



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
Možnost využití cafeteria systému v organizaci

Vypracovala: Bc. Veronika Fižová

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

České Budějovice 2025

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Veronika FIŽOVÁ
Osobní číslo: E23115
Studijní program: N0413A050036 Ekonomika a management
Téma práce: Možnost využití cafeteria systému v organizaci
Zadávající katedra: Katedra aplikované ekonomie a ekonomiky

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem práce je posoudit možnost využití cafeteria systému ve zvolené organizaci.

- Osnova práce:
1. Benefity a jejich členění.
 2. Význam benefitů v systému odměňování.
 3. Cafeteria systém a jeho varianty.
 4. Charakteristika zvolené organizace.
 5. Analýza benefitů v systému odměňování organizace.
 6. Vytvoření variantního návrhu na aplikování systému cafeteria do současného systému odměňování.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

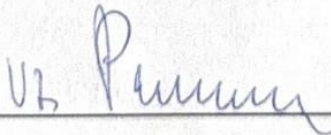
Seznam doporučené literatury:

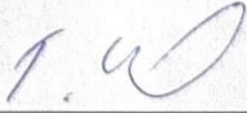
- Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada.
Beránek, P. (2024). *Zaměstnanecké benefity a obdobná plnění z hlediska daňové výhodnosti*. Olomouc: ANAG.
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.
Gerhart, B. A. (2022). *Compensation (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.
Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.

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

Datum zadání diplomové práce: 28. ledna 2025
Termín odevzdání diplomové práce: 11. dubna 2025

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26.
370 05 České Budějovice


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


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

Anotace

Diplomová práce se zabývá problematikou zavedení a využití systému cafeteria ve vybrané organizaci, konkrétně v Základní umělecké škole Česká Kamenice. Cílem práce je posouzení možnosti využití systému cafeteria v prostředí Základní umělecké školy Česká Kamenice. Teoretická část pojednává o obecných principech odměňování zaměstnanců, systému benefitů a systému cafeteria, přičemž je doplněna o základní právní úpravu vztahující se k této problematice. Praktická část práce prezentuje výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci ZUŠ Česká Kamenice, na jehož základě je navržen plán zavedení cafeteria systému, který je přizpůsobený specifickým potřebám této organizace. Nedílnou součástí praktické části je také finanční kalkulace a vyhodnocení přínosů navrženého systému pro zaměstnance i vedení školy. Hlavním cílem je zhodnotit reálnou využitelnost tohoto nástroje v prostředí ZUŠ Česká Kamenice na základě zjištěných empirických dat.

Klíčová slova: Odměňování zaměstnanců, motivace, řízení lidských zdrojů, systém cafeteria, zaměstnanecké benefity

Abstract

The diploma thesis deals with the introduction and use of the cafeteria system in a selected organization, specifically in the Elementary Art School Česká Kamenice. The aim of the thesis is to assess the possibility of using the cafeteria system in the environment of the Elementary Art School Česká Kamenice. The theoretical part deals with the general principles of employee remuneration, the system of benefits and the cafeteria system, supplemented by the basic legal regulation related to this issue. The practical part of the thesis presents the results of a questionnaire survey among the employees of the Elementary Art School Česká Kamenice, on the basis of which a plan for the introduction of a cafeteria system is proposed, which is adapted to the specific needs of this organisation. An integral part of the practical part is also a financial calculation and evaluation of the benefits of the proposed system for the employees and the school management. The main objective is to evaluate the real usability of this tool in the environment of the Elementary Art School Česká Kamenice on the basis of empirical data.

Keywords: Employee remuneration, motivation, human resources management, cafeteria system, employee benefits

Prohlášení

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

V Českých Budějovicích dne 14.4.2025

Bc. Veronika Fižová

Poděkování

V první řadě bych chtěla poděkovat vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Tomáši Volkovi, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a vstřícnost při vypracování mé diplomové práce. Dále bych poděkovala zaměstnancům ZUŠ Česká Kamenice, především paní Mgr. Šárce Blažejovské a Mgr. Kláře Blažejovské, za ochotu a poskytnutá data pro vypracování praktické části. A v neposlední řadě chci poděkovat celé rodině, nejlepšímu partnerovi a přátelům za pomoc a nekonečná slova podpory během celé doby studia.

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Odměňování zaměstnanců.....	11
2.1. Diskriminace na pracovišti.....	12
3. Systém odměňování	14
4. Mzda a její charakteristiky	16
4.1. Minimální mzda	17
4.2. Zaručená mzda	17
4.3. Druhy mezd.....	18
5. Mzdový systém	20
6. Definice a členění benefitů.....	22
6.1. Členění benefitů	23
6.1.1. Velká Británie	23
6.1.2. Evropa	24
6.2. Legislativní úprava zaměstnaneckých benefitů.....	25
6.2.1. Legislativa v EU.....	25
6.2.2. Benefity v ČR.....	26
6.3. Trendy v oblasti benefitů	27
6.3.1. Benefity a duševní zdraví.....	27
7. Systém cafeteria	29
7.1. Varianty systému cafeteria	30
7.2. Klíčové změny v roce 2024.....	31
7.2.1. Dopady na systém cafeteria	32
8. Cíl a metodika práce.....	33
8.1. Cíl.....	33
8.2. Metodika	33
9. Praktická část	35

9.1.	Charakteristika vybrané organizace	35
9.2.	Organizační struktura vybrané organizace	36
9.3.	Dotazníkové šetření.....	37
9.4.	Návrh cafeteria systému	43
9.5.	Praktická implementace	46
9.5.1.	Odůvodnění volby strategie jádra a variabilní složky	47
9.5.2.	Variabilní složka	49
9.5.3.	Jádro	50
9.5.4.	Kalkulace celkových nákladů v prvním a druhém roce	53
10.	Závěr	56
I.	Summary	58
II.	Zdroje	60
III.	Seznam obrázků	63
IV.	Seznam tabulek	63
V.	Seznam příloh.....	64

1. Úvod

Koncept zaměstnaneckých benefitů je v současnosti stále významnějším prvkem celého systému odměňování. Lidský kapitál představuje pro organizace klíčový, avšak také velmi nákladný zdroj. Správně nastavený systém benefitů nejenže podporuje motivaci a spokojenost zaměstnanců, ale může se stát i významným konkurenčním faktorem na trhu práce. Přibývá podniků a institucí, které se snaží nabídkou zaměstnaneckých benefitů zaujmout nové talenty a zároveň udržet si svůj stávající tým. Cafeteria systém patří mezi moderní nástroje, které takovou škálu benefitů umožňují efektivně řídit a přizpůsobovat dle požadavků konkrétního pracoviště.

Vztah zaměstnavatele a zaměstnance je vázaný na rovnováhu mezi mzdovou stránkou a přidávanými hodnotami v podobě volitelných výhod. Právě zde může vhodně zavedený cafeteria systém nabídnout individuální přístup a zajistit větší míru spokojenosti a loajality zaměstnanců. Náklady, které jsou s jeho implementací spojeny, je však velmi důležité průběžně vyhodnocovat, aby byly v souladu s finančními možnostmi zaměstnavatele. Pro úspěšné fungování takového systému je důležité naslouchat zpětné vazbě pracovníků a případně ji využívat při jeho dalším rozvoji.

Diplomová práce se proto zaměřuje na posouzení možnosti využití cafeteria systému ve vybrané organizaci. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti odměňování, benefitů a motivace zaměstnanců. V teoretické části rovněž nechybí ani základní právní rámec. Praktická část následně prezentuje výsledky dotazníkového šetření a navrhuje plán zavedení cafeteria systému, který zohledňuje specifické potřeby dané organizace. Cílem celé práce je zhodnotit reálnou využitelnost tohoto nástroje na základě zjištěných dat. Tyto návrhy může organizace převzít a aplikovat do svého fungování, čímž podpoří vyšší motivaci a spokojenost zaměstnanců.

2. Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců představuje klíčovou a nedílnou součástí odměny za vykonanou práci, kterou zaměstnanec poskytuje svému zaměstnavateli. Tato odměna je zpravidla vyplácena formou mzdy a nebo platu, přičemž jiné formy takové odměny mohou vyplývat z dohod o provedení práce, které nejsou součástí standardního pracovního poměru. Z ekonomického pohledu lze říci, že se jedná o cenu práce, tato cena pak dále představuje také hlavní motivaci, proč zaměstnanec svou pracovní sílu nabízí na trhu práce. Právní rámec pak odměnu zaměstnanci definuje jako jedno z klíčových pracovněprávních práv zaměstnance a hlavní povinnost zaměstnavatele tuto odměnu zaměstnanci poskytnout viz. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109 odst. 1, který definuje mzdu a plat jako odměnu za práci.

V oblasti řízení lidských zdrojů (HR managementu) je systém odměňování zaměstnanců jedním z klíčových nástrojů pro motivaci zaměstnanců k výkonu práce. Je krajně nerealistické předpokládat, že by byl zaměstnanec ochoten z dlouhodobého hlediska vykonávat svou práci efektivně a byl s ní spokojen, pokud by nebyl za svůj výkon náležitě odměňován. Vzhledem k tomuto faktu je zásadní, aby personální management vyváženě nastavil mzdové podmínky s ohledem na ostatní zaměstnanecké benefity, které zaměstnavatel svým zaměstnancům poskytuje. Detailní a komplexní přístup k odměňování zaměstnanců je tedy nedílnou součástí efektivního HR managementu, který se zaměřuje na harmonizaci individuálních potřeb s dlouhodobými strategickými cíli daného podniku. Tato harmonizace později vede nejen k pozitivním výsledkům, ale také k posílení loajality a identifikaci zaměstnance s podnikem. (Šubrt, 2018)

„Článek 35 Listiny základních práv a svobod zaručuje právo na práci, včetně práva na spravedlivé a uspokojivé pracovní podmínky, včetně bezpečnosti a hygieny práce, na spravedlivou odměnu a na ochranu proti nezaměstnanosti.“

Kořeny práva na spravedlivou odměnu můžeme nalézt v Listině základních práv a svobod. V tomto dokumentu se sice jedná o právo obecné, ale v dalších právních předpisech, jako je např. zákoník práce, je detailněji upravena jeho konkrétní podoba a ochrana.

Zákoník práce je jedním z nejzásadnějších dokumentů, který takovou spravedlivou odměnu upravuje a konkretizuje. Konkrétně v § 110 je uvedeno, že každému zaměstnanci

přísluší za práci mzda. Tato mzda musí být přiměřená vykonávané práci a je nutné, aby odpovídala její náročnosti.

2.1. Diskriminace na pracovišti

Se zákoníkem práce úzce souvisí i tzv. antidiskriminační zákon, který blíže specifikuje zákaz diskriminace na pracovišti, a současně i zákaz diskriminace při odměňování zaměstnanců. Jsou zakázány veškeré druhy diskriminace, ať už na základě pohlaví, rasy, národnosti, barvy pleti, jazyka, víry, etnického původu, náboženského vyznání, politického nebo jiného názoru, majetku, narození, zdravotnímu postižení, věku, sexuální orientace nebo příslušnosti k národnostní menšině. Rozdílné zacházení, které většinou vede k určitému znevýhodnění, na základě výše uvedených osobních znaků je tedy krajně nepřijatelné. Zákon také popisuje všechny různé druhy diskriminace:

Přímá diskriminace- v tomto případě je diskriminace zcela zjevná a odlišné chování a rozdílný přístup je na první pohled viditelný

Nepřímá diskriminace- z počátku se jeví jako neutrální postoj, který však ve skutečnosti značně znevýhodňuje

Obtěžování- druh diskriminace, který se vyznačuje nevhodným a nepřijatelným chováním, které v důsledku tvoří nepříjemné, ponižující či zastrašující prostředí

Sexuální obtěžování- zcela nepřijatelné a nevhodné chování se sexuálním podtextem, které narušuje a zasahuje až do osobní či intimní zóny člověka, a narušuje důstojnost osoby.

„Přímou diskriminací se rozumí takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru, a dále v právních vztazích, ve kterých se uplatní přímo použitelný předpis Evropské unie z oblasti volného pohybu pracovníků³), i z důvodu státní příslušnosti.“

V praxi se můžeme setkat i s přípustnými formami rozdílného zacházení. V § 9 se uvádí, že zaměstnavatel nemá žádnou povinnost dodržovat zásadu rovného zacházení s muži a ženami v případě individuálních smluv pro osoby samostatně výdělečně činné, pojistných smluv, jejichž smluvní stranou není zaměstnavatel a jsou určeny pouze pro jednoho člena

nebo v případě dobrovolných ustanovení systémů sociální ochrany osob, která jsou účastníkům nabízena individuálně, aby jim zaručila např. doplňkové dávky.

3. Systém odměňování

Systém odměňování zaměstnanců je jedním z hlavních pilířů personálního managementu, jejímž cílem a úkolem zároveň je odměnit zaměstnance za jejich vykonanou práci. V mechanismu odměňování zaměstnanců lze hovořit o stránce hmotných a nehmotných aspektů.

Hmotné aspekty

Pokud hovoříme o hmotných aspektech, hovoříme o mzdě a platu. Mzda s platem tedy představují pravidelnou finanční odměnu, která je poskytována zaměstnanci. Pan Šubrt (2018) ve své knize uvádí, že mzda není chápána pouze jako finanční ohodnocení výkonu zaměstnance, ale také jako motivační prostředek, který má často značný výsledek na daný výkon zaměstnance. Pan Urban (2017) ve své publikaci zohledňuje také fakt, že hmotné odměny odráží mimo výkonu jedince také úspěchy kolektivu. Což by mohlo mít za důsledek větší soudržnost pracovního kolektivu a celkovou efektivitu podniku. Do kategorie hmotných odměn spadají mimo mzdu a plat také benefity. Mezi ně řadíme např. příspěvek na stravování, penzijní připojištění, příspěvek na dopravu a jiné.

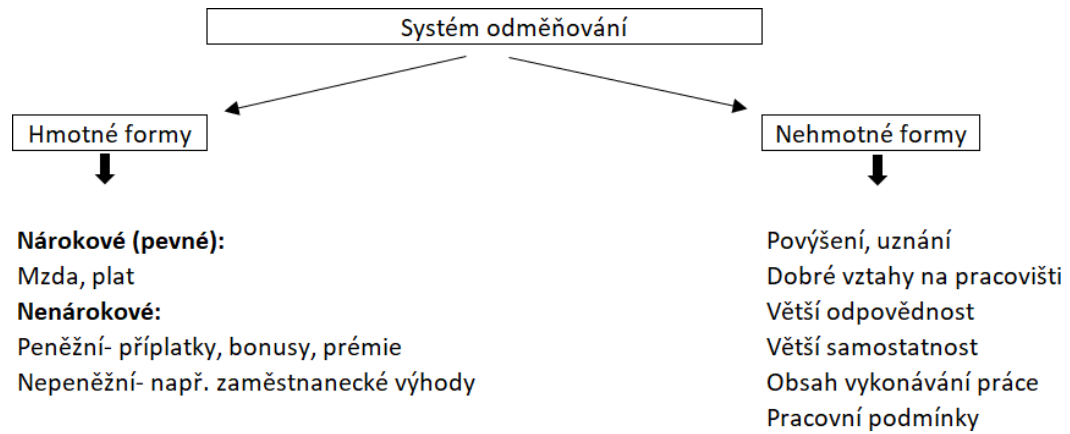
Nehmotné aspekty

Postupem času se stávají nehmotné aspekty čím dál tím více důležitějšími a žádanějšími při výkonu práce. Mezi nehmotné aspekty se řadí především uznání, pochvaly nebo možnost kariérního rozvoje. To, že jsou nehmotné aspekty považovány za klíčové uvedla ve své knize i paní Kociánová (2010). Dle jejích slov jsou nezbytné pro spokojenost zaměstnanců v dlouhodobém horizontu. Velmi významným motivačním faktorem pro zaměstnance je zejména možnost kariérního růstu a možné povýšení v budoucnu. Kariérní růst podporuje mimo osobního rozvoje zaměstnance také jeho hodnotu pro danou organizaci. K podání těch nejlepších výsledků je nutné, aby se zaměstnanec cítil uznávaný a potřebný pro chod celé organizace. Toto uznání je pro zaměstnance velmi důležité jak v podobě spravedlivého finančního ohodnocení, tak prostřednictvím pozitivní zpětné vazby, konstruktivní kritiky pro zlepšování výkonu a možnosti kariérního růstu v podniku.

Správně nastavený a efektivní systém odměňování plyne z rovnováhy mezi hmotnými a nehmotnými aspekty odměňování. Tento soulad vede nejen ke zvyšování výkonnosti celé

společnosti, ale také k větší loajalitě a pozitivním vztahům zaměstnanců vůči organizaci, čímž dochází ke snížení fluktuace zaměstnanců a posílení konkurenceschopnosti podniku.

Obrázek 1- Systém odměňování



Zdroj (Čopíková, Horváthová, 2007, vlastní úprava)

4. Mzda a její charakteristiky

Mzdu a plat řadíme mezi dva základní způsoby odměn zaměstnanců za jejich vykonanou práci. Tyto dvě základní formy jsou právně vymezené a jsou jedna od druhé rozdílné zejména charakterem zaměstnavatele.

Mzda je taková forma odměny, která je poskytována zaměstnancům v soukromém sektoru. Základem tohoto výkonu práce je smluvní dohoda mezi zaměstnavatelem a konkrétním zaměstnancem. Tento vztah také může ovlivnit výši této mzdy. Mzda může být flexibilnější a záleží tedy na dohodě mezi smluvními stranami dohody. Na základě výkonu zaměstnance může každý zaměstnavatel výši mzdy upravit. Mzda může být upravena i na základě kvalifikace zaměstnance, či jiných aspektů, které mohou mít na hodnotu práce nějaký vliv. (*Šikýř, 2014*)

Na druhé straně je plat. Plat je taková odměna, která je vyplácena zaměstnancům v sektoru veřejném a jejím stavebním kamenem jsou tarifní tabulky. Vyplácení této odměny vždy probíhá v souladu s platovými předpisy. Na rozdíl od mzdy není plat z právního hlediska předmětem smluvního vyjednávání a je tedy čistě závislý na určitých předpisech. Pan Šikýř (2014) dále ve své knize zdůrazňuje důležitý právní charakter zaměstnavatele, který tvoří hlavní rozdíl mezi mzdou a platem. Mzda je vyplácena zaměstnavatelem v soukromé sféře, zatímco plat poskytují veřejné a státní instituce.

Mzda se může skládat hned z několika důležitých složek. Mezi tyto složky řadíme základní mzdu, kterou považujeme za fixní částku, dále příplatky za práci přesčas, noční směny, svátky a víkendy nebo za práci ve ztížených podmínkách. Mezi další důležité složky řadíme bonusy nebo prémie. Tyto složky jsou založeny na individuálním výkonu zaměstnance nebo týmovém výkonu celé skupiny. Hlavním cílem těchto dvou složek je především motivace zaměstnanců. (*Dvořáková, 2012*)

Paní Dvořáková (2012) ve své knize „Řízení lidských zdrojů“ popisuje i problematiku kolektivních smluv, které v rámci systému odměňování zaměstnanců hrají důležitou roli. Jedná se o jeden z běžných nástrojů, který slouží zaměstnancům k vyjednávání lepších podmínek v oblasti pracovního práva a odměňování, prostřednictvím odborových organizací. Kolektivní smlouvy zajišťují především spravedlivé pracovní podmínky a spravedlivé vyplácení mezd, přičemž budou také srozumitelně definované pro všechny zaměstnance v podniku.

Dále Dvořáková (2012) poukazuje na fakt, že kolektivní smlouvy jsou zejména ve veřejném sektoru a odvětvích s vysokým podílem zaměstnanců považovány za klíčové z důvodu neefektivního vyjednávání se zaměstnavatelem. Je zcela nezbytné posílit pozici zaměstnanců a rovnost v odměňování.

4.1. Minimální mzda

Nejnižší možnou odměnu za práci, kterou zaměstnavatel může vyplácet nazýváme minimální mzdou. Minimální mzda je právně stanovená. Jde o jeden ze základních a velmi důležitých nástrojů pracovního práva, jak co nejvíce ochránit zaměstnancem před případným zneužíváním jeho pracovní síly. Cílem tohoto nástroje je zajistit zaměstnanci alespoň minimální životní úroveň. (Koubek, 2009)

Takovou odměnu je nutné také přizpůsobovat ekonomickému vývoji a ekonomické situaci země, zejména při inflaci a růstu životních nákladů. (Dvořáková, 2012)

Na základě legislativních rámců, jež jsou součástí zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.), konkrétně část šestá, kde jsou upraveny veškeré podmínky k problematice mezd a platů, vláda stanovuje tuto minimální mzdu.

Pokud dojde ke zvýšení minimální mzdy, má to za následek kladný dopad na motivaci a celkové fungování a výkony zaměstnanců, kteří pobírají nízké mzdy. Na druhé straně jde o navýšení mzdových nákladů ze strany zaměstnavatele. Je třeba dbát na obecnou rovnováhu mezi těmito dvěma proměnnými. Je důležitá jak ochrana zaměstnance, ale také udržitelnost podnikatelského prostředí. (Dvořáková, 2012)

Minimální mzda stanovená pro kalendářní rok 2025 činí 20 800 Kč měsíčně. Což činí hodinovou sazbu 124,40 Kč. Oproti loňskému roku 2024 došlo k navýšení minimální mzdy o 1 900 Kč měsíčně. Pokud bychom minimální mzdu porovnali v Evropském měřítku, Česká republika se řadí k zemím s nižší minimální mzdou. V Lucembursku činí minimální mzda 2 387,4 € měsíčně, což značně poukazuje na velké rozdíly mezi zeměmi EU.

4.2. Zaručená mzda

V minulosti existovala forma mzdy, které se říkalo zaručená mzda. Jednalo se o minimální mzdu, která byla stanovena na základě složitosti, odpovědnosti nebo náročnosti vykonávané práce.

V rámci legislativních změn v oblasti odměňování došlo od 1. ledna 2023 ke zrušení zaručené mzdy v podnikatelské sféře. Zaručená mzda do této doby představovala nástroj, kterým byla určena minimální výše odměny za práci v závislosti na složitosti, odpovědnosti a náročnosti vykonávané činnosti, rozdělené do osmi skupin. V současnosti se v soukromém sektoru uplatňuje pouze minimální mzda jako závazná spodní hranice odměny za práci bez ohledu na profesní zařazení. Naproti tomu ve veřejném sektoru, který zahrnuje například státní úřady, školství nebo zdravotnictví, zůstal princip diferencované zaručené mzdy zachován, avšak došlo ke zjednodušení systému ze zmíněných osmi skupin na čtyři. (*Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2023*)

4.3. Druhy mezd

Mzda jako odměna zaměstnanci za vykonanou práci může mít několik různých forem. Jedná se o finanční odměnu, která je vyplácena na základě pracovního poměru. Různé formy se od sebe navzájem liší závislostí na výkonu zaměstnance a předem stanoveným způsobem. Každá forma mzdy je specifická pro určité odvětví na trhu a podmínky pracovního trhu.

Mzda časová

Hovoříme o jedné z nejběžnějších a nejpoužívanějších forem mzdového odměňování. Jak z jejího názvu vyplývá, stanovuje se na základě odpracovaného času. Jako měrnou jednotku času používá hodiny, dny nebo dokonce měsíce. Tato forma mzdy se využívá zejména v situacích, kdy není možné přesně měřit produktivitu zaměstnance nebo v druhém případě není výkon zaměstnance přímo závislý na individuálním výsledku zaměstnance. (*Koubek, 2009*)

Tato odměna je také velmi spravedlivá. Každý zaměstnanec obdrží takovou odměnu, která odpovídá jeho odpracovanému času za dané časové období. (*Šikýř, 2014*)

Mzda úkolová

Tento druh mzdy se stanovuje na základě množství vykonané práce nebo počtu vyrobených jednotek (kg, m, ks). Nejvíce se tato forma odměny využívá v organizacích, kde je velmi jednoduché změřit pracovní výkon. Pro tuto odměnu jsou typické výrobní podniky nebo podniky jiné manuální činnosti. (*Armstrong, 2009*)

Tento druh mzdy je i silným motivátorem pro zaměstnance ke zvýšení výkonu. Je důležité tyto výkony kontrolovat, protože důraz na kvantitu a cíl zaměstnanců vyrobit toho co nejvíce může způsobit veliký pokles kvality. *(Koubek, 2009)*

Mzda podílová

Mzda podílová je další formou finanční odměny, který se řadí do kategorie výkonové mzdy. Tato mzda je stanovena jako podíl zaměstnance na zisku podniku nebo jiných týmových výsledcích. Velmi často se s ní můžeme setkat v oblasti obchodu, kdy jednotlivec nebo tým může dostat odměnu ve formě určitého procenta z prodeje nebo zisku. *(Armstrong, 2009)*

Za velikou výhodu může být v případě podílové mzdy považován přímý vztah mezi výkonem a poskytovanou odměnou. Pokud výkon zaměstnance bude kvalitní a vysoký, promítne se to do jeho odměny a naopak. Tato forma odměny má i své značné nevýhody, které souvisejí především se situací na trhu. Velká konkurence mezi prodejci a dostupnost substitučních výrobků, často importovaných z Asie a nabízených za velmi nízké ceny, mohou výrazně ovlivnit prodej daného zaměstnance, ať už jde o produkty, zboží nebo služby. *(Koubek, 2009)*

Mzda smíšená

Tento druh pojí dva druhy mezd- časovou a úkolovou. S tímto druhem se nejčastěji setkáváme v oblasti obchodu, kde je zaměstnanec odměňován běžnou časovou mzdou doplněnou o měnnou úkolovou mzdu, která je závislá na individuálním nebo týmovém výkonu. Část mzdy je tedy fixní a druhá část je výsledkem plnění předem stanovených cílů. *(Kociánová, 2010)*

5. Mzdový systém

Mzdový systém, který považujeme za podstatnou součást ekonomických struktur, je základním stavebním kamenem při formování pracovního prostředí a ovlivňování celkové prosperity jednotlivců i společnosti. Mzda je peněžní odměna, která se vyplácí zaměstnancům za svou práci, je zásadním aspektem značně ovlivňujícím produktivitu zaměstnanců, jejich morálku nebo setrvání v organizaci. Stanovení spravedlivého a rovnocenného mzdového systému je klíčovou odpovědností managementu, protože má přímý vliv na schopnost přilákat, motivovat a především udržet talentované jedince. *(Binney, 1962)*

Akademická literatura o mzdových systémech zdůrazňuje složitou a vícevrstvou povahu tohoto tématu. Výzkumníci se zabývali složitostmi mzdových metodik, vykazováním výdělků a využitím pracovních dat k analýze výsledků různých absolventů a trendů na trhu práce. *(Troutman & Shedd, 2016)*

Některé studie se zabývají významem zajištění spravedlivého a rovného hodnocení pracovních pozic, protože spokojenost a produktivita jsou ve velmi blízkém vztahu s vnímanou spravedlností mzdového systému. *(Binney, 1962)*

Je prokázáno, že hodnota pracovních podmínek hraje významnou roli při vysvětlování mzdových rozdílů mezi zaměstnanci a pracovními místy. Aspekty, mezi které řadíme požadavky na dovednosti, úroveň produktivity, regionální rozdíly a nebo dynamiku nabídky práce, byly zkoumány a označeny jako možná potenciální příčiny mzdových rozdílů. *(Maestas et al., 2023)*

Problematika mezd byla zkoumána v kontextu globálních dodavatelských řetězců, kde byly vzneseny obavy o dopad nízkých mezd na lidská práva a pracovní vykořisťování. *(LeBaron, 2021)*

Paní Měrtllová (2014) ve své knize „Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy“ uvádí 4 jasné a důležité cíle mzdového systému, které jsou nezbytné pro efektivní fungování celého systému jak z pohledu zaměstnance, tak z pohledu zaměstnavatele:

1. **Motivace-** Je podstatné, aby správně nastavený mzdový systém zaměstnance motivoval a stimuloval k vyššímu a lepšímu výkonu. Aby každý zaměstnanec

2. **Spravedlivá odměna-** Správně zvolený a nastavený mzdový systém by měl dosáhnout spravedlivého odměňování na základě odvedené práce. Při této spravedlivé odměně je nutné nahlížet na aspekty jako je kvalifikace nebo také odpovědnost, aby bylo dosaženo maximální spravedlnosti mezi všemi zaměstnanci.
3. **Konkurenceschopnost-** Mzdový systém by měl být schopen pomoci podniku udržet si svou schopnost přilákat novou kvalifikovanou pracovní sílu a dále si ji také udržet v prostředí konkurenčního trhu práce.
4. **Efektivita nákladů-** Je klíčové, aby mimo jiné byl správně nastavený mzdový systém také finančně udržitelný pro organizaci. Je tedy důležité optimalizovat náklady vynaložené na pracovní sílu.

The diagram illustrates the structure of a wage system (Mzdový systém) and its components. It is organized into three main vertical paths, all contributing to the overall wage system.

- Top Level:** Mzdový systém
- Second Level:**
 - Tarifní soustava (Tariff system)
 - Mzdové formy (Wage forms)
- Third Level (Inputs to Tarifní soustava):**
 - Stupnice mzdových tarifů (Wage tariff scale)
 - Příplatky (Supplements)
- Fourth Level (Inputs to Stupnice mzdových tarifů):**
 - Tarifní stupně (Tariff steps)
- Fifth Level (Inputs to Tarifní stupně):**
 - Kvalifikační katalog (Qualification catalog)
- Sixth Level (Inputs to Kvalifikační katalog):**
 - Hodnocení práce (Work evaluation)
- Seventh Level (Inputs to Příplatky):**
 - Hodnocení pracovních podmínek (Working conditions evaluation)
- Eighth Level (Input to Mzdové formy):**
 - Hodnocení pracovního výkonu a jednání (Evaluation of work performance and conduct)

Arrows indicate the flow of influence from the bottom level (evaluation) up to the final wage system components.

Tento obrázek č. 2 má za cíl znázornit strukturu mzdového systému, který je založen na principu hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Z diagramu je na první pohled patrné, že se systém dělí na dvě hlavní složky. Jedna složka představuje formy mezd, které jsou založené na jednom konkrétním klíčovém prvku a to na hodnocení pracovního výkonu a chování zaměstnanců. Druhou složkou je tarifní soustava, která se dále větví do dílčích prvků, mezi něž patří např. tarifní stupně, různé poplatky nebo mzdové tarifní stupnice. Na úplném konci této složky je hodnocení pracovních podmínek nebo hodnocení práce. (Dvořáková, 2012)

6. Definice a členění benefitů

Zaměstnanecké benefity patří mezi jeden z nejdůležitějších nástrojů pro zaměstnavatele k přilákání, motivování a především udržení kvalifikované a talentované pracovní síly. V neustále se vyvíjejícím prostředí pracovního světa jsou benefity řazeny mezi čím dál důležitější prvek odměňování. Zaměstnanecké benefity zahrnují širokou škálu výhod nad rámec základní mzdy a značně ovlivňují jak výkonnost jedince, tak výkonnost celé organizace. *(Hubbard & Singh, 2009)*

Zaměstnanecké benefity obecně rozdělujeme na dvě hlavní kategorie: na benefity stanovené vládou a benefity, které poskytuje zaměstnavatel. Do kategorie poskytované vládou spadají výhody, mezi které patří např. zaměstnanecké pojištění, penzijní plány nebo odškodnění pracovníků. Druhá kategorie zahrnuje výhody např. stomatologické péče, příspěvek na léky, pojištění pro případ invalidity atd. *(Hubbard & Singh, 2009)*

Systém zaměstnaneckých benefitů a jejich význam by se neměl brát na lehkou váhu. Je prokázáno, že benefity mají významný vliv na mnohé aspekty celkové výkonnosti podniku. Motivování a spokojení zaměstnanci vykazují jednoznačně vyšší míru angažovanosti, motivace a loajalitu vůči jejich organizace, což v konečném důsledku vede k vyšší celkové produktivitě a výkonnosti organizace. *(Li, 2023)*

Správně stanovený systém zaměstnaneckých benefitů samozřejmě může vést ke zvýšení míry udržení zaměstnanců. V důsledku takového zvýšení poté naopak dochází k pozitivnímu snížení nákladů spojených s fluktuací a je tak zajištěna plynulost organizačních znalostí a odborností. *(Li, 2023)*

Armstrong (2009) ve své knize zmiňuje, že zaměstnanecké benefity představují jakýsi doplněk k vypláceným finančním odměnám a mohou tvořit dokonce až jednu třetinu celkových nákladů na mzdy. Tyto výhody poskytované zaměstnavatelem slouží ke zvýšení prosperity a blahobytu zaměstnanců. I přestože jsou benefity velmi důležitou, ale také nákladnou součástí celého systému odměňování, jejich hmotná stránka může být zaměstnancům udělována okamžitě, s časovým odkladem, nebo na základě zásluh, např. ve formě penzijních plánů či pojištění.

I když tyto benefity nemají přímý vliv na pracovní výkon, značně přispívají k pozitivnímu pohledu na zaměstnavatele, což v dlouhodobém horizontu vede k vyšší loajalitě a

nasazení zaměstnanců, což v konečném důsledku zlepšuje i výkon firmy. (Armstrong, 2007)

6.1. Členění benefitů

Zaměstnanecké výhody se staly nedílnou součástí moderního pracovního prostředí, který hraje zásadní roli při přitahování, motivaci a následném udržování kvalifikované pracovní síly. (Pegg, 2009)

Jednou ze základních možností, jakou je možné všechny zaměstnanecké výhody rozčlenit do různých kategorií je jejich povaha a účel. Zaměstnanecké benefity mohou zahrnovat např. příspěvky na zdravotní péči, penzijní připojištění, životní pojištění a další výhody. Druhy zaměstnaneckých výhod se v jednotlivých státech a regionech značně liší. Důvodem jsou různé kulturní, legislativní nebo ekonomické faktory, které dohromady formují konkrétní pracovní trh. (Pegg, 2009)

6.1.1. Velká Británie

Ve Velké Británii, jak uvádí Armstrong (2009), se kombinují dva druhy zaměstnaneckých výhod- standardní a variabilní. Standardní jsou takové výhody, které jsou pro všechny zaměstnance stejné a jsou pevně stanoveny a vymezeny. Velmi často obsahují základní složky jako jsou např. zákonné příspěvky do penzijních plánů, zdravotní pojištění, placená dovolená nebo nemocenská. Standardní výhody jsou zaměstnancům poskytovány zpravidla bez možnosti jakékoliv úpravy a nejsou závislé na individuálních preferencích nebo potřebách zaměstnanců. Variabilní výhody jsou složkou výhod, které jsou oproti standardním benefitům flexibilnějšími. Je možné je jistým způsobem upravit dle preferencí zaměstnance. Zaměstnanci si v tomto případě mohou zvolit možnost, která odpovídá jejich potřebám či preferencím. Řadí se sem např. příspěvek na dopravu, na sport, na vzdělání nebo pojištění, které je nad rámec standardního balíčku.

Britské podniky velmi často kladou důraz konkrétně na benefity flexibilní, které lépe reagují na konkrétní požadavky zaměstnanců. Takový přístup zaručí větší spokojenost a motivaci zaměstnanců, což je z dlouhodobého hlediska velmi pozitivní i pro samotnou organizaci. (Armstrong, 2009)

Zaměstnanecké benefity ve Velké Británii se rozdělují do různých oblastí, které popsal pan Armstrong:

- **Výhody osobní bezpečnosti-** tato oblast benefitů zahrnuje výhody spojené se zdravotní péčí (zubní péče, soukromé pojištění), pojištění pro případ služebních cest, nemocenskou, dodatečné odstupné či poradenství v oblasti kariérního růstu.
- **Výhody osobní potřeby-** tato oblast obsahuje výhody jako je nadstandardní mateřská dovolená, firemní péče o potomky zaměstnanců, vstup do sportovních zařízení podniku, zaměstnanecké slevy nebo osobní volno.
- **Firemní vozy-** Firemní automobily jsou poskytovány zaměstnancům pro osobní využití jako úspora zaměstnancům. Zaměstnanci zde uspoří, neboť nemusí vynaložit náklady na pořízení a údržbu svého vlastního vozidla.
- **Peněžní výpomoc-** peněžní výpomoc se týká příspěvků na hypoteční úvěry, bezúročných půjček nebo náhrad nákladů na stěhování.
- **Jiné výhody-** tato oblast zahrnuje firemní akce a teambuildingy nebo např. bezplatné parkování v místě pracoviště.

6.1.2. Evropa

Ve státech Evropy jsou zaměstnanecké výhody nejčastěji děleny podle komplexních a standardizovaných přístupů. Je zde velmi podstatné, aby nastávala rovnováha mezi oblastmi pracovního a osobního života. Pan Koubek (2009) ve své knize uvádí, že model zaměstnaneckých benefitů zahrnuje velmi důležité zajištění práv zaměstnanců, jako je např. přístup k veřejnému zdravotnímu pojištění nebo široké škále různých příspěvků na rodinný život. V některých státech Evropy zaměstnavatelé dokonce přispívají na mateřské dovolené a mimo jiné poskytují i různé velkorysé programy pro děti zaměstnanců.

Zaměstnanecké benefity v Evropě můžeme rozdělit do základních tří skupin:

- **Výhody spjaté s postavením pracovníka-** mezi výhody spjaté s postavením pracovníka se řadí např. bezplatné bydlení, osobní automobil, platby spojené s užíváním soukromého telefonu, nárok na uhrazení nákladů za oděv (vhodnou reprezentaci) atd.
- **Výhody sociální povahy-** do této kategorie spadají výhody jako např. podnikové mateřské školy nebo příspěvky na životní pojištění

- **Výhody vycházející ze vztahu k práci-** školení a kurzy, příspěvek na stravování nebo zaměstnanecké slevy na sortiment podniku

(Koubek, 2009)

6.2. Legislativní úprava zaměstnaneckých benefitů

V České republice a samotné Evropě je téma zaměstnaneckých benefitů, velmi rozsáhlé téma, které se zabývá problematikou různých forem zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec zákonem stanoveného nároku. Tyto zaměstnanecké výhody jsou legislativně upraveny.

6.2.1. Legislativa v EU

V Evropské Unii jsou práva zaměstnanců, jejich ochrana a také otázka jejich benefitů pevně zakotvena v několika důležitých směrniciích. Tyto směrnice jsou poté jednotlivými členy Evropské Unie převáděny do konkrétních národních právních řádů. Evropská Unie si klade velké množství cílů v oblasti ochrany a podpory zaměstnanců. Jedním z těchto základních cílů je zajištění rovnosti na pracovišti, což by mělo zamezit jakémukoliv znevýhodnění jedné skupiny lidí oproti druhé (muži vs. ženy). Dalším cílem evropské legislativy je podpora výhod, které vedou ke zlepšení pracovních a životních podmínek zaměstnanců. V tomto případě hovoříme o bezpečnosti na pracovišti, ochraně zdraví nebo benefitech, které zahrnují nárok na čerpání dovolené, mateřské nebo péče o děti. *(European Union, 2020)*

Základními benefity v EU jsou nepochybně:

- Zkrácená pracovní doba
- Placené volno
- Flexibilní pracovní doba

Tyto zaměstnanecké výhody nepochybně slouží k podpoře spokojenosti zaměstnanců a zvýšení jejich produktivity.

Směrnice EU o pracovní době (2003/88/EC), vymezuje určitou minimální dobu odpočinku a výměr roční dovolené, k čemuž zavazuje všechny členské státy. A každý členský stát má tedy povinnost tyto minimální standardy vyobrazit ve sbírce svých národních zákonů. *(European Commission, 2021)*

6.2.2. Benefity v ČR

V České republice je zaměstnancům nabízena velká škála nejrozličnějších zaměstnaneckých benefitů, které mohou být i nad rámec zákoníku práce. Jednotliví zaměstnavatelé mohou benefity svým zaměstnancům nabízet dobrovolně. V tomto případě se nejčastěji jedná o příspěvky na stravování, kulturu, rekreaci, sport nebo dokonce zdravotní péči. Tyto konkrétní benefity nejsou na území České republiky povinné, avšak v mnoha společnostech, hlavně nadnárodních, se staly nedílnou součástí běžné praxe. (Dvořáková, 2012)

Pokud na benefity nahlédneme z pohledu daňových úlev, v České republice legislativa umožňuje částečné nebo úplné osvobození benefitů od daní. Vzdělávací kurzy nebo příspěvky na stravu patří do skupiny benefitů, jež mohou být osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob. Tyto benefity jsou zpravidla považovány za výhodnější jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnavatele obecně tato daňová úleva více motivuje k větším investicím do zaměstnaneckých výhod, proto jsou tyto úlevy velmi důležitým nástrojem. (Ministerstvo financí ČR, 2021)

Zaměstnanecké benefity se však v různých zemích Evropy značně liší. Důvodem jsou odlišné ekonomické nebo kulturní faktory. V severních státech Skandinávie je škála poskytovaných benefitů opravdu široká. Zaměstnavatelé zde poskytují tradičně dovolenou či placené volno, což značně přispívá k rovnováze mezi osobním a pracovním životem. Benefity ve Skandinávii představují velikou daňovou úlevu, což podporuje zaměstnavatele jich poskytovat co nejvíce. (Nordic Council of Ministers, 2020)

Ve srovnání jižní a severní Evropy jižní Evropa za severní mírně zaostává a úroveň benefitů je zde znatelně nižší, neboť vykazuje nižší ekonomický výkon než severní Evropa.

V Německu je všeobecně velmi klíčová spolupráce na 3 základních rovinách: státu, zaměstnavatele a zaměstnance. V německé legislativě jsou upravena a zakotvena nařízení, která podporují zaměstnavatele k nabízení výhod, mezi které patří především penzijní připojištění. Tato skutečnost značně ovlivňuje finanční zabezpečení zaměstnanců po odchodu do důchodu. (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2021)

6.3. Trendy v oblasti benefitů

Je nutné, ve stále měnícím se prostředí, přizpůsobovat své fungování podle potřeb, které se mění spolu s prostředím. Není tomu jinak ani v oblasti zaměstnaneckých benefitů, které je nutné neustále přizpůsobovat požadavkům zaměstnanců. Hlavní roli v oblasti trendů hraje rostoucí diverzita a globalizace populace. Populace a konkrétně pracovní síla se stává z geografického hlediska rozptýlenější a kulturně rozmanitější. Je zapotřebí poradit si se složitostmi týkající se spravedlivých a relevantních benefitů všem zaměstnancům. Výzvou je tedy vytvořit správný komplexní balíček benefitů. *(Ryan & Wessel, 2015)*

Ve 21. století je nepochybně dalším významným trendem hojné využívání technologií na pracovišti. S růstem využití moderních technologií, jako jsou např. mobilní aplikace a různé digitální platformy, roste také aktivní přístup zaměstnanců k řízení svých benefitů. Pro zaměstnavatele to znamená, že mohou poskytovat personalizovanější a efektivnější výhody. *(Ulrich, 2007)*

V roce 2024 se však také velmi často setkáváme s technologiemi jako je AI nebo jiné velmi pokročilé analytické nástroje. Ty mohou zaměstnavatelům poskytnout cenné informace o aktuálních trendech, potřebách a preferencích zaměstnanců, které mohou napomoci při rozhodování nebo sestavování balíčků zaměstnaneckých výhod.

K větší poptávce po přizpůsobitelných možnostech zaměstnaneckých benefitů vede i větší individualizace a flexibilita v samotném vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Nepochybně i rozvoj oblasti služeb zapříčinil vývoj benefitů. V oblasti služeb organizace často čelily rozdílným požadavkům než organizace v klasickém průmyslovém odvětví. Mezi poskytované výhody řadíme např. finanční poradenství, vzdělávání zaměstnanců nebo profesní rozvoj, což umožňuje zaměstnancům rozvíjet své zkušenosti a dovednosti. *(Ryan & Wessel, 2015)*

6.3.1. Benefity a duševní zdraví

V moderním světě 21. století, se stalo téma duševního zdraví velmi klíčovým. Duševní zdraví není důležité pouze pro pohodu samotných zaměstnanců, ale může mít velký vliv na fungování a plnění cílů celé organizace. V dnešní době je také klíčová otázka well-beingu, work- life balancu a duševního zdraví. Benefity by měly podporovat péči o psychické zdraví a rodinný život. Zaměstnavatelé poskytují možnost návštěvy terapeuta

nebo firemního poradce nebo různá školení a semináře na identifikaci a zvládání pracovních stresorů včetně praktických technik, jako je time management, techniky dýchání, progresivní svalová relaxace, asertivní komunikace a stanovování hranic. Firmy často najímají externí specialisty na psychologii a stress management na vedení workshopů pro zaměstnance, kde si zaměstnanci mohou různé techniky zvládání stresu zažít. Benefity by měly být navrženy tak, aby odpovídaly rychlému vývoji moderního pracovního prostředí, který zaměstnancům může způsobovat jejich duševní nepohodu. Špatné duševní zdraví se může výrazně odrážet na produktivitě, angažovanosti a zvýšené fluktuaci. Investice do různých vzdělávacích programů a školení jsou velmi podstatné a mohou působit proti negativním dopadům duševní nepohody zaměstnance. Work- life fit klade důraz na to, aby zaměstnanec dokázal být úspěšný jak ve své pracovní, tak ve své osobní sféře. Za takovým úspěchem stojí zejména flexibilní pracovní doba, kdy si zaměstnanec sám stanoví, v jaké části dne je nejproduktivnější, a své úkoly si může tak přizpůsobit dle svých preferencí a osobních potřeb.

Přínosy takového přístupu zaměstnavatelů jsou velmi pozitivní. Zaměstnanci se nepotýkají s depresemi nebo úzkostmi a vykazují tak vyšší produktivitu. Tato školení také napomáhají nižší absenci nebo fluktuaci zaměstnanců.

7. Systém cafeteria

Systém cafeteria patří v dnešní době velmi rychle se vyvíjejícím se prostředí mezi jeden z dynamických prvků zaměstnaneckých benefitů. Tento prvek zaručuje velmi flexibilní a individualizovaný přístup k benefitům, které přesně zahrnuje a zohledňuje konkrétní potřeby a preference jednotlivých zaměstnanců. Systém cafeteria spočívá ve výběru z nabídky předem stanovených benefitů, který zaměstnanec upravuje na základě aktuálních potřeb a požadavků. (Li, 2023; Galetić & Klindžić, 2020; Miller, 2008)

Systém cafeteria tak umožňuje zaměstnavatelům poskytnout zaměstnancům komplexní balíček zaměstnaneckých výhod, který je schopný reagovat na jejich aktuální potřeby a proto je považován za tak efektivní nástroj. Tento nástroj značně zvyšuje spokojenost zaměstnanců, s kterou je spojena vyšší angažovanost zaměstnanců, a také zvyšuje šance na udržení kvalitních pracovních sil. Systém cafeteria je považován za velmi strategický nástroj, který podnikům napomáhá k větší konkurenceschopnosti podniků na pracovním trhu. (Miller, 2008)

Je stěžejní zaměstnancům dopřát rovnováhu mezi osobním a pracovním životem. Je to klíčový nástroj pro zvýšení spokojenosti a loajalitu zaměstnanců vůči společnosti. Systém cafeteria by měl odrážet aktuální trendy ve vývoji zaměstnaneckých benefitů. Tyto benefity už zdaleka nepatří pouze do oblasti vedlejších výhod, ale staly se významnou oblastí celé pracovní zkušenosti.

Aby mohl být takový systém správně nastavený je velmi důležité do hloubky pochopit veškeré faktory, které nějakým způsobem ovlivňují chování zaměstnanců a také jejich rozhodování. Mezi metody, které je vhodné na tento průzkum využít, patří např. participativní pozorování. Toto pozorování umožňuje zaměstnancům lépe pochopit způsob, jakým zaměstnanci cafeteria využívají. Toto pozorování následně vede k návrhu a analýze změn, které poté vedou k optimalizaci a zefektivnění daného systému. (Arp, 2015)

Systém cafeteria své konkrétní ukotvení v české legislativě nemá. Několik právních předpisů však upravuje poskytování těchto zaměstnaneckých výhod. Jedná se především o zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který stanovuje daňové aspekty zaměstnaneckých výhod. Podle § 6 odst. 9 písm. d) tohoto zákona uvádí:

„Nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub výdajů (nákladů), které nejsou výdaji (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů, v úhrnu do výše poloviny průměrné mzdy za zdaňovací období ve formě

1. pořízení zboží nebo služeb zdravotního, léčebného, hygienického a obdobného charakteru od zdravotnických zařízení, pořízení zdravotnických prostředků na lékařský předpis, použití vzdělávacích nebo rekreačních zařízení nebo poskytnutí rekreace nebo zájezdu,
2. použití zařízení péče o děti předškolního věku včetně mateřské školy podle školského zákona, knihovny zaměstnavatele, tělovýchovných a sportovních zařízení,
3. příspěvku na kulturní nebo sportovní akce,
4. příspěvku na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, mimo knih, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy“

Tato ustanovení umožňují zaměstnavatelům poskytovat různé benefity v rámci systému cafeterie s daňovými výhodami pro zaměstnance.

7.1. Varianty systému cafeteria

Cafeteria systém můžeme rozdělit do 3 základních systémů:

Systém jádra – který sestává z pevné a volitelné složky. Pevná část zůstává jednotná pro všechny zaměstnance, zatímco volitelná poskytuje prostor pro individuální výběr. Tento přístup představuje určitý kompromis mezi záměry vedení organizace a možnostmi zaměstnanců upravit si benefity podle svých individuálních preferencí.

Systém bufetu – v jeho rámci je zaměstnancům stanoven rozpočet, v jehož mezích si mohou z předem definované nabídky benefitů sami zvolit ty, které nejlépe odpovídají jejich potřebám. Mohou buď využít rozpočtu k nákupu většího množství levnějších benefitů, nebo si vybrat menší počet hodnotnějších výhod.

Systém alternativního menu – ten spočívá ve vytvoření balíčků benefitů odrážejících požadavky různých skupin zaměstnanců (například dle věku, rodinného stavu a podobně). Zaměstnanci si pro určité časové období zvolí jeden z nabízených balíčků, jenž zůstává

po tuto dobu neměnný. Všechny balíčky přitom mají stejnou hodnotu, tudíž se nepracuje s konceptem rozpočtu. (*Armstrong, 2021*)

V českém prostředí pracovníci obvykle nedostávají možnost vybírat z předem připravené široké škály benefitů v plné míře. Ve většině případů si totiž zvolí pouze část výhod, zatímco zbývající benefity poskytuje zaměstnavatel plošně všem. Další možností je vytvořit vlastní skladbu benefitů, což je ovšem organizačně nejnáročnější varianta. Lze ji však usnadnit například formou poukázek, které zaměstnanci uplatňují dle vlastního uvážení. (*Koubek, 2007*)

7.2. Klíčové změny v roce 2024

Od 1. ledna 2024 došlo v české legislativě k důležitým změnám, ke kterým došlo úpravou tzv. konsolidačního balíčku. Tyto změny mají klíčový vliv na zaměstnanecké benefity, především systém cafeterie.

Klíčové změny:

- **Zavedení jednotného limitu pro osvobození nepeněžních benefitů:**

Novela zákona o daních z příjmu upravila jednotný limit pro osvobození nepeněžních benefitů, které jsou poskytovány zaměstnavatelem. Tento limit je stanoven jako polovina průměrné mzdy za zdaňovací období. Průměrná mzda činí v roce 2024 43 967 Kč. Limit je tedy 21 983,50 Kč. Do tohoto limitu spadají zejména příspěvky na rekreaci, kulturní či sportovní akce nebo vzdělání zaměstnanců.

- **Zrušení osvobození nepeněžních darů:**

V lednu roku 2024 došlo ke zrušení osvobození nepeněžních darů do hodnoty 2000 Kč ročně. To znamená, že od roku 2024 všechny nepeněžní dary podléhají dani z příjmů a odvodům pojistného.

- **Úprava daňového režimu stravování:**

Mezi další změny, které vešly v platnost od ledna roku 2024, patří také sjednocení daňového režimu pro příspěvky na stravování, ať už v peněžní či nepeněžní formě. Osvobození se týká stravenek i stravenkového paušálu. Příspěvek je nyní osvobozen od

daně do výše 70 % horní hranice stravného při pracovní cestě trvající 5 až 12 hodin. Tato hranice je pro rok 2024 116,20 Kč.

(Finanční správa ČR, 2023)

7.2.1. Dopady na systém cafeterie

Výše zmíněné legislativní změny mají klíčový vliv na celý systém cafeterie a jeho fungování. Tento systém slouží zaměstnavatelům k poskytování flexibilních benefitů zaměstnancům. Zaměstnavatelé jsou nuceni pečlivě sledovat a studovat stav a hodnotu aktuálně poskytovaných benefitů, aby nedošlo k překročení stanoveného limitu a zachoval daňovou efektivitu pro zaměstnance. Zavedení jednotného limitu pro osvobození nepeněžních zaměstnaneckých výhod značně zužuje samotnou flexibilitu systému cafeterie. Dříve si zaměstnanci mohli vybírat ze širšího spektra benefitů v hodnotách, které od ledna roku 2024 přesahují nový limit. Je důležité, aby zaměstnavatelé provedli kontroly benefitních programů a systému cafeterie, aby byl systém v souladu s novými daňovými předpisy a legislativou. Tato kontrola vyžaduje zavedení sofistikovaného systému evidence zaměstnaneckých výhod. Je také nezbytné zaměstnance o této situaci řádně informovat, neboť dochází ke změně jejich výhod.

V některých případech může dojít k demotivaci zaměstnancům, neboť benefity, které dříve spadaly do skupiny osvobozených od daně, nyní podléhají zdanění a ztrácí tak svou atraktivitu. Zaměstnavatel tak může investice z benefitů přesunout např. přímo do mzdy nebo bonusů.

8. Cíl a metodika práce

8.1. Cíl

Cílem této diplomové práce je zhodnotit možnosti využití cafeteria systému ve zvolené organizaci. Vybranou organizací pro tuto diplomovou práci je Základní umělecká škola Česká Kamenice.

8.2. Metodika

Zdrojem informací pro literární rešerši diplomové práce, která se především zaměřuje na definice odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů a systému cafeteria, byla zejména odborná literatura, jež je dostupná v Akademické knihovně Jihočeské univerzity. Ke zpracování teoretické části diplomové práce byly rovněž využity některé tuzemské i zahraniční zdroje, přičemž pro vyhledávání zahraničních studií a odborných článků byla použita internetová databáze Google Scholar. Relevantní zákonná úprava odměňování zaměstnanců a systému cafeteria byla čerpána z veškerých aktuálně platných právních předpisů České republiky. Všechny zdroje jsou řádně uvedeny v seznamu použité literatury na konci této diplomové práce.

Praktická část se zaměřuje na charakteristiku zvoleného subjektu, kterým je Základní umělecká škola Česká Kamenice. Zdrojem informací o této instituci byly oficiální webové stránky, dostupné interní materiály a konzultace s vedením školy. Nejprve jsou uvedeny obecné informace o ZUŠ a informace o jejím organizačním uspořádání. Následně bylo provedeno dotazníkové šetření s cílem zhodnotit spokojenost zaměstnanců se současným systémem benefitů a zjistit, zda by pro ně mohl být případný systém cafeteria atraktivní. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům školy prostřednictvím e-mailu, přičemž sběr dat probíhal v průběhu ledna a února roku 2025. Při sběru dat byla dodrženy veškeré etické aspekty a byla dodržena anonymita všech respondentů. Na dotazník odpověděl plný počet zaměstnanců a jeho návratnost tedy byla 100%. Data z dotazníkového šetření byla využita výhradně pro účely této diplomové práce. Dotazník je přiložen v příloze na konci této diplomové práce.

Po vyhodnocení a analýze získaných dat z dotazníkového šetření následuje propočet finančních nákladů, které by si případné zavedení cafeteria vyžádalo, a to s ohledem na ekonomické možnosti dané ZUŠ. Závěrem jsou představeny konkrétní návrhy a doporučení směřující k efektivnější motivaci zaměstnanců a ke zvýšení jejich

spokojenosti s odměňováním, a to včetně úvah nad možnou implementací systému
cafeterie.

9. Praktická část

9.1. Charakteristika vybrané organizace

Základní umělecká škola Česká Kamenice (dále pouze „ZUŠ Česká Kamenice“) je jednou z významných vzdělávacích institucí, která si klade za cíl rozvíjet umělecké schopnosti dětí a mládeže. Zřizovatelem Základní umělecké školy Česká Kamenice je město Česká Kamenice, které tímto zajišťuje škole stabilní zázemí a podporu v rozvoji uměleckého vzdělávání. Svým žákům poskytuje kvalitní a komplexní výuku v oblastech hudebního, tanečního, výtvarného i literárně-dramatického vzdělání. Škola se snaží rozvíjet talent, kreativní nebo estetické vnímání svých žáků.

Historie školy je velmi bohatá. ZUŠ Česká Kamenice byla založena roku 1949, a od této doby prošla řadou dramatických změn. Průběhem let se škola neustále rozšiřovala a modernizovala, aby dokázala zareagovat na všechny aktuální potřeby žáků a společně s nimi i na vývoj uměleckého světa. Dnes ve škole najdeme spoustu specializovaných učeben. Zázemí školy přesně naplňuje standardy moderního uměleckého vzdělání. Veškerá výuka probíhá pod vedením zkušených a profesionálních pedagogů, kteří se snaží v žácích rozvíjet jejich talent.

Obrázek 3- Základní umělecká škola Česká Kamenice



Zdroj (Základní umělecká škola Česká Kamenice)

V rámci oboru hudby si děti mohou zvolit např. hru na klavír, kytaru, housle nebo bicí či dechové nástroje. Aby žáci nabyli důležitých zkušeností s vystupováním a spoluprací s ostatními hráči, škola klade důraz mimo jiné i na souborovou hru nebo posiluje interpretační dovednosti. Obor tance nabízí širokou škálu různých stylů tance a

pohybových aktivit, které zlepšují vnímání rytmu nebo koordinaci vlastního těla. Zkoušení a experimentování s technikami kresby od malby až po grafiku umožňuje žákům obor výtvarný. Zde si žáci mohou vyzkoušet i práci s keramickou hlinou apod. Literárně-dramatický obor rozvíjí divadelní či literární formy a učí žáky přirozeně vyjadřovat emoce nebo interpretovat texty pomocí dramatické tvorby.

Tato škola rovněž úzce spolupracuje s mnoha místními i regionálními kulturními institucemi a podílí se na řadě společenských a charitativních akcí. Žáci na těchto akcích mohou prezentovat svoje dovednosti a schopnosti. Tyto akce jim zprostředkovávají cenné publikum pro jejich získávání zkušeností s výstupem na veřejnosti. Také mohou postřehnout, jak fungují kulturní a společenské akce v praxi.

Hlavní prioritou ZUŠ Česká Kamenice je poskytnout žákům odborné znalosti a dovednosti, ale také posílit jejich vztah a lásku k umění, vytrvalost, sebekázeň a radost z aktivit, které dělají. Díky svému otevřenému přístupu, proaktivitě a ochotě spolupráci s rodiči i širší komunitou se stává sympatickým místem, kde se děti mohou zamilovat do umění, získat přátele třeba na celý život a posílit své sebevědomí prostřednictvím aktivní tvůrčí činnosti.

9.2. Organizační struktura vybrané organizace

Obrázek 4- Organizační struktura



Zdroj (vlastní zpracování)

9.3. Dotazníkové šetření

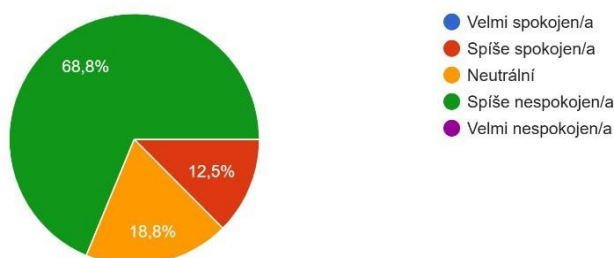
V této kapitole jsou představeny výsledky dotazníkového šetření, které probíhalo v lednu a únoru roku 2025 mezi učiteli Základní umělecké školy v České Kamenici. Návratnost dotazníkového šetření byla 100%, dotazník tedy vyplnilo všech 16 zaměstnanců ZUŠ. Vzhledem k relativně nízkému počtu zaměstnanců v této organizaci byl zvolen kvalitativní přístup k výzkumu namísto kvantitativního výzkumu, aby bylo možné získat hlubší vhled do jejich postojů a vnímání dané problematiky spokojenosti se současným systémem odměňování. Všichni dotazovaní učitelé jsou v této škole zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a zaměřují se na výuku uměleckých oborů a rozvíjení umělecké činnosti.

Dotazník byl sestaven ze dvou částí. První část obsahovala otázky na spokojenost se současným systémem odměňování a zjišťovala, zda by zaměstnanci uvítali zavedení tzv. cafeterie, tedy pružnějšího systému zaměstnaneckých benefitů jako zajímavou alternativu zaměstnaneckých benefitů. Druhá část věnovala pozornost obecným informacím o respondentech, jako je pohlaví, věk či délka jejich působení ve škole. V následujícím textu jsou podrobně jednotlivé otázky rozebrány.

Otázka č. 1- Jste celkově spokojen/a se současným systémem odměňování?

Obrázek 5- Otázka č. 1

Jste celkově spokojen/a se současným systémem odměňování?
16 odpovědí



Zdroj (Google forms)

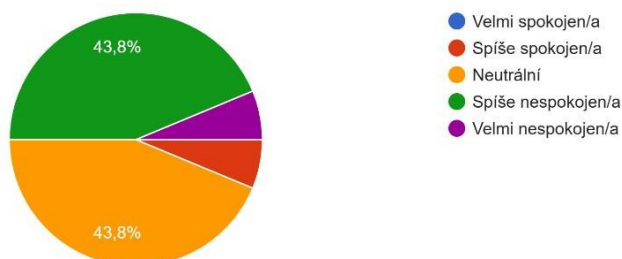
Výsledky ukazují, že většina respondentů vyjádřila spíše negativní postoj k současnému systému odměňování. Spokojenost vyjádřilo pouze 12,5 % zaměstnanců, zatímco necelých 70 % uvedlo nespokojenost. Necelých 19 % respondentů vyjádřilo neutrální postoj ke spokojenosti se současným systémem odměňování. Tento výsledek naznačuje, že systém odměňování není pro většinu učitelů dostatečně uspokojivý.

Otázka č. 2- Jste celkově spokojen/a se současným systémem benefitů?

Odpovědi ukázaly smíšené reakce. Spokojenost vyjádřilo pouze velmi malé procento respondentů, zatímco nespokojených bylo značně více a to 43,8 %. Neutrální postoj zaujalo 43,8 % účastníků. Tato skutečnost naznačuje, že pro některé respondenty nenabízí systém benefitů dostatečně atraktivní možnosti.

Obrázek 6- Otázka č. 2

Jste celkově spokojen/a se současným systémem benefitů?
16 odpovědí

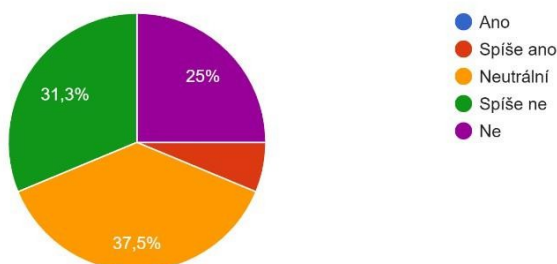


Zdroj (Google forms)

Otázka č. 3- Myslíte si, že organizace poskytuje širokou a pestrou nabídku benefitů svým zaměstnancům?

Obrázek 7- Otázka č. 3

Myslíte si, že organizace poskytuje širokou a pestrou nabídku benefitů svým zaměstnancům?
16 odpovědí



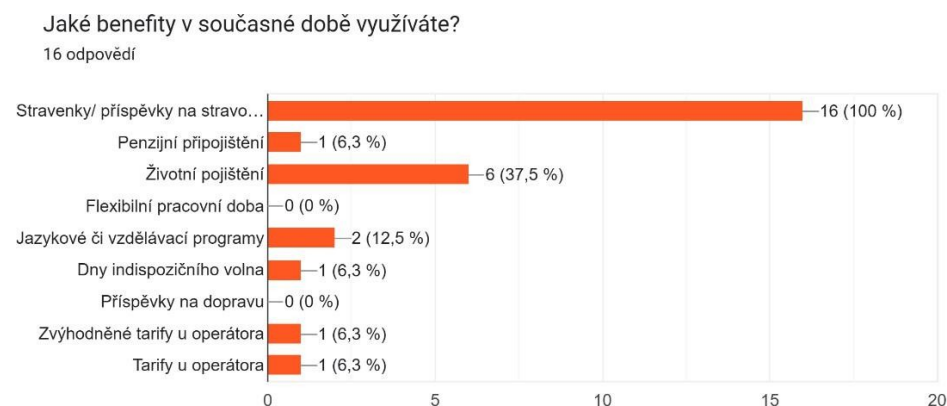
Zdroj (Google forms)

Z odpovědí je patrné, že pouze 6,3 % respondentů se domnívá, že nabídka benefitů je dostatečně pestrá. Naopak dohromady 56,3 % ji vnímá jako omezenou. Neutrální postoj

zaujalo 37,5 % dotazovaných. Tento výsledek poukazuje na prostor pro rozšíření nabídky benefitů, například o oblasti, které by zaměstnanci více ocenili.

Otázka č. 4- Jaké benefity v současné době využíváte?

Obrázek 8- Otázka č. 4

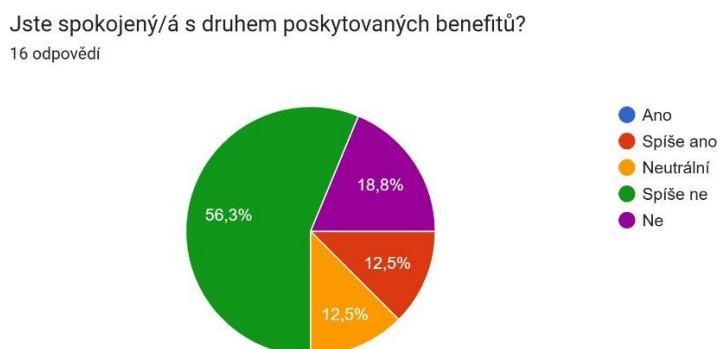


Zdroj (Google forms)

Mezi nejčastěji využívané benefity patří jednoznačně stravenky nebo příspěvky na stravování, které čerpá 100 % zaměstnanců. Druhým v pořadí využívaných benefitů je životní pojištění, které využívá 37,5, % respondentů. Naopak některé benefity, i když jsou dostupné, nejsou tak využívané, například zvýhodněné tarify u operátora, které využívá jen 6,3 % respondentů.

Otázka č. 5- Jste spokojený/á s druhem poskytovaných benefitů?

Obrázek 9- Otázka č. 5

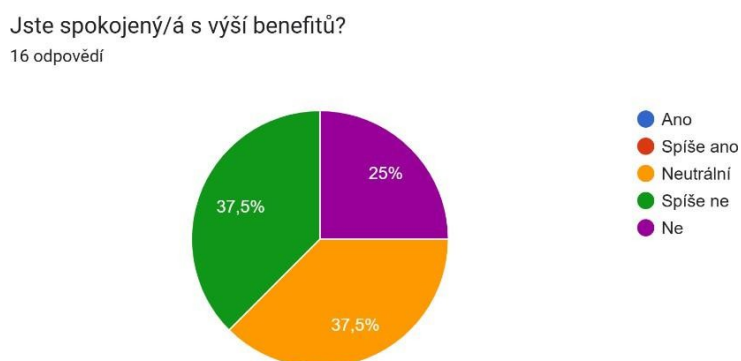


Zdroj (Google forms)

Spokojenost s druhem benefitů vyjádřilo pouze 12,5 % respondentů, zatímco dohromady 75,1 % uvedlo, že by uvítali jiné možnosti. Tento výsledek poukazuje na potřebu větší flexibility v nabídce benefitů.

Otázka č. 6- Jste spokojený/á s výší benefitů?

Obrázek 10- Otázka č. 6

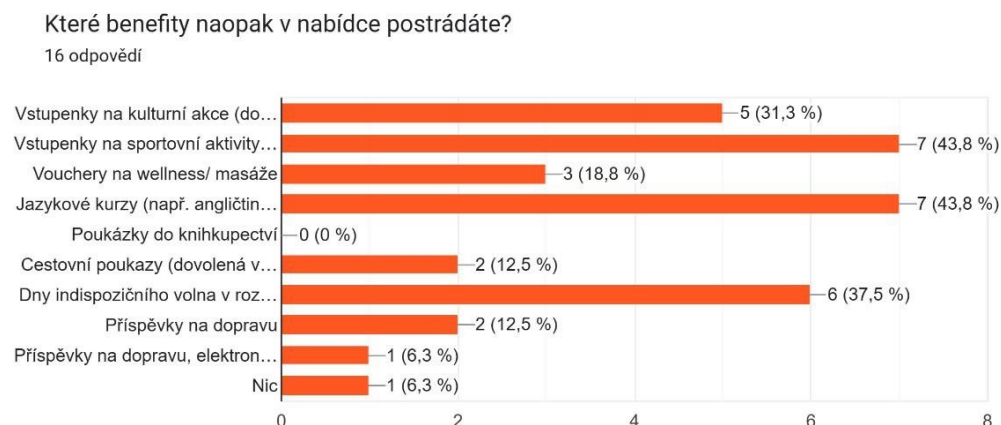


Zdroj (Google forms)

Z odpovědí vyplývá, že více než polovina respondentů považuje současnou výši benefitů za nedostatečnou. A dalších 37,5 % vyjádřilo neutrální možnost. Tento fakt naznačuje, že nejen struktura, ale i objem benefitů by mohl projít revizí.

Otázka č. 7- Které benefity naopak v nabídce postrádáte?

Obrázek 11- Otázka č. 7



Zdroj (Google forms)

Mezi nejčastěji chybějící benefity zaměstnanci uvedli tyto konkrétní benefity, např. vstupenky na sportovní aktivity či kulturní akce, dny indispozičního volna a také jazykové kurzy, o které by měla zájem většina respondentů. To ukazuje jasný signál, jakým směrem by organizace mohla nabídku rozšířit.

Otázka č. 8- Co byste doporučili (změnili) na současném systému poskytování benefitů?

Obrázek 12- Otázka č. 8



Zdroj (Google forms)

Celých 75 % zvolilo „výši“ jako oblast, která by vyžadovala změnu. Druhou nejčastější odpovědí byl „druh“, který zvolilo 62,5 % dotazovaných.

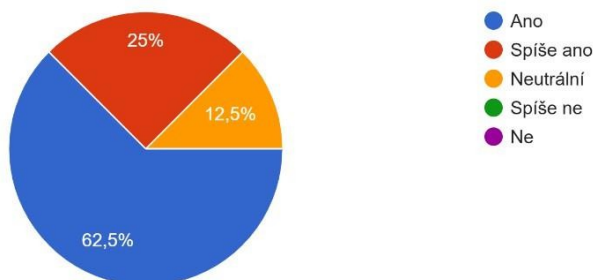
Otázka č. 9- Uvítal/a byste zavedení „Cafeteria systému“ tzn. možnosti výběru libovolných benefitů do výše svého zaměstnaneckého účtu?

Možnost zavedení flexibilního systému benefitů, kde by si zaměstnanci mohli vybírat podle svých preferencí, by podpořilo celkem 87,5 % respondentů. Pouze 12,5 % se vyjádřilo neutrálně k této možnosti. To svědčí o silném zájmu o tento model odměňování.

Obrázek 13- Otázka č. 9

Uvítal/a byste zavedení „Cafeteria systému“ tzn. možnosti výběru libovolných benefitů do výše svého zaměstnaneckého účtu?

16 odpovědí



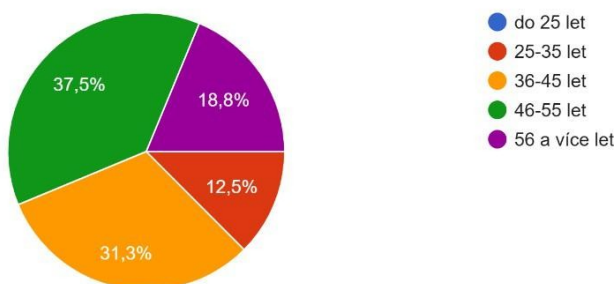
Zdroj (Google forms)

Otázka č. 11- Jaký je Váš věk?

Obrázek 14- Otázka č. 11

Jaký je Váš věk?

16 odpovědí



Zdroj (Google forms)

Věková struktura respondentů je různorodá, přičemž největší zastoupení mají zaměstnanci ve věkové skupině 46-55 let. Další velká část zaměstnanců je ve věku 36-45 let. To může ovlivňovat i jejich preference ohledně benefitů.

Otázka č. 13- Máte nějaké další nápady či připomínky k systému odměňování, které byste chtěli sdělit?

Mezi nejčastější připomínky respondentů patřily požadavky na větší orientaci zaměstnavatele v možnostech benefitů pro zaměstnance a větší zaměření na potřeby

zaměstnanců. Tyto odpovědi naznačují, že zaměstnanci mohou vnímat určitou rezervu v komunikaci a v přizpůsobení benefitů jejich konkrétním individuálním potřebám. Celkově tato zpětná vazba ukazuje, že zaměstnanci by ocenili větší zapojení zaměstnavatele do oblasti benefitů a jejich přizpůsobení tak, aby více reflektovaly jejich potřeby a preference.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že většina respondentů není spokojena se současným systémem odměňování a zaměstnaneckých benefitů. Významná část zaměstnanců považuje výši finančního ohodnocení za nedostatečnou a nabídku benefitů za málo pestrou a neodpovídající jejich potřebám. Nejčastěji využívaným benefitem jsou stravenky, zatímco ostatní formy zaměstnaneckých výhod jsou méně rozšířené.

Mezi nejvíce postrádané benefity patří vstupenky na kulturní a sportovní akce, jazykové kurzy a dny indispozičního volna. Zaměstnanci by ocenili zejména vyšší variabilitu benefitního systému a možnost individuální volby výhod. To potvrzuje i skutečnost, že 87,5 % respondentů by uvítalo zavedení systému cafeterie, který by umožnil flexibilní nakládání s benefity.

V oblasti komunikace mezi zaměstnanci a vedením organizace se ukázalo, že pracovníci postrádají větší informovanost o možnostech benefitů a celkově vnímají prostor pro lepší přizpůsobení systému jejich potřebám. Doporučení vyplývající z dotazníkového šetření zahrnují zejména revizi systému odměňování, rozšíření nabídky benefitů a zvážení zavedení flexibilnějšího modelu benefitního systému, který by lépe odpovídal individuálním požadavkům zaměstnanců.

9.4. Návrh cafeteria systému

Cafeteria systém představuje inovativní přístup k zaměstnaneckým benefitům, který umožňuje pracovníkům zvolit si výhody podle svých individuálních preferencí. Tento model přispívá ke zvýšení jejich spokojenosti, posiluje motivaci a napomáhá efektivnějšímu využití rozpočtových prostředků.

Výběr poskytovatele cafeteria systému

Jedním z předních poskytovatelů na českém trhu je společnost Pluxee, která byla dříve známa jako Sodexo. Nabízí komplexní řešení pro správu zaměstnaneckých benefitů prostřednictvím svého Cafeteria systému.

Cenová struktura Pluxee Cafeteria systému:

- **Implementační poplatek:** Jednorázový poplatek ve výši 20 000 Kč za zavedení systému.
- **Měsíční poplatek za správu:** 30 Kč za každého aktivního zaměstnance měsíčně.

Uvedené ceny jsou bez DPH

Při výběru poskytovatele elektronického cafeteria systému pro ZUŠ Česká Kamenice bylo zvažováno několik variant, aby bylo zajištěno co nejlepší řešení pro zaměstnance. Ačkoli byla finálně zvolena možnost Pluxee, bylo důležité provést důkladnou analýzu dostupných možností na trhu.

Alternativní poskytovatelé cafeteria systémů v České republice:

1. **Benefity.cz:** Nabízí online cafeteria s širokou nabídkou daňově zvýhodněných služeb v oblastech zdraví, kultury, sportu, rekreace a vzdělávání po celé České republice i na Slovensku. Poskytuje také moduly jako manažerské rozhraní, dotazníky či pochvaly.
2. **Edenred:** Znamý poskytovatel benefitů, který nabízí řešení Edenred Benefits Café. Tento systém umožňuje zaměstnancům vybírat z různých benefitů, jako jsou stravenky, volnočasové aktivity či dárkové poukázky. Nabízí také moduly pro komunikaci se zaměstnanci či integraci s firemními systémy.
3. **Benefit Plus:** Poskytuje systém, ve kterém si zaměstnanci mohou vybírat benefity od tisíců dodavatelů s minimální administrativní zátěží pro zaměstnavatele. Cafeterii Benefit Plus využívá přes 200 tisíc zaměstnanců z více než 250 firem a organizací.

Důvody pro výběr Pluxee:

Po pečlivém zvážení byla zvolena možnost Pluxee z následujících důvodů:

- **Široká síť partnerů:** Pluxee má více než 19 500 partnerských provozoven, což zajišťuje našim zaměstnancům široké možnosti využití benefitů.
- **Uživatelská přívětivost:** Digitální platforma Pluxee je navržena tak, aby byla snadno použitelná pro zaměstnance i administrátory, což minimalizuje administrativní zátěž.

- **Flexibilita:** Možnost přidání interních benefitů a modulů zaměřených na motivaci a odměňování zaměstnanců umožňuje přizpůsobit systém specifickým potřebám.

Ačkoliv bylo zvažováno více variant, Pluxee nejlépe vyhovuje požadavkům na komplexnost, uživatelskou přívětivost a flexibilitu. Tento výběr umožní efektivní implementaci cafeteria systému, který zvýší spokojenost a motivaci zaměstnanců.

Výpočet ročních nákladů pro ZUŠ Česká Kamenice:

Počet zaměstnanců: Předpokládáme 16 aktuálních zaměstnanců

Roční náklady:

Implementační poplatek včetně DPH: $20\,000\text{ Kč} \times 1,21 = 24\,200\text{ Kč}$ (jednorázově)

Měsíční poplatky včetně DPH: $(30\text{ Kč} \times 1,21) \times 16\text{ zaměstnanců} \times 12\text{ měsíců} = 6\,970\text{ Kč}$

Celkem za první rok: $24\,200\text{ Kč} + 6\,970\text{ Kč} = 31\,170\text{ Kč}$

Následující roky: Pouze měsíční poplatky, tedy 6 970 Kč ročně

Je důležité zvážit, že v prvním roce budou náklady vyšší kvůli implementačnímu poplatku. V dalších letech se náklady sníží na pravidelné měsíční poplatky ročních nákladů pro ZUŠ Česká Kamenice:

Tabulka 1- Roční náklady

Položka	Cena
Implementační poplatek (jednorázově) včetně DPH	24 200 Kč
Měsíční poplatek za správu systému včetně DPH	581 Kč
Roční náklady na správu systému	6 970 Kč

Zdroj (vlastní zpracování)

Je důležité zvážit, že v prvním roce budou náklady vyšší kvůli implementačnímu poplatku. V dalších letech se náklady sníží na pravidelné měsíční poplatky.

Po konzultaci s paní ředitelkou je velmi reálná částka 3 000 Kč na jednoho zaměstnance ročně.

Čistý měsíční rozpočet na benefity:

- Celkový rozpočet: 16 zaměstnanců × 3 000 Kč = 48 000 Kč
- Po odečtení nákladů na správu systému: 47 419 Kč
- Průměrný disponibilní benefit na zaměstnance po odečtení nákladů: **2 963 Kč ročně**

9.5. Praktická implementace

Pro úspěšnou realizaci cafeteria systému je nezbytné, aby byl systém snadno dostupný a srozumitelný pro všechny zaměstnance. Implementace se bude řídit několika klíčovými principy, které zajistí jeho efektivní fungování v praxi.

Elektronická platforma pro správu benefitů

Systém bude provozován na platformě Pluxee, která umožní zaměstnancům pohodlný přístup k benefitům prostřednictvím webového rozhraní nebo mobilní aplikace. Každý zaměstnanec obdrží přístupové údaje a individuální přehled svého rozpočtu. Systém umožní přehledně sledovat čerpání benefitů a provádět změny v reálném čase.

Proces volby benefitů

Na začátku každého kalendářního roku obdrží zaměstnanci digitální kredity odpovídající přidělené částce, tedy 3 000 Kč ročně. Tyto kredity si budou moci rozdělit mezi jednotlivé kategorie benefitů. Výběr benefitů bude probíhat čtvrtletně, aby bylo zajištěno efektivní čerpání rozpočtu a zaměstnanci měli možnost benefity přizpůsobit svým aktuálním potřebám.

Schvalování a čerpání benefitů

Zaměstnanci si budou moci zvolit benefity přímo v systému Pluxee, kde si nastaví své preference. Výběr benefitů bude podléhat schválení administrátora systému, kterým bude pověřený pracovník vedení školy. Schválené benefity budou následně zaměstnancům přiděleny a aktivovány pro čerpání.

Administrace a dohled

Celková správa systému bude v kompetenci vedení školy, které bude monitorovat využívání benefitů a vyhodnocovat efektivitu celého programu. Administrátor systému

bude mít přístup k přehledům čerpání jednotlivých kategorií a bude zodpovídat za aktualizaci nabídky benefitů na základě zpětné vazby od zaměstnanců.

Komunikace a školení zaměstnanců

Aby byl systém úspěšně přijat zaměstnanci, je nutné zajistit jeho důkladné vysvětlení. Po implementaci systému proběhne informační školení, kde budou zaměstnanci seznámeni s možnostmi využití benefitů a s procesem jejich čerpání. Pravidelně budou probíhat konzultace s vedením školy a administrátorem systému, kde bude možné vyhodnotit efektivitu zavedených benefitů a případně navrhnout úpravy dle potřeb zaměstnanců.

Výhody elektronické administrace

Díky plně digitalizovanému systému nebude nutné provádět složitou papírovou administraci. Zaměstnanci budou mít plnou kontrolu nad svými benefity a zaměstnavatel bude mít přehledné reporty o využití jednotlivých složek systému. Tento model přispívá ke zjednodušení správy benefitů a snižuje administrativní zátěž pro školu.

Očekávané přínosy praktické implementace

- **Zvýšení spokojenosti zaměstnanců** – možnost personalizace benefitů a snadná dostupnost systému zvyšuje celkovou motivaci pracovníků.
- **Efektivní využití rozpočtu** – pravidelné čerpání benefitů zabraňuje neefektivnímu přerozdělení finančních prostředků.
- **Transparentnost a přehlednost** – digitální systém poskytuje jasný přehled o využití benefitů, což zvyšuje důvěryhodnost programu.
- **Redukce administrativní zátěže** – snížení potřeby manuálního zpracování žádostí a dokumentů souvisejících s benefity.

Tento model implementace zajistí, že cafeteria systém bude nejen moderním, ale i efektivním nástrojem pro podporu zaměstnanecké spokojenosti a motivace v ZUŠ Česká Kamenice.

9.5.1. Odůvodnění volby strategie jádra a variabilní složky

Při navrhování cafeteria systému pro zaměstnance ZUŠ Česká Kamenice byla zvolena strategie kombinující jádrové benefity a variabilní složku. Tento přístup je v České

republiky jedním z nejvyužívanějších modelů, a to zejména proto, že efektivně vyvažuje stabilitu základních benefitů s možností individuálního výběru dalších výhod podle osobních preferencí zaměstnanců.

Výhody jádrových benefitů

Jádro systému tvoří benefity, které jsou poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu, čímž je zajištěna základní úroveň podpory a zlepšení pracovních podmínek. Mezi hlavní výhody této složky patří:

- **Rovné podmínky pro všechny zaměstnance** – jádrové benefity, jako jsou stravenky a sick days, jsou dostupné všem bez ohledu na individuální preference.
- **Stabilita a dlouhodobá udržitelnost** – organizace má jistotu, že zaměstnanci budou mít přístup ke klíčovým benefitům, které podporují jejich pohodu a pracovní výkon.
- **Motivace a spokojenost** – pevně stanovené benefity zajišťují, že zaměstnanci mají zaručené výhody, které přispívají k jejich celkové spokojenosti.

Výhody variabilní složky

Variabilní složka umožňuje zaměstnancům přizpůsobit si benefity podle svých aktuálních potřeb. Tento princip je klíčový pro moderní přístup k řízení lidských zdrojů, protože respektuje různorodost preferencí jednotlivých zaměstnanců. Mezi hlavní výhody variabilní složky patří:

- **Flexibilita** – zaměstnanci mohou volit mezi několika kategoriemi benefitů a přizpůsobit si výběr podle svých priorit.
- **Efektivnější využití rozpočtu** – prostředky na benefity jsou alokovány podle skutečných potřeb zaměstnanců.
- **Zvýšení atraktivity zaměstnavatele** – možnost volby benefitů zvyšuje konkurenceschopnost organizace a činí ji atraktivnější pro nové i stávající zaměstnance.

Dopad na zaměstnavatele a zaměstnance

Kombinace jádrových benefitů a variabilní složky přináší výhody jak zaměstnancům, tak zaměstnavateli. Zaměstnanci oceňují možnost personalizace benefitů a zároveň stabilitu

základních výhod. Na druhé straně zaměstnavatel získává nástroj pro lepší řízení nákladů a vyšší efektivitu benefitního systému.

Tento model byl podrobně konzultován s vedením ZUŠ Česká Kamenice, přičemž bylo potvrzeno, že kombinace jádrových benefitů a variabilní složky nejlépe odpovídá specifikům organizace a očekáváním zaměstnanců. Tento přístup tak reflektuje nejen moderní trendy v oblasti řízení lidských zdrojů, ale zároveň přispívá k dlouhodobé stabilitě a udržitelnosti celého systému zaměstnaneckých výhod.

9.5.2. Variabilní složka

Charakteristika vybraných benefitů

Masáže

Relaxační masáže jsou efektivním způsobem, jak zmírnit stres a uvolnit svalové napětí. Zaměstnanci budou moci využít poukaz na hodinovou masáž u certifikovaného poskytovatele v České Kamenici v hodnotě 500 Kč. (*Rehabilitační studio Česká Kamenice- Ivana Kopecká, 2024*)

Bowling

Bowling je oblíbená volnočasová aktivita, která nabízí možnost aktivního odpočinku i týmové spolupráce. Zaměstnanci budou mít možnost využít voucher na bowling v místním sportovním centru. Cena hodinového pronájmu jedné dráhy se pohybuje kolem 400 Kč. (*S- centrum Děčín, 2024*)

Fitness

Pravidelná fyzická aktivita přispívá k celkovému zdraví a kondici. Zaměstnanci mohou využít příspěvek na členství ve fitness centru, kde měsíční permanentka stojí přibližně 900 Kč. Nebo zaměstnanec může využít peníze na jednorázový vstup, který stojí přibližně 100 Kč. (*Fitness klub Česká Kamenice, 2024*)

Bazén

Plavání je vhodnou aktivitou pro zlepšení fyzické kondice a regeneraci organismu po náročné fyzické či duševní činnosti. V rámci benefitního programu budou moci zaměstnanci čerpat vstupenky do místního bazénu s cenou jednorázového vstupu 50 Kč. (*Krytý bazén Česká Kamenice, 2024*)

Divadelní představení

Kulturní aktivity přispívají k osobnímu rozvoji a celkové duševní spokojenosti. V rámci benefitního programu budou moci zaměstnanci získat vstupenky na divadelní představení s cenou od 150 Kč. (*Městské divadlo Děčín, 2024*)

Jazykové kurzy angličtiny

Investice do vzdělání a osobního rozvoje je klíčovou složkou zaměstnaneckých benefitů. V rámci systému bude možné čerpat příspěvek na jazykové kurzy angličtiny v hodnotě 450 Kč za 45minutovou lekci s českým lektorem. Jazyková škola nabízí lekce angličtiny pro začátečníky i mírně pokročilé. Cílem zavedení tohoto benefitu je zlepšení možnosti komunikace v rámci hudebních soutěží či hudebních kurzů.

(*Jazyková škola Terezy Švandové Děčín, 2024*)

9.5.3. Jádno

Stravenky

Stravenky jsou jedním z nejrozšířenějších zaměstnaneckých benefitů v České republice. Jejich poskytování je upraveno několika legislativními předpisy, zejména:

- **Zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů**, který stanovuje, že příspěvek na stravování zaměstnancům do určité výše je pro zaměstnavatele daňově uznatelným nákladem.
- **Vyhláškou Ministerstva financí ČR**, která každoročně upravuje maximální daňově uznatelnou hodnotu stravenek.
- **Zákoníkem práce (zákon č. 262/2006 Sb.)**, který upravuje poskytování příspěvku na stravování jako součást pracovních podmínek.

Poskytování stravenek formou elektronické karty (například prostřednictvím Pluxee) přináší výhody nejen v administrativní jednoduchosti, ale i v širším využití mezi partnery v oblasti stravování. Zaměstnanci mohou stravenky uplatnit v restauracích, obchodech s potravinami nebo i při nákupu obědových boxů, což zvyšuje jejich flexibilitu.

Všichni zaměstnanci budou mít nárok na stravenky jako součást základního benefitního balíčku. Stravenky budou poskytovány v elektronické podobě, avšak v případě potřeby je možné zajistit i variantu papírových stravenek.

- Výše příspěvku zaměstnavatele bude odpovídat 55 % nominální hodnoty stravenky, což odpovídá daňově uznatelnému limitu.
- Zaměstnanci budou doplácet zbývajících 45 %, aby bylo zajištěno spolufinancování benefitů.
- Stravenky budou vydávány zaměstnancům za každý pracovní den, pokud odpracují minimálně tři hodiny denně.

Kalkulace nákladů na stravenky

Tabulka 2- Kalkulace nákladů na stravenky

Položka	Výpočet	Celková částka
Průměrný počet pracovních dnů ročně	220 dní	-
Celkové množství stravenek (16 zaměstnanců × 220 dní)	16×220	3 520 stravenek
Nominální hodnota stravenky	100 Kč	-
Celková hodnota všech stravenek	$3\,520 \times 100 \text{ Kč}$	352 000 Kč
Podíl hrazený zaměstnavatelem (55 %)	$352\,000 \text{ Kč} \times 0,55$	193 600 Kč
Podíl hrazený zaměstnanci (45 %)	$352\,000 \text{ Kč} \times 0,45$	158 400 Kč

Zdroj (vlastní zpracování)

Tento systém stravenek zajistí, že zaměstnanci budou mít zajištěno pravidelné stravování, přičemž zaměstnavatel uplatní tento benefit jako daňově uznatelný náklad. Současně umožní flexibilitu v rámci Pluxee platformy, což povede ke snadnému využívání stravenek v restauracích a obchodech v blízkém okolí.

Sick Days (Dny indispozičního volna)

V českém právním systému nejsou sick days (dny indispozičního volna) výslovně upraveny v zákoníku práce. Jejich poskytování je tedy záležitostí zaměstnavatele, který je může zakotvit do interních směrnic či kolektivní smlouvy. Sick days se řídí především:

- **Zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce**, který umožňuje zaměstnavatelům poskytnout zaměstnancům placené volno nad rámec dovolené.
- **Kolektivními smlouvami nebo vnitřními předpisy zaměstnavatele**, kde může být konkrétně upraven rozsah sick days, podmínky jejich čerpání a případná kompenzace.

Vzhledem k tomu, že sick days nejsou v zákoníku práce povinně stanoveny, rozhodnutí o jejich zavedení a pravidlech využití závisí čistě na zaměstnavateli. Tento benefit přispívá k lepší rovnováze mezi pracovním a soukromým životem zaměstnanců a snižuje riziko dlouhodobých pracovních neschopností.

Sick days představují flexibilní formu volna, která umožňuje zaměstnancům využít až 3 dny ročně pro případy náhlých zdravotních obtíží, aniž by bylo nutné čerpat pracovní neschopnost. V praxi bývají poskytovány v rozmezí 3 až 5 dnů ročně, přičemž kratší než třídní rozsah nemá význam a delší počet dní by mohl vést k nadužívání.

Zaměstnavatel stanoví, že nevyčerpané sick days nebudou převáděny do dalšího roku a nebudou finančně kompenzovány. Tento přístup zajišťuje, že benefit plní svou původní funkci zdravotního volna bez nežádoucí akumulace či zneužívání. Zaměstnanci během čerpání sick days obdrží plnou výši svého platu, jako by daný den normálně odpracovali. Tím se zároveň zajišťuje, že zaměstnanci nejsou ekonomicky penalizováni za krátkodobé zdravotní problémy.

Kalkulace nákladů na sick days

Tabulka 3- Kalkulace nákladů na sick days

Položka	Výpočet	Celková částka
Průměrná denní mzda zaměstnance	1 200 Kč	-
Celkové náklady na sick days (3 dny × 16 zaměstnanců)	1 200 Kč × 3 × 16	57 600 Kč

Zdroj (vlastní zpracování)

9.5.4. Kalkulace celkových nákladů v prvním a druhém roce

Tabulka 4- Kalkulace celkových nákladů za první rok

Položka	Výpočet	Roční náklady (Kč)
1. STRAVENKY (jádro)	16 zaměstnanců × 220 pracovních dnů × nominál 100 Kč × 55 %	193 600
	Celkem vydáno 3 520 stravenek, z toho 55 % hradí zaměstnavatel	
2. SICK DAYS (jádro)	3 dny × 16 zaměstnanců × průměrná denní mzda 1200 Kč	57 600
3. CAFETERIA – variabilní složka		
– Implementační poplatek (jednorázový) včetně DPH 21%	20 000 × 1,21	24 200
– Měsíční poplatky za správu včetně DPH 21%	(30 Kč × 1,21) × 16 zaměstnanců × 12 měsíců	6 970
– Roční rozpočet pro zaměstnance (benefity)	16 zaměstnanců × 3 000 Kč	48 000
Součet nákladů na cafeteria (první rok)	(24 200 + 6 970 + 48 000)	79 170
CELKEM ZA 1. ROK (jádro + variabilní)	193 600 + 57 600 + 79 170	330 370

Zdroj (vlastní zpracování)

Protože ZUŠ není plátcem DPH a nemůže si uplatnit odpočet, náklady související s implementací a provozem cafeterie zahrnují 21 % DPH.

Celková částka 330 370 Kč za první rok zahrnuje implementační náklady na zavedení elektronické cafeterie (24 200 Kč včetně DPH), pravidelné poplatky za provoz systému (6 970 Kč včetně DPH), samotný roční rozpočet pro zaměstnance ve variabilní složce

(48 000 Kč), a zároveň i náklady na jádro benefitů – stravenky (193 600 Kč) a sick days (57 600 Kč).

Od druhého roku odpadá jednorázový implementační poplatek, takže náklady klesnou:

Tabulka 5- Kalkulace celkových nákladů od druhého roku

Položka	Roční náklady (Kč)
Stravenky (jádro)	193 600
Sick days (jádro)	57 600
Cafeteria – variabilní složka	
– Měsíční poplatky včetně DPH $((30 \text{ Kč} \times 1,21) \times 16 \times 12)$	6 970
– Roční rozpočet pro zaměstnance (16×3000)	48 000
CELKEM ZA 2. ROK	306 170

Zdroj (vlastní zpracování)

Celková částka 306 170 Kč od druhého roku (bez 24 200 Kč implementačního poplatku včetně DPH).

Z následujících tabulek je patrné, že v prvním roce zavedení cafeterie dochází k vyšším výdajům zejména kvůli jednorázovému implementačnímu poplatku (24 200 Kč včetně DPH). Celkově se tak náklady na kombinaci stravenek, sick days a variabilní části cafeterie vyšplhají na částku 330 370 Kč. Vedle vlastních příspěvků na benefity (48 000 Kč ročně) se do této sumy promítá i měsíční poplatek za správu systému (6 970 Kč včetně DPH) a náklady na jádrové benefity: stravenky (193 600 Kč) a sick days (57 600 Kč).

Ve druhém a dalších letech již implementační poplatek odpadá, a proto celkové náklady klesají na 306 170 Kč. Významnou část z této částky nadále tvoří jádrové benefity (stravenky a sick days), pravidelný měsíční poplatek za elektronickou administraci cafeterie a samotný roční rozpočet pro zaměstnance ve variabilní složce (cafeteria). Tento model proto nabízí stabilní rámec výdajů a současně prostor pro individuální přizpůsobení benefitů, které může výrazně zvýšit motivaci a spokojenost pracovníků.

Vzhledem k omezeným finančním možnostem zaměstnavatele se v současné době nejeví jako reálné okamžitě implementovat navrhovaný cafeteria systém. Doporučuje se tedy setrvat u dosavadního modelu odměňování a benefitů, avšak obohatit tento systém o další zaměstnanecké výhody, které mohou významně přispět k celkové spokojenosti a motivaci

pracovníků. Mezi konkrétní příklady takových výhod se řadí např. pořádání společných akcí, jako jsou vánoční večírky či neformální teambuildingové aktivity. Tyto příležitosti umožňují zaměstnancům prohlubovat vzájemné vztahy a posilovat pocit sounáležitosti s organizací. V případě, že se v budoucnu rozšíří možnosti rozpočtu, lze poté znovu zvážit přechod na komplexnější a flexibilnější model zaměstnaneckých benefitů, jakým je systém cafeterie.

10. Závěr

Cílem této diplomové práce bylo posoudit možnost zavedení systému cafeteria v Základní umělecké škole Česká Kamenice, jejímž zřizovatelem je město Česká Kamenice. V teoretické části byly přiblíženy základní pojmy týkající se odměňování zaměstnanců, zaměstnaneckých benefitů, principů fungování cafeteria systému a základní legislativní rámec, který tuto oblast ovlivňuje. Praktická část se zaměřila na dotazníkové šetření mezi pedagogickými pracovníky a následnou analýzu jejich postojů ke stávajícímu systému odměňování a benefitů. Sběr dat probíhal v lednu a únoru roku 2025. Návratnost dotazníkového šetření byla 100%. Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců není spokojena se stávajícím systémem odměňování. Hlavním zdrojem této nespokojenosti je výše finančního ohodnocení, kterou zaměstnanci vnímají jako nedostatečnou. Podobná nespokojenost se objevila i v oblasti benefitů, kde by respondenti nejvíce ocenili rozšíření jejich nabídky, a to jak co do rozsahu (větší finanční objem benefitů), tak i do pestrosti (např. větší možnost výběru benefitů zaměřených na zdraví, volnočasové aktivity či vzdělávání). Na tuto potřebu reaguje právě systém cafeteria, který by umožnil přizpůsobit složení benefitů individuálním preferencím zaměstnanců.

Analýza zjištěných dat naznačila, že zavedení systému cafeteria by mohlo výrazně přispět k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců. Zásadní přínos tohoto modelu spočívá ve větší volnosti při výběru benefitů a v možnosti přizpůsobit je individuálním potřebám jednotlivých pracovníků. Na základě zjištěných informací byl navržen konkrétní model elektronické Cafeterie od společnosti Pluxee s podrobným popisem implementačních kroků a finanční kalkulací. Přestože se ukázalo, že plánované náklady jsou v prvním roce kvůli implementačnímu poplatku vyšší, v dalších letech se snižují na pravidelné poplatky spojené s administrací systému. Vedení školy však vyjádřilo obavy, že v současné době nejsou rozpočtové možnosti dostatečné k okamžité realizaci tohoto modelu. Proto se vedení školy rozhodlo ponechat si navržený koncept do budoucna jako potenciální nástroj pro rozvoj motivačních prvků a zaměstnaneckých benefitů. Současně je doporučeno setrvat u současného systému odměňování a zaměstnaneckých benefitů, které by bylo vhodné doplnit např. o firemní vánoční večírek nebo jiné neformální aktivity, které by sloužily ke stmelení kolektivu a větší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

Práce se zaměřovala na identifikaci samotných přání a potřeb pedagogů v oblasti odměňování a benefitů, ale také na prozkoumání reálných možností implementace moderního systému zaměstnaneckých benefitů v prostředí umělecké školy. Zaměstnanci by uvítali zejména jazykové kurzy, volnočasové aktivity či například dny indispozičního volna, které v současné nabídce chybějí.

Navržený koncept tak nabízí řešení, které by mohlo v budoucnu vedení ZUŠ Česká Kamenice podrobně zvážit, až to ekonomická situace dovolí. Na základě získaných poznatků lze říci, že cafeteria systém se jeví jako perspektivní nástroj, který by zvýšil motivaci a spokojenost zaměstnanců, a tím mohl přispět ke zlepšení firemní kultury i udržení kvalifikovaných pracovníků. Tato diplomová práce poskytuje ucelený pohled na problematiku zavedení cafeteria systému v menší vzdělávací instituci a může sloužit jako východisko pro případné budoucí změny v oblasti zaměstnaneckých benefitů.

I. Summary

The aim of this thesis was to assess the possibility of introducing a cafeteria system in the Elementary Art School Česká Kamenice whose founder is the town of Česká Kamenice. In the theoretical part, the basic concepts related to employee remuneration, employee benefits, principles of cafeteria system functioning and the basic legislative framework affecting this area were presented. The practical part focused on a questionnaire survey among teaching staff and subsequent analysis of their attitudes towards the current system of remuneration and benefits. Data collection took place in January and February 2025. The return rate of the survey was 100 %. The results of the questionnaire survey showed that the majority of employees are not satisfied with the current remuneration system. The main source of this dissatisfaction is the level of financial remuneration, which employees perceive as insufficient. Similar dissatisfaction was also found in the area of benefits, where respondents would most appreciate an expansion of their offer, both in terms of scope (greater financial volume of benefits) and variety (e.g. greater choice of benefits focused on health, leisure activities or education). The cafeteria system responds to this need by allowing the composition of benefits to be adapted to the individual preferences of employees.

Analysis of the data indicated that the introduction of a cafeteria system could significantly contribute to higher employee satisfaction and motivation. The main benefit of this model lies in the greater freedom in the choice of benefits and the possibility to adapt them to the individual needs of each employee. On the basis of the information found, a specific model of the electronic cafeteria from Pluxee was proposed with a detailed description of the implementation steps and financial calculations. Although the projected costs turned out to be higher in the first year due to the implementation fee, in the following years they are reduced to regular fees related to the administration of the system. However, school management has expressed concern that the budgetary capacity is not sufficient to implement this model immediately at this time. Therefore, school management has decided to retain the proposed concept for the future as a potential tool for developing incentives and employee benefits. At the same time, it is recommended to stick to the current system of remuneration and employee benefits, which could be supplemented, for example, by a company Christmas party or other informal activities

that would serve to bring the team together and increase employee satisfaction and motivation.

The work focused on identifying the actual wishes and needs of teachers in the area of remuneration and benefits, but also on exploring the realistic possibilities of implementing a modern employee benefits system in the environment of an art school. Employees would particularly welcome language courses, leisure activities or, for example, indisposition days off, which are lacking in the current offer.

The proposed concept thus offers a solution that the management of the ZUŠ Česká Kamenice could consider in detail in the future, when the economic situation allows it. On the basis of the findings obtained, it can be said that the cafeteria system appears to be a promising tool that would increase employee motivation and satisfaction and thus could contribute to improving the company culture and retaining qualified employees. This thesis provides a comprehensive view on the issue of implementing a cafeteria system in a smaller educational institution and can serve as a starting point for possible future changes in the area of employee benefits.

Key words: Employee remuneration, motivation, human resources management, cafeteria system, employee benefits

II. Zdroje

1. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a. s
2. Armstrong, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing a. s
3. Armstrong, M. (2021). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. London: Kogan Page.
4. Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. CH Beck.
5. Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB-Technická univerzita Ostrava.
6. Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada Publishing as.
7. Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
8. Měrtlová, L. (2014). *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Akademické nakladatelství CERM.
9. Nordic Council of Ministers. (2020). *Nordic Labour Markets and the Welfare State*. Copenhagen, Denmark: Nordic Council of Ministers.
10. Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.
11. Šubrt, B. (2018). *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. ANAG.
12. Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada Publishing as.

Zákony

1. Listina základních práv a svobod. Čl. 35. In: Sbírka zákonů České republiky.
2. Zákoník práce. (2006). Zákon č. 262/2006 Sb., o právu práce. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>
3. Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Dostupné z: https://ppropo.mpsv.cz/zakon_198_2009
4. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586#cast1>

Internetové články

1. Arp, D. (2015). *Go With the Flow: Using Anthropology to Expedite the Flow of the Classic Scramble Cafeteria*. Journal of Business Anthropology.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15378020.2015.1029389>

2. Binney, M. C. (1962). *Wage and salary administration in San Antonio, Tex.* American Water Works Association. <https://doi.org/https://awwa.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/j.1551-8833.1962.tb00841.x>

3. Bundesministerium für Arbeit und Soziales. (2021). *Bericht zur sozialen Sicherung in Deutschland*. Berlin, Německo.

<https://www.bmas.de/DE/Service/Publikationen/Broschueren/a101-21-sozialbericht-2021.html>

4. European Commission. (2021). *Directive 2003/88/EC on Working Time*.

<https://eur-lex.europa.eu>

5. European Union. (2020). *The European Pillar of Social Rights in Practice*. <https://europa.eu>

6. Finanční správa ČR. (2023). *Metodická informace k zaměstnaneckým benefitům od 1. ledna 2014*.

<https://financnisprava.gov.cz/cs/financni-sprava/novinky/novinky-2023/metodicka-informace-k-zamestnaneckym>

7. Galetić, L., & Klindžić, M. (2020). *The role of benefits in sustaining HRM outcomes – An empirical research study*. Management

<https://hrcak.srce.hr/239155>

8. Hubbard, J., & Singh, P. (2009). *Compensation & Benefits Review*. The Evolution of Employee Benefits at the Economical Insurance Group.

<https://doi.org/https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886368709346683>

9. Lebaron, G. (2021). *Wages: An Overlooked Dimension of Business and Human Rights in Global Supply Chains*. Business and Human Rights Journal. <https://www.cambridge.org/core/journals/business-and-human->

rights-journal/article/abs/wages-an-overlooked-dimension-of-business-and-human-rights-in-global-supply-chains/8862C226B58B452AAE43D7F9AC18E80F

10. Li, X. (2023). *Employee Benefits and its Impacts on Business Performance-A Systematic Review*. SHS Web of Conferences. https://doi.org/https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2023/19/shsconf_cdems2023_03021/shsconf_cdems2023_03021.html
11. Maestas, N., Mullen, K. J., Powell, D., von Wachter, T., & Wenger, J. B. (2023). *The Value of Working Conditions in the United States and Implications for the Structure of Wages*. American Economic Review. <https://doi.org/https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/aer.20190846>
12. Miller, T. (2008). *A total benefits strategy is a valuable approach in HR outsourcing*. Journal of Employee Relations. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20176>
13. Minimální mzda. (2024). *Ministerstvo práce a sociálních věcí, I(1), 1*. <https://doi.org/https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>
14. Ministerstvo práce a sociálních věcí. (2023). *Změny v oblasti odměňování od 1. 1. 2023*. <https://www.mpsv.cz/web/cz/zmeny-v-odmenovani-2023>
15. Pegg, T. (2009). *Creating engagement through employee benefits*. Strategic HR Review. <https://doi.org/https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754390910937521/full/html>
16. Shedd, J. M., & Troutman, D. R. (2016). *Using State Workforce Data to Examine Postgraduation Outcomes*. New Directions for Institutional Research. <https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ir.20172>
17. Ulrich, D., et al. (2007). *Human resource competencies: Responding to increased expectations*. WILEY online library. <https://doi.org/https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/ert.20159>

18. Wessel, J., & Ryan, A. M. (2015). *Implications of a changing workforce and workplace for justice perceptions and expectations*.
<https://doi.org/https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482215000029?via%3Dihub>

III. Seznam obrázků

Obrázek 1- Systém odměňování	15
Obrázek 2- Mzdový systém	21
Obrázek 3- Základní umělecká škola Česká Kamenice	35
Obrázek 4- Organizační struktura	36
Obrázek 5- Otázka č. 1.....	37
Obrázek 6- Otázka č. 2.....	38
Obrázek 7- Otázka č. 3.....	38
Obrázek 8- Otázka č. 4.....	39
Obrázek 9- Otázka č. 5.....	39
Obrázek 10- Otázka č. 6.....	40
Obrázek 11- Otázka č. 7.....	40
Obrázek 12- Otázka č. 8.....	41
Obrázek 13- Otázka č. 9.....	42
Obrázek 14- Otázka č. 11.....	42

IV. Seznam tabulek

Tabulka 1- Roční náklady	50
Tabulka 2- Kalkulace nákladů na stravenky	51
Tabulka 3- Kalkulace nákladů na sick days	52
Tabulka 4- Kalkulace celkových nákladů za první rok.....	53
Tabulka 5- Kalkulace celkových nákladů od druhého roku.....	54

V. Seznam příloh

Možnost využití systému cafeteria ve vybrané organizaci.

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Fižová a jsem studentkou posledního ročníku navazujícího studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity. V rámci své diplomové práce se zabývám možností zavedení systému cafeteria ve vaší organizaci.

Pro ty, kteří o **cafeteria systému** ještě neslyšeli: jedná se o formu zaměstnaneckých benefitů, kdy máte k dispozici určitý rozpočet (tzv. kredity) a sami si z nabídky služeb či produktů vyberete to, co nejlépe odpovídá vašim potřebám a zájmům. Může jít například o vstupenky na sportovní a kulturní akce, jazykové kurzy, příspěvky na dovolenou nebo vzdělávací workshopy. Tímto způsobem je možné pružněji reagovat na preference zaměstnanců a dosáhnout jejich vyšší spokojenosti.

Níže uvedený dotazník mi pomůže zjistit, jak vnímáte současné benefity a zda by pro vás byl systém cafeteria zajímavou alternativou. Budu moc ráda, když si najdete pár minut na vyplnění a tím přispějete k mému výzkumu.

Děkuji vám za vřelý čas a spolupřiči! :-)

*** Označuje povinnou otázku**

1. Jste celkově spokojen/a se současným systémem odměňování? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

2. Jste celkově spokojen/a se současným systémem benefitů? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Velmi spokojen/a
- ☐ Spíše spokojen/a
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše nespokojen/a
- ☐ Velmi nespokojen/a

3. Myslíte si, že organizace poskytuje širokou a pestrou nabídku benefitů svým zaměstnancům?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

4. Jaké benefity v současné době využíváte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Stravenky/ příspěvky na stravování
- ☐ Penzijní připojištění
- ☐ Životní pojištění
- ☐ Flexibilní pracovní doba
- ☐ Jazykové či vzdělávací programy
- ☐ Dny indispozičního volna
- ☐ Příspěvky na dopravu
- ☐ Jiné: _____

5. Jste spokojený/á s druhem poskytovaných benefitů? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Neutrální
☐ Spíše ne
☐ Ne

6. Jste spokojený/á s výší benefitů? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Neutrální
☐ Spíše ne
☐ Ne

7. Které benefity naopak v nabídce postrádáte? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Vstupenky na kulturní akce (do kina, divadla)
☐ Vstupenky na sportovní aktivity (permanentky do fitness, vstupenky do bazénu apod.)
☐ Vouchery na wellness/ masáže
☐ Jazykové kurzy (např. angličtina, němčina apod.)
☐ Poukázky do knihkupectví
☐ Cestovní poukazy (dovolená v ČR, víkendové pobyty)
☐ Dny indispozičního volna v rozsahu např. 3 dnů
☐ Jiné: _____

8. Co byste doporučili (změnili) na současném systému poskytování benefitů? *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- ☐ Druh
☐ Výši
☐ Podmínky
☐ Využití
☐ Jiné: _____

9. Uvítal/a byste zavedení „Cafeteria systému“ tzn. možnosti výběru libovolných benefitů do výše svého zaměstnaneckého účtu?

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Ano
☐ Spíše ano
☐ Neutrální
☐ Spíše ne
☐ Ne

Základní informace

10. Jaké je Vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ Muž
☐ Žena
☐ Jiné: _____

11. Jaký je Váš věk? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ do 25 let
- ☐ 25-35 let
- ☐ 36-45 let
- ☐ 46-55 let
- ☐ 56 a více let

12. Jak dlouho jste v organizaci zaměstnán/a? *

Označte jen jednu elipsu.

- ☐ méně než 1 rok
- ☐ 1-3 roky
- ☐ 4-6 let
- ☐ 7-10 let
- ☐ 10 let a více

Nepovinné nápady či připomínky k systému odměňování

13. Máte nějaké další nápady či připomínky k systému odměňování, které byste chtěli sdělit?

Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.