způsob, jakým organizace oceňuje přínos zaměstnanců, což má přímý vliv na jejich pracovní výkon. Vyšší mzda může vést k vyšší motivaci k dosažení cílů organizace a k lepší vý-

konnosti, protože zaměstnanci mohou cítit, že jejich úsilí je spravedlivě odměněno. Naopak nízká mzda může mít negativní dopad na motivaci, což může vést k poklesu produktivity, frustraci a dokonce i ke zvýšené fluktuaci zaměstnanců.

Mzda je určována prostřednictvím kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy, individuální dohody nebo může být stanovena zaměstnavatelem prostřednictvím vnitřního předpisu či mzdového výměru. Písemné stanovení nebo sjednání mzdy je povinné a musí být provedeno před zahájením výkonu práce. Pokud není mzda pevně zakotvena v kolektivní smlouvě nebo vnitřním předpisu, musí být individuálně sjednána či určena prostřednictvím mzdového výměru, který musí být zaměstnanci předán nejpozději v den jeho nástupu do zaměstnání (Šubrt et al., 2014).

Mzda se může skládat z různých složek, jako například:

- základní mzda,
- osobní ohodnocení,
- prémie,
- naturální mzda,
- příplatky,
- doplatky (Šubrt et al., 2014).

2.3.2 Minimální a zaručená mzda

Minimální mzda

Minimální mzda představuje nejnižší zákonem stanovenou částku, kterou je zaměstnavatel povinen vyplatit zaměstnanci za odvedenou práci. Tento princip platí pro všechny pracovníky v podnikatelské sféře, bez ohledu na to, zda jsou zaměstnání na základě pracovního poměru nebo dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, jako jsou dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Platnost minimální mzdy se vztahuje na všechny typy pracovních poměrů, ať už jsou uzavřeny na dobu určitou, neurčitou nebo se jedná o souběžná zaměstnání, přičemž každý pracovní vztah je posuzován samostatně. Tato ochrana příjmu se vztahuje na všechny zaměstnance v podnikatelském sektoru. V organizacích, kde jsou mzdy sjednávány kolektivním vyjednáváním, však může být minimální mzda stanovena vyšší, než určuje Ministerstvo práce a sociálních věcí (Walter, 2024).

Pokud mzda nebo odměna z dohody nedosáhne v kalendářním měsíci výše minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci doplatit rozdíl, a to bez ohledu na příčinu nižší výkonnosti zaměstnance, ať už zaviněnou či nezaviněnou. Tento princip se uplatňuje i u zaměstnanců odměňovaných úkolovou mzdou. Při výpočtu mzdy rozhodné pro nárok na doplatek do minimální mzdy se zahrnují veškerá mzdová plnění s výjimkou některých příplatků, jako jsou příplatky za práci přesčas, za práci o svátcích, za noční práci, práci v náročném pracovním prostředí, za zvýšenou zátěž ve zdravotnictví nebo za práci o víkendech. Zároveň se do mzdy nezapočítávají plnění související se zaměstnáním, například náhrady mzdy, odstupné, cestovní náhrady či odměna za pracovní pohotovost (MPSV, 2024).

Výše minimální mzdy se vztahuje ke stanovené týdenní pracovní době 40 hodin. Od 1. ledna 2025 do 31. prosince 2025 činí minimální mzda pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin 20 800 Kč za měsíc nebo 124,40 Kč za hodinu (MPSV, 2024).

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy od roku 2020

Vývoj minimální mzdy od roku 2020		
Období (rok)	V Kč za měsíc	V Kč za hodinu
2020	14 600	87,30
2021	15 200	90,50
2022	16 200	96,40
2023	17 300	103,80
2024	18 900	112,50
2025	20 800	124,40

Zdroj: MPSV <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy> (vlastní zpracování)

Zaručená mzda

Zaručená mzda byla až do loňského roku 2024 uplatňována jak ve veřejném, tak i v soukromém sektoru. Pokud výše odměny zaměstnance nedosáhla zákonem stanovené minimální úrovně, měl zaměstnavatel povinnost doplatit rozdíl. Výjimku tvořily případy, kdy byla mzda sjednána prostřednictvím kolektivní smlouvy, na kterou se vztahují odlišná pravidla. Zástupci podnikatelských svazů a organizací však dlouhodobě označovali

zaručenou mzdu za zastaralý koncept. Na základě jejich požadavků vláda nakonec rozhodla o zrušení této povinnosti pro určité profese v soukromém sektoru (BusinessInfo, 2024).

2.3.3 Formy mzdy

Autor Koubek (2015), Urban (2017) a Plamínek (2015) definují ve svých publikacích tři základní mzdové formy:

Časová mzda

Podle Koubka (2015) je časová mzda nebo definována jako částka vyplácená zaměstnanci za vykonanou práci, která může být stanovena na hodinové, týdenní nebo měsíční bázi. Tato forma mzdy je nejběžnějším způsobem odměňování a zajišťuje porovnatelnost a spravedlnost v rámci odměňovacího systému. Mnohé organizace jsou na základě časových mezd hodnoceny (ve smyslu prestiže), což podtrhuje důležitost správného nastavení a udržování spravedlivého systému. Správně nastavený systém časových mezd by měl zajistit férové a srovnatelné odměňování zaměstnanců na základě jejich pracovního výkonu a pozice.

Urban (2017) také poukazuje na to, že časová mzda může existovat i v čisté formě, kdy je výše odměny určena pouze odpracovaným časem, bez ohledu na výkon pracovníka. Tento systém může mít za následek nižší motivaci k dosažení vysoké produktivity, proto je časté použití různých mzdových tarifů pro zaměstnance vykonávající stejnou práci, přičemž tarify mohou být odlišné v závislosti na jejich výkonu. Další možností je zavedení časové mzdy s příplatky za dosažení specifických výsledků a požadovaného pracovního chování.

Úkolová mzda

Dle tvrzení Plamínka (2015) je úkolová mzda nejběžnější a nejjednodušší formou pobídkového odměňování. Tento typ mzdy je často využíván v oblasti výroby, kde zaměstnanci dostávají pevně stanovenou částku za každou odvedenou jednotku práce. Úkolová mzda může zaměstnance motivovat k dosažení vysokého pracovního výkonu. Pro její efektivní využití je však nutné, aby existovala jasně stanovená norma a měřitelný výkon, což omezuje její použití u pracovních činností, které jsou různorodé nebo těžko kvantifikovatelné.

Podle Koubka (2015) lze úkolovou mzdu rozdělit na základě jejího průběhu následujícím způsobem:

Úkolová mzda s rovnoměrným průběhem závislosti mzdy na výkonu: V tomto případě je zaměstnanec odměňován pevnou částkou za každou jednotku vykonané práce. Odměna je konstantní a přímo závisí na množství odvedené práce.

Úkolová mzda s diferencovaným průběhem závislosti mzdy na výkonu: V tomto případě se výše mzdy mění v závislosti na tom, zda zaměstnanec splní stanovené normy. Pokud výkon přesáhne určitou normu, může být sazba za jednotku práce vyšší, a naopak, pokud norma není dosažena, sazba se může snížit.

Podílová mzda

Podle Koubka (2015) je podílová mzda formou odměny, která se používá zejména v obchodních a dalších službách. Existují tři hlavní varianty podílové mzdy:

Přímá podílová mzda: V tomto případě je výše odměny zaměstnanců zcela závislá na jejich prodejkách nebo dosažených výsledcích. Čím více zaměstnanec prodá, tím vyšší je jeho odměna.

Zaručený základní plat s možností provize: Zde je výše odměny kombinací pevného základu a provize z prodejů. Zaměstnanec má zaručený minimální plat, a k tomu může získat provizi podle svého výkonu.

Zálohovaná podílová mzda: Tento typ podílové mzdy poskytuje zaměstnanci zálohu na mzdu, která je později odečtena z jeho provize. Tento způsob je výhodný pro zaměstnance, kteří mají sezónní nebo měsíční výkyvy v prodejkách.

2.3.4 Faktory ovlivňující výši mzdy

Výše mzdy může být ovlivněna několika faktory. Mezi hlavní patří pracovní náplň a požadavky na kvalifikaci, kde složitější a zodpovědnější pracovní pozice obvykle vyžadují vyšší mzdu. Dalším faktorem je geografická lokalita, neboť mzdy se mohou lišit v závislosti na regionu, ekonomické situaci a konkurenci na trhu práce. Mzda je také silně ovlivněna interními a externími faktory organizace. Externími faktory jsou například ekonomická situace, zaměstnanecké právo, nebo trh práce, kde nabídka a poptávka po konkrétní

ních profesích mohou ovlivnit výši mzdy. Interními faktory mohou být organizační struktura podniku, jeho finanční zdraví a strategické cíle. Například, pokud firma čelí hospodářským problémům, může být nucena zmrazit mzdy nebo snížit variabilní složky, což může mít negativní dopad na motivaci zaměstnanců (Zajíčková, 2024)

2.3.5 Psychologický vliv mzdy na zaměstnance

Mzda je klíčovým faktorem, který ovlivňuje spokojenost a motivaci zaměstnanců. Z psychologického hlediska je mzda považována za hygienický faktor podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie. To znamená, že mzda je nezbytná k dosažení základní úrovně spokojenosti, ale sama o sobě nezajišťuje dlouhodobou motivaci. Pokud mzda není na adekvátní úrovni, může způsobit nespokojenost a demotivaci, ale pokud je na správné úrovni, nevede nutně k vyšším pracovním výkonům. Pro udržení vysoké motivace je nezbytné zahrnout i další aspekty, jako je profesní růst, uznání a pracovní prostředí (Faltová-Leitmanová a Volek, 2003).

Urban (2017) ve své práci shrnuje dva klíčové závěry, které plynou z Herzbergerovy teorie. Zaprvé, zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni, je obtížné motivovat, a pokud se to přesto podaří, vyžaduje to větší úsilí. Nespokojenost často způsobuje, že lidé nevnímají práci jako důležitou součást svého života. Pokud mají zaměstnanci pocit, že jejich potenciál není dostatečně využíván, nebo nechtějí pracovat na svém rozvoji, motivace se zvyšuje jen obtížně. K dosažení motivace je proto nutné odstranit příčiny nespokojenosti. Tyto příčiny nemusí být vždy nákladné na odstranění. Může jít například o nedostatek pozornosti ze strany nadřízených, neocenění jejich práce nebo absenci příležitostí k využití schopností. Manažeři svým přístupem často zvyšují nespokojenost zaměstnanců, což snižuje jejich nasazení a efektivitu nástrojů, které mají motivaci posilovat.

Jako druhý klíčový závěr Herzbergovy teorie dle Urbana (2017) je, že odstranění nespokojenosti na pracovišti automaticky nezajišťuje motivaci zaměstnanců. Snížení nespokojenosti je sice nezbytné, ale samo o sobě nestačí k tomu, aby se zvýšila motivace. Toto mylné chápání často vede organizace k nesprávnému přístupu. Domnívají se, že pokud zaměstnanci nebudou nespokojeni díky vyšším platům nebo lepším pracovním podmínkám, budou zároveň motivováni. V praxi se však ukazuje, že i přes zvýšení spokojenosti a zlepšení stability pracovníků jejich motivace často neroste. Důvodem je, že základní

benefity a dobré vztahy na pracovišti nejsou dostatečné k posílení motivace. Pokud chybí skutečné motivátory, práce se pro zaměstnance stává pouze způsobem, jak vydělat peníze, a nikoli něčím, co by je vnitřně naplňovalo.

2.3.6 Plat

Plat je definován jako peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci v pracovním poměru zaměstnavatelem, který je uveden v § 109 odst. 3 zákoníku práce, nestanoví-li zákoník práce nebo zvláštní právní předpis jinak. Plat je určován zaměstnavatelem na základě zákoníku práce, prováděcích nařízení vlády a případně i kolektivní smlouvy nebo vnitřního předpisu. Zákoník práce přitom přesně stanoví, jakým způsobem, v jakém složení a v jaké výši lze plat určit, přičemž jiné způsoby nejsou přípustné (MPSV, n.d.).

Hlavní rozdíl mezi platem a mzdou spočívá podle Bršťákové et al. (2022) v tom, že mzda je poskytována zaměstnavateli, jejichž primární činnost je obvykle zaměřena na dosažení zisku. Mzdy jsou také z praktických důvodů vypláceny i občanům cizích států, pokud jsou zaměstnanci organizací uvedených v § 109 odst. 3 ZP, ale jejich místo výkonu práce se nachází mimo území České republiky. Naproti tomu plat je poskytován zaměstnavatelem, jehož činnost je převážně nebo zcela financována z veřejných zdrojů. Možnosti kolektivního vyjednávání o platových podmínkách v oblasti správy a veřejných služeb jsou přitom značně omezené, a individuální vyjednávání o výši platu je prakticky vyloučeno.

Bršťáková et al. (2022) dále uvádějí, že zaměstnancům s nárokem na plat je stanoven platový tarif, který závisí na jejich zařazení do příslušného platového stupně, platové třídy a stupnice platových tarifů. Plat je typicky vyplácen zaměstnancům organizací financovaných z veřejných rozpočtů, například příspěvkových organizací, územních samosprávných celků, školských právnických osob, státních fondů a státní správy.

2.4 Mzdová struktura

Mzda může být rozdělena na několik složek. Základní složkou je tzv. fixní mzda, která je stanovena dohodou mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a nezávisí na výkonu. Fixní mzda bývá v některých profesích určována na základě pracovních náplní, kvalifikace nebo délky praxe. Vedle fixní mzdy existuje variabilní složka, která bývá často navázána na výkon pracovníka nebo výsledky celého týmu, například formou bonusů nebo provizí.

Variabilní složka mzdy má za cíl motivovat zaměstnanců k lepším pracovním výkonům, protože jejich odměna přímo závisí na splnění konkrétních cílů. V některých firmách může být součástí odměny také nepeněžní složka mzdy, kterou tvoří různé zaměstnanecké výhody, například stravenky, služební mobilní telefony, nebo doprava do práce. Tyto benefity nejenom zvyšují celkovou hodnotu pracovní smlouvy, ale mohou také přispět k motivaci a spokojenosti zaměstnanců (Jakubík a Kovář, 2014).

2.4.1 Složky mzdy

Pevná (fixní) složka mzdy

Pevná složka mzdy, často označovaná jako základní mzda, představuje peněžní odměnu, kterou zaměstnanec dostává za odvedenou práci. Tato složka mzdy je stanovena jako pevná částka, která odráží hodnotu vykonávané práce, její náročnost či dovednosti potřebné k jejímu zvládnutí. Nezohledňuje však individuální rozdíly mezi zaměstnanci, jako je jejich zkušenost, výkonnost či délka praxe. V některých případech může být výše základní mzdy navýšena na základě odbornosti zaměstnance, jeho vzdělání nebo specifických dovedností, které přináší do pracovního procesu. Některé moderní mzdové systémy přímo propojují výši základní mzdy s úrovní dosaženého vzdělání, certifikací nebo jinými kvalifikacemi, čímž motivují zaměstnance k dalšímu rozvoji a zlepšování profesních kompetencí (Gerhart, 2022).

Variabilní složka mzdy

Vedle fixní mzdy poté existuje variabilní složka mzdy. Variabilní složka mzdy není oproti pevné složce zaručena, a právě díky této nejistotě je označována jako pohyblivá. Tato část mzdy slouží jako doplněk k pevné složce a její výše se může lišit v závislosti na pracovním výkonu zaměstnance, jeho produktivitě a schopnosti dosáhnout stanovených cílů. Zaměstnavatelé ji často využívají jako motivační nástroj, který má podpořit snahu zaměstnanců o co nejlepší výsledky. Do pohyblivých složek mzdy se řadí různé formy odměn, například příplatky za práci přesčas, ve svátek, v noci nebo za práci v náročných podmínkách, které kompenzují zvýšené úsilí nebo ztížené pracovní prostředí. Dále sem patří prémie, které zaměstnanci obdrží za splnění konkrétních úkolů nebo projektů, osobní ohodnocení odrážející individuální přístup a výkon zaměstnance, jednorázové odměny za mimořádný pracovní výkon, provize z prodeje nebo zakázek a podíly na zisku organizace.

Tyto složky mají za cíl nejen odměnit pracovní nasazení, ale také upevnit vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem tím, že pracovníci vnímají svůj přímý podíl na úspěchu společnosti (Vlčková, 2020).

2.5 Systém odměňování

Strategie odměňování může mít široké pojetí a může pouze nastínit obecný směr, kterým by se mělo řízení odměňování ubírat. Dle Armstronga (2007) může být alternativně více zaměřená a zahrnovat specifické cíle pro jednotlivé oblasti řízení odměn, jako například:

- rozvoj systému „celkové odměny“,
- zavedení odměňování založeného na výkonu,
- nahrazení systému odměňování založeného na zásluhách,
- zavedení nové struktury platových stupňů a peněžních odměn,
- náhradu nevyhovujícího systému hodnocení práce,
- implementaci formálního systému uznávání za odvedenou práci,
- rozvoj systému flexibilních zaměstnaneckých výhod,
- posouzení a zajištění rovnosti v odměňování, aby byla za práci stejné hodnoty poskytována stejná odměna.

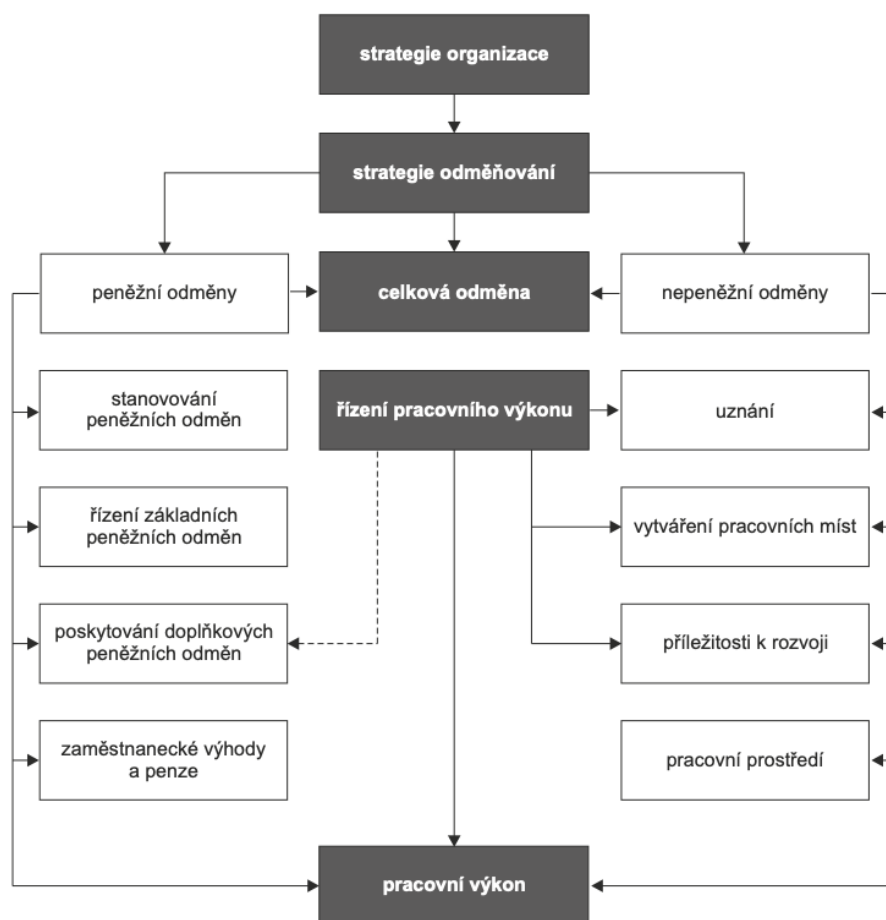
V následujícím Obrázku 1 od autorů Armstrong a Taylor (2015) je znázorněn systém odměňování, který vychází ze strategie organizace. Tato strategie určuje směr strategie odměňování, která propojuje jednotlivé procesy a postupy tak, aby odměňování bylo výhodné jak pro organizaci, tak pro její zaměstnance.

Hlavní složky systému odměňování jsou rozděleny na peněžní odměny a nepeněžní odměny, které společně tvoří celkovou odměnu. Peněžní složka zahrnuje oblasti, jako je stanovení výše odměn, řízení základní mzdy, poskytování doplňkových odměn a zaměstnanecké výhody včetně penzí. Tyto prvky se zaměřují na motivaci zaměstnanců finančními prostředky a benefity. Nepeněžní složka zahrnuje faktory, jako je uznání, vytváření vhodných pracovních míst, možnosti rozvoje a kvalitní pracovní prostředí. Tyto aspekty mají za úkol zlepšovat pracovní podmínky a podporovat osobní i profesní růst zaměstnanců.

Klíčovým prvkem systému odměňování je řízení pracovního výkonu, které propojuje peněžní a nepeněžní složky do uceleného systému motivace. Tento proces hraje zásadní roli, protože umožňuje organizaci objektivně hodnotit výkony jednotlivých zaměstnanců a na základě těchto hodnocení spravedlivě rozhodovat o formě a výši jejich odměn. Správné řízení pracovního výkonu poskytuje nezbytnou zpětnou vazbu, která zaměstnancům jasně ukazuje, jak jejich práce přispívá k cílům organizace.

Díky tomuto propojení lze zajistit, že odměňování bude nejen spravedlivé, ale také motivující. Peněžní odměny, jako jsou mzdy a bonusy, lze přesněji přizpůsobit individuálnímu přínosu zaměstnance, zatímco nepeněžní složky, například uznání nebo příležitosti k dalšímu rozvoji, mohou podpořit jejich dlouhodobou spokojenost a angažovanost. Řízení pracovního výkonu tedy neplní pouze administrativní funkci, ale aktivně podporuje růst pracovníků i efektivitu organizace (Armstrong a Taylor, 2015).

Obrázek 1 – Diagram strategie odměňování



Zdroj: Armstrong a Taylor, 2015

2.5.1 Formy celkového odměňování

Peněžitě (peněžní) formy

Do této skupiny spadá především mzda nebo plat a další finanční plnění, jako jsou například náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost, příspěvky na závodní stravování, příspěvky na penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření, soukromé životní pojištění nebo finanční příspěvky na dopravu do zaměstnání (Šubrt, 2014).

Nepeněžitě (nepeněžní) formy

Hmotné benefity: Sem patří naturální požitky, které lze ocenit penězi. Mezi příklady patří využití služebního automobilu k soukromým účelům, možnost delší dovolené nad rámec zákona, hrazení nákladů na další vzdělávání, placené volno nad zákonný standard, pracovní oděvy nad rámec povinných ochranných prostředků, nebo nadstandardní zdravotní péče (mimo pracovnělékařské služby). Dále zde mohou být příspěvky z fondů na kulturní, sociální nebo rekreační aktivity (například rekreace, sportovní činnosti či používání sportovních zařízení).

Nehmotné benefity: Zahrnují prvky, které není možné finančně ocenit. Patří sem například prestiž, kterou zaměstnanec získává díky své pracovní pozici nebo renomé zaměstnavatele, jehož je součástí, pocit uspokojení z vykonávané práce, kvalita firemní kultury a další podobné aspekty (Šubrt, 2014).

2.6 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity představují důležitý strategický nástroj v manažerské politice, jehož cílem je zlepšit pracovní prostředí a podpořit produktivitu zaměstnanců. Tyto výhody, zahrnující například finanční bonusy, flexibilní pracovní dobu, stravenky či možnosti profesního rozvoje, jsou poskytovány nad rámec sjednané mzdy a mají za úkol motivovat pracovníky, zvýšit jejich spokojenost s pracovním prostředím a posílit jejich loajalitu k firmě. Klíčem k dosažení těchto cílů je správně navržený systém benefitů, který podporuje motivaci zaměstnanců a zároveň je finančně udržitelný pro zaměstnavatele. Zároveň je nezbytné propojit systém odměňování se strukturou nabízených benefitů, čímž se zvýší atraktivita firmy na trhu práce a usnadní získávání a udržování kvalifikovaných pracovníků (Macháček, 2021).

Autorka Heřmanová a spoluautoři (2024) ve svém výzkumu definují zaměstnanecké benefity jako jeden z nejběžnějších způsobů, jak se firmy snaží zvýšit spokojenost zaměstnanců, je poskytování zaměstnaneckých benefitů, které zahrnují všechny pobídky a mzdu. Zaměstnavatelé nabízejí prostřednictvím zaměstnaneckých benefitů řadu odměn, aby vybudovali, udrželi a posílili pozitivní vztah mezi organizací a zaměstnanci. Tyto benefity zvyšují spokojenost zaměstnanců, protože pozitivně ovlivňují a mění pracovní autonomii, sociální podporu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Finanční i nefinanční pobídky mají dle autorů významný dopad na pracovní výkon zaměstnanců. Nicméně vliv zaměstnaneckých benefitů se liší, protože zaměstnanci je vnímají a hodnotí různě. Přínos zaměstnaneckých benefitů není dlouhodobě konstantní, protože jejich hodnota je individuální pro každého zaměstnance. Zlepšení individuálního výkonu závisí na adekvátním poskytování těchto benefitů. Proto je nezbytné zkoumat, které benefity jsou v organizacích obzvláště účinné, protože zásadním způsobem ovlivňují konkurenceschopnost organizace, její úspěch, přežití, a především spokojenost, udržení a přilákání zaměstnanců (Heřmanová et al., 2024).

Podle Urbana (2017) se poskytování zaměstnaneckých výhod pojí nejen s výraznými náklady, ale také s několika dalšími problémy. Často jsou benefity zaváděny automaticky, na základě srovnání s jinými firmami, a jejich skutečný motivační efekt je omezený. Zaměstnanci je totiž často vnímají jako samozřejmost, na kterou mají nárok bez ohledu na své pracovní výsledky, a nezohledňují jejich finanční dopad. Navíc ne všechny výhody odpovídají potřebám všech zaměstnanců stejně. Aby byly zaměstnanecké výhody efektivnější, Urban (2017) navrhuje několik klíčových opatření. Patří sem například lepší cílení a využívání nabízených benefitů, analýza výhod poskytovaných konkurencí, pravidelné vyhodnocování efektivity jednotlivých výhod, zlepšení komunikace o benefitech směrem k zaměstnancům, průzkumy zaměřené na jejich preference a potřeby, nezávislé audity benefičních programů a přizpůsobení benefitů strategickým cílům organizace.

2.6.1 Zaměstnanecké benefity dle způsobu poskytování

Mnoho autorů, například Urban (2017), Bršťáková, Brůha a Bukovjan (2023), dělí zaměstnanecké výhody podle způsobu jejich poskytování do tří základních kategorií:

Plošné výhody

Tyto benefity jsou dostupné všem zaměstnancům bez ohledu na jejich individuální preference. Tento model je nejjednodušší a vhodný zejména pro menší nebo středně velké organizace díky nízkým administrativním nákladům. Hlavní nevýhodou je však neschopnost zaměřit benefity na specifické skupiny, jako jsou například studenti nebo senioři, což vede k omezené schopnosti organizace uspokojit rozmanité potřeby zaměstnanců. Tím se firma může stát méně atraktivní ve srovnání s konkurencí (Urban, 2017)

Pružné výhody

Bršťáková, Brůha a Bukovjan (2023) uvádí, že v rámci tohoto systému mají zaměstnanci možnost vybírat benefity na základě svých aktuálních potřeb a mohou svůj výběr pravidelně upravovat. Každý zaměstnanec disponuje účtem s předem stanoveným finančním limitem, který definuje, kolik může na benefity v určitém období využít. Z dostupné nabídky si pak sestavuje vlastní balíček výhod. Zavedení bodového systému je doporučováno, protože umožňuje spravedlivé ocenění benefitů s různými daňovými dopady. Tento model lze diferencovat podle zaměstnaneckých skupin, například na základě jejich pozice v hierarchii nebo délky pracovního poměru. K výhodám pružného systému patří větší informovanost zaměstnanců o nákladech benefitů, širší nabídka výhod, jednodušší přístup k nim díky využití technologií, a možnost přizpůsobit výhody preferencím zaměstnanců. Tento přístup také umožňuje ušetřit náklady na benefity, o které není velký zájem. Nevýhodou je vyšší administrativní náročnost a počáteční investice do systému. Úspěšné fungování tohoto modelu obvykle vyžaduje pravidelné průzkumy potřeb zaměstnanců a sledování trendů v oblasti benefitů u konkurence. Jednou z variant tohoto systému je tzv. celkové odměňování, které podle Urbana (2017) zvyšuje flexibilitu a transparentnost v poskytování výhod. Všechny peněžní i nepeněžní benefity jsou zde zahrnuty na jedné platformě, což zaměstnancům umožňuje částečnou volbu mezi různými druhy benefitů a odměn.

Kombinovaný model

Urban (2017) dále uvádí, že tento systém spojuje výhody plošného a pružného modelu. Umožňuje plošně poskytovat benefity, které jsou mezi zaměstnanci obecně oblíbené, a zároveň snižuje administrativní náklady spojené s plně flexibilním systémem. Základní částí systému je pevně stanovený blok benefitů, na který mají nárok všichni zaměstnanci

ve stejné finanční hodnotě. Tento blok představuje standardní nabídku pro všechny. Vedle toho existuje volitelný blok, který se skládá z různých podskupin nebo balíčků benefitů. Zaměstnavatel má možnost tento blok přizpůsobit specifickým potřebám podniku, jako je složení zaměstnanců nebo jejich individuální problémy. Každý balíček obsahuje finanční limit, který závisí na faktorech, jako je délka pracovního poměru, pracovní úvazek nebo pozice ve firemní hierarchii. Zaměstnanci si pak z nabídky jednotlivých podskupin mohou vybrat podle svých preferencí.

2.6.2 Zaměstnanecké benefity dle charakteru

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit do různých kategorií, touto problematikou se zabývali například autoři Strenitzerová (2015) nebo Armstrong (2009):

Benefity sociálního charakteru

Sociální benefity patří mezi důležité nástroje podpory zaměstnanců a jejich rodin. Armstrong se přiklání k dělení na osobní bezpečnost - tyto výhody zahrnují například firemní penzijní připojištění, které zaměstnancům pomáhá zajišťovat finanční stabilitu v důchodu, nebo životní pojištění, jež poskytuje ochranu v případě nečekaných událostí. Mezi další typy sociálních benefitů patří podnikové půjčky či garance na půjčky, které Armstrong označuje jako penežní pomoc - zaměstnancům usnadňují přístup k finančním prostředkům za výhodnějších podmínek. Firmy rovněž často podporují péči o děti svých zaměstnanců, například prostřednictvím firemních jeslí nebo mateřských škol (Armstrong, 2009).

Benefity pracovního charakteru

Benefity pracovního charakteru jsou výhody, které přímo souvisejí s výkonem práce a podmínkami na pracovišti. Mezi nejčastější příklady patří stravování, ať už formou stravenek, firemní kantýny nebo jiných podobných výhod, které zajišťují zaměstnancům kvalitní a cenově dostupné jídlo během pracovního dne. Dalšími příklady jsou slevy na produkty a služby firmy, které mohou zaměstnanci využívat nejen pro sebe, ale i pro své blízké. Některé firmy také poskytují jazykové kurzy nebo odborné školení, které zlepšují kvalifikaci pracovníků a přispívají k jejich profesnímu rozvoji (Strenitzerová, 2015).

Benefity spojené s pozicí ve firmě

Benefity spojené s pracovní pozicí jsou výhody, které jsou poskytovány v závislosti na konkrétním postavení zaměstnance ve firmě nebo na jeho odpovědnosti. Mezi tyto benefity patří například firemní automobily pro manažery nebo pracovníky na vyšších pozicích, které slouží nejen k pracovnímu, ale i soukromému využití. Dále se sem řadí mobilní telefony s firemními náklady, které jsou poskytovány k reprezentaci firmy nebo pro pracovní účely. Dalším příkladem jsou příspěvky na oděvy či jiné výdaje spojené s reprezentací společnosti, které se mohou vztahovat na oblečení pro zaměstnance ve vedoucích pozicích. V některých případech firmy poskytují i firemní byty nebo příspěvky na bydlení, což je výhodné zejména pro pracovníky, kteří jsou umístěni na strategických nebo klíčových pozicích a potřebují flexibilitu v oblasti svého ubytování (Strenitzerová, 2015).

2.6.3 Nejpopulárnější benefity

V období od 16. do 27. března 2023 provedla Hospodářská komora České republiky (HK ČR) šetření nazvané „Zaměstnanecké benefity“. Cílem tohoto průzkumu bylo získat údaje od členů HK ČR o typech zaměstnaneckých benefitů, které poskytují, a o motivech jejich zavádění. Zvláštní pozornost byla zaměřena na stravovací benefity a práci z domova, která se v souvislosti s novelizací zákoníku práce v té době nacházela v procesu legislativních změn. Šetření se zúčastnilo celkem 445 respondentů, kteří reprezentovali pestrou škálu podniků různé velikosti – od mikropodniků přes malé a střední firmy až po velké podniky. Respondenti pocházeli z různých odvětví hospodářství a rovnoměrně pokrývali všechny kraje České republiky. Takto rozmanité zastoupení zajistilo reprezentativní vzorek dat, který odráží aktuální situaci na českém pracovním trhu (HK ČR, 2023).

Výsledky jsou znázorněny v Grafu 1. Bylo prokázáno, že nejčastěji poskytovaným benefitem jsou stravovací výhody. Mezi další oblíbené benefity patří služební telefony a notebooky. Třetím nejrozšířenějším benefitem je příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Nadpoloviční většina firem rovněž poskytuje možnost práce z domova, která patří do skupiny benefitů s vysokou frekvencí výskytu. Tato zjištění reflektují rozmanitost zaměstnaneckých výhod nabízených českými firmami a jejich význam pro motivaci za-

městnanců (HK ČR, 2023). S výsledky výzkumu se shoduje také tvrzení autora Hoblíka, který ve svém článku uvádí, že nejoblíbenějším benefitem za rok 2023 byly právě benefity stravovacího rázu (Hoblík, 2024)

Graf 1 – Nejčastěji používané benefity



Zdroj: Šetření HK ČR: zaměstnanecké benefity II, 2023

Jak bylo řečeno výše, speciální pozornost byla věnována jenomu z trendů dnešní doby, a to práci z domova, neboli home office. Výsledky průzkumu ukázaly, že práci z domova umožňuje svým zaměstnancům přibližně 50–60 % firem, přičemž většina zaměstnanců využívá tuto možnost méně než jednou týdně. Práce z domova tak představuje spíše doplňkový benefit, který přináší zaměstnancům větší flexibilitu. Pouze menší část firem využívá tento režim k zvýšení produktivity, a ještě menší podíl firem jej zavádí za účelem snižování provozních nákladů spojených s pracovním prostorem (HK ČR, 2023). Tento výsledek se opět shoduje s tvrzením autora Hoblíka, který uvádí, že práce z domova se stává stále více žádaným benefitem (Hoblík, 2023)

Přestože práce z domova přináší výhody oběma stranám – zaměstnancům i zaměstnavatelům, je primárně vnímána jako benefit. Umožňuje zaměstnancům lépe vyvážit pracovní a osobní život a v některých případech přináší i finanční úspory, například díky nižším

nákladům na dopravu do zaměstnání či na stravování. I když zaměstnanci při práci z domova čelí drobným dodatečným nákladům, například na spotřebu elektřiny, převažují přínosy tohoto režimu nad náklady. To potvrzuje fakt, že zaměstnanci by tuto možnost nevyužívali, pokud by její přínosy nevnímali jako významné (Klepáč, 2024).

Navrhované legislativní změny, které zaměstnavatelům ukládají povinnost hradit náklady spojené s prací z domova, by však mohly mít negativní dopad. Zavedení této povinnosti by mohlo vést ke zvýšení finančních i administrativních nákladů, což by některé zaměstnavatele mohlo odradit od poskytování tohoto benefitu. Paradoxně tak legislativa, která má zlepšit podmínky zaměstnanců, může vést k omezení dostupnosti práce z domova, vyjma mimořádných situací, kdy by byla práce na pracovišti omezená například státem. Za ideální řešení lze považovat stav, kdy podmínky práce z domova zůstanou předmětem individuálních či kolektivních dohod mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, což by zajistilo dostatečnou flexibilitu a zachovalo výhody tohoto režimu pro obě strany (HK ČR, 2023).

2.7 Trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

2.7.1 Profesní růst

Autoři Stemmler a Hampton (2020) ve své publikaci uvádějí, že po období COVID-19 zaměstnanci více prahnu po profesním růstu. Zaměstnanci si přejí mít jasně definovanou kariérní dráhu a rozpočet na další vzdělávání a získávání praktických zkušeností. Pokud zaměstnanci cítí, že jejich zaměstnavatel má zájem o jejich profesní růst, obvykle se cítí více zapojeni a motivováni a vnímají tuto příležitost jako formu nepeněžního zaměstnaneckého benefitu. Vymezení potenciálních kariérních cest může výrazně přispět k udržení zaměstnanců a zlepšení jejich morálky. Často, když si zaměstnanci zlepšují své dovednosti a přebírají více odpovědnosti, začínají zvažovat buď postup v rámci firmy (propagace), nebo hledají příležitosti mimo organizaci. Jasně definovaná kariérní cesta s konkrétními pracovními povinnostmi, odměňováním a časovým rámcem nastavuje očekávání ohledně kariérního růstu již od začátku.

2.7.2 Sick days

Když zaměstnanci nemají možnost získat placené zdravotní volno, musí si vybrat mezi tím, zda zůstanou doma, aby se zotavili z nemoci nebo pečovali o nemocného blízkého, a vyděláním denní mzdy – nebo v některých případech dokonce udržením svého zaměstnání. Často potřeba příjmu nutí zaměstnance nastoupit do práce, i když jsou nemocní, což omezuje jejich pracovní výkon a zvyšuje riziko nakažení spolupracovníků a zákazníků. Zaměstnavatelé zjišťují, že poskytování placeného zdravotního volna nejen podporuje jejich zaměstnance a zlepšuje zdraví na pracovišti, ale také pomáhá jejich podnikům šetřit náklady (Michel, 2017).

Sick days, neboli dny zdravotního volna, představují zaměstnanecký benefit, který umožňuje zaměstnancům čerpat krátkodobé volno v případě lehčích zdravotních obtíží bez nutnosti předkládat potvrzení od lékaře. Tento benefit je v stále populárnější a využívá jej přibližně 30 % zaměstnanců, zejména v sektorech jako bankovníctví, pojišťovnictví, poradenství, telekomunikace a IT. Zavedení sick days přináší zaměstnavatelům několik výhod. Především snižuje riziko šíření nemocí na pracovišti, protože zaměstnanci s lehčími příznaky zůstávají doma a neohrožují své kolegy. Tím se předchází situacím, kdy nemocní zaměstnanci přicházejí do práce a mohou nakazit ostatní, což by mohlo vést k vyšší nemocnosti v kolektivu. Mimo to existují další výhody, které s sebou zavedení sick days nese. Jsou jimi například snížení doby léčení nemoci a tím dřívější návrat do zaměstnání, dále pak snížení rizika možnosti úrazu na pracovišti, které byly způsobeny jako následek nemoci pracovníka. V některých firmách dokonce mohou zaměstnanci využívat sick days k preventivní péči. Bylo dokázáno, že zaměstnanci s možností využívat placené sick days navštěvují lékaře za účelem preventivní péče pravidelněji, než zaměstnanci bez tohoto benefitu (Milli, Xia, Min, 2016).

2.7.3 Home office

Home office je specifický typ práce, který není vázán na pracoviště zaměstnavatele, ale na jiné dohodnuté místo výkonu práce, nejčastěji na bydliště zaměstnance, a to po celou pracovní dobu. Změny v sociální situaci v posledních letech vedly k rostoucí poptávce po vyhrazených domácích pracovištích – ať už se jedná o hybridní pracovní model (kombinace práce z domova a z kanceláře) nebo o trvalý home office. Implementace práce

z domova nejen během pandemie, ale i trvale, změnila organizaci práce, což představuje výzvu při zkoumání jejích dopadů na pracovní procesy a hodnotovou orientaci zaměstnanců. Výsledky studie autorek Grenčíková, Španková a Kordoš (2024) ukazují, že pracovníci využívající home office se cítí izolovaní a preferují kombinovanou formu práce, protože jim chybí sociální kontakt, což negativně ovlivňuje jejich duševní zdraví. Kombinovaný model práce má také významný vliv na udržitelnost pracovní produktivity. Studie doporučuje organizacím zajistit rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem s přihlédnutím ke specifickým potřebám jednotlivých generací pracujících z domova.

Jednou z nejvýznamnějších výhod práce z domova z pohledu zaměstnanců shledávají autoři Marek a Vargová (2021) úsporu času a financí, které by jinak museli pracovníci vynaložit na dojíždění do zaměstnání. Cesta do firemních prostor, ať už prostřednictvím osobního automobilu nebo veřejné dopravy, bývá časově náročná. Tento problém byl v České republice umocněn specifickým fenoménem, kdy v letech 2020 a 2021 došlo k historicky největšímu počtu uzavírek dopravních komunikací z důvodu oprav. K tomu se přidávají rostoucí náklady na pohonné hmoty nebo jízdné, což činí práci z domova ekonomicky výhodnější. Z individuálního hlediska práce z domova často vyhovuje zejména introvertním typům osobností. Těmto lidem možnost pracovat v klidu vlastního domova přináší úlevu, neboť je stresovalo sdílení společných prostor v coworkingových centrech nebo open space kancelářích. Práce v prostředí open space navíc může výrazně narušovat schopnost soustředění a snižovat produktivitu, což je problém zejména u tvůrčích a intelektuálních činností, které vyžadují klid a maximální pozornost. Autoři Marek a Vargová (2021) zároveň upozorňují na fakt, že většina zaměstnanců v dnešní době již považuje home office za běžnou rutinu a pomalu se vytrácí vnímání využívání práce z domova jako benefit.

2.7.4 Další trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů

V současnosti se stále více firem zaměřuje na podporu zdravého životního stylu svých zaměstnanců a rozšíření nabídky benefitů, které mají pozitivní vliv na jejich zdraví a celkovou pohodu. Kromě tradičních benefitů, jako jsou stravenky nebo stravenkové karty, které už ne vždy přinášejí unikátnost, mnoho firem nyní nabízí kvalitní a zdravé stravování nebo občerstvení na pracovišti. Roste zájem o benefity zaměřené na zdraví, jako jsou masáže, wellness služby nebo psychologické konzultace. Firmy také investují do školení,

které zaměstnancům pomáhají rozvíjet zdravé návyky, včetně duševního zdraví. Trendem se stávají i benefity, které podporují rovnováhu mezi pracovním a osobním životem (work-life balance), a to nejen ve formě flexibilní pracovní doby, ale i možností práce z domova nebo dovolené navíc. Zájem o podporu rodičů, zejména matek, se projevuje v nabídkách benefitů jako hlídání dětí na pracovišti nebo speciální zábavní a vzdělávací programy. Tento trend je spojen s rostoucím důrazem na podporu rodiny a kariéry žen, a to i během mateřské nebo rodičovské dovolené (Hoblík, 2024).

2.7.5 Systém cafeteria

Zaměstnanecké benefity představují významnou součást odměňování, která zvyšuje nejen atraktivitu organizace na trhu práce, ale také přispívá k motivaci, spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Tyto benefity mohou být poskytovány dvěma základními způsoby. Prvním je pevně daný systém, kdy zaměstnavatel stanoví jednotnou nabídku benefitů, které jsou stejné pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich individuální potřeby a preference. Tento přístup je jednoduchý na správu, ale často neodráží rozdílné potřeby zaměstnanců a nemusí být pro ně dostatečně atraktivní. Druhý způsob, tzv. *cafeteria systém*, je moderní a flexibilní přístup, který umožňuje zaměstnancům vybrat si benefity podle svých vlastních preferencí. Tento systém dává zaměstnancům možnost přizpůsobit si balíček benefitů svým aktuálním potřebám – například si mohou vybrat mezi příspěvkem na stravování, sportovními aktivitami, dovolenou, příspěvkem na penzijní připojištění, vzdělávacími kurzy nebo třeba na zdravotní péči (Poór et al., 2018).

Cafeteria plán je nejen flexibilním nástrojem pro správu zaměstnaneckých benefitů, ale také strategickým nástrojem personálního řízení. Umožňuje organizacím reagovat na různé životní situace zaměstnanců. Současně podporuje zaměstnavatele v budování atraktivní zaměstnanecké značky, která pomáhá při náboru a udržení talentů. Díky své flexibilitě přináší cafeteria systém výhody i zaměstnavatelům. Správným nastavením tohoto plánu lze efektivně řídit náklady na benefity a zároveň motivovat zaměstnance k dosahování lepších výsledků. Cafeteria plán navíc umožňuje organizacím přizpůsobit svůj systém benefitů změnám v legislativě nebo tržním prostředí, což přispívá k jejich dlouhodobé konkurenceschopnosti (Gutmann, 2012).

Cafeteria systém je flexibilní, protože zaměstnancům dává možnost aktivně se podílet na podobě svého balíčku odměn. Na rozdíl od klasického balíčku odměn, který firma zaměstnancům určí, si v systému cafeteria vybírá zaměstnanec sám podle svých preferencí. Aby byl systém efektivní, je důležité, aby zaměstnanci přesně věděli, jaké benefity jsou k dispozici, jak je mohou využít, a aby vše bylo srozumitelně a jasně vysvětleno. I když má zaměstnanec možnost výběru, není to zcela neomezená svoboda, protože konečné rozhodnutí o tom, jaké výhody a v jaké hodnotě budou nabídnuty, je na zaměstnavateli. Služba funguje tak, že zaměstnanci si mohou vytvořit vlastní menu atraktivních benefitů, přičemž konkrétní nabídky (v penězích nebo bodech) jsou jim k dispozici (Nieżurawska, Karaszewska, a Dziadkiewicz, 2016).

2.7.6 Systém cafeteria v praxi

Dle autora Poór a jeho spoluautorů (2018) efektivní a flexibilní cafeteria systém vyžaduje pečlivé plánování, důkladnou analýzu procesů, hladký provoz a neustálou obousměrnou komunikaci. Pokud některý z těchto faktorů chybí, systém nebude fungovat a nebude úspěšný. Po zavedení systému se návratnost nákladů projeví ve zvyšující se spokojenosti zaměstnanců. Klíčem k implementaci systému je stanovení principů poskytování benefitů, což je složitý proces vyžadující náležitou péči. U větších společností je v tomto procesu dle Poór et al. (2018) zapotřebí zapojení zástupců zájmů zaměstnanců a závodní rady, protože změnu kolektivní smlouvy lze provést pouze na základě dohody s odbory a závodní rada má spolurozhodovací právo v otázkách sociálního zabezpečení.

Rozvoj systému benefitů vyžaduje důkladné plánování, v jehož rámci je nutné definovat kategorie příjemců, typy benefitů, jejich podíl a zastoupení v motivačním balíčku, kritéria způsobilosti, způsob stanovení nároku a kombinace možností. Podle výzkumu autorů Poór et al. (2018) je optimální množství benefitů 6 až 12 položek, které stále poskytují dostatečný výběr pro zaměstnance, a zároveň je relativně snadné zajistit vedení záznamů o systému.

V případě výběru balíčků může organizace sestavovat různé konfigurace balíčků benefitů pro různé skupiny zaměstnanců. Výhodou tohoto přístupu je zjednodušení procesu, což znamená méně administrativy. Nevýhodou je omezená možnost volby zaměstnanců

pouze na navržené balíčky, které nemusí zcela odrážet skutečné potřeby všech zaměstnanců. U kombinovaného řešení se zaměstnanci mohou rozhodnout, zda si zvolí předem navržené balíčky, nebo zda si chtějí sami sestavit jednotlivé prvky benefitů. Výhodou je, že zaměstnanci mají možnost vybrat si podle svých potřeb. Nevýhodou však je, že kombinace obou typů vyžaduje více komunikace a administrativy. Je také velmi důležité zajistit nediskriminační přístup k benefitům, což znamená, že všichni zaměstnanci mají stejné podmínky a stejnou možnost výběru benefitů. V průběhu let většina firem ve spolupráci se zástupci zájmů zaměstnanců průběžně zlepšovala svůj cafeteria systém na základě zpětné vazby od zaměstnanců (Armstrong, 2009).

Cafeteria systém zaměstnaneckých benefitů je v praxi často realizován prostřednictvím externích poskytovatelů, což představuje formu outsourcingu. Tento model umožňuje zaměstnavatelům efektivně spravovat benefity bez nutnosti vytvářet vlastní infrastrukturní řešení. Výběr konkrétního poskytovatele a rozsah nabízených benefitů zůstávají plně v kompetenci zaměstnavatele, což mu umožňuje přizpůsobit systém potřebám své organizace. Mezi nejznámější poskytovatele těchto služeb patří společnosti jako Edenred, Pluxee (dříve Sodexo) nebo Benefit Plus. Pro zaměstnance je jedním z hlavních přínosů využívání těchto externích systémů přístup k on-line portálům. Tyto platformy nabízejí jednoduché a přehledné rozhraní, prostřednictvím kterého si mohou zaměstnanci vybírat z nabídky benefitů, a zároveň jim poskytují podrobné informace o jejich čerpání. Tento přístup je známý jako „zaměstnanecké konto“, kde si zaměstnanci mohou v reálném čase kontrolovat zůstatek přidělených prostředků a přehledně sledovat, jaké benefity již využili. Jedním z klíčových pozitiv tohoto systému je jeho přehlednost a transparentnost. Díky těmto vlastnostem většina zaměstnanců dokáže plně využít částku, kterou jim zaměstnavatel do systému nahraje. To znamená, že nedochází k nevyužití nebo „propadnutí“ prostředků, což přináší výhody nejen pro zaměstnance, kteří mohou efektivně čerpat benefity, ale i pro zaměstnavatele, jenž vidí vyšší efektivitu investovaných prostředků (Kurel, 2005).

3 Metodika a cíl práce

3.1 Metodika

Tato diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické.

První část práce se zaměřuje na teoretický rámec zaměstnaneckých benefitů a systému cafeteria. Byla vytvořena na základě odborné literatury, vědeckých článků a dalších relevantních zdrojů. Cílem této části bylo poskytnout teoretické východisko pro následnou analýzu.

Druhá část práce obsahuje charakteristiku společnosti, která si na žádost vedení přála být nejmenována, a pro účely této práce bude dále označována jako „Firma ABC“. Dále druhá část vyobrazuje praktickou aplikaci získaných poznatků. V rámci kvantitativního výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti „Firma ABC“, jehož cílem bylo zjistit jejich spokojenost se současným systémem benefitů, povědomí o systému cafeteria a zájem o jeho případné zavedení. Dotazník byl distribuován od 11. do 17. března 2025 prostřednictvím internetového odkazu vedoucí na platformu Google Forms. Šetření se zúčastnili všichni oslovení zaměstnanci firmy, vzorek činil celkem 53 pracovníků a výběr byl záměrný. Vzhledem k povaze cíle této práce bylo stanoveno pouze jediné kritérium k záměrnému výběru, a to udržovat pracovní status ve zkoumané společnosti Firma ABC. Aby byla zachována reprezentativnost vzorku, byli osloveni všichni stávající pracovníci dané společnosti. Odpovědi pracovníků jsou zcela anonymní. Dotazníkové šetření se skládá ze stručného představení cafeteria systému a následovně z 18 otázek shromažďující informace o: základní informace o zaměstnanci, spokojenost se současným benefitovým systémem, znalost o systému cafeteria, zájem o zavedení cafeteria systému a další otázky a komentáře plynoucí ze strany respondentů.

Výsledky dotazníkového šetření byly následně zpracovány v programu STATISTICA. Pro analýzu dat byla použita frekvenční analýza, která umožnila vyhodnotit zastoupení jednotlivých odpovědí. Odpovědi byly dále graficky zpracovány pro lepší přehlednost a interpretaci výsledků. Pro ověření vztahů mezi vybranými proměnnými byl použit chí-kvadrát test, který sloužil k posouzení statistické významnosti vztahů mezi kategoriálními proměnnými.

Získané výsledky mohou sloužit jako podklad pro vyhodnocení možnosti implementace cafeteria systému ve „Firmě ABC“ a identifikaci preferencí zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

Limity výzkumu mohou spočívat v omezení možnosti aplikace výsledků na firmy s jiným předmětem podnikání, dále subjektivita odpovědí respondentů nebo například aktuální podmínky ve firmě, které se mohou v průběhu času měnit.

3.2 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je zhodnocení významu zaměstnaneckých výhod systému odměňování ve společnosti „Firma ABC“ a posouzení možnosti implementace systému cafeteria. Práce se zaměřuje na zjištění míry spokojenosti zaměstnanců s dosavadními benefity, jejich povědomí o systému cafeteria a zájem o jeho případné zavedení. Na základě výsledků dotazníkového šetření budou vyhodnoceny preference zaměstnanců a navržena optimální varianta zavedení systému. Součástí práce je také výpočet nákladů spojených s implementací tohoto systému a posouzení jeho přínosů pro firmu i zaměstnance.

4 Praktická část

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost „Firma ABC“ byla založena v roce 1992 a sídlí v Českých Budějovicích. Zaměstnává okolo 50 pracovníků a tím pádem je řazena do kategorie MSP. Od svého vzniku se specializuje především na pronájem a správu nemovitostí, přičemž nabízí širokou škálu prostor k pronájmu, včetně bytových, kancelářských, obchodních, skladových a komerčních objektů. Kromě realitních služeb se firma věnuje také účetnímu poradenství, vedení účetnictví a daňové evidence.

Předmět podnikání

Hlavní oblastí činnosti společnosti je:

- Pronájem vlastních nemovitostí, včetně bytů a komerčních prostor, s poskytováním základních služeb.
- Vedení účetnictví a daňové evidence pro externí klienty.
- Další obchodní a podnikatelské aktivity v rámci platné legislativy.

Společnost dlouhodobě usiluje o kvalitní správu nemovitostí a poskytování profesionálních služeb v oblasti účetního a daňového poradenství. V rámci svých aktivit spolupracuje s řadou obchodních partnerů a institucí, přičemž klade důraz na stabilitu, profesionalitu a individuální přístup ke klientům.

Působnost společnosti

„Firma ABC“ spravuje široké portfolio nemovitostí v několika městech napříč Českou republikou. Její působnost zahrnuje především administrativní budovy, obchodní centra a bytové komplexy, které pronajímá firmám i jednotlivcům. Vedle správy nemovitostí provozuje také rekreační zařízení, které nabízí ubytování s doprovodnými službami.

Hlavní oblasti působení zahrnují:

- České Budějovice – administrativní a obchodní prostory.
- Praha, Brno, Plzeň – kancelářské a obchodní objekty.
- Pelhřimov, Vlašim, Kutná Hora, Kladno – regionální pobočky s různým zaměřením.

- Rekreační středisko – možnost krátkodobého i dlouhodobého ubytování v přírodním prostředí.

4.2 Současný systém benefitů

Stravenkový paušál

Zaměstnanec dostává k výplatě navíc 110 Kč za každý odpracovaný den (minimálně však musí odpracovat 4 hodiny denně) jako stravenkový paušál. Tato částka mu přijde přímo na účet spolu se mzdou a může ji využít podle vlastního uvážení, například na nákup potravin nebo jiných výdajů. Na rozdíl od klasických stravenek není vázán na konkrétní restaurace či obchody, které by musely stravenky přijímat.

Dovolená nad rámec

Zaměstnanec má nárok na 5 týdnů dovolené ročně, což je o jeden týden více, než stanovuje zákonné minimum. Nárok na dovolenou se ve Firmě ABC neodvíjí od odpracované doby a čerpání probíhá po dohodě se zaměstnavatelem, nicméně v čerpání dovolené nejsou zaměstnanci omezováni žádnými faktory. Během dovolené dostává zaměstnanec náhradu mzdy ve výši svého průměrného výdělku.

Sick days

Zaměstnanec má k dispozici 5 dní sick days ročně, které může využít v případě krátkodobé nemoci nebo jiných zdravotních obtíží, aniž by musel čerpat klasickou nemocenskou nebo dovolenou. Za tyto dny mu náleží plná mzda, stejně jako při běžné pracovní docházce. Sick days nejsou evidovány jako pracovní neschopnost, takže zaměstnanec nemusí dokládat lékařské potvrzení.

Home office a poskytnutí notebooků

Zaměstnanec má možnost využívat home office prakticky bez omezení, pokud to povaha jeho práce umožňuje a je to v souladu s dohodou se zaměstnavatelem. To znamená, že si může flexibilně volit, zda bude pracovat z domova, nebo z kanceláře, a přizpůsobit si tak pracovní prostředí svým potřebám. K umožnění práce z domova zaměstnavatel poskytuje všem svým zaměstnancům firemní notebooky, avšak používány by měly být výhradně k pracovním účelům.

Služební telefon/paušál

Zaměstnanec má možnost využívat služební telefon hrazený zaměstnavatelem, nebo si nechat proplatit paušál, pokud používá svůj vlastní telefon i k pracovním účelům. V případě služebního telefonu mu firma poskytne zařízení spolu s tarifem, který pokrývá hovory, SMS i mobilní data potřebná pro práci. Pokud se rozhodne používat svůj osobní telefon, zaměstnavatel mu proplácí celou částkou na paušál, čímž kompenzuje náklady spojené s pracovním využíváním telefonu.

Služební automobil

Zaměstnanci, kteří musí v rámci své práce dojíždět mezi jednotlivými středisky, mají k dispozici služební automobil hrazený zaměstnavatelem. Vozidlo mohou využívat pro pracovní cesty bez nutnosti používat vlastní automobil. Náklady spojené s provozem, jako jsou pohonné hmoty, pojištění nebo údržba, hradí firma.

Volno na návštěvu lékařů bez nutnosti doložení potvrzení od lékaře

Zaměstnanci mohou navštěvovat lékaře bez nutnosti předkládat potvrzení o návštěvě, což jim umožňuje snadnější přístup ke zdravotní péči bez administrativní zátěže. Tento benefit jim dává flexibilitu v plánování lékařských prohlídek nebo vyšetření, aniž by museli čerpat dovolenou či sick days. Dobu strávenou u lékaře si zaměstnanci následovně nemusejí nijak nahrazovat.

Hrazené jízdné v MHD

Zaměstnanci, kteří pracují v různých střediscích, mají proplacené jízdné v městské hromadné dopravě (MHD) ve městech, kde je tato doprava nezbytná pro jejich pracovní cesty.

Občerstvení na pracovišti

Zaměstnanci mají k dispozici občerstvení na pracovišti, což zahrnuje nápoje (káva, čaj, voda, limonáda) a drobné svačiny (ovoce, oplatky, sladké tyčinky).

Příspěvky na volnočasové aktivity

Zaměstnanci mají k dispozici příspěvky na volnočasové aktivity, jako je plavání, návštěvy divadla, hokeje a další kulturní či sportovní aktivity. Příspěvek je poskytován formou proplacení části vstupného nebo finančního příspěvku na dané aktivity.

Teambuildingové akce

Zaměstnanci mají pravidelné teambuildingové aktivity, které jsou organizovány firmou s cílem posílit týmovou spolupráci, zlepšit komunikaci mezi kolegy a zvýšit motivaci. Teambuilding se ve Firmě ABC koná minimálně jedenkrát do roka, a to přímo v jednom rekreačním středisku, které firma vlastní.

Flexibilní pracovní doba

Zaměstnanci mají možnost využívat flexibilní pracovní dobu, která jim umožňuje přizpůsobit si začátek a konec pracovní doby podle svých potřeb. Standardní pracovní doba začíná v 7:30 a končí v 16:00, nicméně nemálo zaměstnanců využívá možnosti pracovat víceméně v jakoukoliv hodinu a jejich pracovní den začíná mnohem dříve.

Pet friendly kancelář

Pokud kancelář sdílí více zaměstnanců, kteří souhlasí s přítomností domácích mazlíčků, a je-li mazlíček bezproblémový a čistotný, je možnost využít této příležitosti a brát si mazlíčka s sebou do zaměstnání.

5 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Tato kapitola se věnuje interpretaci výsledků dotazníkového šetření, které bylo realizováno mezi zaměstnanci firmy ABC za účelem zjištění jejich spokojenosti se současným benefitovým systémem a postoje k zavedení cafeteria systému. Výsledky jsou rozděleny do několika tematických oblastí, které poskytují podrobný pohled na názory respondentů a jejich preference v oblasti zaměstnaneckých benefitů. Odpovědi respondentů byly zaneseny do skupinových pruhových grafů a jednotlivé skupiny odpovědí jsou zaznamenány v relativních četnostech.

Nejprve budou prezentovány základní informace o zaměstnancích, kteří se průzkumu zúčastnili. Tato část zahrnuje údaje o délce pracovního poměru, pracovní pozici a věkovém rozložení respondentů. Následující podkapitola se zaměří na spokojenost zaměstnanců se současným systémem benefitů, jejich vnímání přehlednosti a administrace tohoto systému a případné návrhy na jeho zlepšení.

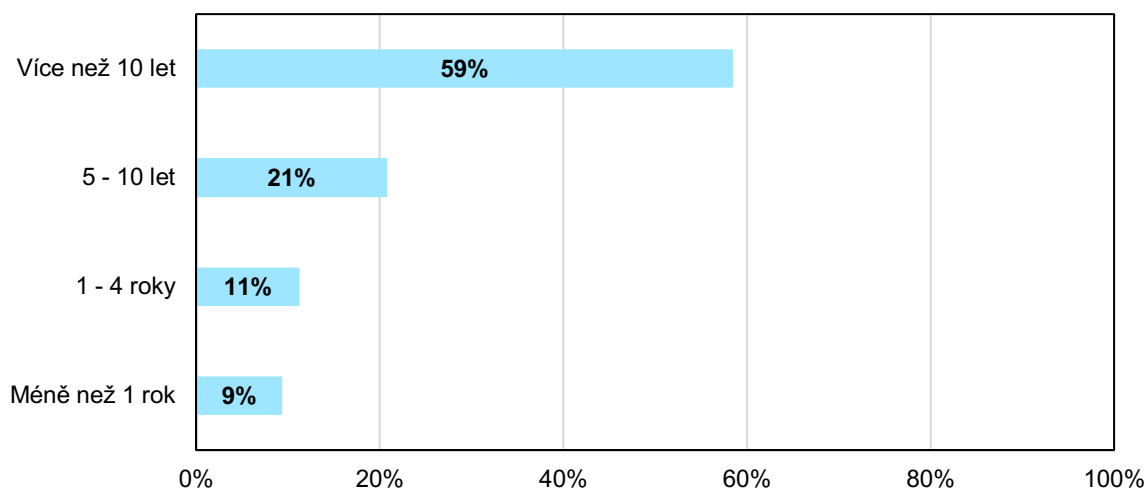
Další část se bude věnovat znalosti zaměstnanců o systému cafeteria, tedy zda o něm již slyšeli, případně zda mají s tímto systémem osobní zkušenost. Poté budou rozebrány odpovědi týkající se zájmu o zavedení cafeteria systému ve firmě ABC, včetně preferované formy jeho implementace a nejžádanějších benefitů.

V závěrečné části této kapitoly budou uvedeny další komentáře a podněty zaměstnanců týkající se benefitového systému, které byly získány prostřednictvím otevřených otázek v dotazníku.

5.1 Základní informace o respondentech

První otázka dotazníku zjišťovala délku pracovního poměru respondentů ve firmě ABC. Výsledky ukazují, že největší podíl respondentů (59 % respondentů) pracuje ve firmě více než 10 let, což naznačuje vysokou míru stabilního zaměstnání ve společnosti. Další významná skupina zaměstnanců (21 % osob) působí ve firmě v rozmezí 5 až 10 let. Kratší dobu, tedy 1 až 4 roky, uvedlo 11 % respondentů, zatímco nejnižší podíl tvoří nově přichozí zaměstnanci s délkou pracovního poměru kratší než 1 rok, kterých bylo v průzkumu 9 %. Tyto údaje jsou graficky znázorněny v Grafu 2 – Délka působení ve firmě.

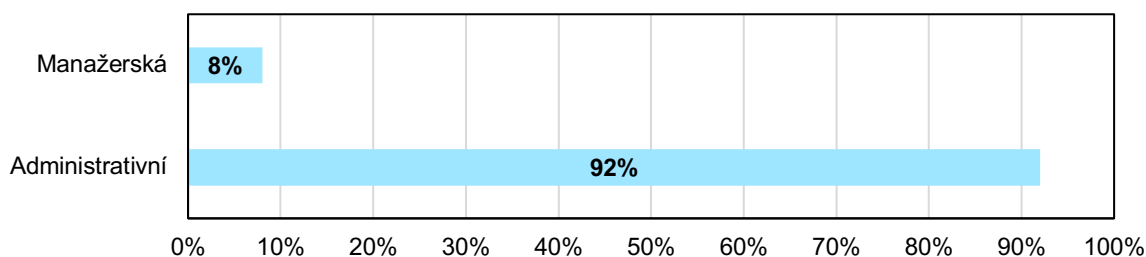
Graf 2 - Délka působení ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 1

Druhá otázka se zaměřila na pracovní pozici respondentů. Výsledky ukazují, že drtivá většina odpovídajících (92 % osob) zastává administrativní pozice, zatímco manažerské pozice zastává pouze 8 % respondentů. Respondenti měli také na výběr zapsat vlastní pracovní pozici po uvážení, že nespadá ani do administrativního ani manažerského charakteru, nicméně při zpracovávání výsledků nebyly zjištěny žádné pracovní pozice, které by nebyly adimistrativní nebo manažerské povahy. Grafické znázornění odpovědí poskytuje Graf 3 – Pracovní pozice respondenta.

Graf 3 – Pracovní pozice respondenta

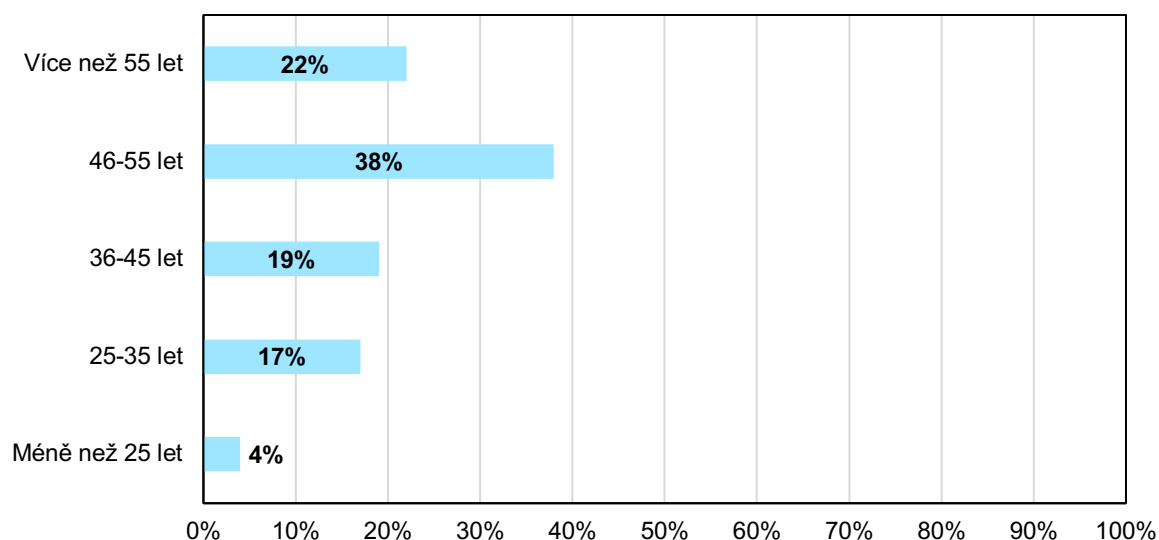


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 2

Třetí otázka dotazníku se věnovala věkovému rozložení respondentů. Největší skupinu tvoří zaměstnanci ve věkovém rozmezí 46–55 let, kteří představují 38 % respondentů. Další významnou skupinou jsou zaměstnanci starší 55 let, kterých bylo v průzkumu

22 %. Věkovou kategorii 36–45 let zastupuje 19 % respondentů, zatímco mladší zaměstnanci ve věkovém rozmezí 25–35 let tvoří 17 % osob. Nejnižší zastoupení mají respondenti mladší 25 let, kteří byli v průzkumu pouze 4 %. Grafické znázornění věkového rozložení respondentů je uvedeno v Grafu 4 – Věkové rozmezí respondentů.

Graf 4 – Věkové rozmezí respondentů

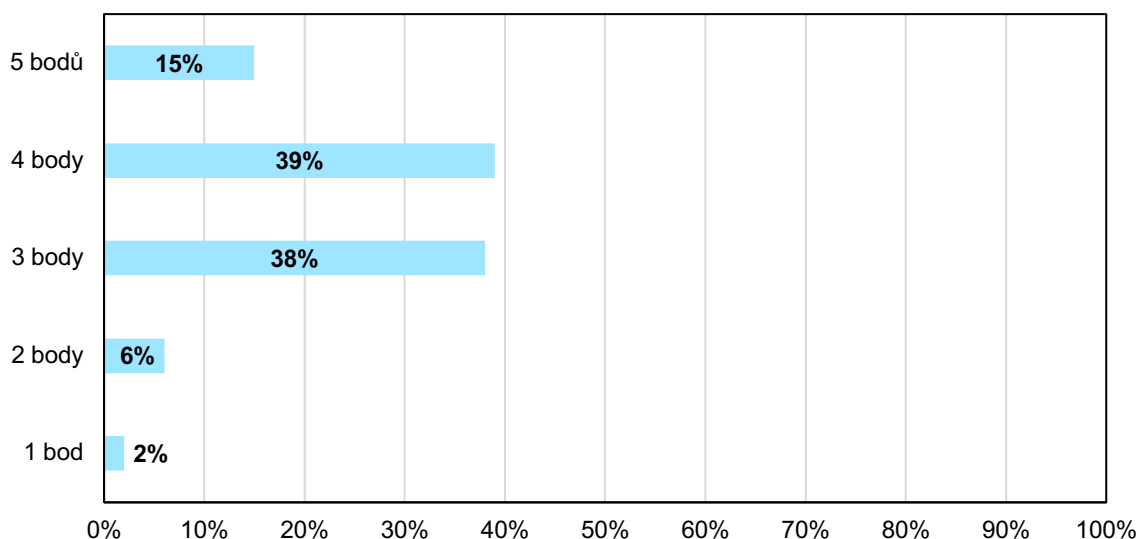


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 3

5.2 Současný systém benefitů

Čtvrtá otázka dotazníkového šetření se zaměřila na míru spokojenosti zaměstnanců se stávajícím systémem benefitů ve firmě ABC. Respondenti měli možnost ohodnotit svou spokojenost na škále od 1 (zcela nespokojen/a) do 5 (zcela spokojen/a). Výsledky ukazují, že většina zaměstnanců hodnotí systém benefitů kladně, přičemž nejčastější odpovědí byla známka 4, kterou udělilo 39 % respondentů. Známku 3 zvolilo 38 % zaměstnanců, což naznačuje spíše neutrální postoj. Nejvyšší hodnocení, tedy 5 bodů, udělilo 15 % respondentů, zatímco nejnižší možné hodnocení (1 bod) zvolil pouze 1 respondent – tedy 2 %. Známku 2 udělilo 6 % respondentů. V průměru získal stávající systém benefitů 3,60 bodu z možných 5. Grafické znázornění odpovědí poskytuje Graf 5 – Spokojenost s aktuálním systémem benefitů ve firmě ABC.

Graf 5 – Spokojenost s aktuálním systémem benefitů ve firmě ABC



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 4

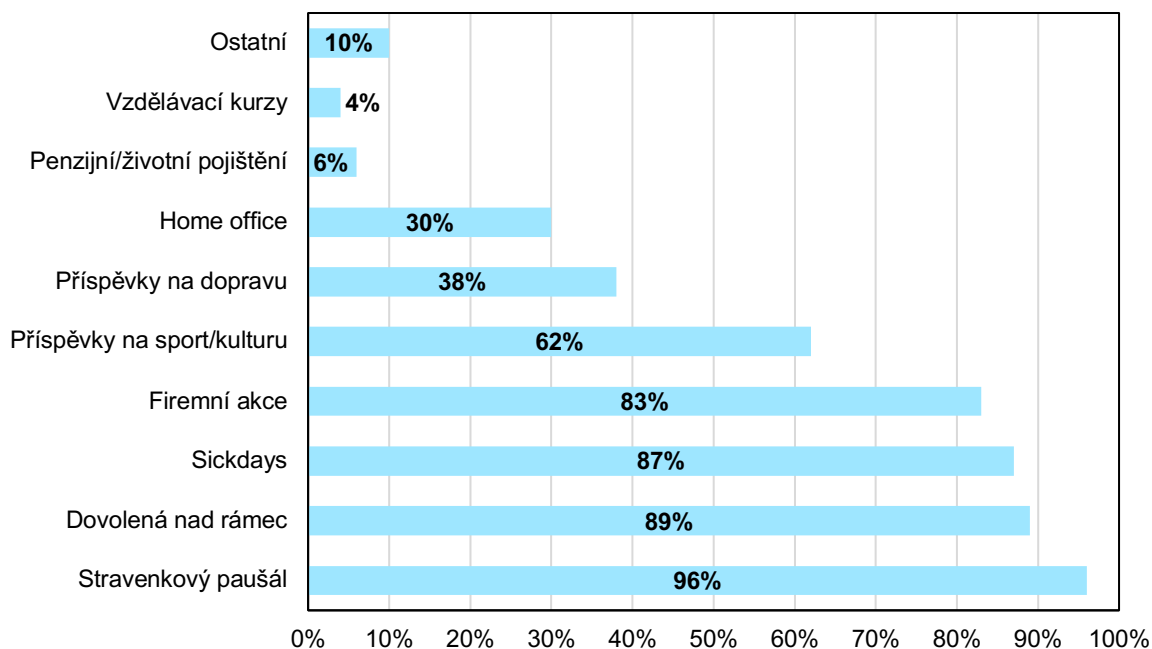
Další otázka dotazníkového šetření se zaměřila na to, jaké zaměstnanecké benefity jsou aktuálně využívány ve firmě ABC. Respondenti měli možnost označit více možností, čímž bylo možné zjistit, které benefity jsou mezi zaměstnanci nejoblíbenější a které naopak využívá jen menší část pracovníků.

Výsledky ukazují, že nejčastěji využívaným benefitem je stravenkový paušál, který označilo 96 % respondentů. Následuje dovolená nad rámec zákonného minima (89 % odpovědí) a sick days (87 % odpovědí). Mezi další populární benefity patří firemní akce (83 % odpovědí) a příspěvky na sport/kulturu (62 % odpovědí), což ukazuje, že zaměstnanci mají zájem o společenské aktivity i volnočasové aktivity podporované zaměstnavatelem.

Naopak méně často využívanými benefity jsou home office (30 % odpovědí) a příspěvky na dopravu (38 % odpovědí). Nejméně poskytovaný benefit je penzijní/životní pojištění (6 % odpovědí) a vzdělávací kurzy (4 % odpovědí), což může naznačovat, že tyto benefity nejsou pro zaměstnance prioritní nebo že je firma nenabízí v dostatečně atraktivní formě. Do položky „Ostatní“ spadají odpovědi z možnosti připsat vlastní benefit, pokud nebyl jmenován – flexibilní pracovní doba, nájem bytu, služební vůz, příspěvky na obědy a půlroční a roční odměny.

Celkové výsledky naznačují, že zaměstnanci preferují benefity zaměřené na každodenní potřeby, volno a zdraví, zatímco dlouhodobé investice do budoucnosti, jako jsou penzijní plány či vzdělávání, nejsou tak výrazně využívány. Grafické znázornění odpovědí poskytuje Graf 6 – Aktuálně využívané benefity ve firmě ABC.

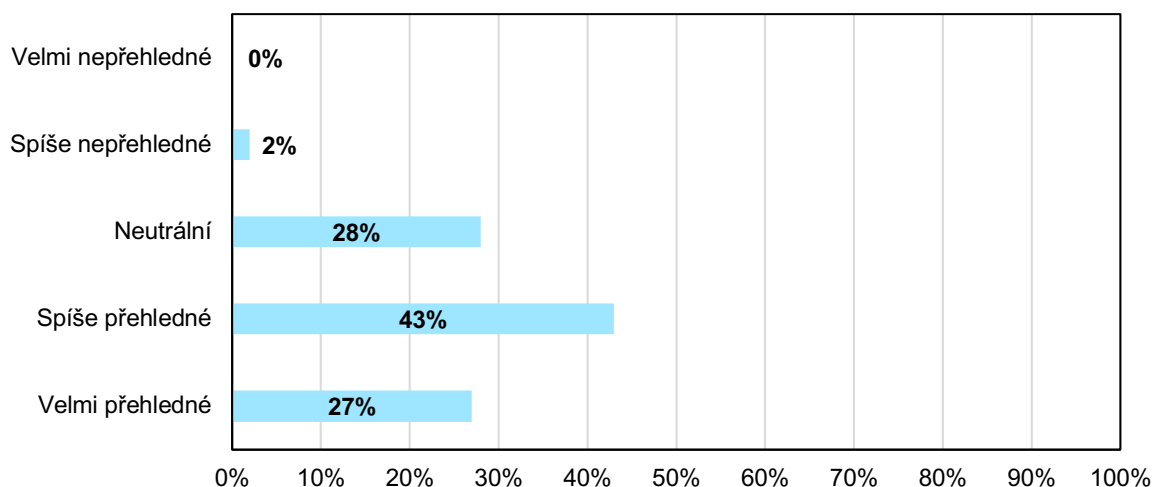
Graf 6 – Aktuálně využívané benefity ve firmě ABC



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 5

Další část dotazníku se zaměřila na přehlednost a administraci benefitového systému. Nejvíce respondentů (43 % osob) považuje systém za spíše přehledný, zatímco 27 % respondentů jej označilo za velmi přehledný. Neutrální postoj k přehlednosti systému zaujímá 28 % respondentů. Pouze 1 (2 procenta) respondent vnímá současný systém jako spíše nepřehledný a žádný z respondentů jej neoznačil za velmi nepřehledný. Výsledky jsou znázorněny v Grafu 7 – Spokojenost s přehledností a administrací současného benefitového systému.

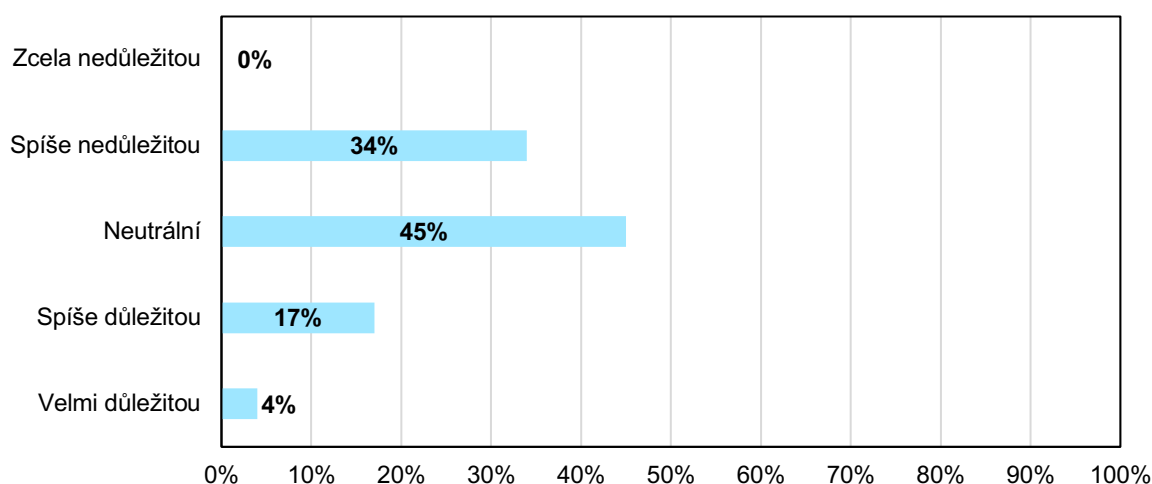
Graf 7 – Spokojenost s přehledností a administrací současného benefitového systému



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 6

V další otázce 7 byli respondenti dotázáni, jak důležitý je pro ně benefitový systém při rozhodování o setrvání ve firmě. Největší část respondentů (45 % osob) zaujímá neutrální postoj. Spíše nedůležitý je tento faktor pro 34 % respondentů, zatímco jako spíše důležitý jej označilo 17 % zaměstnanců. Velmi důležitý benefitový systém považují pouze 4 % respondentů. Žádný z respondentů jej neoznačil za zcela nedůležitý. Detailní přehled poskytuje Graf 8 – Rozhodnutí o setrvání ve firmě na základě benefitového systému.

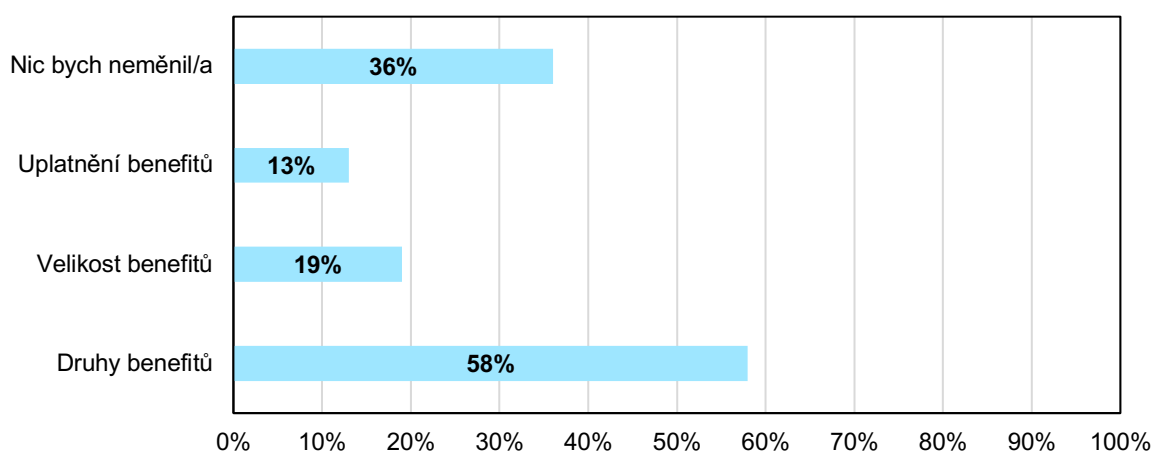
Graf 8 – Rozhodnutí o setrvání ve firmě na základě benefitového systému



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 7

V následující multiple choice otázce 8 respondenti odpovídali, jaké aspekty benefitového systému by mohly být vylepšeny. Největší počet respondentů (58 % osob) by uvítal rozšíření druhů benefitů. Zvýšení velikosti benefitů by ocenilo 19 % respondentů a lepší uplatnění benefitů by si přálo 13 % zaměstnanců. Naopak 36 % respondentů uvedlo, že by na současném systému nic neměnili, protože jsou se současným systémem spokojeni. Výsledky jsou znázorněny v Grafu 9 – Možnosti zlepšení současného benefitového systému firmy ABC.

Graf 9 – Možnosti zlepšení současného benefitového systému firmy ABC

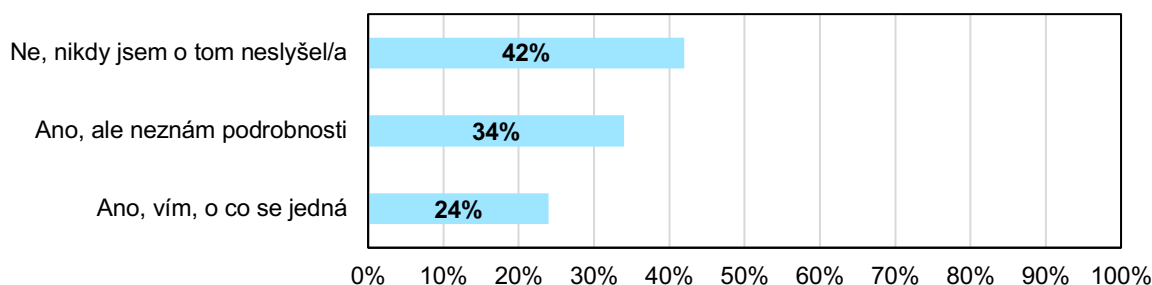


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 8

5.3 Znalost o systému cafeteria

Respondenti byli v deváté otázce dotázáni, zda znají pojem "Cafeteria systém". Výsledky ukazují, že 24 % zaměstnanců ví, o co se jedná, 34 % zaměstnanců o systému slyšelo, ale neznají podrobnosti, a největší skupina, 42 % respondentů, nikdy o tomto systému neslyšelo a nevědí, co pojem znamená. Tyto výsledky jsou znázorněny v Grafu 10 – Povědomí o pojmu "Cafeteria systém".

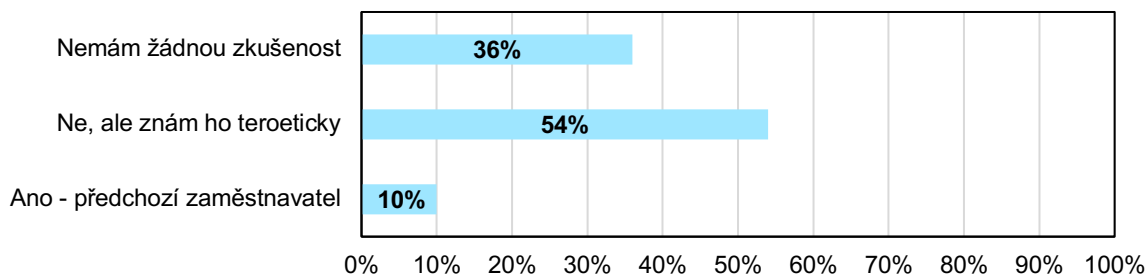
Graf 10 – Povědomí respondentů o pojmu „Cafeteria systém“



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 9

Desátá otázka byla vázána na otázku č. 9 a byla určena pro respondenty, kteří zaškrtnuli v předchozí otázce možnost, že znají systém cafeteria. Respondenti byli v desáté otázce dotázáni na jejich osobní zkušenost s cafeteria systémem. Pouze 10 % respondentů uvedlo, že s tímto systémem měli zkušenost u předchozího zaměstnavatele. Pouze teoretickou znalost systému uvedlo 54 % respondentů, zatímco žádnou zkušenost s cafeteria systémem nemá 36 % zaměstnanců. Tyto výsledky jsou znázorněny v Grafu 11 – Osobní zkušenost s cafeteria systémem.

Graf 11 – Osobní zkušenost s cafeteria systémem



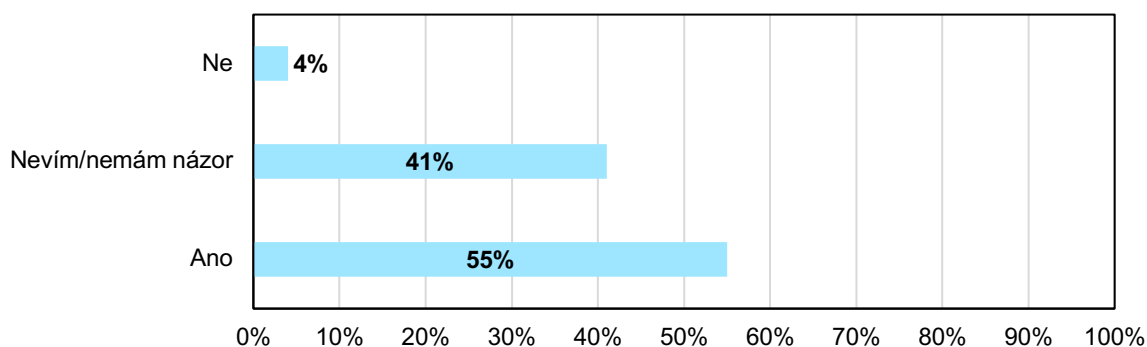
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 10

5.4 Zájem o zavedení cafeteria systému

Jedenáctá otázka se respondentů tázala na zájem o zavedení cafeteria systému ve firmě ABC. Neutrální postoj k této otázce zaujalo 41 % respondentů, kteří označili odpověď Nevím/nemám názor. Pouze 4 % respondentů vyjádřilo nezájem o zavedení cafeteria systému, naopak valná většina respondentů, a to 55 %, uvedla, že by o zavedení cafeteria

systemu zájem měla. Výsledky jsou znázorněny v Grafu 12 – Zájem o zavedení cafeteria systému ve firmě ABC.

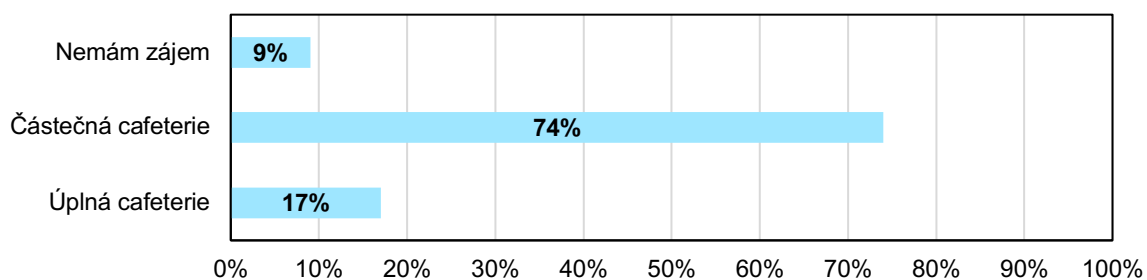
Graf 12 – Zájem o zavedení cafeteria systému ve firmě ABC



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 11

Dvanáctá otázka poskytovala respondentům výběr, zda by v případě zavedení cafeteria systému měli zájem o formu úplné cafeteria, částečné cafeteria nebo nemají vůbec zájem o zavedení cafeteria systému. Otázka obsahovala i krátké seznámení o fungování úplné a částečné cafeteria. Nezájem o zavedení projevilo 9 % respondentů. Největší část respondentů vyjádřila svůj zájem o potenciální zavedení částečné cafeteria (74 % osob) a 17 % osob projevilo zájem o zavedení úplné cafeteria. Výsledky jsou zaneseny v Grafu 13 – Zájem o formu cafeteria systému v případě jeho zavedení ve firmě ABC.

Graf 13 – Zájem o formu cafeteria systému v případě jeho zavedení ve firmě ABC



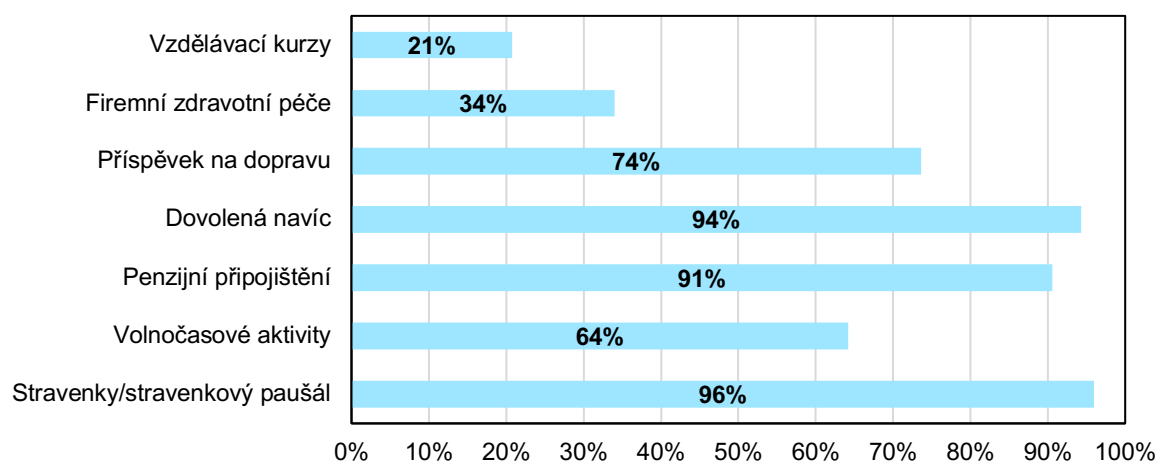
Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 12

Třináctá otázka byla věnována výběru benefitů, které ze kterých by si respondenti v rámci cafeteria systému nejraději vybírali. Výsledky ukazují, že největší zájem je o stravenky/stravenkový paušál, který by využilo 96 % respondentů. Dovolena navíc

(94 % respondentů) a příspěvky na penzijní připojištění (91 %) patří rovněž mezi velmi žádané benefity. Oproti nynějšímu poskytovanému systému benefitů by zprudka narostl benefit příspěvků na penzijní připojištění. Dalšími oblíbenými možnostmi jsou příspěvek na dopravu (74 %) a volnočasové aktivity (64 %). Menší zájem zaměstnanci projevili o firemní zdravotní péči (34 %) a vzdělávací kurzy, které by zvolilo 21 % respondentů.

Výsledky naznačují, že zaměstnanci preferují především benefity spojené s přímou finanční podporou a volným časem. Tento přehled je graficky znázorněn v Grafu 14 – Výběr benefitů v případě zavedení cafeteria systému.

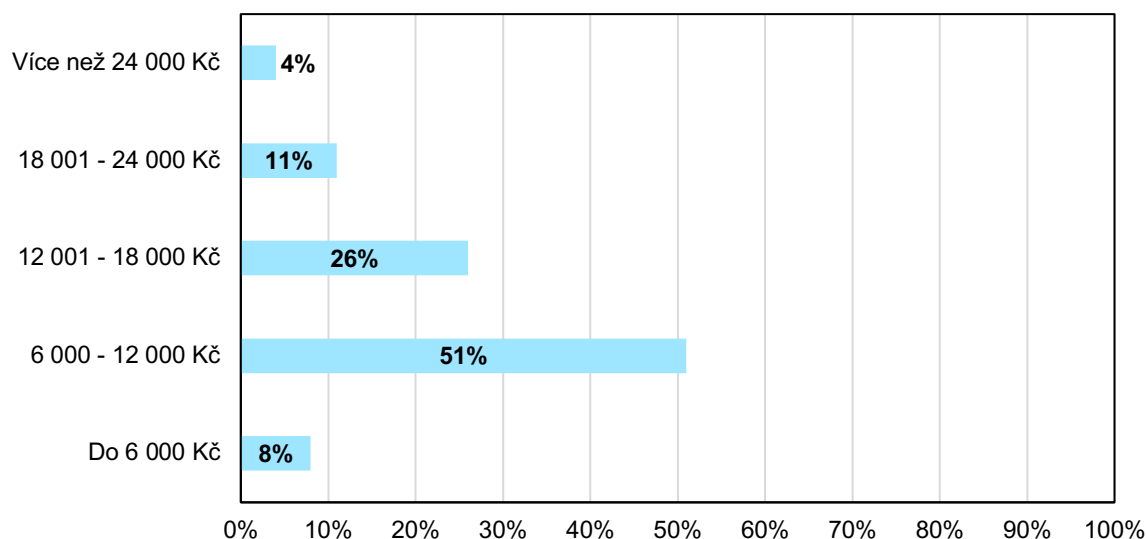
Graf 14 – Výběr benefitů v případě zavedení cafeteria systému



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 13

V rámci dotazníkového šetření byl zkoumán zájem o roční přispívanou částku, kterou by si respondenti přáli v případě zavedení cafeteria systému u jejich zaměstnavatele. Největší podíl respondentů (51 %) uvedl, že by očekával částku v rozmezí 6 000 – 12 000 Kč. Další významná skupina (26 %) by preferovala vyšší příspěvek mezi 12 001 – 18 000 Kč. Menší část respondentů (11 %) by očekávala přidělenou částku 18 001 – 24 000 Kč, zatímco 8 % by akceptovalo částku do 6 000 Kč. Nejmenší zastoupení (4 %) měli respondenti, kteří by očekávali částku více než 24 000 Kč. Tyto výsledky ukazují, že většina zaměstnanců by uvítala středně vysoký příspěvek na benefity. Tento přehled je znázorněn v Grafu 15 – Potenciální roční přidělená částka na benefity v rámci cafeteria systému.

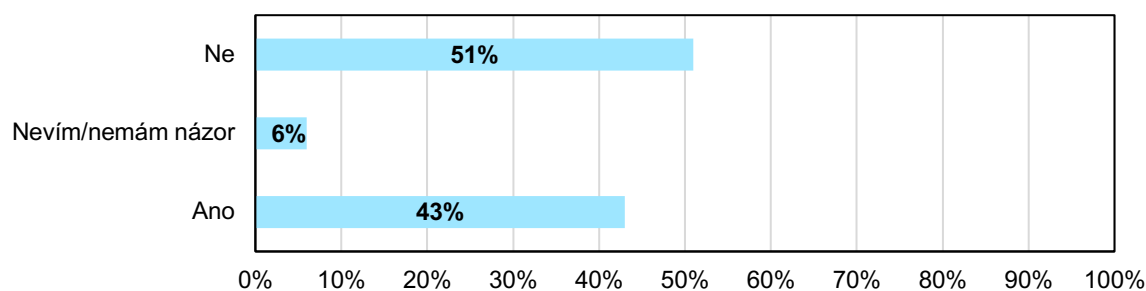
Graf 15 – Potenciální roční přidělená částka na benefity v rámci cafeteria systému



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 14

V dotazníku byla také položena otázka, zda by zaměstnanci byli ochotni přispívat na benefity ze své vlastní mzdy v případě zajištění výhodných podmínek. Výsledky ukázaly, že názory respondentů jsou rozdělené zhruba na polovinu. 51 % zaměstnanců uvedlo, že by si na benefity přispívat nechtělo. Naopak 43 % respondentů by bylo ochotno tuto možnost využít. Zbývajících 6 % respondentů nemá na tuto otázku jednoznačný názor. Tento přehled je znázorněn v Grafu 16 – Možnost přispívání na benefity z vlastní mzdy.

Graf 16 – Možnost přispívání na benefity z vlastní mzdy

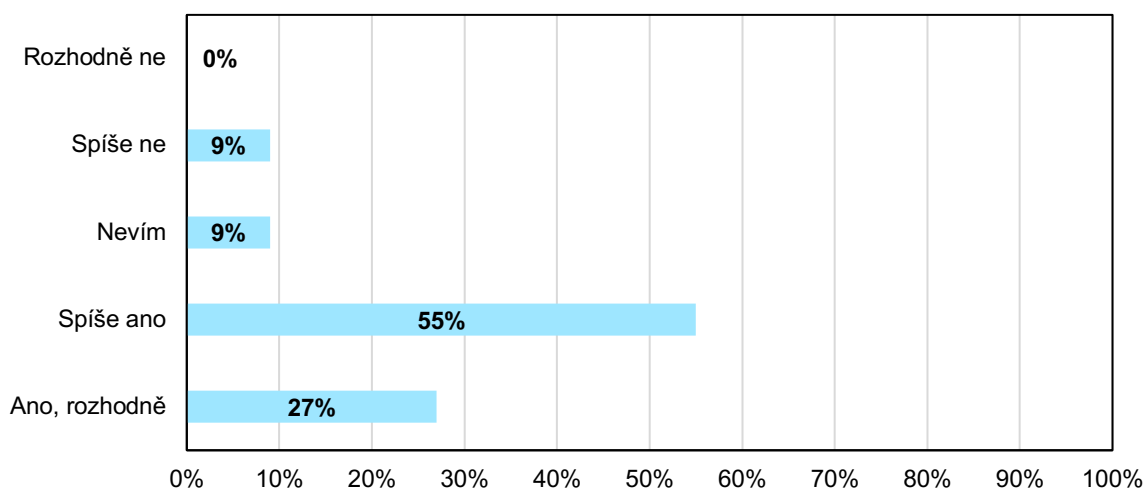


Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 15

Šestnáctá otázka zjišťovala, zda by zavedení cafeteria systému mělo pozitivní dopad na pracovní komfort a motivaci zaměstnanců. Výsledky ukazují, že 27 % respondentů se

domnívá, že by zavedení tohoto systému rozhodně vedlo ke zlepšení pracovního komfortu a motivace. Dalších 55 % respondentů uvedlo, že spíše ano. Naopak 9 % respondentů nemá na tuto otázku jasný názor a stejný podíl zaměstnanců (9 %) se domnívá, že by ke zlepšení pracovního komfortu spíše nedošlo. Žádný z respondentů neuvedl, že by zavedení cafeteria systému rozhodně nevedlo ke zlepšení pracovního komfortu. Tento přehled je znázorněn v Grafu 17 – Zlepšení pracovního komfortu a motivace v případě zavedení cafeteria systému.

Graf 17 – Zlepšení pracovního komfortu a motivace v případě zavedení cafeteria systému



Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření – otázka č. 16

Sedmnáctá otázka se respondentů tázala, jaké další benefity by ocenili v rámci cafeteria systému, které nebyly uvedeny v rámci dotazníkového šetření. Tato otázka byla nepovinná a odpovědělo na ni pouze pět respondentů. Mezi navrhované benefity patřily:

- Příspěvek na nájem
- Příspěvek na dovolenou
- Firemní vůz
- Výhodný leasing na vozidlo
- Pružná pracovní doba
- Sleva na ubytování ve firemním rekreačním středisku
- Práce z domova
- Káva, čaj, nealko, ovoce

Osmnáctá a zároveň poslední otázka dotazníku byla věnována připomínkám a návrhům ke změně současného benefitového systému firmy ABC. Stejně jako předchozí otázka, i tato byla nepovinná a byly získány odpovědi od dvou respondentů – čtyřdenní pracovní doba a navýšení nároku na dovolenou v souvislosti s odpracovanými roky ve firmě.

5.5 Analýza vztahu mezi pracovní pozicí a preferencí benefitů

Pro ověření, zda existuje statisticky významný vztah mezi pracovní pozicí zaměstnanců a jejich preferencemi v oblasti zaměstnaneckých benefitů, byl proveden chí-kvadrát test nezávislosti. Testované hypotézy jsou následující:

H0: Mezi pracovní pozicí a preferencí benefitů neexistuje žádná souvislost.

H1: Mezi pracovní pozicí a preferencí benefitů existuje statisticky významný vztah.

Pro testování bylo využito odpovědí zaměstnanců rozdělených do kategorií podle pracovních pozic (administrativní pracovníci, vedoucí pracovníci) a jejich volby hlavního benefitu, který by preferovali v rámci cafeteria systému (stravenky, dovolená navíc, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu, volnočasové aktivity).

5.5.1 Výsledky testu

Po aplikaci chí-kvadrát testu byly získány následující hodnoty:

Testová statistika (χ^2): 28,35

P-hodnota: $p = 0,00008$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Jelikož p-hodnota je menší než hladina významnosti α , nulovou hypotézu zamítáme. To znamená, že existuje statisticky významná souvislost mezi pracovní pozicí zaměstnanců a jejich preferencí v oblasti benefitů.

5.5.2 Interpretace výsledků

Výsledky ukazují, že zaměstnanci na různých pracovních pozicích mají odlišné preference ohledně zaměstnaneckých výhod. Například administrativní pracovníci upřednostňují zejména stravenky a příspěvek na dopravu, zatímco vedoucí pracovníci častěji volí dovolenou navíc či penzijní připojištění.

5.6 Diskuse výsledků

5.6.1 Preference benefitů v kontextu pracovního trhu

Současné trendy na pracovním trhu ukazují rostoucí důraz na flexibilitu benefitů a jejich přizpůsobení individuálním potřebám zaměstnanců. V tomto kontextu odpovědi zaměstnanců firmy ABC odpovídají obecnému trendu – největší zájem je o přímé finanční benefity, jako jsou stravenky, příspěvek na dovolenou nebo penzijní připojištění. Tento výsledek lze interpretovat jako důkaz toho, že zaměstnanci upřednostňují benefity, které mají okamžitý nebo dlouhodobý finanční přínos, spíše než méně hmatatelné výhody, jako jsou vzdělávací kurzy nebo zdravotní benefity.

V porovnání s jinými výzkumy v oblasti zaměstnaneckých benefitů se ukazuje, že zaměstnanci ve firmě ABC mají konzervativnější preference a menší zájem o benefity zaměřené na rozvoj dovedností nebo work-life balance. Tento rozdíl může souviset s věkovou strukturou zaměstnanců, jejich delší průměrnou dobou zaměstnání ve firmě a celkovým charakterem pracovního prostředí.

5.6.2 Otevřenost zaměstnanců vůči cafeteria systému

Z odpovědí vyplývá, že velká část zaměstnanců o systému cafeteria neslyšela, což může být jedním z důvodů, proč část respondentů nemá jednoznačný názor na jeho zavedení. Přestože většina respondentů preferuje částečnou variantu cafeteria systému, nízká informovanost naznačuje, že před jeho případnou implementací by bylo nutné zaměstnance detailně seznámit s jeho fungováním a výhodami.

5.6.3 Finanční aspekty a ochota zaměstnanců se na benefitech podílet

Jedním z klíčových faktorů, které mohou ovlivnit rozhodnutí o zavedení cafeteria systému, je finanční stránka. Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci by očekávali roční příspěvek na benefity v rozmezí 6 000 až 12 000 Kč. Nižší očekávání ohledně výše příspěvků naznačuje realistický přístup zaměstnanců k možnostem firmy.

Zajímavým zjištěním je také rozdělení názorů na možnost spolufinancování benefitů zaměstnanci. Přibližně polovina zaměstnanců by byla ochotna na benefity přispívat, což otevírá možnosti zavedení hybridního modelu cafeteria systému, ve kterém by část benefitů byla financována zaměstnavatelem a část by si mohli zaměstnanci připlatit. Tento model by mohl být přínosný zejména v situaci, kdy firma nemá dostatečné zdroje na plošné financování rozšířeného balíčku benefitů. Vzhledem k jednoznačnému rozdělení názorů by však bylo na místě nejdříve adaptovat zaměstnance na samotný cafeteria systém, a teprve poté zopakovat průzkum o zájmu spolupřispívání na zaměstnanecké benefity.

5.6.4 Dopady na motivaci a spokojenost zaměstnanců

Jedním z nejvýznamnějších závěrů šetření je, že většina zaměstnanců očekává, že zavedení cafeteria systému by vedlo ke zlepšení jejich pracovního komfortu a motivace. Tento závěr je v souladu s výzkumy, které ukazují, že možnost výběru benefitů podle vlastních preferencí vede ke zvýšení angažovanosti a loajality zaměstnanců.

Zaměstnanci v otevřených odpovědích také naznačili, že by ocenili benefity spojené s flexibilitou práce, jako je pružná pracovní doba, home office nebo příspěvek na bydlení. Tyto požadavky ukazují na posun v prioritách zaměstnanců směrem k lepšímu sladění pracovního a osobního života, což je v souladu s moderními trendy v oblasti HR.

5.7 Návrh implementace cafeteria systému

Zaměstnanci, kteří by si vybírali z portfolia nejvhodnější benefity, by měli k dispozici např. až 100 bodů. Základ činí 40 bodů. Další body může zaměstnanec získat na základě

dvou obecných kritérií – počet odpracovaných let a pracovní pozice. Je na uvážení managementu, zda by v případě zavedení cafeteria systému rozdělili body do více kritérií, např. na základě pracovního výkonu, míře úvazku, zapojení do firemních projektů atd. Body by byly zaměstnancům udělovány následovně (Tabulka 2):

Tabulka 2 – Udělení počtu bodů do cafeteria systému

Kritérium	Rozpětí bodů	Max. bodů
Základ	-	40
Pracovní pozice	0-30	30
Počet odpracovaných let	0-30	30

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.1 Částečné zavedení cafeteria systému

V rámci částečného zavedení cafeteria systému by firma ponechala některé pevně stanovené benefity, které by byly zaměstnancům poskytovány automaticky, zatímco zbývající část benefitového systému by byla flexibilní a umožňovala zaměstnancům vybrat si benefity podle jejich individuálních preferencí. Pevné benefity byly zvoleny tak, aby obsahovaly jednak finanční části, ale také work-life balance prvek a podporu týmové spolupráce.

Pevné benefity zahrnují (část bez nutnosti čerpání bodů):

- Stravenkový paušál
- Dovolena navíc
- Sick days
- Firemní akce
- Home office

Flexibilní část systému zahrnuje následující benefity, které si zaměstnanci mohou vybírat dle svých preferencí (čerpání získaných bodů):

- Penzijní připojištění
- Příspěvek na dopravu
- Volnočasové aktivity (sport, kultura, wellness)

- Vzdělávací kurzy
- Příspěvek na zdravotní péči

Tyto benefity byly zvoleny jako flexibilní, protože jejich využití se liší dle individuálních potřeb zaměstnanců. Například zatímco někteří preferují podporu v oblasti vzdělávání, jiní ocení příspěvek na dopravu nebo volnočasové aktivity. V Tabulce 3 je zobrazen možný způsob rozdělení bodů ve volitelném bloce částečného cafeteria systému.

Tabulka 3 – Možnost rozdělení bodů volitelného bloku částečného cafeteria systému

Benefit	Počet bodů
Penzijní připojištění	50
Příspěvek na dopravu	40
Volnočasové aktivity	15
Vzdělávací kurzy	20
Příspěvek na zdravotní péči	15

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.2 Úplné zavedení cafeteria systému

Druhou možností je plně flexibilní cafeteria systém, který by zaměstnancům umožnil samostatně rozhodovat o alokaci přiděleného rozpočtu na benefity. Benefity by se v této verzi implementace nelišily, avšak z důvodu flexibility všech výše uvedených benefitů by bylo nutno navýšit bodové rozpětí zaměstnance např. na 200 bodů – základní počet bodů oproti částečné formě by tedy činil 140 bodů a variabilní část může opět dosahovat možných 60 bodů. V tabulce 4 je navržen možný systém rozdělování bodů v případě zavedení úplné formy cafeteria systému.

Tabulka 4 – Možnost rozdělení bodů při úplné formě cafeteria systému

Benefit	Počet bodů
Penzijní připojištění	50
Příspěvek na dopravu	40
Volnočasové aktivity	15
Vzdělávací kurzy	20
Příspěvek na zdravotní péči	15
Stravenkový paušál	50
Dovolená navíc	30
Sick days	10
Firemní akce	5
Home office	5

Zdroj: vlastní zpracování

5.7.3 Kalkulace možnosti implementace systému cafeteria

Implementace cafeteria systému ve firmě je spojena s několika typy nákladů, které je nutné zohlednit při rozhodování o jeho zavedení. Tyto náklady zahrnují jednorázový poplatek za implementaci, pravidelné měsíční poplatky za správu systému a případné dodatečné výdaje na úpravy, školení či technickou podporu.

Pro kalkulaci možnosti implementování cafeteria systému do podniku byly analyzovány smlouvy o poskytování benefitů různých poskytovatelů cafeteria systému, mezi nimiž byli: Pluxee Česká republika, a. s., BENEFITY a. s., Edenred CZ, s. r. o., Benefit Management, s. r. o. Někteří poskytovatelé si účtují pouze jednorázový poplatek ve vyšších hodnotách (nad 50 000 Kč) – tato varianta je jistě výhodná pro firmy s velkým počtem zaměstnanců. Pro firmu ABC se však jeví jako vhodnější varianta zvolit poskytovatele s nižším jednorázovým poplatkem a měsíčními variabilními náklady za jednotlivý počet zaměstnanců (cca 50 osob). Proto byl pro přibližnou kalkulaci zvolen poskytovatel Pluxee Česká republika, a. s.

Prvním nákladem je jednorázový implementační poplatek, který pokrývá nastavení systému, jeho přizpůsobení potřebám firmy a spuštění do ostrého provozu. Tento poplatek u vybraného poskytovatele činí 20 000 Kč. V rámci implementace je možnost připlatit si

úpravu systému nad rámec základní implementace – tato cena se odvíjí od typu požadavku a jeho náročnosti.

Další významnou položkou je měsíční poplatek za správu systému, který se odvíjí od počtu zaměstnanců využívajících cafeteria systém. V tomto případě se jedná o poplatek 30 Kč měsíčně za každého aktivního klienta k poslednímu pracovnímu dni příslušného měsíce. Tento poplatek pokrývá provoz a údržbu platformy, její zabezpečení, aktualizace a technickou podporu. Pokud má firma 50 zaměstnanců, měsíční náklady na provoz systému by činily 1 500 Kč, což odpovídá 18 000 Kč ročně.

Vedle těchto základních nákladů mohou vzniknout také dodatečné výdaje na individuální úpravy systému, které mohou zahrnovat přizpůsobení platformy specifickým požadavkům firmy. Pokud společnost požaduje například integraci se mzdovým systémem nebo rozšířené možnosti personalizace, mohou být tyto úpravy účtovány samostatně dle rozsahu a složitosti. Cena se stanovuje na základě hodinové sazby IT specialistů nebo konzultantů a dle smlouvy činí částku 2 500 Kč/hod.

Firmy by měly rovněž zvážit náklady na školení a konzultace, které jsou důležité zejména při zavádění systému a při seznamování zaměstnanců s jeho používáním. Například školení administrátorů nebo HR oddělení může stát kolem 8 000 Kč za den. V případě rozsáhlejších systémů může být nutné školení několikrát opakovat, což zvyšuje celkové náklady.

Z finančního hlediska je důležité zdůraznit, že v případě zavedení cafeteria systému nedojde k navýšení nákladů na zaměstnanecké benefity. Celkový rozpočet vyčleněný firmou na poskytování benefitů zůstane zachován ve stejné výši jako doposud, pouze dojde k jeho převedení do rámce cafeteria systému. Zároveň vyčíslení zavedení cafeteria systému byla v této práci záměrně nastavena jako shodná pro částečnou i úplnou formu cafeteria. Důvodem je skutečnost, že pro účely demonstrace byly využity pouze modelové příklady s omezeným rozsahem benefitů, které nemají výrazný vliv na rozdílnost nákladových položek. Variabilní náklady ze strany poskytovatele systému, jako je například měsíční poplatek za správu systému, jsou navíc počítány na základě počtu zaměstnanců, nikoli podle objemu nebo variability konkrétních benefitů. Z tohoto důvodu se v kalkulaci neprojevují rozdíly mezi částečným a úplným modelem, přestože by v reálné praxi mohly nastat.

Tabulka 5 – Kalkulace implementace cafeteria systému od vybraného poskytovatele služeb

Název služby	Poplatek (standardní)
Implementace systému Cafeteria – jednorázový poplatek splatný vždy k prvnímu spuštění systému Cafeteria	20 000,- Kč
Úprava systému Cafeteria zohledňující individuální potřeby Klienta nad rámec základní implementace	Odvíjí se od typu požadavku a jeho náročnosti
Průběžná údržba a správa systému Cafeteria - pravidelný, měsíční poplatek splatný vždy poslední pracovní den v měsíci	30,- Kč za každého aktivního Beneficienta k poslednímu pracovnímu dni příslušného měsíce
Podpora Klienta po dobu spolupráce (hodinová sazba)	2 500,- Kč

Zdroj: Textová smlouva společnosti

Z dostupných informací lze tedy říci, že kalkulace pro zavedení základního cafeteria systému v prvním roce při počtu zaměstnanců 50 včetně nákladů na školení by mohla vypadat následovně:

$$20\,000 + 30 \times 50 \times 12 + 8\,000 = \mathbf{46\,000\,Kč}$$

6 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala problematikou zaměstnaneckých benefitů a možností implementace cafeteria systému ve firmě ABC. Hlavním cílem bylo analyzovat současný stav benefitového systému ve společnosti, zjistit preference zaměstnanců a navrhnout optimální variantu zavedení cafeteria systému s ohledem na potřeby firmy i jejích zaměstnanců.

Na základě teoretické analýzy bylo potvrzeno, že zaměstnanecké benefity hrají klíčovou roli v motivaci pracovníků a jejich celkové spokojenosti. Cafeteria systém se ukázal jako efektivní nástroj umožňující větší flexibilitu a individualizaci benefitů, což zvyšuje jejich hodnotu pro zaměstnance i efektivitu vynaložených nákladů.

V praktické části práce byla provedena analýza benefitového systému firmy ABC, přičemž hlavním výstupem bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Z výsledků šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je s aktuálními benefity relativně spokojena, avšak ocenila by větší možnost volby. Největší zájem byl zaznamenán o benefity spojené s volným časem, zdravotní péčí a flexibilitou práce.

Za obzvlášť podstatné lze považovat zjištění, že o zavedení cafeteria systému má zájem naprostá většina respondentů, přičemž více než 80 % zaměstnanců by uvítalo možnost přizpůsobit výběr benefitů svým osobním preferencím. Tento zájem byl podpořen také tím, že více než polovina respondentů věří, že by cafeteria systém přispěl ke zvýšení jejich pracovní motivace a komfortu na pracovišti. Dále bylo zjištěno, že největší zájem mají zaměstnanci o benefity spojené se zdravím, volným časem a finanční podporou – konkrétně o stravenkový paušál, dovolenou navíc, penzijní připojištění a příspěvky na dopravu. Méně preferované byly benefity zaměřené na vzdělávání či firemní zdravotní péči, což může odrážet aktuální životní fázi zaměstnanců i jejich osobní priority. Zajímavým zjištěním byla také otevřenost části zaměstnanců k možnosti přispívat si na benefity z vlastní mzdy, což naznačuje určitou míru ochoty spolupodílet se na tvorbě benefitového balíčku podle individuálních potřeb, nicméně pro počáteční zavedení cafeteria systému zůstává prozatím možnost přispívání si na benefity z vlastní mzdy pozastavena. Z odpovědí rovněž vyplynulo, že většina zaměstnanců očekává, že roční hodnota benefitů

v rámci cafeteria systému by se měla pohybovat mezi 6 000 až 12 000 Kč, což lze považovat za realistické a zároveň finančně zvládnutelné rozpětí pro zaměstnavatele.

Na základě těchto zjištění byly navrženy dvě varianty implementace cafeteria systému – částečná a úplná. Částečná varianta ponechává některé benefity pevně stanovené a ostatní umožňuje vybírat podle individuálních preferencí. Plně flexibilní varianta dává zaměstnancům volnost v přidělování benefitových bodů na základě stanovených kritérií. Výpočet nákladů ukázal, že částečný systém je pro firmu méně náročný z hlediska administrativy i financí, což z něj činí vhodnější variantu pro počáteční implementaci.

Vlastním přínosem této práce je nejen návrh konkrétních variant cafeteria systému přizpůsobených podmínkám Firmy ABC, ale také detailní analýza preferencí zaměstnanců, která poskytuje společnosti cenné podklady pro rozhodování v oblasti benefitů. Výsledky práce mohou být využity nejen pro zavedení cafeteria systému, ale také jako základ pro budoucí úpravy benefitového programu firmy.

Dalším možným směrem výzkumu by mohlo být sledování dlouhodobého dopadu zavedení cafeteria systému na spokojenost zaměstnanců a jejich výkon. Rovněž by bylo přínosné analyzovat, jakým způsobem by se mohl systém dále rozvíjet s ohledem na měnící se potřeby zaměstnanců a trendy v oblasti HR.

I Summary

The thesis titled *Employee Benefits and the Possibility of Implementing a Cafeteria System in the Selected Company* focuses on analyzing the current system of employee benefits in the company ABC and proposing an optimal model for the implementation of a cafeteria system. The primary goal of the research was to evaluate employee preferences regarding benefits and determine whether the introduction of a flexible benefits system would be beneficial for both employees and the company.

The theoretical part of the thesis provides an overview of employee benefits, their role in motivation, and the principles of the cafeteria system. The practical part is based on a survey conducted among the employees of company ABC, which aimed to assess their satisfaction with the current benefit system and their interest in the cafeteria model. The results showed that employees appreciate existing benefits but would prefer more flexibility in their selection.

The key contribution of this thesis lies in the detailed analysis of employee preferences and the tailored design of a cafeteria system for company ABC. The findings provide valuable insights for the company's HR strategy and can serve as a foundation for further improvements in employee benefits. Future research could focus on evaluating the long-term impact of the cafeteria system on employee satisfaction and productivity, as well as potential adaptations based on evolving employee needs and market trends.

Key words: employee benefits, cafeteria system, flexible benefits, employee satisfaction, human resources

II Seznam použitých zdrojů

Armstrong, M., Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada publishing.

Armstrong, M., Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.

Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků-Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Grada Publishing as.

Bršťáková, J. et al. (2022). *Abeceda personalisty*. 12. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, spol. s ro 560 s.

Bršťáková, J., Brůha, D., Bukovjan, P., et al. (2023) *Abeceda personalisty*. ANAG.

BusinessInfo. (2024). *Vyšší minimum: Zaručený plat zůstane jen ve státní sféře, systém se od ledna 2025 mění*. <https://www.businessinfo.cz/clanky/vyssi-minimum-zaruceny-plat-zustane-jen-ve-statni-sfere-system-se-od-ledna-2025-meni/>

Faltová-Leitmanová, I., & Volek, T. (2003). *Mzdové soustavy: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU.

Gerhart, B. (2022). *Compensation (14th edition)*. McGrawHill Education.

Grenčíková, A., Španková, J., & Kordoš, M. (2024). *The impact of home office on employee productivity and work balance*. Problems and Perspectives in Management, 22(1), 244-254.

Gutmann, J., & Bolder, A. (2012). *Vergütung für Arbeitnehmer: Anspruch, Leistung, Erfolg*. Haufe-Lexware.

Heřmanová, M., Kuralová, K., Prokop, M., & Pilař, L. (2024). *The Attractiveness of Employee Benefits in Agriculture from the Perspective of Generation Z*. Agriculture; Basel, 14(7).

Hoblík, M. (2024). *Známe nejoblíbenější zaměstnanecké benefity*. Komora Plus. https://www.komoraplus.cz/2024/05/11/zname-nejoblibenejsi-zamestnanecke-benefity/?utm_source=chatgpt.com

- Hospodářská komora České republiky. (2023). *Šetření HK ČR: zaměstnanecké benefity II*. <https://www.komora.cz/app/uploads/2024/05/zamestnanecke-benefity-ii.pdf>
- Jakubík, M., Kováč, M. (2014). *Personální management*. Praha: Grada publishing.
- Klepáč, V. (2024). *Stále více Čechů žádá hybridní model – práci z domova i kanceláře*. Novinky. <https://www.novinky.cz/clanek/finance-stale-vice-cechu-zada-hybridni-model-praci-z-domova-i-kancelare-40457854>
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kurel, V. (2005). *Cafeteria zvyšuje motivaci*. <https://hn.cz/c1-16367180-cafeteria-zvy-suje-motivaci>
- Lorincová, S., Čambál, M., Miklošík, A., Balážová, Ž., Gyurák Babel'ová, Z., & Hitka, M. (2020). *Sustainability in business process management as an important strategic challenge in human resource management*. Sustainability, 12(15), 5941.
- Magnan, M., & Martin, D. (2019). *Executive compensation and employee remuneration: The flexible principles of justice in pay*. Journal of Business Ethics, 160(1), 89-105.
- Macháček, Ivan. (2021). *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer.
- Marek, J., & Vargová, S. (2021). *Analýza problematiky home office*. Znalecký ústav bezpečnosti a ochrany zdraví, z. ú.
- Michel, Z. Z. (2017). *The Business Benefits of Paid Sick Time*. CLASP, March.
- Milli, J., Xia, J., & Min, J. (2016). *Paid sick days benefit employers, workers, and the economy*. Washington, DC: Institute for Women's Policy Research.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2024). *Minimální mzda: Informace o minimální mzdě od 1. ledna 2025*. <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. (n.d.). *Obecná ustanovení o mzdě, platu a odměně z dohod*. <https://ppropo.mpsv.cz/XVIIIObecnaustanoveniomzdeplatua>
- Niežurawska, J., Karaszewska, H., & Dziadkiewicz, A. (2016). *Attractiveness of cafeteria systems as viewed by generation Z*. International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 10(2), 684-688.

- Ntanos, S., Sidiropoulos, G., & Kyriakopoulos, G. L. (2020). *Remuneration and reward systems during an economic crisis: case study from Attica region, Greece*. Problems and Perspectives in Management, 18(2), 261.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (3., rozšířené vydání)*. Grada Publishing.
- Poór, J., Kovács, I. É., Mázásné, H. D., Mack, Á., & Fehér, J. (2018). *Flexibility benefits-Cafeteria Plan. How the characteristics of the firms affect the system Cafeteria Plan in Hungary*. Journal of Eastern European and Central Asian Research (JEECAR), 5(1), 20-20.
- Stareček, A., Gyurák Babel'ová, Z., Makyšová, H., & Cagáňová, D. (2021). *Sustainable human resource management and generations of employees in industrial enterprises*. Acta Logist, 8, 45-53.
- Stemmler, J., & Hampton, D. G. (2020). *Post COVID-19 Employee Benefits: What to Look for In Your Compensation Package*. Journal of Financial Planning, 36(10).
- Strenitzerová, M. (2015). *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava: DOLIS.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty, 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada publishing.
- Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. ANAG.
- Šubrt, B., Leiblová, Z., Příhodová, V., Skoumalová, A., Daněk, A., Přikrylová, H., ... & Šimčíková, R. (2014). *Abeceda mzdové účetní 2014*. ANAG.
- Thite, M., & Sandhu, K. (2014). *Where is my pay? Critical success factors of a payroll system—A system life cycle approach*. Australasian Journal of Information Systems, 18(2).
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing as.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
- Urbancová, H., Stachová, K., & Stacho, Z. (2017). *Using of performance appraisal methods in Czech and Slovak organisations*. Quality Innovation Prosperity, 21(3), 62-77.

Urbancová, H., & Šnýdrová, M. (2017). *Remuneration and employee benefits in organizations in the Czech Republic*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 65(1).

Vlčková, M. (2020). *Základní principy a postupy v účetnictví*. Wolters Kluwer.

Walter, O. (2024). *Minimální mzda, životní a existenční minimum 2025*. Pracomat.cz. <https://www.pracomat.cz/poradna/socialni-davky/150-minimalni-mzda-2015.html>

Zajíčková, D. (2024). *Jak vytvořit rovný a spravedlivý systém odměňování*. Fórum sociální politiky, (1), 76-88.

III Seznam obrázků

Obrázek 1 – Diagram strategie odměňování.....	23
---	----

IV Seznam tabulek

Tabulka 1: Vývoj minimální mzdy od roku 2020.....	16
Tabulka 2 – Udělení počtu bodů do cafeteria systému.....	57
Tabulka 3 – Možnost rozdělení bodů volitelného bloku částečného cafeteria systému. 58	
Tabulka 4 – Možnost rozdělení bodů při úplné formě cafeteria systému.....	59
Tabulka 5 – Kalkulace implementace cafeteria systému od vybraného poskytovatele služeb	61

V Seznam grafů

Graf 1 – Nejčastěji používané benefity.....	29
Graf 2 - Délka působení ve firmě	43
Graf 3 – Pracovní pozice respondenta	43
Graf 4 – Věkové rozmezí respondentů	44
Graf 5 – Spokojenost s aktuálním systémem benefitů ve firmě ABC	45
Graf 6 – Aktuálně využívané benefity ve firmě ABC	46
Graf 7 – Spokojenost s přehledností a administrací současného benefitového systému	47
Graf 8 – Rozhodnutí o setrvání ve firmě na základě benefitového systému	47
Graf 9 – Možnosti zlepšení současného benefitového systému firmy ABC	48
Graf 10 – Povědomí respondentů o pojmu „Cafeteria systém“	49
Graf 11 – Osobní zkušenost s cafeteria systémem	49
Graf 12 – Zájem o zavedení cafeteria systému ve firmě ABC	50
Graf 13 – Zájem o formu cafeteria systému v případě jeho zavedení ve firmě ABC	50
Graf 14 – Výběr benefitů v případě zavedení cafeteria systému.....	51
Graf 15 – Potenciální roční přidělená částka na benefity v rámci cafeteria systému	52
Graf 16 – Možnost přispívání na benefity z vlastní mzdy	52
Graf 17 – Zlepšení pracovního komfortu a motivace v případě zavedení cafeteria systému	53

VI Seznam příloh

Příloha 1: Dotazníkové šetření.....	73
-------------------------------------	----

VII Přílohy

Příloha 1: Dotazníkové šetření

1. Základní informace o zaměstnanci (pro anonymní statistické zpracování)

1. Jaká je délka vašeho pracovního poměru ve firmě ABC?
 - ☐ Méně než 1 rok
 - ☐ 1–4 roky
 - ☐ 5–10 let
 - ☐ Více než 10 let
2. Jaká je vaše pracovní pozice?
 - ☐ Administrativní (např. účetní, správní, HR, asistentka, apod.)
 - ☐ Manažerská (např. vedoucí oddělení, ředitel)
 - ☐ Jiná: _____
3. Jaký je váš věk?
 - ☐ Méně než 25 let
 - ☐ 25–35 let
 - ☐ 36–45 let
 - ☐ 46–55 let
 - ☐ Více než 55 let

2. Spokojenost se současným benefitovým systémem

4. Jak jste spokojen/a s aktuálním systémem zaměstnaneckých benefitů? (*hodnocení na škále 1–5, kde 1 = zcela nespokojen/a, 5 = zcela spokojen/a*)
 - ☐ 1
 - ☐ 2
 - ☐ 3
 - ☐ 4
 - ☐ 5
5. Jaké zaměstnanecké benefity aktuálně využíváte? (*možno zaškrtnout více možností*)
 - ☐ Stravenky/stravenkový paušál
 - ☐ Příspěvek na dopravu
 - ☐ Příspěvek na sport/kulturu
 - ☐ Penzijní/životní pojištění
 - ☐ Dovolená navíc
 - ☐ Sickdays
 - ☐ Firemní akce
 - ☐ Vzdělávací kurzy
 - ☐ Jiný: _____

6. Jak hodnotíte přehlednost a administraci současného benefitového systému?
- Velmi přehledné
 - Spíše přehledné
 - Neutrální
 - Spíše nepřehledné
 - Velmi nepřehledné
7. Jak důležitou roli hrají zaměstnanecké benefity při vašem rozhodování o setrvání ve firmě?
- Velmi důležitou
 - Spíše důležitou
 - Neutrální
 - Spíše nedůležitou
 - Zcela nedůležitou
8. Co byste zlepšili na současném benefitovém systému? *(možno zaškrtnout více možností)*
- ☐ Velikost benefitů
 - ☐ Druhy benefitů
 - ☐ Možnost uplatnění benefitů
 - ☐ Nic bych neměnil/a, jsem se současným systémem spokojen/a.
 - ☐ Jiný: _____

3. Znalost o systému cafeteria

9. Slyšel/a jste už o systému cafeteria?
- Ano, vím, o co se jedná
 - Ano, ale neznám podrobnosti
 - Ne, nikdy jsem o tom neslyšel/a
10. Pokud jste odpověděl/a „Ano“, máte s tímto systémem osobní zkušenost?
- Ano, používal/a jsem ho u předchozího zaměstnavatele
 - Ne, ale znám ho teoreticky
 - Nemám žádnou zkušenost

4. Zájem o zavedení cafeteria systému

11. Měl/a byste zájem o zavedení cafeteria systému ve firmě ABC?
- Ano
 - Ne
 - Nevím/nemám názor
12. Pokud ano, jaký způsob cafeteria systému by vám nejvíce vyhovoval?
- Úplná cafeteria (zaměstnanec si sám vybírá, jak využije celý benefitový balíček)
 - Částečná cafeteria (část benefitů pevně stanovená, část volitelná)
 - Nemám zájem o zavedení cafeteria systému

13. Jaké benefity byste v rámci cafeteria systému preferoval/a? (možno zaškrtnout více možností)

- ☐ Stravenky
- ☐ Volnočasové aktivity (sport, kultura)
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Vzdělávací kurzy
- ☐ Dovolená navíc
- ☐ Příspěvek na dopravu
- ☐ Firemní zdravotní péče
- ☐ Jiný: _____

14. Jaká částka **ročně** by podle vás měla být přidělena na benefity v rámci cafeteria systému?

- ☐ Do 6000 Kč
- ☐ 6000–12000 Kč
- ☐ 12001–18000 Kč
- ☐ 18001–24000 Kč
- ☐ Více než 24000 Kč

15. Byli byste ochotni si na některé benefity částečně přispívat z vlastní mzdy, pokud by firma umožnila výhodné podmínky?

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nevím/nemám názor

5. Další otázky a komentáře

16. Máte pocit, že zavedení cafeteria systému by zlepšilo váš pracovní komfort a motivaci?

- ☐ Ano, rozhodně
- ☐ Spíše ano
- ☐ Nevím
- ☐ Spíše ne
- ☐ Rozhodně ne

17. Jaké další benefity byste v rámci systému cafeteria ocenili, pokud zde nejsou uvedeny?

Otevřená otázka (nepovinná):

18. Máte nějaké návrhy nebo připomínky k benefitovému systému ve firmě ABC?

Otevřená otázka (nepovinná):
