



**České vysoké učení technické v Praze**

**Masarykův ústav vyšších studií**

**Řízení rozvojových projektů**

**Bc. Tomáš Král**

**Projekt zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod  
ve vybrané společnosti**

**Project Implementation Cafeteria Employee Benefit Plan  
in the Company**

Diplomová práce

Praha 2015

---

Vedoucí diplomové práce: Mgr. Kateřina Švábenická

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

---

## Zadání diplomové práce

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Tomáš Král

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Řízení regionálních projektů

Forma studia: prezenční

**Téma práce:** Projekt zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti

**Téma práce v anglickém jazyce:** Project Implementation Cafeteria Employee Benefit Plan in the Company

## Zásady pro vypracování práce

### Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):

Hlavním cílem práce je vytvořit projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Dalším cílem práce je tvůrčí návrh rozdělení bodů kafeteria systému, pro zaměstnance společnosti, podle výkonu.

### Teoretická východiska:

Práce obsahově navazuje na studentovu bakalářskou práci, která změnu zaměstnaneckých výhod v daném podniku vyhodnotila za přínosnou z hlediska motivace a daňového zatížení. Diplomová práce se již nezabývá pouze analýzou situace, ale využívá stávající i nově získané poznatky k tvorbě projektu se všemi nezbytnými náležitostmi (viz. Rámcová osnova 3. část), zejména rozpočtem projektu, který společnost požaduje. V teoretické rovině zpracovává problematiku odměňování, zaměstnaneckých výhod, tvorby projektu, kafeteria systému, motivace a měření výkonu. Dále rozšiřuje počet respondentů dotazníkového šetření z pražské centrály i na pracovníky v regionech a navrhuje možné rozdělení bodů kafeteria systému mezi zaměstnance s ohledem na jejich výkon. Při psaní práce čerpám zejména ze znalostí získaných v předmětech Organizace a vedení lidí, Řízení projektu, Sociální kompetence v projektovém řízení, Projektování systémů.

### Metody práce:

- Kvantitativní výzkum-Přetransformuji dotazníkové šetření z BP, rozšířím počet respondentů na 100 zaměstnanců (min. 1/5 pracovníci v regionech) graficky a popisně vyhodnotím výsledky

- Stanovím rozpočet projektu, jeho přínos, klíčové činnosti, sestavím časovou a nákladovou analýzu a ohodnotím rizika projektu. Trojimperativ projektu, Ganttův diagram atd.
- Stanovím rozdělení části bodů kafeteria systému podle výkonnosti zaměstnanců

### **Rámcová osnova:**

1. Vymezení základních pojmů
  - 1.1. Odměňování zaměstnanců
  - 1.2. Zaměstnanecké výhody
  - 1.3. Projekt
  - 1.4. Kafeteria systém
  - 1.5. Motivace a výkon
2. Analytická část
  - 2.1. Představení společnosti
  - 2.2. Výsledky předchozí analýzy
  - 2.3. Dotazníkové šetření
  - 2.4. Shrnutí
3. Projektová část
  - 3.1. Cíle projektu
  - 3.2. Přínos projektu
  - 3.3. Klíčové činnosti projektu
  - 3.4. Časová analýza projektu
  - 3.5. Riziková analýza projektu
  - 3.6. Model odměňování zaměstnanců pomocí kafeteria systému (tvůrčí návrh)
4. Závěry a doporučení

### **Základní odborná literatura:**

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- KAVAN, M.: *Výrobní a provozní management*, Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0199-5
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. 1998. ISBN 80-85943-51-4
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha: ASPI. 2007. s 132. ISBN 978-80-7357-368-3
- MATHIS, Robert L. a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 13th ed. Mason, OH: Thomson/South-western, 2011. 634 s. ISBN 05-384-5315-X
- MILKOVICH, George T a John W. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. rozš. a dopl. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-856-2329-3 (případně novější vydání)
- NĚMEC, V. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0
- PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Leges. 2011. ISBN 978-80-87212-66-0

**Vedoucí práce: Mgr. Kateřina Švábenická**

**Podpis vedoucího práce:**

*Kateřina Švábenická*

**Datum odevzdání zadání: 15.11.2014**

**Datum odevzdání práce:**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**

*Štáfl*

*Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.*

**Schválení zadání DP**

*8.12.2014 Švábenická*  
**Datum a podpis vedoucího programu**

*Kučera*

**podpis ředitele MÚVS**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval/a samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Praze, datum

.....

podpis diplomanta

## **Poděkování**

Rád bych na tomto místě poděkoval všem, bez nichž by tato bakalářská práce nemohla vzniknout. Konkrétně děkuji vedoucímu práce, paní Mgr. Kateřině Švábenické za odborné vedení a cenné rady, které mi při zpracování této práce ochotně poskytla.

## **Identifikační záznam**

KRÁL, T. *Projekt zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti*. Praha, 2015. 91 stran, 4 strany příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. Vedoucí diplomové práce Mgr. Kateřina Švábenická.

## **Abstrakt**

Diplomová práce se věnuje modernímu způsobu nepeněžního odměňování zaměstnanců prostřednictvím kafeteria systému. Hlavním cílem práce je vytvořit projekt změny systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti. Práce obsahuje tři části - teoretickou, analytickou a projektovou. Součástí projektové části je tvůrčí návrh rozdělení bodů kafeteria systému i navrhované portfolio zaměstnaneckých benefitů. Dotazníkové šetření zkoumá preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod na celkem 240 respondentech. Vybrané benefity portfolio jsou podrobeny analýze jejich daňové výhodnosti z pohledu daňové uznatelnosti pro zaměstnavatele, základu daně zaměstnance a vyměřovacího základu na sociální a zdravotní pojištění.

## **Abstrakt v anglickém jazyce**

This diploma thesis deals with the modern way of non-monetary remuneration of employees through the cafeteria system. The main objective is to create a project to change the system of employee benefits at selected company. Thesis consists of three parts - theoretical, analytical and project. Part of the project is the creative part of the proposed distribution points cafeteria system and proposed portfolio of employee benefits. Questionnaire survey examines the preferences of employees in employee benefits for a total of 240 respondents. Selected benefits of the portfolio are subject to analysis of their tax advantages in terms of tax deductibility for employers, employees and the tax base assessment base for social and health insurance.

## **Klíčová slova**

Kafeteria systém, zaměstnanecké výhody, benefity, projekt, motivace, výkon, model odměňování

## **Klíčová slova v anglickém jazyce**

Cafeteria system, employee benefits, benefits, project, motivation, performance, remuneration model



## Obsah

PŘEDMLUVA.....	11
ÚVOD.....	12
1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	13
1.1 PENĚŽNÍ A NEPENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ.....	15
2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY .....	16
2.1 VLASTNOSTI A ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	19
2.2 SYSTÉMY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD.....	23
3 KAFETERIA SYSTÉM .....	25
3.1 FORMY A ZAVEDENÍ KAFETERIA SYSTÉMU.....	28
4 MOTIVACE A VÝKON.....	31
4.1 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	32
4.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ .....	36
4.3 HODNOCENÍ PLNĚNÍ KRITÉRIÍ.....	37
5 TEORIE PROJEKTU .....	38
5.1 CÍL A PLÁN PROJEKTU .....	40
6 ANALYTICKÁ ČÁST.....	45
6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	45
6.2 METODY A CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	46
6.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	47
6.4 ANALÝZA DAŇOVÝCH ODVODŮ U ZAM. BENEFITŮ .....	58
6.5 SHRUTÍ .....	62
7 PROJEKTOVÁ ČÁST .....	64
7.1 CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU .....	64
7.2 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	65
7.3 ANALÝZA ZDROJŮ .....	67
7.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	69
7.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	72
8 MODEL ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ KAFETERIA SYSTÉMU.....	76
8.1 NÁVRH ROZDĚLENÍ BODŮ SYSTÉMU .....	77
8.2 NÁVRH SYSTÉMU .....	80
ZÁVĚR.....	82
SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ .....	85

SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ .....	88
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A ZDRAVŮ .....	91
PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK .....	92
EVIDENCE VÝPŮJČEK .....	96

## **PŘEDMLUVA**

Diplomová práce svým charakterem spadá do oblasti personálního řízení a odměňování zaměstnanců. Motivem při výběru tématu pro mě byly znalosti problematiky personální práce získané během mého dosavadního studia i zkušenosti nasbírané při tvorbě obdobných projektů v praxi. Na práci mě nejvíce bavila možnost tvůrčího myšlení při navrhování vlastního systému benefičního odměňování, který jsem doposud v takovém rozsahu a pro tak významný podnik nepřipravoval. Neskromně věřím, že vzniklý projekt může být životaschopný a stane se inspirací pro nepeněžní odměňování zaměstnanců nejen ve vybrané společnosti, ale třeba i dalších organizacích.

## ÚVOD

Diplomová práce se zabývá moderní metodou benefitního odměňování zaměstnanců formou kafeteria systému. Hlavním smyslem a cílem práce je vytvoření projektu, který by kafeteria systém implementoval v podmínkách vybrané společnosti. Zde vycházím z osobního přesvědčení a mnou dříve provedených analýz, že současný, plošně nabízený systém, ztrácí svoji motivační roli a zaměstnanci chápou jeho čerpání jako běžnou součást platu. Práce zkoumá, zda by bylo možné navrhnout takový systém, který by byl pro zaměstnance atraktivní, daňově nenáročný pro zaměstnavatele a zároveň zohledňoval pracovní výkon a pozici zaměstnance v organizaci.

Práce je rozdělena do tří částí: na teoretická východiska, analytickou část a samotný projekt. Úvodní kapitoly teoretické části popisují důležitost a možné formy odměňování pracovníků, definují, člení a kriticky hodnotí zaměstnanecké výhody a následně seznamují čtenáře s problematikou samotného kafeteria systému, jeho výhodami, nevýhodami, formami a způsoby zavedení. Čtvrtá kapitola teoretické části poukazuje na návaznost motivace zaměstnance s jeho výkonem a uvádí metody, podle kterých lze výkon měřit. Pátá kapitola je nezbytná pro pochopení projektové části práce. Obsahuje základní informace o správném stanovení projektových cílů a vhodných analýzách, které snižují riziko neúspěchu projektu a určují předpokládané požadavky na finanční, materiální i časové zdroje.

Analytická část práce ve svém úvodu představuje společnost, shrnuje výsledky předchozího průzkumu z roku 2013 a následně zpracovává nový aktualizovaný průzkum, který oproti dříve získaným informacím výrazně rozšiřuje počet respondentů dotazníkového šetření a aktualizuje daňové podmínky vybraných benefitů. Dotazníkové šetření si klade čtyři výzkumné otázky a jeho hlavním cílem je zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod tak, aby bylo možné navrhnout vhodné portfolio benefitů a bodovou tabulku přidělování bodů kafeteria systému jednotlivým skupinám zaměstnanců. Analytická část je zakončena shrnutím nejzásadnějších výsledků.

Projektová část nejprve stanovuje hlavní cíle projektu a určuje ověřitelné ukazatele úspěšnosti projektu. Následují navzájem navazující analýzy času, zdrojů, nákladů a rizik, které dávají přehled o náročnosti jednotlivých rovin projektu. Součástí analýz je i rámcový rozpočet, který organizace vyžadovala.

Diplomová práce je zakončena v projektové části tvůrčím návrhem modelu odměňování zaměstnanců pomocí kafeteria systému. Jeho snahou je co nejlépe a nejspravedlivěji stanovit metody přidělování jednotlivých bodů zaměstnancům, tak aby byly zohledněny prvky výkonnosti, odpracovaných let a pozice ve společnosti. Podkladem pro formování tohoto modelu nám jsou veškerá data této diplomové práce.

Tímto textem navazuji na svoji bakalářskou práci zpracovávanou rovněž se zaměřením na kafeteria systém. Oproti této dřívější práci však diplomová práce mění svůj význam a uplatnění. Bakalářská práce se věnovala problematice zejména z pohledu porovnání současného způsobu benefičního odměňování v organizaci s kafeteria systémem, zlepšení motivace zaměstnanců a zhodnocení daňových odvodů. Diplomová práce tyto prvky přebírá, avšak aktualizuje jak dotazníkové šetření, tak analýzu daňových odvodů. Navíc přibírá zcela novou, více zmíněnou projektovou část, která dřívější, jen teoretické poznatky, promítá do praxe.

Při čerpání teoretických znalostí problematiky benefičního odměňování my byli přínosem zejména čeští autoři, u kterých jsem vždy našel danou tematiku zpracovanou přehledně a detailně. Zejména nutno zmínit autory Macháčka, Pelce, Dvořákovou a Koubka, jejichž knihy společně s díly M. Armstronga považuji za základní prameny tématu řízení lidských zdrojů. K teorii projektu pak můžu doporučit knihy autorů Skalického, Fialy, Svozilové a Němce.

## 1 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Odměňování pracovníků je jednou z nejdůležitějších personálních činností v podniku. Odměnu za svoje úsilí a kompenzaci vynaloženého času požadovali lidé od nepaměti. Tradičním zdrojem odměňování je dodnes mzda či plat, popřípadě další formy finanční odměny. Takováto forma má většinou přednost před dalšími druhy odměn a věnuje se jí hlavní část celkové odměny. Přesto se však trend odměňování mění a vyvíjí v závislosti na vyšší požadavky zaměstnanců i zaměstnavatelů. Organizace, která chce řídit lidské zdroje moderně, by měla zahrnout do odměňování také povýšení, formální uznání (pochvalu) a v neposlední řadě také zaměstnanecké výhody v nepeněžní formě.<sup>1</sup> „Současní zaměstnanci totiž požadují za práci kvalitativně jiné položky, než požadovaly generace předchozí. Na druhé straně zaměstnavatel předpokládá od svých zaměstnanců větší iniciativu, flexibilitu a schopnost přizpůsobovat se novým podmínkám. Stává se tedy přirozeným, že pozměněný

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 236

model požadavků i očekávání zaměstnavatelů oceňuje vyšší kvalitu podaného výkonu jinou formou odměny, jež je adresnější a pohyblivější formou odměňování.“<sup>2</sup> Navíc získávají organizace díky nepeněžním formám odměňování nový účinný nástroj, jak své zaměstnance hodnotit a motivovat. Tím určují množství a kvalitu jejich budoucí práce.

Rozhodnutí organizace, jaký druh odměny zvolí (zda bude vyplácena plošně či individuálně) a v jaké výši, spadají do oblasti strategie odměňování a strategie řízení lidských zdrojů. Na tyto strategie působí řada vnitřních a vnějších faktorů. Mezi vnitřní faktory můžeme řadit například zaměstnaneckou strukturu, kolektivní smlouvy, vnitřní mzdové předpisy. K vnějším pak řadíme vlivy, jako jsou zákonné regulace, vliv trhu a konkurence.<sup>3</sup>

Hlavní požadavky na strategii odměňování jsou: vytvoření politiky a praxe odměňování, nabízení odměn, které přitahují a motivují zaměstnance, odměňování zaměstnanců podle jejich přínosu firmě, udržení konkurenceschopnosti mzdových sazeb a umožnění zaměstnancům pružnost ve volbě zaměstnaneckých výhod.<sup>4</sup>

Důležité také dodat, že nezáleží pouze na druhu odměny, kterou organizace svým zaměstnancům poskytuje, ale i na postupu jakým bude odměna předána. Organizace by měla být schopna vytvořit takový systém odměňování, který by byl vůči všem zaměstnancům spravedlivý, jasně definovaný (srozumitelný) a vyhovoval by struktuře zaměstnanců.

Abychom měli pojem odměňování jasně definovaný, zmíním ještě často nesprávně interpretovaný rozdíl mezi pojmy odměňování a odměna. Odměňování znamená oceňování pracovníků za jejich práci, či působení ve firmě tak, jak jsme jej chápali a popsali v předchozím textu. Naproti tomu pojmem „odměna“, rozumíme právní pojem, který definuje Zákoník práce §109/5, kdy „*odměna je poskytována za práci vykonávanou na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr, což jsou dohoda o pracovní činnosti a dohoda o provedení práce.*“<sup>5 6</sup>

---

<sup>2</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně, Praha 2005, Grada. s.25

<sup>3</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H.Beck, 2007 s. 53

<sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007 s. 158

<sup>5</sup> ZÁKONÍK PRÁCE §109/ 5

<sup>6</sup> KRÁL, T. Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.6

## 1.1 PENĚŽNÍ A NEPENĚŽNÍ ODMĚŇOVÁNÍ

Klasický model odměňování zaměstnanců, tak jak ho uvádí například Koubek v knize *Personální práce v malých podnicích* či Armstrong v knize *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*, má dvě základní formy, a to formu peněžní a nepeněžní. Zcela logicky vyvstává otázka, kam v takovém členění řadit zaměstnanecké benefity, které na jednu stranu představují určitou formu peněžní odměny, avšak nejedná se o peníze v jejich klasické podobě a ani je nelze za peníze směnít. Sám Armstrong uvádí, že zaměstnanecké benefity jsou „*složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny*“.<sup>7</sup> Tuto větu si zcela jednoznačně interpretuji tak, že benefity nejsou jednou z forem peněžní odměny, ale čímsi navíc - samostatným prvkem - který by se neměl s peněžní odměnou zaměňovat. Proto je i v následujícím členění uvádím samostatně do dvou základních forem.

### 1) Peněžní odměna - sem můžeme zařadit:<sup>8</sup>

- pevnou část mzdy nebo platu (základní peněžní odměna)
- pohyblivou část mzdy nebo platu (dodatky k základní peněžní odměně)
  - individuální výkonnostní odměnu,
  - mimořádné odměny,
  - prémie,
  - bonusy a provize.

### 2) zaměstnanecké výhody známé též jako nepřímé odměny<sup>9</sup> - sem lze zařadit:

- plné nebo částečné hrazení různých typů pojištění,
- placená dovolená,
- příspěvky na stravování (formou stravenek),
- příspěvky na sportovní a kulturní aktivity,
- vybavení pracoviště,
- služební automobil, telefon, notebook,
- možnost vzdělávat se.

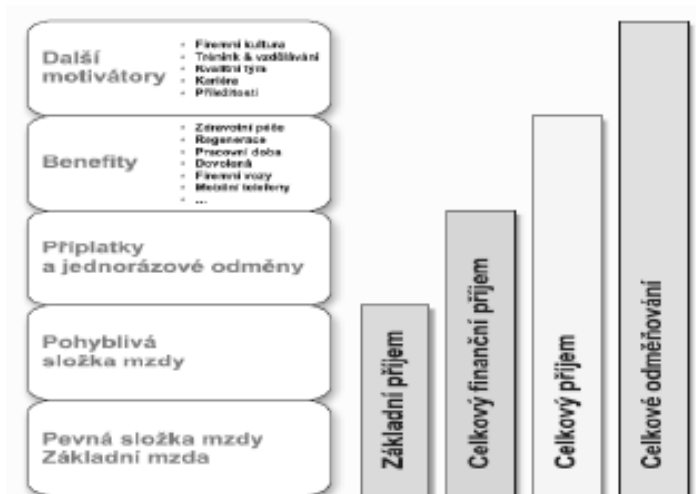
---

<sup>7</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha 1999, Grada. s. 592

<sup>8</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management*, Praha 1999, Grada. s. 593-595

- 3) Nepeněžní odměny zahrnují jakékoliv odměny, které se zaměřují na potřeby lidí a týkají se dosažení určitého stupně výsledku. Sem můžeme zařadit například:<sup>9</sup>
- uznání a pochvalu
  - ocenění
  - pocit sounáležitosti s podnikem a týmem
  - možnosti kariérního růstu

Všechny tyto složky odměn představují dohromady model celkové odměny. Zajímavý pohled na systém odměňování má také Antlová, která ve svém systému odměňování člení odměny na pět základních forem.



Obrázek 1 - Struktura systému odměňování<sup>10</sup>

## 2 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY

Pojem zaměstnanecké benefity vznikl z latinského výrazu beneficium, který vyjadřuje práva vyplývající ze svěřeného úřadu. Světově používaným názvem je pak anglický výraz employee benefits.<sup>11</sup> V češtině používaný výraz výhody je s pojmem benefity totožný a v této práci se vyskytují obě jeho podoby.

Jak jsme si již dříve uvedli v souvislosti s odměňováním pracovníků, zaměstnanecké výhody představují v dnešní době sledované téma a to nejen personalisty, ale i zaměstnanci, uchazeči o zaměstnání a širokou veřejností. V tomto názoru nás utvrzuje i

<sup>9</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 236-237

<sup>10</sup> ANTLOVÁ, Nikola, *Systém odměňování*. Úspěch: časopis pro úspěšné manažery. 2007, č. 3, s21

<sup>11</sup> PELC, Vladimír *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 11-12



skutečnost, že stále více společností rozšiřuje nabídku svých zaměstnaneckých výhod a na jejich bohatém výběru a kvalitě si často tvoří i celkovou image firmy.<sup>12</sup> Péče o zaměstnance pomocí zaměstnaneckých benefitů totiž (na rozdíl od klasické formy odměňování) nemusí být nutně tak nákladná. Přesto lze prokázat její účinnost při zlepšování pověsti firmy, udržením si klíčových zaměstnanců a také při získávání nových schopných a specializovaných zaměstnanců.<sup>13</sup> Proto je dnes u velkých organizací prakticky nemyslitelné, aby alespoň základní zaměstnanecké benefity neposkytovaly.

Výhody zaměstnaneckých benefitů jsou z pohledu zaměstnavatele, kromě výše zmíněné prestiže a personální síly, také v možnosti daňových a odvodových úlev. Mnohé zaměstnanecké výhody jsou totiž osvobozeny od daně z příjmu a některé z nich nepodléhají ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. I z pohledu zaměstnance musí být tento typ odměňování zákonitě efektivní. Jednak se prostřednictvím benefitů zvyšuje zaměstnancům odměna za vykonanou práci, dále příjem nepeněžní formy benefitů nezvyšuje daň z příjmu a v neposlední řadě nabízí zaměstnancům možnost volby výhod podle vlastní potřeby. V některých případech pak mohou být benefity poskytovány nejen samotnému zaměstnanci, ale i dalším rodinným příslušníkům, čímž zvyšují svoji atraktivitu a užitečnost.

Pro objektivní posouzení zaměstnaneckých výhod je potřeba zmínit i jejich negativa. V první řadě je to opět nejasná interpretace tohoto pojmu. Řada zaměstnavatelů prezentuje za zaměstnanecké výhody i prvky, které ze zákona svým zaměstnancům poskytovat musejí. V tomto případě se však nejedná o zaměstnanecké výhody. Jak uvádí Koubek: *„Zaměstnanecké výhody (požitky) jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování, nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a zásluhám.“*<sup>14</sup>. Velmi podobně interpretuje zaměstnanecké výhody i Armstrong: *„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je každoroční dovolená na zotavenou nad zákonný rámec.“*<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...- Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.8

<sup>13</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně,* Praha 2005, Grada. s. 30

<sup>14</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů,* Praha 1998, Management press. s 274

<sup>15</sup> ARMSTRONG, M. *Personální management,* Praha 1999, Grada. s. 683

Osobně se s názorem Koubka, že „zaměstnanecké výhody nebývají vázány na výkon práce“ neztotožňuji. Práce má v úmyslu dokázat, že určitou část zaměstnaneckých výhod lze odvíjet od pracovního výkonu a to využitím kafeteria systému, který si představíme později. Za nejvhodnější interpretaci pojmu zaměstnanecké výhody tak považuji postřehy autorů Kleibla, Dvořákové a Šubrta, že „*Zaměstnaneckými výhodami (benefity) můžeme označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit.*“<sup>16</sup> V jejich interpretaci již vidíme souvislost mezi pracovním výkonem a benefitem.

Poslední výstižnou a pro laika nejdostupnější definici přináší internetový portál Finance.cz. „*Zaměstnaneckými výhodami rozumíme nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu (tj. bezprostředně vyjádřitelné v penězích či převoditelnou na ně) a jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám. Nejsou tedy poskytovány jako peníze "na ruku" za konkrétní pracovní výkon, ale jejich hodnotu v penězích lze poměrně snadno vyjádřit.*“<sup>17</sup>.

Nelze nezmínit i druhou zásadní nevýhodu respektive hrozbu zaměstnaneckých výhod, která souvisí zejména s přístupem organizace k zaměstnaneckým výhodám a jejich prezentaci zaměstnancům a uchazečům o zaměstnání. Jak už jsme si uvedli výše, je alespoň nějaká forma zaměstnaneckých benefitů ve velkých organizacích neodmyslitelnou součástí odměňování. To působí na zaměstnance negativně v tom smyslu, že si začnou nárokovat výhody bez ohledu na jejich skutečný přínos, pouze z titulu toho, že na ně podle svého názoru „mají nárok“<sup>18</sup> Toto tvrzení stejně jako chybu ve správné interpretaci zaměstnaneckých výhod ze strany organizací vyvracejí ve svých definicích autoři Pelc<sup>19</sup> a Macháček<sup>20</sup>. Ti se shodují na skutečnosti, že zaměstnanecké výhody jsou nepovinnou složkou odměňování a není na ně právní nárok. Tuto formu odměny poskytuje zaměstnavatel dobrovolně nad rámec povinně stanovených dávek, za účelem motivace a zvýšení loajality zaměstnanců.

---

<sup>16</sup> KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů, Praha 2001, C.H. Beck, s. 168

<sup>17</sup> *Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody* [online]. Finance.cz [vid.24.1.2003] [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinančni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>

<sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 338

<sup>19</sup> PELC, Vladimír, 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde. 233 s. 11-12

<sup>20</sup> MACHÁČEK, Ivan, 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně*: Praha, ASPI. 156 s.1

Všechny uvedené definice nám přinášejí zásadní poznatek - že zaměstnanecké výhody představují dodatečnou formu odměny, poskytovanou zaměstnanci k základní mzdě.<sup>21</sup> Zároveň jsou to jen ty odměny, které organizace poskytuje ze své vlastní iniciativy.

Podíl zaměstnaneckých výhod na celkovém příjmu zaměstnance je v různých zemích odlišný. Česká republika má oproti vyspělým zemím stále rezervy. I přesto ale zaměstnanecké výhody tvoří rok od roku vyšší část z celkového příjmu zaměstnance a tento trend má stále stoupající tendenci.<sup>22</sup>

## 2.1 VLASTNOSTI A ČLENĚNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Nejpřehlednější výčet vlastností zaměstnaneckých výhod můžeme najít u Dvořákové.<sup>23</sup> Ta ve své knize Management lidských zdrojů (2007) uvádí několik typických znaků zaměstnaneckých výhod. Podobný výčet můžeme nalézt i u jejích dalších publikací s autory Kleiblem a Šubrtem<sup>24</sup>. V práci využívám pro posouzení vlastností zaměstnaneckých výhod právě jejich poznatky, které podle vlastního uvážení člením na takzvané obecné a problémové. Problémovými vlastnostmi rozumíme ty, na které je potřeba si dát při zavádění nebo úpravě systému zaměstnaneckých výhod největší pozor.

- Obecné vlastnosti:<sup>25</sup>
  - nebývají závislé na zásluhách, jejich rozsah a struktura se často zlepšuje s postavením zaměstnance v organizaci a délkou trvání pracovního poměru
  - nestimulují ke krátkému pracovnímu výkonu
  - jsou poskytovány na základně kolektivních smluv, pracovních smluv, popř. vnitřních předpisů či jiné smlouvy
  - i když dosud nejsou podloženy zřejmé důkazy, je pravděpodobné že odrazují zaměstnance od úmyslu ukončit pracovní poměr
- Problémové vlastnosti:
  - velké a bohaté organizace si mohou dovolit nabízet mnohem rozmanitější škálu výhod než malé podniky

---

<sup>21</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeテリア systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.8

<sup>22</sup> HOLOMEK, P. Zaměstnanecké benefity dnes. *modernirizeni.ihned.cz* [on-line]. cit. 2014-11-26.

Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-22611210-600000\\_d-zamestnanecke-benefitydnes](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-22611210-600000_d-zamestnanecke-benefitydnes)

<sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 339

<sup>24</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z. a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.

<sup>25</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z. a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2001.

- zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu, nikoli jako nadstandardní péči
- jsou-li zavedeny, obtížně se ruší, mohou působit na pracovní spokojenost, ale i naopak, pokud nejsou nastaveny v podniku systematicky
- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, jejich potřeba je značně individuální
- často bývá jejich zavedení v organizacích jen kopírováním určitého trendu a podniky opomíjejí podložit je racionální analýzou

Jak můžeme vidět, správné nastavení zaměstnaneckých výhod je náročným úkolem a během na dlouhou trať. Při jejich tvorbě záleží nejen na finanční situaci podniku, tedy na výši finančních prostředků, které je ochoten management na zaměstnanecké výhody poskytnout, ale i na zkušenostech a iniciativě personalistů, nabídnout zaměstnancům takové benefity, o které bude mezi pracovníky zájem. Za tímto účelem přichází kafeteria systém zaměstnaneckých výhod, který při správném sestavení a řízení může nabídnout jak finanční úsporu, tak zlepšit zájem zaměstnanců o jejich využívání. Tím se značně zvýší efektivní využití finančních zdrojů a práce personalistů v oblasti zaměstnaneckých výhod. Jak se dočteme dále.<sup>26</sup>

Způsobů jak členit zaměstnanecké výhody existuje celá řada. V některých případech se autoři rozcházejí jen v pojmenování pro shodné členění, jindy jsou rozdíly i věcné povahy. Osobně považuji za nejdůležitější jejich členění podle daňové uznatelnosti. Daňový dopad je totiž jednou z klíčových aspektů při rozhodování o jejich zavedení.<sup>27</sup> Z tohoto pohledu dělí Pelc<sup>28</sup> zaměstnanecké výhody na:

- 1. Mimořádně výhodné** - benefity, které jsou pro zaměstnavatele i zaměstnance daňově i odvodově nejvýhodnější. Jsou (do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance (do limitu) osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob a nejsou tedy součástí vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění (neplatí se z nich pojistné).

---

<sup>26</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...- Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.8

<sup>27</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...- Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.17

<sup>28</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 17

Patří sem: příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění, příspěvky a příplatky na stravování a nápoje, poskytování pracovního oblečení, odborný rozvoj zaměstnanců, prodej bytu zaměstnanci.

- 2. S dílčí výhodou** - částečné výhody daňové či odvodové. Ty mohou být zpravidla daňovým výdajem pouze při splnění zákonných podmínek, z důvodu dohodnutého pracovněprávního nároku. Jsou dohodnuty v pracovní smlouvě, kolektivní smlouvě, popřípadě ve vnitřních předpisech daných zaměstnavatelem. Například se jedná na straně zaměstnavatele o daňový výdaj a na straně zaměstnance o daňový příjem, jako příjem ze závislé činnosti, přesto není součástí vyměřovacího základu sociálního a zdravotního pojištění.

Jsou to benefity jako například: doprava do zaměstnání, přechodné ubytování pro zaměstnance, prodloužená dovolená a volno na léčení, věrnostní a stabilizační plnění (peněžní), používání majetku zaměstnavatele pro soukromé účely zaměstnance.

- 3. Benefitní plnění, které není pro zaměstnavatele daňovým výdajem**, je plněním ze Sociálního fondu. Je daňově a odvodově zvýhodněné na straně zaměstnance, to znamená osvobozené od daně z příjmů fyzických osob a vyjmuté z vyměřovacího základu pro pojistné.

Sem řadíme: sociální výpomoc nejbližším pozůstalým, nepeněžní plnění z fondu na rekreaci, využívání zdravotnických a vzdělávacích zařízení, předškolní zařízení, příspěvek na kulturu a sport, dary zaměstnancům, sociální výpomoc, půjčky zaměstnancům.

S tímto členěním se shoduje i Macháček, který za optimální považuje takové zaměstnanecké benefity, které jsou na straně zaměstnance osvobozené od daně z příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění. Současně jsou na straně zaměstnavatele daňově účinným výdajem, který snižuje základ daně z příjmů.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> MACHÁČEK, I., Zaměstnanecké benefity a daně. Praha : ASPI, a.s., 2007, s. 16

Kromě rozebraného daňového pohledu dělí Pelc zaměstnanecké výhody ještě z hlediska:<sup>30</sup>

- Věcného - na bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu, na rozvoj a vzdělání, na zdravotní aspekty života zaměstnanců, sociální aspekty, výhody pro volný čas
- Charakteru výdajů zaměstnavatelů – finanční a nefinanční
- Formy příjmu na straně zaměstnance – peněžní a nepeněžní
- Typu poskytování- plošné a volitelné (viz. kapitola Kafeteria systém)
- Času – jednorázové, krátkodobé, dlouhodobé

Pro potřeby praktické části této práce se ukazuje jako vhodné i dělení, které uvádí Koubek:<sup>31</sup>

### **1. Výhody osobní a sociální povahy.**

Existuje jich pestrá škála. Patří sem například nadstandardní zdravotní péče (individuální zdravotní péče, léčebné pobyty, rehabilitace, očkování), dále příspěvky na dovolenou, sportovní, rekreační a kulturní aktivity<sup>32</sup>, podnikové důchody, životní pojištění, ručení za půjčky,<sup>33</sup> příspěvky na stavební spoření, pojištění a připojištění atd.

### **2. Výhody mající vztah k práci.**

Tvoří součást pracovních podmínek. Řadíme mezi ně příspěvek na stravování, vzdělání hrazené podnikem<sup>34</sup>, příspěvek na hromadnou dopravu, nadstandardní pracovní volno a jiné.

### **3. Výhody spojené s postavením v organizaci.**

Podnikové automobily pro soukromé účely, notebooky, benzinové karty, mobilní telefon, příspěvek na ošacení (reprezentativní oděv), v některých případech třeba i bezplatné bydlení.

---

<sup>30</sup> PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011, Praha 2011, Leges, s. 14-20

<sup>31</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 275

<sup>32</sup> [Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita](http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita) [online]. Bankovnictvi.ihned.cz [vid.23.4.2010] [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>

<sup>33</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 275

<sup>34</sup> tamtéž

Posledním zajímavým pohledem na členění benefitů uvádí Janoušková a Kolibová<sup>35</sup>. Ty rozdělily zaměstnanecké výhody do čtyř vlastních kategorií. Kromě rozdělení podle času a způsobu distribuce, který je stejný jako u dalších autorů, přicházejí autorky s dvěma novými pohledy a to:

- Dle konkrétního zaměření péče – kde rozdělujeme benefity cílené přímo na zaměstnance a benefity cílené na pracovní prostředí, které pracovníka ovlivňuje a podílí se na jeho výkonu
- Dle rozměru – tady je členění do dvou kategorií: na individuální a skupinové. Přičemž individuálním členěním rozumíme péči o zaměstnance firmy, jež se ocitl v mimořádné osobní situaci (dlouhodobá nemoc, mateřská dovolená, životní události). Naproti tomu do skupinových řadíme vytváření vhodných podmínek pro práci (podnikové vzdělání), zdokonalování kvality života zaměstnanců (péče o zdraví, stravování, doprava do zaměstnání, péče o rodinné příslušníky aj.)

## 2.2 SYSTÉMY POSKYTOVÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD

Pochopení způsobu poskytování zaměstnaneckých benefitů je důležité pro pozdější stanovení výhod a nevýhod kafeteria systému. Tradiční je členění do dvou kategorií jak jej uvádí například Dvořáková<sup>36</sup>: na systém plošný (fixní) a systém individuální (flexibilní). V tomto případě spadá kafeteria systém do skupiny individuálního poskytování. V některých případech se můžeme setkat i s tříbodovým rozdělením, kdy je kafeteria systém uváděn samostatně. V tomto smyslu je pak členění následovné<sup>37</sup>:

- Plošný systém – poskytování všech benefitů všem zaměstnancům
- Kafeteria systém – zaměstnanci si volí v rámci stanoveného limitu benefity s největší osobní hodnotou
- Poukázky – spojuje vlastnosti obou předchozích způsobů

Plošný systém, jak už název napovídá, spočívá v nabídce všech benefitů všem zaměstnancům. Zaměstnavatel vybere základní zaměstnanecké výhody podle vlastního uvážení a zaměstnanec těchto výhod může nebo nemusí využít. Volba benefitů by se v takovém případě měla logicky odvíjet od toho, aby zvolené zaměstnanecké výhody

<sup>35</sup> JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005

<sup>36</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 339

<sup>37</sup> KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci*. [online]. [cit. 27.11.2014] Dostupné z: [http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteriazvysuje-motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteriazvysuje-motivaci)

čerpali v úhrnu všichni zaměstnanci, nebo alespoň většina z nich. Typickými představiteli plošného benefitu jsou například: příspěvek na stravování, na penzijní připojištění nebo životní pojištění.<sup>38</sup> V úvahu mohou připadat i poukázky například na vstup do bazénu, na kulturní akce, vitaminy atd. Zde je ale vysoké riziko že zaměstnanci v konečném důsledku nemusí mít o takové výhody zájem<sup>39</sup>. Tento způsob poskytování zaměstnaneckých výhod v České republice stále převládá ještě z dob, kdy organizace tvořily a čerpaly Fond kulturních a sociálních potřeb.<sup>40</sup> Dalším důvodem proč podniky zůstávají u tohoto způsobu, je jejich relativní administrativní jednoduchost a nenáročnost.

Tato metoda ovšem nepočítá s rozmanitými potřebami zaměstnanců. Může se stát nepružnou a časem pro zaměstnance nezajímavou. To vede k jevu, který jsme si popsali v předchozí kapitole u problémových znaků zaměstnaneckých výhod, kdy zaměstnanci začnou vnímat takové benefity jako přirozenou součást svého zaměstnaneckého poměru a jakákoli manipulace či dokonce zrušení takových výhod vede mezi nimi k velké nevoli.<sup>41</sup> Některé zdroje také uvádějí, že je tento způsob málo efektivní a velká část zaměstnanců jej považuje jako nespravedlivý.<sup>42</sup>

Rozhodně nejhorší a nejméně efektivní je pak možnost, kdy podnik spravuje širokou škálu benefitů v plošném režimu. Uvádí se, že správa takového širokého balíku benefitů je administrativně velice náročná a že 80-90% rozpočtu na benefity vyčerpá jen 30-40% zaměstnanců.<sup>43</sup>

Druhý zmiňovaný způsob poskytování zaměstnaneckých výhod je systém papírových poukázek. Ten uvádím v práci zejména proto, že je v současné době ve vybrané organizaci zaveden. Jeho správu zde zajišťuje společnost Sodexo. Typickým představitelem takovýchto papírových poukázek jsou stravenky. Lze se ale setkat také s poukázkami na volný čas, nebo dárkovými poukázkami. Jejich nespornou výhodou je rychlost čerpání, lze je totiž okamžitě směnit za služby či zboží přímo v obchodech, kde tyto poukázky přijímají, bez nutnosti předchozího objednávání či vybírání.

---

<sup>38</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 21

<sup>39</sup> MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně*. Praha : ASPI, a.s., 2008, s. 14

<sup>40</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 339

<sup>41</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...- Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.11

<sup>42</sup> TYL, Ondřej. *Kariera.ihned.cz* [online]. 22. 6. 2009 [cit. 28.11.2014]. O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4 . Dostupné: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4/>>

<sup>43</sup> *Máme plošné benefity* [online]. Benefit plus [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/Reseni/Mame-plosne-befity>



Nevýhodou papírových poukázek, kterou literatura často nezmiňuje, protože je čistě psychologickou a tedy těžko prokazatelnou, je jejich přílišná podobnost s penězi. Opět se zde tedy setkáváme se situací, kdy zaměstnanci považují takové benefity za samozřejmou součást platu a chápou jejich poskytování jako zaměstnavatelovu povinnost. „Tento systém tedy lze doporučit společnostem, které chápou benefity především jako nástroj daňové optimalizace a nechtějí se příliš zabývat jejich dalším využitím v oblasti motivace, nebo zvyšování loajality.“<sup>44</sup> Další nevýhodou je skutečnost, že těmito poukázkami nelze pokrýt všechny zaměstnanecké výhody.

### 3 KAFETERIA SYSTÉM

Systému poskytování zaměstnaneckých výhod pomocí kafeteria systému je věnována celá kapitola. Právě tento způsob odměňování, založený na individuálním výběru benefitů každým zaměstnancem podle počtu přidělených bodů, se tato práce snaží navrhnout ve vybrané organizaci. Kafeteria systém má své kořeny v USA, zemi typické velkým osobním individualismem a péčí o zaměstnance.<sup>45</sup> Tam byl také roku 1978, v jako první zemi, zákonně přijat a je zde až do současnosti nadmíru oblíbený. Hlavním důvodem je, že ve Spojených státech je díky odstavci 125 amerického zákona o dani osvobozeno čerpání veškerých výhod kafeteria systému, až do výše přesahující dva měsíční platy od daní.<sup>46</sup> Ve světě je Kafeteria systém známý také pod názvy Program pružných odměn tzv. „Flex plan“<sup>47</sup> nebo Cafeteria plan.

Ve Výkladovém slovníku lidských zdrojů můžeme najít definici kafeteria systém jako: „*Plán, který mohou zaměstnanci ovlivňovat podle svých zájmů a tužeb, mají pocit vlastní volby a motivační efekt je daleko silnější. Navíc se vynaloží prostředky na to, co zaměstnanci skutečně chtějí, co preferují. Pokud je nabízený program dostatečně široký, může si zaměstnanec z nabídnutých možností sestavit zcela individuální program sociálních výhod.*“<sup>48</sup> Jeho podstata tedy spočívá v individuálním výběru a čerpání zaměstnaneckých výhod podle aktuálních potřeb jednotlivce. Zaměstnanci obdrží určitý počet bodů (limit), který mohou v průběhu roku čerpat z nabídky služeb poskytovaných

<sup>44</sup> *O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4* [online]. KarieraWeb.cz [vid.22.6.2009] [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>

<sup>45</sup> *Geert Hofstede: Cultural Dimensions*. [on-line]. [cit. 28.11.2014] Dostupné z: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_united\\_states.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml)

<sup>46</sup> 26 USC § 125 - CAFETERIA PLANS [online]. Legal Information Institute. [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/125> (Federální zákon USA)

<sup>47</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha 2005, Grada. s. 38

<sup>48</sup> PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 2.vyd. Praha 2004, Academia. s. 92

zaměstnavatelem nebo nasmlouvanými externími firmami. Šířka portfolia benefitů záleží na organizaci. Každý benefit je v systému ohodnocen přesně definovanou hodnotou vyjádřenou body, popřípadě i jejím přepočtem na finanční hodnotu, aby byly dopady čerpání totožné s hospodářským výsledkem. To umožňuje okamžitou kontrolu nad vynaloženými náklady, stejně tak jako přehled o oblíbenosti jednotlivých benefitů.

Systém je nejčastěji postaven na principu, kdy mají všichni zaměstnanci přístup ke všem benefitům. Diferencializace nastává až u množství přidělených bodů, které se může lišit v návaznosti na postavení ve firmě, délce pracovního poměru, funkci či zásluhách. Zde je třeba určit, pro jaký typ poskytování bodového hodnocení se podnik rozhodne. Práce si klade za cíl nastavit takový systém, kde bude mít množství bodů vztah k pracovnímu výkonu a stane se tak i účinným nástrojem motivace pracovníků. Mnohem typičtější je však situace, kdy faktor výkonnosti zohledněn není a systém se tak stává typickým představitelem zaměstnaneckých výhod, jejíž definici jsme si výše uvedli a která souvisí pouze s působením zaměstnance ve firmě. Stává se tedy jen prostředkem péče o zaměstnance a nepřímým zdrojem větší efektivity práce, související se spokojeností pracovníka v zaměstnání.

Vrátím-li se ještě k první větě předchozího odstavce, která říká, že všichni zaměstnanci mají mít přístup ke všem benefitům, ukazuje se v některých případech za strategičtější benefity mezi zaměstnanci alespoň částečně diverzifikovat. Narážím zde na problém, zejména ve velkých organizacích s velkým množstvím různorodých pracovních pozic. Skutečnost, že by například nově přijatý zaměstnanec nižšího pracovního zařazení vybíral z nabídky pro něj reálně nedosažitelných benefitů, určených hlavně pro TOP management, je pro něj značně demotivující.<sup>49</sup>

Aby bylo zavedení kafeteria systému v organizaci úspěšné, musí si podnik stanovit cíle, kterých chce tímto krokem dosáhnout.<sup>50</sup>:

- snížit fluktuaci zaměstnanců, udržet si klíčové zaměstnance<sup>51</sup>
- zvýšit jejich motivaci a sounáležitost s podnikem
- dlouhodobě uspořít finance na zaměstnanecké výhody, využít daňových úspor

---

<sup>49</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...- Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.12

<sup>50</sup> tamtéž

<sup>51</sup> *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>

- zviditelnit finanční prostředky investované do zaměstnanců<sup>52</sup>, připomenout zaměstnancům „nadstandardnost“ a cenu zaměstnaneckých výhod prostřednictvím jejich individuální správy každým zaměstnancem

Tak jak jsme podrobili rozboru výhody a nevýhody zaměstnaneckých benefitů jako takových, je nezbytné uvést klady a zápory samotného kafeteria systému. Na základě poznatků několika dříve zmiňovaných autorů jsem sestavil soubor nejpodstatnějších výhod a nevýhod kafeteria systému z pohledu organizace i zaměstnanců:<sup>53</sup>

- Výhody a přínosy pro podnik:<sup>54</sup>
  - větší kontrola nákladů, úspora
  - větší efektivita vynaložených nákladů, související se sníženou poptávkou po některých výhodách a naopak zájmem o jiné
  - rozšíření škály zaměstnaneckých výhod, zvýšení prestiže firmy
  - systém vyžaduje individuální přístup k volbě benefitů od každého zaměstnance a tím pomáhá k informovanosti o zaměstnaneckých výhodách
  - napomáhá k transparentnosti a průhlednosti nefinančního odměňování<sup>55</sup>
  - může navázat na současný systém odměňování
  - zvýší motivaci a spokojenost zaměstnanců
- Výhody a přínosy pro zaměstnance:<sup>56</sup>
  - svobodný výběr výhod, podle individuálních potřeb, vnější motivace se mění na motivaci vnitřní (zaměstnanec se motivuje sám)
  - snadná orientace ve výhodách, přehledně a rychle zpravidla z elektronické nabídky na internetu, nebo intranetu
  - snadné placení (opět internet/intranet)
  - průběžný přehled o stavu a čerpání bodů a benefitů
- Nevýhody pro podnik:
  - náročná administrativa při zavádění i provozu (možno řešit outsourcingem, viz dále)
  - vysoké náklady na zavedení, které se vrátí až v pozdějších letech
  - nutná vysoká míra komunikace se zaměstnanci, pravidelný průzkum potřeb

<sup>52</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně, Praha 2005, Grada. s. 39

<sup>53</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...*- *Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.13-14

<sup>54</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 275

<sup>55</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně, Praha 2005, Grada. s. 40

<sup>56</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně, Praha 2005, Grada. s. 40

- Nevýhody pro zaměstnance:
  - „zaměstnanci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména personální potřeby“<sup>57</sup>
  - pasivita a tendence ke stereotypu, může vést k tomu, že zaměstnanci i přes možnost volby budou využívat stále stejné benefity
  - nutný zájem o program a potřeba informovat se o zaměstnaneckých výhodách

### 3.1 FORMY A ZAVEDENÍ KAFETERIA SYSTÉMU

Jednotlivé nabízené benefity můžeme v kafeteria systému strukturovat do pěti základních oblastí, z nichž lze volit konkrétní nabídky využívání firemního příspěvku. Jsou to jednak finanční služby, kam spadá například příspěvek na penzijní pojištění či stavební spoření, dále benefity v oblasti nadstandardní zdravotní péče, vzdělání, benefity zajišťující lepší profesního zázemí a nakonec také takové, které jsou zaměřené na volnočasové aktivity zaměstnanců.<sup>58</sup> Zaměstnanecké výhody ze všech zmíněných oblastí pak lze, dle situace v konkrétní organizaci, nabízet třemi různými formami, které řeší míru flexibility a individuálnosti výběru. Tyto formy nalezneme v literatuře někdy také pod názvem „koncepty projektování cafeteria systému“. Obecně se ale rozdělení u všech dostupných autorů shoduje.

#### 1. Systém jádra

Tato forma, označovaná někdy také jako „základní plán“ vychází z potřeby poskytování některých benefitů (zejména těch sociální povahy) všem zaměstnancům. Můžeme jí považovat za určitý kompromis mezi podnikovou odpovědností za zaměstnance a možností jeho individuální volby, nebo taktéž jako odrazový můstek například pro pozdější zcela volný výběr. Nabídka benefitů je zde rozdělena do dvou částí. Na pevné jádro a volitelný blok. Pevné jádro je pro všechny zaměstnance stejné a je všem zaměstnancům poskytováno. Jejím hlavním cílem je již výše zmíněná potřeba zajistit určitou míru základního sociálního zabezpečení.<sup>59</sup> Mezi tyto benefity se často řadí například zákonné sociální a zdravotní pojištění, stravenky či podniková zdravotní péče. Druhou složkou je volitelný blok, kam jsou zahrnuty benefity, které mohou být vybírány

<sup>57</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 278

<sup>58</sup> *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 11.2.2015]  
Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>

<sup>59</sup> *Kafeteria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců* [online]. HR servis [vid.19.7.2004] [cit. 2.2.2013] <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>

podle individuálních preferencí jednotlivých zaměstnanců a jejichž paleta může být různě pestrá. Zaměstnanec je limitován pouze maximálním bodovým (finančním) stropem do kterého může benefity čerpat.

## 2. Systém menu

V této formě zaměstnavatel sám rozdělí a shrne nabízené benefity do určitých bloků, podle struktury potřeb skupin zaměstnanců. Zaměstnanci se pak sami rozhodnou pro jeden z těchto bloků, který nejlépe odpovídá jejich požadavkům.<sup>60</sup> To může na jednu stranu přinést určitou menší organizační náročnost a tím pádem i úsporu režijních nákladů pro zaměstnavatele, na straně druhé ale omezuje do značné míry zaměstnancům možnost volby.<sup>61</sup> Osobně považuji argument nižší organizační náročnosti oproti jiným formám za velmi diskutabilní. Naopak omezení volby pro zaměstnance za zcela zjevné.

## 3. Bufetový systém

Nejliberálnější formou poskytování zaměstnaneckých výhod pomocí kafeterie je bufetový systém. Zde má zaměstnanec volný výběr a je pouze na něm, které výhody považuje v danou chvíli za nejpřínosnější. Jako každá forma naprosté svobody však sebou přináší tento způsob i velkou zodpovědnost zaměstnanců při výběru tím, že není automaticky zajišťována ani minimální míra sociálního zabezpečení. Zaměstnanci se tak musí naučit dobře hospodařit se svými body, stejně tak jako hospodaří se svými penězi. Nároky jsou kladeny i na zaměstnavatele, který má za úkol zvolit dostatečně pestrou a zaměstnanci požadovanou nabídku benefitů a zároveň neustále mapovat její aktuálnost. Za tuto cenu je pak organizace schopna účinně eliminovat tzv. příživnický efekt. Ten se vyskytuje při plošném poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s tím, že zaměstnanci čerpají benefity jen proto, že jsou zdarma, což pochopitelně značně snižuje jejich význam a motivační efekt.<sup>62</sup>

Dalším krokem po výběru vhodné formy kafeteria systému je její samotná implementace. Konkrétními nástroji tvorby projektu a implementace se budeme věnovat v pozdější kapitole, nyní si představíme pouze její základní strukturu. Nejčastějším

---

<sup>60</sup> *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců* [online]. HR servis [vid.11.7.2004] [cit. 11.2.2015] <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>

<sup>61</sup> *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 11.2.2015] Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>

<sup>62</sup> tamtéž

modelem je rozdělení do tří základních částí. Prvním a zásadním krokem je nastavení systému přidělování bodů. To znamená nastavení jasných pravidel: za co, a kolik bodů zaměstnanec dostane k dispozici. Systém musí být dostatečně transparentní a srozumitelný pro všechny příjemce. Druhým a neméně významným krokem je výběr benefitů, které budou do systému zahrnuty. Jejich rozsah můžeme odvodit podle zvolené formy (jádro, menu, bufet), finančních možností organizace a její velikosti co do počtu zaměstnanců. V této fázi je výhodné a dalo by se říci i nezbytné provést průzkum aktuálních potřeb zaměstnanců, nejlépe formou dotazníkového šetření a být připraven na jejich pozdější pravidelné aktualizace. Nabídka musí být v každém případě pro zaměstnance obsahově i cenově atraktivní. Závěrečným krokem implementace je pak tvorba podpůrného IT systému, či intranetové aplikace, ve které budou zaměstnanci své kafereria účty spravovat.<sup>63</sup> Do systému je také nutné implementovat systém správy a přidělování bodů, za které budou zaměstnanci nakupovat. Jelikož se jedná o systém v mnohém velmi podobný internetovému obchodu, lze k jeho tvorbě využít modifikované, často i open-source, systémy na stejné bázi.<sup>64</sup> Tato práce se zaměří zejména na první dva kroky implementace, a to nastavení systému přidělování bodů a výběr nabízených benefitů.

Organizace se také může rozhodnout některou z výše zmíněných kroků svěřit specializovaným firmám, ať už v oblasti dotazníkového šetření, tvorby IT systému nebo celkové správy kafeteria systému odměňování. Takové rozhodnutí označujeme moderním výrazem outsourcing, tedy „svěření určité činnosti odborníkům z jiné firmy“.<sup>65</sup> Na českém trhu existuje dnes již řada kvalitních firem, které úplný outsourcing v oblasti kafeteria systému poskytují. Výhody takového rozhodování jsou pak pro zadavatelskou organizaci zcela zjevné, stejně jako při outsourcingu jakékoli jiné činnosti v podniku. Na druhou stranu se však může organizace do značné míry připravit o možnost flexibilní úpravy ceny (bodové hodnoty) a struktury odměn<sup>66</sup> a ztrácí se i možnost bližší interakce se zaměstnanci. Proto by si organizace nejprve měla stanovit cíle spolupráce s externím dodavatelem, stejně tak jako spočítat náklady na vývoj a provoz interního řešení. Zejména u menších

---

<sup>63</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti...- Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.16

<sup>64</sup> [Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta](http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta) [online]. Business Viza [vid.22.2.2010] [cit. 12.2.2015] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

<sup>65</sup> Slovník cizích slov [online]. [cit. 13.2.2015] Dostupné z <http://www.slovník-cizich-slov.cz/outsourcing.html>

<sup>66</sup> [Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta](http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta) [online]. Business Viza [vid.22.2.2010] [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

fírem do 100 zaměstnanců nejsou často outsourcované služby v této oblasti nákladově efektivní a vyplatí se spíše vývoj vlastního systému.<sup>67</sup>

#### 4 MOTIVACE A VÝKON

Motivace i výkon, respektive jeho měření, jsou sami o sobě dosti obsáhlá témata. Obě tyto činnosti ve vztahu k zaměstnancům spadají do kompetencí vedoucích pracovníků, respektive manažerů. Ti mají za úkol jednak motivovat své podřízené k lepším výkonům a na straně druhé musí být schopni tyto výkony měřit a náležitě odměňovat tak, aby motivace zaměstnanců neklesla. Armstrong<sup>68</sup> uvádí, že výkonem nechápeme jen to, čeho lidé dosahují, ale zároveň je to i způsob jak toho dosahují a že je tedy výsledkem vhodného chování a efektivního používání znalostí, dovedností a schopností. Kociánová<sup>69</sup> toto tvrzení doplňuje definicí výkonu, jakožto výsledku činnosti člověka vyjádřeného součinem motivace, pracovních podmínek a schopností. O výkonu jedince tedy nerozhoduje pouze jeho motivace, je však jedním z hnacích motorů výkonu. Pokud vycházíme ze vztahu mezi motivací a systémem odměňování, můžeme zaměstnanecké výhody řadit k takzvaným stimulům, tedy vnějším motivům. A to i přesto, že někteří autoři přímý vztah mezi motivací a poskytováním zaměstnaneckých výhod zpochybňují.<sup>70</sup> To ale lze vyvrátit za předpokladu, že zaměstnanci projeví o zaměstnanecké výhody dostatečný zájem, protože účelem každého motivu je poskytnout zaměstnancům to v čem oni sami motivaci vidí. Tento dostatečný vliv by mělo v našem případě potvrdit nebo vyvrátit dotazníkové šetření.

K hodnocení výkonnosti zaměstnanců se používá celá řada přístupů a metod. Často je jejich společným prvkem rozdělení na cíle výkonnosti, které je třeba dosáhnout ve finanční oblasti v oblasti řízení organizace práce a pracovních činností, docílení vyšší hodnoty pro zákazníka nebo v oblasti rozvoje zaměstnanců. Za hlavní cíl hodnocení výkonnosti zaměstnanců se v praxi často považuje podpora jejich rozvoje a zvýšení motivace.<sup>71</sup> Hodnocení můžeme rozdělit na neformální a formální. Neformální hodnocení je průběžné hodnocení během vykonávané práce, které je příležitostné a do značné míry individuální. My se zaměříme na hodnocení formální, které je mnohem racionálnější a více

---

<sup>67</sup> Cafeteria zvyšuje motivaci [online]. KarieraWeb.cz [vid.21.6.2005] [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>

<sup>68</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007

<sup>69</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010 **8024724979**

<sup>70</sup> KAJZAR, P.: Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. Periodika: Personál, 01/2009, s. 24

<sup>71</sup> Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi [online]. Mzdová praxe.cz [vid.8.6.2011] [cit. 14.2.2015] Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/>

standardizované, čímž dopomáhá k lepšímu posouzení při stanovení výkonnostní odměny. Nejvhodnější z níže popsaných metod pak bude využita při návrhu rozdělení bodů kafeateria systému, pro zaměstnance společnosti, podle výkonu.

#### **4.1 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI**

K hodnocení výkonnosti zaměstnanců lze navrhnout alespoň následující uvedené metody. Někdy je pro praxi přínosné i využití více takových metod současně k posouzení objektivnějších a reprezentativnějších výsledků a informací. Metody jsou popsány podle Koubka<sup>72</sup> a doplněny o další poznatky jiných autorů, viz odkazy v textu.

##### **1. Metoda hodnocení podle stanovených cílů<sup>73</sup>**

Známa pod zkratkou MBO z anglického „management by objectives“. Tato metoda se nejčastěji používá k hodnocení manažerů, specialistů a administrativních pracovníků. Zakládá se na stanovení jasných a časově ohraničených cílů výkonnosti, kterých má zaměstnanec dosáhnout. Podstatná je zde měřitelnost cílů a definování jakým způsobem jich má být dosaženo. Důležitou součástí zde hraje také samostatnost pracovníka a jeho dobrá motivace, která je pak podrobena pravidelné kontrole a srovnání s plánem. Kontrola probíhá nejčastěji formou rozhovoru mezi vedoucím a podřízeným o příčinách jeho splnění nebo nedodržení. Aby metoda správně fungovala, je potřeba dosáhnout toho, aby byly cíle pozitivně formulovány, jasně definovány, rozpracovány do dílčích cílů a aby splňovali podmínku SMART\*. Výhodou této metody je, že do jisté míry zapojuje pracovníky do procesu stanovení cílů. Mezi negativa můžeme řadit obtížnost nalezení takových cílů, které by byly kvantifikovatelné a měřitelné.

##### **2. Metoda hodnocení na základě plnění norem**

Nejčastěji používaná metoda pro hodnocení zaměstnanců výrobního procesu, avšak lze ji uplatnit i na některé normované administrativní procesy (počet obslužených zákazníků atd.) Při jejich stanovení se určí očekávaná úroveň plnění, tzv. norma. S tou jsou seznámeni všichni zaměstnanci podléhající dané normě a následně je srovnáván jejich skutečný výkon s příslušným ukazatelem. Touto metodou lze měřit produktivitu práce, či časový rozsah potřebný ke splnění určitého pracovního úkonu. Výhodou této metody, za předpokladu stanovení spravedlivých a přiměřených norem, je posouzení výkonu podle

---

<sup>72</sup> KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. 3. vyd (dotisk) Praha Management Press 2005.

<sup>73</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků. Praha: Grada Publishing, a. s. 2006. s. 58.

\* SMART = specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický, termínovaný



skutečně objektivních měřítek. Nevýhodou pak nemožnost porovnání různých pracovních kategorií, tedy zaměstnanců pracujících podle jedné normy se zaměstnanci pracující podle normy jiné.

### **3. Metoda volného popisu**

Flexibilní a universální metoda, která popisuje pracovní výkon podle předem daného seznamu položek hodnocení. Hodnotitel se ke všem položkám kriticky vyjádří a posoudí pracovní výkon hodnoceného. Požadavkem na hodnotitele jsou nejen jeho dostatečné zkušenosti, ale i schopnost jednoznačného a srozumitelného vyjadřování a dostatečné etické kvality. Pokud hodnotitel těchto schopností nedosahuje, existuje u této metody riziko neobjektivního hodnocení, či přehnané nebo naopak nedostatečné kritičnosti.

### **4. Metoda hodnocení pomocí stupnice**

Pravděpodobně nejpoužívanější metoda hodnocení zaměstnanců. V této metodě jsou zvláště hodnoceny jednotlivé aspekty (kritéria) pracovního výkonu jako např. množství práce, kvalita práce, samostatnost, přesnost, znalost problematiky, pracovních postupů atd. Obvykle se využívá více různých stupnic hodnocení současně. V případě číselné stupnice nabývá každý aspekt určité číselné hodnoty. Význam aspektu bývá určen určitým rozpětím nebo váhou k průměrné veličině. Konečné hodnocení je pak součtem jednotlivých kritérií. U grafického hodnocení se využívá znázornění jednotlivých aspektů na úsečce nebo výsečovém diagramu. To umožňuje přehledně zachytit a znázornit silné a slabé stránky zaměstnance a vývoj za časové období. Lze také využít slovního hodnocení, které nahrazuje číselnou stupnici a používá výrazy např. „bezchybně, výborně, spolehlivě, dostatečně“ atd.<sup>74</sup> Výhodou této metody je její univerzálnost a relativní jednoduchost. Umožňuje hodnocení jakékoli stránky pracovního výkonu a lze jí také snadno použít k porovnání jednotlivých pracovníků stejné kategorie. Nevýhody můžeme spatřovat v náročnosti na přípravu a výběr jednotlivých kritérií a určité riziko vzniká v rozdílné interpretaci slovního popisu jednotlivými hodnotiteli.

---

<sup>74</sup> **Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi** [online]. Mzdová praxe [vid. 8.6.2011] [cit. 18.2.2015] Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/>

## 5. Metoda hodnocení na základě kritických případů

Tato metoda vychází z předpokladu, že hodnotitel vede průběžné písemné záznamy o případech, které se udály při výkonu práce zaměstnancem. Záznamy se skládají z popisu zaměstnancova chování a jednání ve vybraných a většinou nerutinních případech. Shromážděné případy za určité časové období se vyhodnotí a jsou východiskem pro stanovení výkonnosti pracovníka i jeho rozvojovou orientaci.<sup>75</sup>

## 6. Metoda BARS

Metoda hodnocení pracovníku označovaná pod zkratkou BARS (z anglického „Behaviorally Anchored Rating Scales“) čili Klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování a jednání, je jednou z méně typických metod podnikové praxe. Vychází z myšlenky, že na efektivní vykonávání pracovních činností a pracovní výsledky má přímý vliv zaměstnancovo chování, případně jednání na pracovišti. Je zaměřena na přístup k práci dodržování určitého postupu při práci a účelnosti výkonu. Hodnotící stupnice bývá rozdělena do pěti až sedmi bodových stupňů, z nichž každý je doplněn vzorovou slovní interpretací. Výsledky hodnocení slouží především ke kontrole výkonnosti a sladění představ a očekávání o splnění pracovních úkonů k odměňování podle kvality a výkonu práce. Výhodou metody je především spolupráce pracovníků na přípravné fázi hodnocení. To zvyšuje pravděpodobnost, že hodnocení bude pro pracovníky přijatelné. Nevýhodou metody je nutnost vytvořit různé formuláře pro různé pracovní pozice v organizaci a náročnost přípravy před zaváděcí fází.

## 7. Metoda BSC

Metoda BSC, celým názvem Balanced Scorecard, představuje systém hodnocení na úrovni celé organizace. Soustava „vyvážených“ ukazatelů se zaměřuje na čtyři základní perspektivy - finanční, zákaznickou, perspektivu vnitřních podnikových procesů a perspektivu učení se spolu s růstem.<sup>76</sup> BSC je zaměřena na hodnocení budoucích výsledků, přispívá k formování podnikové strategie a cílů. Klíčové pro ni je stanovit hlavní podnikové procesy, které mají být měřeny a určit jakých výkonů má být dosaženo. Sama o sobě tak metoda přesahuje hodnocení v oblasti jednotlivých zaměstnanců. Tím, že je metoda BSC schopna přiřadit jednotlivým podnikovým aktivitám jejich přínos pro společnost však napomáhá i k zjištění, jakým způsobem se podílí individuální pracovní

---

<sup>75</sup> tamtéž

<sup>76</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, s.52

výkon jednoho pracovníka na realizaci strategie celého podniku.<sup>77</sup> Mezi přínosy metody patří v obecné rovině, schopnost zvýšit efektivitu měření a řízení výkonnosti, propojovat cíle na všech úrovních strategie a zvyšovat efektivitu investic do rozvoje lidských zdrojů.

## 8. Metoda hodnocení podle kompetencí

Jak už z názvu vyplývá, hlavním kritériem při hodnocení zaměstnance touto metodou jsou tzv. kompetence. Pro správné využití této metody je nejdříve nezbytné pochopit význam slova „kompetence, který v české praxi není samozřejmostí. Původní význam tohoto slova v češtině je totiž odlišný, od anglického „competency“, které ve svém významu znamená kvalifikovanost, oprávnění, schopnost, způsobilost. Naproti tomu původní český výraz pro „kompetence“ je v obecné češtině spjat s významem „mít právo o něčem rozhodnout, mít pravomoc něco udělat. Dodnes nemá řada vedoucích pracovníků v tomto pojmovém rozdílu jasno a v praxi tak dochází k nesprávnému využívání této metody hodnocení.<sup>78</sup>

Hodnocení podle kompetencí má tedy hodnotit zaměstnancovi dovednosti, vědomosti, chování, odborné znalosti a další tzv. způsobilosti k práci. Pilařová popisuje kompetenční model jako „systém, kdy jsou ke každé pracovní pozici určeny jednotlivé dílčí role, podle kterých by se měli zaměstnanci chovat.“<sup>79</sup> V souladu s rolí, pak plní zaměstnanci úlohy resp. klíčové činnosti své pracovní pozice. Aby zaměstnanec tyto klíčové činnosti zvládl, potřebuje k nim právě soubor výše zmíněných způsobilostí, resp. kompetencí jako vědomosti, vlastnosti atd. Samotné hodnocení kompetencí pak probíhá nejčastěji pomocí bodového rozpětí s předem definovaným slovním hodnocením pro jednotlivé stupně (viz. metoda BARS)

Při použití této metody můžeme kompetence rozdělit do čtyř základních kategorií, podle vyžadovaných projevů chování. Klíčové kompetence, kterými zaměstnavatel hodnotí specifické projevy chování na celopodnikové úrovni, Týmové kompetence hodnotící součinnost a rozvoj pracovních týmů, Funkční kompetence, zaměřené na specifické vědomosti a dovednosti potřebné přímo k výkonu dané pracovní pozice a nakonec

---

<sup>77</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 58.

<sup>78</sup> Metody hodnocení zaměstnanců [online]. Podnikátor [vid.4.3.2014] [cit. 19.2.2015] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>

<sup>79</sup> PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 17.

Manažerské kompetence, které kladou důraz na vytváření vztahů potřebných k vykonávání manažerských pozic a na kompatibilitu zaměstnance s firemní kulturou.<sup>80</sup>

## 4.2 KRITÉRIA HODNOCENÍ

Pro účelné využití výsledků hodnocení je nezbytná i správná volba hodnotících kritérií. Těmi mohou být v zásadě jednotlivé oblasti hodnocení pracovního výkonu, do kterých lze zahrnout základní prvky - kvantitu, kvalitu a včasnost plnění. Často jsou však tyto kritéria pro praxi nedostačující a pro měření pracovního výkonu tak hledáme další, detailnější kritéria.<sup>81</sup> Při posuzování výkonu pracovníka musíme také zvážit, která kritéria jsou pro danou pracovní pozici vhodná a přiměřená. Rovněž nesmíme opomenout spolehlivost daných kritérií, jejich citlivost vůči náhodným vlivům a rozdílným podmínkám práce.<sup>82</sup> Možností členění hodnotících kritérií nalezneme v literatuře opět velké množství. Obecně se autoři shodují na tom, že do složky pracovního výkonu a zároveň kritérií, je v moderní personalistice třeba brát v úvahu nejen výše zmíněná výkonnostní kritéria, ale i prvky chování na pracovišti, znalosti, osobnost, potřeby a hodnoty. Počet možných hodnotících kritérií je tak pro praxi velmi pestrý.

Se zajímavým třífaktorovým členěním přicházejí například, v práci dosud nezmínění autoři, Kasper a Mayrhofer<sup>83</sup>. Ti dělí kritéria do kategorií: vlastnosti, výkonové výsledky a chování. V prvním zmíněném kritériu posuzuje hodnotitel určité znaky osobnosti. Pokud nebudeme zabíhat do přílišných nuancí tohoto pojmu z pohledu psychologie, můžeme do kategorie vlastností zjednodušeně řadit schopnosti, charakter, motivaci, postoje, svědomitost, spolehlivost či sebeovládání jedince. Druhou oblastí jsou výkonové výsledky. Toto kritérium lze často považovat za hlavní, protože je nejpřesněji a nejsnadněji měřitelné. Pokud se mu však klade na druhou stranu přehnaný význam a ostatní kritéria ustupují do pozadí, může to vést u zaměstnanců k zanedbávání ostatních kritérií, zejména chování. Do kritéria chování můžeme řadit opět širokou škálu zaměstnancových projevů. Jedná se o projevy přímo pozorovatelné a potřebné k výkonu práce. Pro příklad uveďme prvky jako: komunikace se zákazníky či kolegy, zaměstnancovo působení v souladu image společnosti atd.

---

<sup>80</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004

<sup>81</sup> KOUBEK 2005

<sup>82</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 1998 (2007), Management press. s. 212.

<sup>83</sup> KASPER, H. MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení organizace* Praha: Linde, s. r. o. 2008. s. 426-428.

Druhý způsob členění uvádí Špalková<sup>84</sup>. Ta provádí rozdělení kritérií podle objektu hodnocení na kritéria pracovního chování, sociálního chování a kritéria profilu osobnosti. Do kritérií pracovního chování řadíme například: úroveň pracovní aktivity, samostatnost, pracovní kázeň a spolehlivost, smysl pro osobní zodpovědnost, kvalitu a kvantitu výkonu, schopnost rozhodování při zátěži, dodržování pracovní doby atd. Při hodnocení sociálního chování sledujeme zaměstnancovu kooperaci, vztahy ke spolupracovníkům, vystupování a jednání s lidmi. Třetí zmíněnou kategorií je hodnocení profilu osobnosti člověka. Kritéria spadající do této oblasti jsou významná zejména při odhadování schopnosti zaměstnance zastávat vyšší funkci. Řadíme sem: základní životní zaměření, smysl pro osobní odpovědnost, míru sociální konformity (respektování norem, pravidel, zákonů), pracovní motivaci a postoje, zájmové zaměření atd. Jako zvláštní kategorii hodnotících kritérií uvádí Špalková ještě prvky hodnocení manažerů. Do této skupiny, určené pro střední a vyšší management, patří kompetence jako: schopnost aplikovat teoretické znalosti v praxi, rozhodování a odpovědnost, hospodárnost, schopnost vést lidi, organizace práce atd. Ze všech zmíněných kritérií lze vycházet při tvorbě seznamu kritérií pro jednotlivé pracovní pozice a využít je v systému pohyblivé části peněžního odměňování, nepeněžním odměňováním a samozřejmě i u stanovení hodnoty zaměstnaneckých benefitů.

### 4.3 HODNOCENÍ PLNĚNÍ KRITÉRIÍ

Po výběru správné metody hodnocení a zvolení vhodných hodnotících kritérií je posledním nezbytným krokem stanovení stupnice plnění nároků kritérií. Armstrong<sup>85</sup> pro tyto účely navrhuje lichý počet stupňů, který respektuje normální (nebo též Gaussovo) rozdělení. Osobně se přikláním spíše k níže uvedenému rozdělení podle Kleibla<sup>86</sup> na sudý počet stupňů, který totiž zamezuje hodnocení většiny zaměstnanců jakýmsi prostředním „neutrálním“ stupněm tzn. „centrální tendence“. Ten rozděluje hodnotící kritéria do čtyř stupňů: na nevyhovující plnění, dobré plnění s dílčími výhradami, velmi dobré plnění a vynikající plnění. Lze pochopitelně aplikovat i větší počet stupňů. V takovém případě je však těžší specifikovat dané stupně a rozdíly mezi nimi. Rovněž může docházet ke vzniku jakéhosi širokého pásu hodnocení kolem středové hodnoty, což opět vede k tvorbě „neutrálního stupně“ a tedy zkreslení celého hodnocení. Sumarizací hodnot dílčích kritérií získáme souhrnné výsledné hodnocení, pomocí kterého pak zařadíme zaměstnance do odpovídající úrovně celkového hodnocení.

---

<sup>84</sup> ŠPALKOVÁ, D. Personální management. 1. vyd. Brno: BonnyPress 2004. 132 s.

<sup>85</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007

<sup>86</sup> KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů, Praha 2001, C.H. Beck, s. 212

Přes rozmanitost hodnotících metod, kritérií a způsobů jejich hodnocení se lze shodnout, že výsledkem hodnocení je zejména kontrola výkonnosti a naplnění vzájemných představ zaměstnance a zaměstnavatele o plnění pracovních úkolů podle přínosu práce. Systematické hodnocení pomáhá zaměstnavateli k poměrně přesnému, spravedlivému a transparentnímu způsobu, jak ohodnotit úsilí svých zaměstnanců a oceňovat jejich vlastní přidanou hodnotu při výkonu práce. Hodnocení zaměstnanců v praxi nemívá jednotnou podobu. Výše uvedené nástroje hodnocení výkonu však napomáhají svým popisem ke vzniku modelového rámce pracovního hodnocení, který lze v dané společnosti uplatnit ve vztahu k benefičnímu odměňování pracovníků.

## 5 TEORIE PROJEKTU

Pojem projekt a projektové řízení je další samostatnou vědní oblastí, ze své podstaty nezávislou na předchozím textu. Přesto je představení alespoň hrubých obrysů této problematiky v teoretické rovině pro tuto práci významné. Projektové řízení v sobě totiž obsahuje nástroje a prvky, díky kterým je možné ověřit, zda jakýkoli náš nápad či myšlenka má naději na úspěšné zavedení v podnikové praxi. Jelikož budou v pozdější projektové části této práce používány převážně nástroje časové, nákladové a rizikové analýzy, zaměří se tato kapitola zejména na ně. V úvodu kapitoly jsou rovněž popsány základní pojmy projektové terminologie.

Projekt je možné definovat mnoha způsoby. V minulosti se za projekt považovalo pouze vytvoření technické dokumentace, sloužící pro realizaci určitého záměru. Současná doba ale přisoudila pojmu projekt širší význam a definuje jej jako „časově omezené úsilí, vedoucí k vytvoření unikátního produktu nebo služby.“<sup>87</sup> Právě časová omezenost a unikátnost odlišuje projekt od rutinních činností. Časovou omezeností projektu rozumíme pevné stanovení doby trvání projektu, tedy určení termínu zahájení a konce projektu. Unikátností pak skutečnost, že každý projekt je ve své podstatě jedinečný a neopakovatelný, protože nelze nalézt dva projekty, které by se zcela shodovaly například datem začátku a konce, místem realizace, složením projektového týmu, zdroji, či trváním projektu. Na tomto místě by bylo vhodné uvést několik základních definic pojmu projekt. Jak už bylo řečeno, způsobů jak jej interpretovat je celá řada. V podstatě každý autor, zabývající se problematikou projektového řízení, interpretuje projekt s drobnými významovými

---

<sup>87</sup> SKALICKÝ, J.; VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. 3. vyd. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2003, s. 2

niancemi. Například s jednou ze starších, ale přínosných definicí přichází Klusoň<sup>88</sup>, který charakterizuje projekt jako „soubor zpravidla velkého počtu dílčích činností, vzájemně propojených a realizovaných v přesně vymezeném pořádku, které směřují ke splnění určitého hlavního úkolu. Jde většinou o složitý soubor dílčích činností, které na sebe nějak navazují a z nichž mnohé mohou být prováděny současně.“. Druhou definicí, která se na projekt dívá z jiného pohledu je Fialovo<sup>89</sup> pojetí, které charakterizuje projekt jako „výsledek materiální nebo nemateriální povahy založený na strategickém plánu, navržený, organizovaný a realizovaný pod řízením někoho v zájmu vlastníka nebo zadavatele.“ Pro úplnost jsem jako poslední z uváděných definic zvolil standardizovanou formulaci ČSN ISO 10006 pro management jakosti projektů, která říká o projektu toto: *“Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.”* Tyto tři základní dimenze projektu: tedy čas, náklady a zdroje (či rozsah, nebo i kvalita) tvoří tři vrcholy pomyslného trojúhelníku tzv. trojimperativ projektu a jsou na sobě navzájem závislé. Pokud je například u projektu vyžadovaná určitá kvalita provedení a zároveň tlak na dobu realizace, předpokládá se zvýšení nákladů. Stejně tak požadavek vysoké kvality bude dražší a časově náročnější.<sup>90</sup> Navíc nám tyto tři roviny pomáhají vytvořit si obrázek o zamýšleném projektu a následně porovnat úspěšnost projektu odpověděním si na základní otázky:

- CO? – specifikace provedení – dosažení stanovených cílů,
- KDY? – časový plán – dodržení termínu realizace,
- ZA KOLIK? – náklady na provedení – dodržení finančního rozpočtu.

Pro zodpovězení si těchto tří otázek se používají příslušné analýzy, zaměřené na jednotlivé roviny projektu. **Časová analýza**, která vychází z dob trvání realizace činností a stanovuje nejdříve možné a nejpozdější termíny začátků a konců realizace činností, časové rezervy, celkovou dobu projektu aj. **Analýza zdrojů** porovnáváající potřebnost zdrojů v čase s jejich disponibilním množstvím. Mezi zdroje, se kterými budeme pracovat, počítáme zejména materiál, finance a lidské zdroje. Pomocí analýzy zdrojů se snažíme minimalizovat potřebu zdrojů, dodržet jejich stanovené limity a zajistit rovnoměrné čerpání. **Nákladová analýza** následně propojuje prvky času a zdrojů a zahrnuje určení druhů nákladů a přiřazení těchto nákladů k jednotlivým činnostem. Výstupem nákladové

<sup>88</sup> KLUSOŇ, V. *Kritická cesta a PERT v řídicí praxi*. Praha. 1968. s.6 (bez ISBN)

<sup>89</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 12 IBSN 80-86419-24-X

<sup>90</sup> SKALICKÝ, J.; VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. 3. vyd. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2003. S11

analýzy je suma celkových nákladů projektu, respektive suma celkových nákladů jednotlivých činností.<sup>91</sup> Poslední podstatnou analýzou projektu je **Analýza rizik**. Rizikem rozumíme nějakou událost, která nastane s určitou pravděpodobností a ovlivní nějakým způsobem cíle projektu. K ohodnocení rizika lze využít jak kvalitativní metody (jako například verbálního hodnocení, pojmy velmi vysoké až velmi nízké), nebo využít metody kvantitativní, zaměřené na numerické pravděpodobnostní analýzy.<sup>92</sup>

## 5.1 CÍL A PLÁN PROJEKTU

U každého projektu musí být zřejmé, čeho se má projektem dosáhnout. Rozumíme tím konkrétní cíl, který představuje jasně stanovené požadavky a je základním motivem pro zavedení projektu. Rovněž se projevuje určitým dopadem na svoje okolí.<sup>93</sup> Projekt může mít jeden či více cílů. Většinou se cíle dělí na strategické, taktické a operativní, vzhledem k jejich dlouhodobosti a komplexnosti. Pro méně náročné projekty můžeme použít dělení na strategické a postupné. Strategickým cílem projektu se rozumí takový cíl, který nám po svém naplnění umožní stanovit přínosy pro organizaci. Oproti tomu postupné cíle je třeba měřit v průběhu realizace projektu, aby bylo možné rozpoznat, zda směřujeme ke strategickému cíli. Abychom byli schopni tyto cíle ohodnotit, musí splňovat pětici známých vlastností ukrývajících se pod zkratkou SMART.

- **Specific** – určité, specifické,
- **Measurable** – měřitelné,
- **Achievable** – dosažitelné,
- **Realistic** – reálné,
- **Time-based** – časově určené.<sup>94</sup>

Aby bylo možné stanovených cílů prokazatelně dosáhnout, je nezbytné důsledně postup projektu naplánovat. Jak uvádí Svozilová „*Plánování projektu je souborem činností zaměřených na vytvoření plánu cesty k dosažení cílů projektu prostřednictvím směřovaného pracovního úsilí a s využitím disponibilních zdrojů*“.<sup>95</sup> Jinými slovy nám plánování pomáhá sestavit projektový koncept. Ten obsahuje výše zmíněné analýzy, jež si nyní popíšeme.

---

<sup>91</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 13-14

<sup>92</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 60-61

<sup>93</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010, s. 50

<sup>94</sup> Tamtéž s. 53

<sup>95</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. S. 108.



**Časová analýza** odpovídá na otázku „KDY?“ a „CO?“ Jedná se o jednu z klíčových součástí projektového konceptu, která tvoří odrazový můstek pro všechny ostatní plány. Prvním krokem při časovém plánování je sestavení seznamu činností, požadavků na jejich logickou návaznost a předpokládanou dobu trvání jednotlivých aktivit.<sup>96</sup> Následným krokem je analýza času, tedy výpočet celkové doby trvání projektu a určení kritické cesty projektu. Za tímto účelem jsou nejvyužívanější metody CPM nebo PERT<sup>97</sup>. Výstupem z časové analýzy pak jsou: tabulka činností, síťový graf a Ganttův diagram. V Tabulce činností je uvedena časová sekvence a odhad jejich doby trvání. Jde v podstatě o jakési chronologické pořadí činností, na kterém je jasně vidět, které činnosti si předcházejí, eventuálně následují a rovněž které je možné provádět současně.<sup>98</sup> Následně jsou činnosti zaneseny do síťového grafu. Podmínkami síťového grafu je, aby byl orientovaný, ohodnocený, souvislý, acyklický a konečný. Tím rozumíme, že graf se skládá z orientovaných úseček, které ukazují vzájemné vazby. Tyto vazby činí graf souvislým, ale zároveň se v grafu nemohou vyskytovat cykly, protože jinak by nebylo možné projekt dokončit. Činnosti mohou být v grafu znázorněny buďto „hranami“, kdy šipky představují jednotlivé činnosti (pak hovoříme o hranově ohraničeném grafu), nebo „uzly“, kde šipky představují pouze vazby mezi činnostmi.<sup>99</sup> „*Dá se říci, že uzlově ohodnocený graf je názornější a praktičtější, vazby jsou v něm jasně znázorněny.*“<sup>100</sup> Jedním ze smyslů tvorby síťového grafu je nalezení kritické cesty (metoda CPM – Critical Path Method). Kritickou cestou rozumíme nejdelší cestu v grafu přes činnosti bez časových rezerv. Tato cesta tedy determinuje nejkratší možnou dobu trvání celého projektu. Pro realizaci časového plánu projektu je třeba doplnit síťový graf Ganttovým (též úsečkovým) diagramem. Ten znázorňuje všechny činnosti v projektu pomocí úseček. Činnosti jsou uvedeny na svislé ose a na vodorovné linii je časová osa. Ganttův diagram lze poměrně snadno vytvořit ze síťového diagramu tím, že do něj chronologicky vyznačíme nejprve činnosti ležící na kritické cestě a následně ostatní, s vyznačením jejich návazností a časových rezerv. Takto vytvořený diagram jsme pak schopni ještě využít k úpravě nákladové a zdrojové analýzy.<sup>101</sup>

---

<sup>96</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 80.

<sup>97</sup> Tamtéž s. 80

<sup>98</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010, s. 134

<sup>99</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 82.

<sup>100</sup> Tamtéž s. 82

<sup>101</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 91.

Jelikož metoda CPM předpokládá neomezené zdroje, musíme náš projekt upravit o **analýzu zdrojů**. Projektovými zdroji chápeme prostředky, pomocí kterých se uskutečňují projektové činnosti. Členění zdrojů může být různé, například na zdroje lidské, suroviny, materiál, výrobky, nástroje, výrobní zařízení a finanční prostředky.<sup>102</sup> Pro náš případ je však vhodnějším a přehlednějším způsobem členění zdrojů do tří kategorií – pracovní zdroje, materiálové zdroje a nákladové zdroje. Prvně jmenovanou skupinu představují lidé a stroje, podílející se na projektu a ohodnocené většinou hodinovými sazbami. Druhou skupinu, materiálové zdroje, tvoří nejčastěji nakupované suroviny a materiály kalkulované na cenu za jednotku. Nákladové zdroje jsou pak skupinou jednorázových nákladů za určitou činnost.<sup>103</sup> Pro analýzu zdrojů je vhodným nástrojem Ganttův diagram, doplněný o histogram zdrojů. Ten se vytvoří tak, že potřebné počty zdrojů jsou doplněny čísly nad jednotlivé úsečky. Pro jednotlivé typy zdrojů se určí přepočít „měřítko“ a takto přepočtené hodnoty se v každém svislém časovém sloupci sečtou. Výsledný histogram ukáže potřebu zdrojů v každém časovém okamžiku. Následně se snažíme histogram co nejlépe vyrovnat tak, aby byly zdroje co možná nejvíce optimalizovány.<sup>104</sup> Popsaná metoda je jen jednou z možností řízení nákladů v projektu. I přes svou relativní nenáročnost umožňuje naplnění požadavků zdrojové analýzy, kterými jsou: včasná příprava (naplánování) potřebných zdrojů, odhalení nesrovnalostí využití zdrojů, optimalizace rozdělení úkolů mezi zdroji, včasné naplánování přesčasových prací, předcházení rizik.<sup>105</sup>

V logické posloupnosti je dalším předmětem zkoumaným prvkem projektu **analýza nákladů**. Ta přiřazuje k plánovaným zdrojům jejich peněžní ocenění. Kvalita odhadnutých nákladů se odvíjí od přesnosti odhadu časové analýzy, potřebných zdrojů a jejich ocenění respektive sazeb. Výsledkem analýzy nákladů je pak rozpočet projektu, důležitá součást měření efektivnosti projektu. Prvním krokem při určování nákladů je jejich rozdělení na přímé a nepřímé. Přímými rozumíme takové náklady, které jsou přímo přiřaditelné k jednotlivým výkonům. S rostoucí délkou projektu přímé náklady klesají.<sup>106</sup> Nepřímými náklady jsou pak ty, jež nelze přímo stanovit na jednotku, a musejí se určitým způsobem rozpočítávat. Rozumíme jimi nejčastěji režijní náklady na realizaci projektu a provozní ztráty, které vznikají prodloužením doby trvání projektu. S rostoucí délkou projektu

---

<sup>102</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 106

<sup>103</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010, s. 134

<sup>104</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 91-92.

<sup>105</sup> Tamže s. 92-93

<sup>106</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 103

nepřímé náklady rostou.<sup>107</sup> Metod pro sestavení nákladové analýzy respektive rozpočtu je opět celá řada. Často mají podniky vlastní metodologii výpočtu, nebo se využívá expertních odhadů, statistických výpočtu, či zkušeností s podobnými projekty z minulosti.

K nejčastěji používaným metodám odhadu nákladů můžeme řadit:

1. Analogický odhad, ve kterém se uplatňuje výpočet nákladů shora dolů, kde jako výchozí částka slouží skutečné náklady obdobného projektu. Metodu lze využít za předpokladu podobných podmínek projektu.
2. Metoda shora dolů, sestavována na podobném principy jako odhad analogický, s tím rozdílem, že výchozí částka vychází z potřeb daného podniku a projektu. Nejčastěji se tato metoda používá na hůře definovatelné náklady.
3. Metoda zdola nahoru – ta je metodicky opačným postupem předchozí metody. Z počátku neodhadujeme celkové náklady, ale přiřazujeme odhady nákladů ke všem známým činnostem. Podle autorů Skalický, Jermář a Svoboda<sup>108</sup> je tato metoda ze všech uváděných nejpřesnější a nejpodrobnější. Na druhou stranu ale také nejnáročnější.
4. Parametrický model, který můžeme zjednodušeně chápat jako matematický model, jehož princip spočívá v nalezení jednotkové ceny parametru, například sazby za zdroj. U určení takové sazby, lze opět použít odhadu nebo přesnějších statistických metod, jako je třeba regresní analýza.

Kromě metod samotného výpočtu existuje i několik variant odhadu, které se liší svojí přesností. Svozilová<sup>109</sup> uvádí základní tři varianty. První z nich je hrubý odhad. Jde o odhad shora, sestavený na základě historických projektů a nevyužívající detailnějších údajů. Jeho přesnost se pohybuje okolo -25% až + 75%. Druhou variantou je přibližný odhad, který využívá stejného postupu jako předchozí, ale pracuje s větší podrobností rozpisu zdrojů a činností. Jeho přesnost je zhruba -10% až +25%. Třetí variantou je odhad definitivní, který předpokládá dostatečnou podrobnost zdrojových údajů. Je metodou odhadu zdola a jeho přesnost je v mezích -5% až do +10%.

---

<sup>107</sup> tamtéž

<sup>108</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010,

<sup>109</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. s. 158-159

Poslední, pro naši práci významnou analýzou, je **analýza rizik**. Díky této analýze můžeme účinně předcházet nenadálým událostem, které by mohly během projektu nastat. Příčiny vzniku projektových rizik dělíme do dvou kategorií. Prvních z nich jsou tzv. příčiny předvídatelné a ovlivnitelné. Mezi tato rizika řadíme zejména ty, spojená s velikostí a komplexností projektu, nižší firemní kulturou, nižší kvalifikací a zkušeností projektantů, nekompetentností managerů, nízkou motivací aj. Druhou skupinou příčin vzniku rizika, jsou taková rizika, která nelze naší činností ovlivnit. Sem řadíme rizika spojená se změnou politických podmínek, makroekonomické situace, legislativou, dostupností zdrojů aj.<sup>110</sup> Nejjednodušším způsobem identifikace rizik je sestavení tabulky rizik. Ta obsahuje popis rizikové události, pravděpodobnost vzniku rizika a případná preventivní a následná opatření, která byla použita k eliminaci rizika. Tato opatření je rovněž nutné zohlednit v plánovaném čase projektu a rozpočtových nákladech.<sup>111</sup> Někteří autoři, jako třeba Skalický a kol.<sup>112</sup>, hovoří i o rizicích pozitivních, respektive příležitostech. Snahou managementu je pak pochopitelná snaha minimalizovat negativní rizika a maximalizovat výsledky pozitivních. Odhalení a určení pravděpodobnosti rizik nám napomáhá rizika řídit.

Do managementu rizik spadají činnosti:

1. Identifikace rizik – určení, která rizika se mohou během přípravy a realizace projektu objevit.
2. Hodnocení rizik – stanovení, jak jsou jednotlivá rizika pro projekt významná a jak vysoká je pravděpodobnost jejich výskytu. K tomuto účelu se využívá převážně metod kvantitativní analýzy, mezi které patří například technika rozhodovací matice. Tuto techniku aplikujeme pomocí rozhodovací matice s existencí  $n$  možných náhodných stavů  $a$  možnými variantami.. Prvky této matice  $a_{ij}$  pak vyjadřují ohodnocení důsledku rozhodnutí  $a_i$  za předpokladu že nastane situace  $S_j$ .
3. Reakce na riziko – spočívající ve stanovení vhodných opatření, která povedou k minimalizaci nebezpečí. Podle významu rizika vybereme vhodnou strategii reakce na riziko, mezi které řadíme: Nevšímat si rizika, Monitorování rizika, Vyhnutí se riziku (eliminace jeho příčin), Přenesení rizika (na třetí osobu), Zmírnění rizika, Akceptace rizika (pasivně – přijmutím důsledků rizika nebo aktivně – příprava plánu v době, kdy už se riziko reálně objeví).

---

<sup>110</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 93

<sup>111</sup> Tamtéž str. 94

<sup>112</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010

## 6 ANALYTICKÁ ČÁST

V analytické části si nejprve stručně představíme společnost pro níž je diplomová práce Projekt zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod připravována. Uvedeme její organizační strukturu, způsoby financování a sociální politiku. Dále shrneme výsledky předchozí analýzy, která byla v rámci mojí bakalářské práce v roce 2013 v podniku provedena. S ohledem na nutnou aktuálnost zjištěných poznatků bude průzkum zájmu o konkrétní nabídku nových benefitů i daňové hledisko benefitů aktualizováno pomocí modifikovaného dotazníkového šetření a dle současné daňové legislativy pro rok 2015. Cílem dotazníku je zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod a zodpovědět čtyři výzkumné otázky, které si v souvislosti s tímto tématem klademe. (viz. kap. 6.2 Metody a cíle dotazníkového šetření) Výsledky dotazníkového šetření jsou následně analyzovány a slovně i graficky interpretovány. Daňová výhodnost jednotlivých benefitů bude shrnuta v tabulce. Obě tyto analýzy slouží jako stěžejní podklad pro Model odměňování zaměstnanců pomocí kafeteria systému v Projektové části práce.

### 6.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Vybraná společnost (VS) je veřejnoprávní organizace, zřízená dle příslušného zákona. V současné době má cca 1500 zaměstnanců. Centrála společnosti je v Praze a téměř každý region pokrývá regionální pracoviště. Diplomová práce se zaměřuje na organizaci jako celek i na regionální pracoviště. Ty počtem zaměstnanců nepřesahují malou firmu a jsou zahrnuty do projektu. Regionální pracoviště mají za úkol zajišťovat místní nebo i celoplošné vysílání určených stanic, pražská centrála pak k tomuto úkolu přibírá i celou správu společnosti. Vzhledem k nastalým personálním změnám v organizaci musely být některé informace o vybrané společnosti z diplomové práce před jejím zveřejněním odstraněny.

Základním nástrojem při poskytování zaměstnaneckých benefitů ve vybrané společnosti je tvorba a využití Sociálního fondu, který je zakotvený v Kolektivní smlouvě. Tento nástroj je určen k zabezpečení vymezených sociálních potřeb zaměstnanců a tvoří ho příděl ze zisku předchozího období. Tvorbou rozpočtu pro sociální fond je pověřena Správa sociálního fondu, tedy zaměstnanec vybrané společnosti pověřený k výkonu této funkce generálním ředitelem. Generální ředitel pak také výši rozpočtu fondu schvaluje. Správa sociálního fondu následně schvaluje čerpání ze sociálního fondu v rozsahu schváleného rozpočtu.

## 6.2 METODY A CÍLE DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V práci využití dotazníkové šetření používá kvantitativní metody sběru dat, pomocí tištěných a totožných elektronických dotazníků. Tištěná verze je rozdána v Pražské centrále, elektronicky pak dotazníky na jednotlivá regionální pracoviště. Předpokládaný rozsah je 200 respondentů na Prahu a 40-50% respondentů z počtu jednotlivých regionů. S větší návratností počítám v Praze, kde se mi dotazníky vrátily při bakalářské práci téměř 100%. Pro zvolení respondentů je použita metoda stratifikovaného náhodného výběru s rozdělením do skupin - řadoví zaměstnanci a management. Rozdělení je kvůli zajištění dostatečného počtu respondentů z obou skupin. Struktura dotazníku je pro obě skupiny stejná.

Dotazník obsahuje uzavřené a polouzavřené otázky, doplněné o otázky hodnotící škály. Doba vyplnění dotazníku by neměla u respondentů přesáhnout 10 min. Celý dotazník je 1. přílohou této práce.

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod tak, aby bylo možné navrhnout vhodné portfolio benefitů a bodovou tabulku přidělování bodů kafeteria systému jednotlivým skupinám zaměstnanců. To znamená zodpovědět si zejména následující výzkumné otázky (VO):

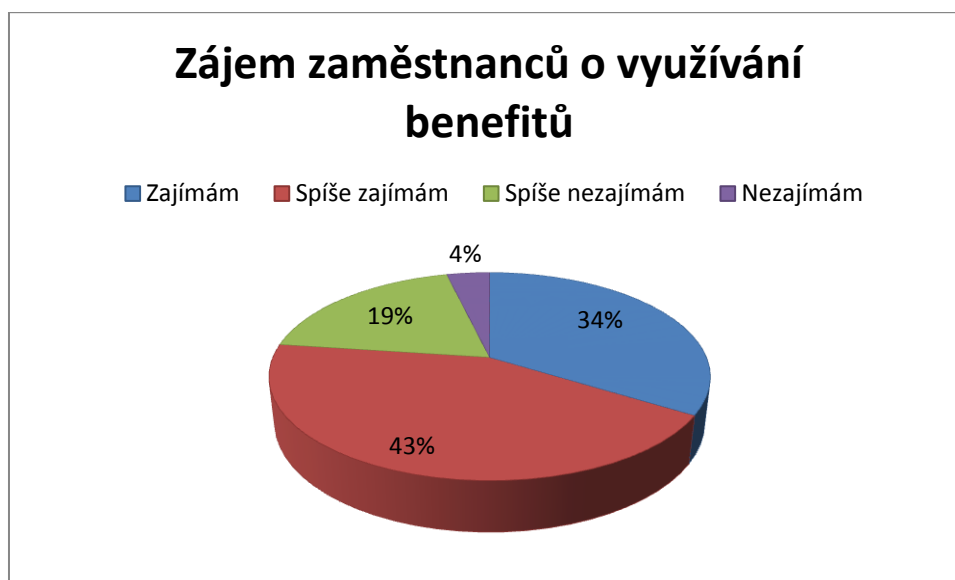
- VO1 - Které zam. výhody zaměstnanci preferují (stávající i nové)?
- VO 2 - Jak se liší preferovaná stavba zaměstnaneckých výhod v závislosti na pracovním zařazení, věku, případně regionu?
- VO 3- Jaká je spokojenost se stávajícím systémem a jaký je zájem o kafeteria systém napříč regionálními pracovišti?
- VO 4 - Jakou část celkové odměny za práci jsou zaměstnanci ochotni čerpat formou zaměstnaneckých výhod prostřednictvím kafeteria systému.

### 6.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření probíhalo v časovém rozmezí 40 pracovních dnů. Návratnost papírové verze dotazníků byla 93%. Z celkového počtu 200 dotazníků papírové verze se tedy vrátilo 186 plně vyplněných dotazníků vhodných pro analýzu. Elektronicky odeslaných dotazníků se k uvedenému datu vrátilo ze všech regionů pouze 54. Tento počet je vzhledem k velikosti organizace nereprezentativní, a není možné z něj objektivně sestavit meziregionální srovnání výsledků, k zodpovězení výzkumných otázek je ale dostačující.

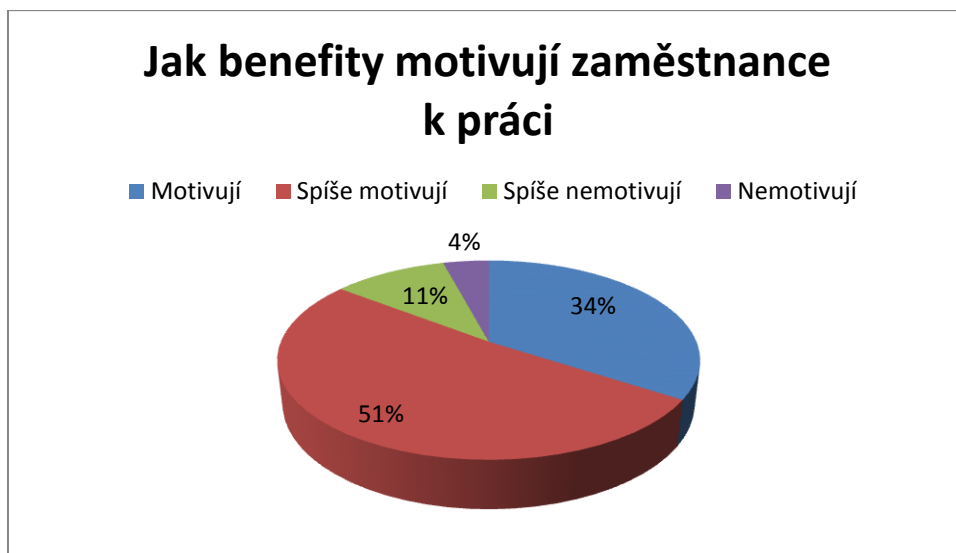
#### Zjištění celkového zájmu respondentů o benefity:

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že většina respondentů (77% tzn. 185 respondentů) se o zaměstnanecké výhody ve větší či menší míře zajímá.



Graf 1- Zájem zam. o využívání benefitů - vlastní zpracování

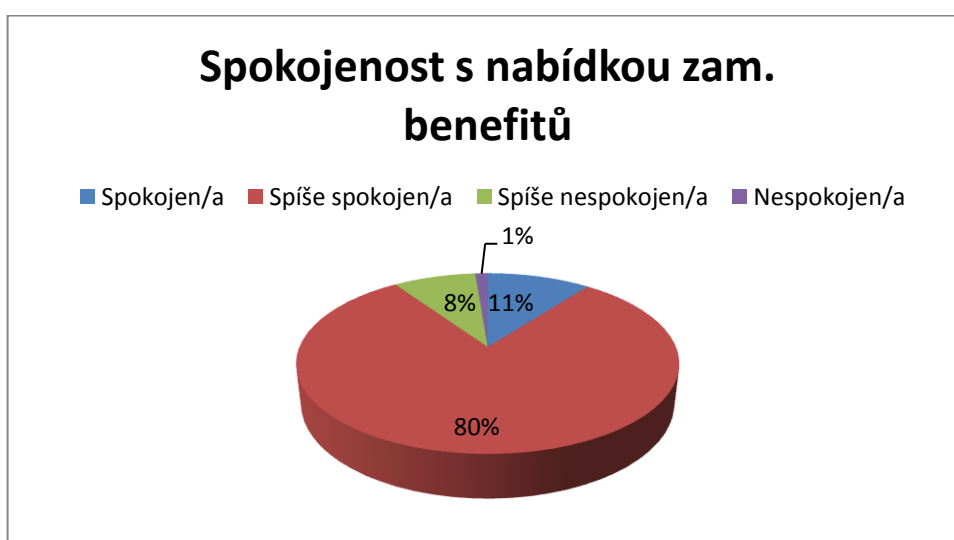
Rovněž se ukazuje, že benefity motivují velkou část zaměstnanců k práci. U této otázky bylo více jak polovina všech odpovědí (51% tzn. 123 respondentů) „spíše motivuje“ a další třetina (34% tzn. 82 respondentů) odpovědí „motivují“. Tento výsledek je pro celou práci pozitivní, protože ukazuje zájem zaměstnanců, být hodnoceni i jinou než peněžní formou odměn. Rovněž poukazuje na spojitost mezi motivací zaměstnanců k práci a benefítním odměňováním.



Graf 2 - motivace prostřednictvím benefitů - vlastní zpracování

### VO 3- Jaká je spokojenost se stávajícím systémem a jaký je zájem o kafeeteria systém napříč regionálními pracovišti?

První otázka tohoto bloku zkoumá spokojenost zaměstnanců se současnou nabídkou zaměstnaneckých výhod. Je zajímavé, že výsledky této odpovědi do značné míry kopírují odpovědi z dotazníku zpracovaného dříve v mé bakalářské práci. I při zvýšeném počtu respondentů jsou procentní výsledky této otázky bezmála shodné. Většina respondentů (80% tzn. 192 respondentů) uvedla možnost spíše spokojen/a. Poměrně malé procento (10% tzn. 25 respondentů) však uvedlo, že by bylo se současnou nabídkou zcela spokojeno.

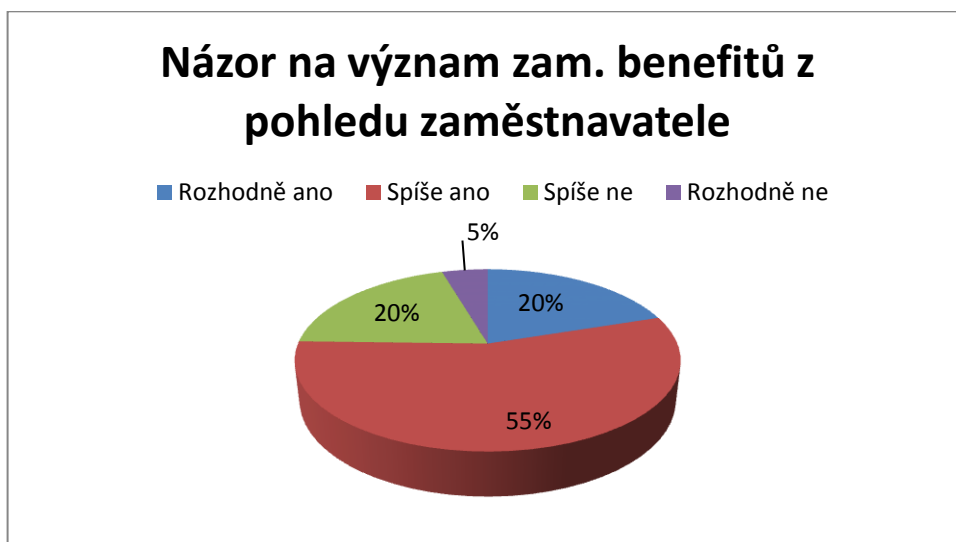


Graf 3- spokojenost s nabídkou benefitů - vlastní zpracování



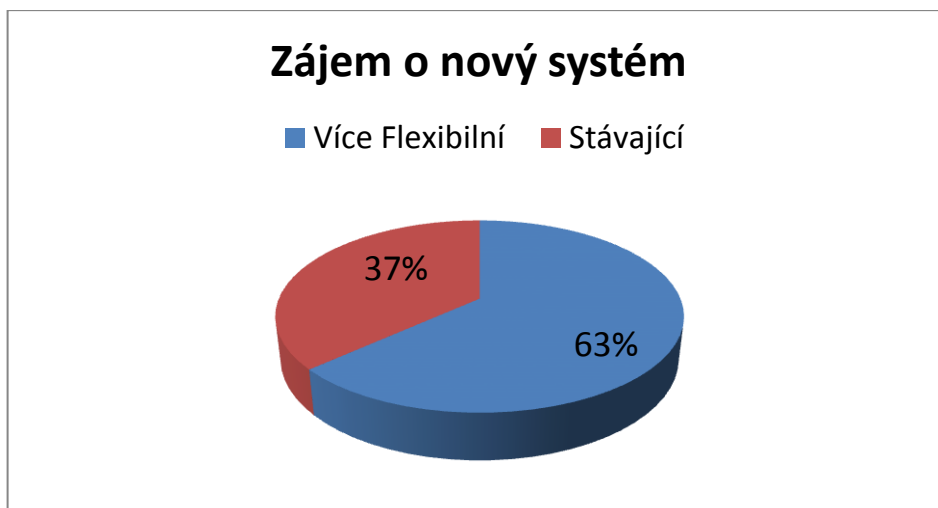
U výše uvedené otázky měli respondenti též možnost uvést konkrétní důvod jejich odpovědi. Jednotlivé odpovědi nebudeme v práci uvádět, lze ale zmínit, že pokud byla spokojenost respondentů na úrovni „spokojen/a“ nebo „spíše spokojen/a“ uváděli za nejčastější důvod spokojenost s jedním či dvěma konkrétními benefity, které už delší dobu a pravidelně využívají nebo také skutečnost, že nějaké zaměstnanecké výhody vůbec mají. U negativních odpovědí „spíše nespokojen/a“ a „nespokojen/a“ byly odezvy směřovány zejména s neinformovaností o některých benefitech, či jejich nevyužívání z jiných důvodů.

Druhá otázka bloku zkoumala názor zaměstnanců, zda sám zaměstnavatel přikládá v rámci odměňování zaměstnaneckým výhodám dostatečný význam. I zde převažuje odpověď „spíše ano“ tedy nižší stupeň z kladných odpovědí. 25% respondentů ( 59 zam.) pak uvedlo názor, že zaměstnavatelova aktivita v oblasti benefitního odměňování není dostatečná a to v poměru 20% z celkového počtu (48 zam.) odpovědí „spíše ne“ a 5% (11 zam.) odpovědí „rozhodně ne“.



**Graf 4 - názor na význam benefitů z pohledu zaměstnavatele - vlastní zpracování**

Tento blok doplňuje 8 otázka dotazníkového šetření, která se zabývá zájmem zaměstnanců o kafeteria systém. Otázka byla položena tak, aby již po jejím přečtení bylo patrné čeho se kafeteria systém týká a podle jakých podmínek by mohl být ve společnosti nastaven. Možnosti odpovědi byly u této otázky pouze dvě. Pro zavedení více flexibilního systému - tedy kafeterie, se vyslovilo 63% respondentů (152 zam.). Pro zachování stávajícího systému bylo zbylých 37% respondentů (88 zam.). I tento výsledek můžeme v konečném shrnutí považovat pro projekt za kladný.

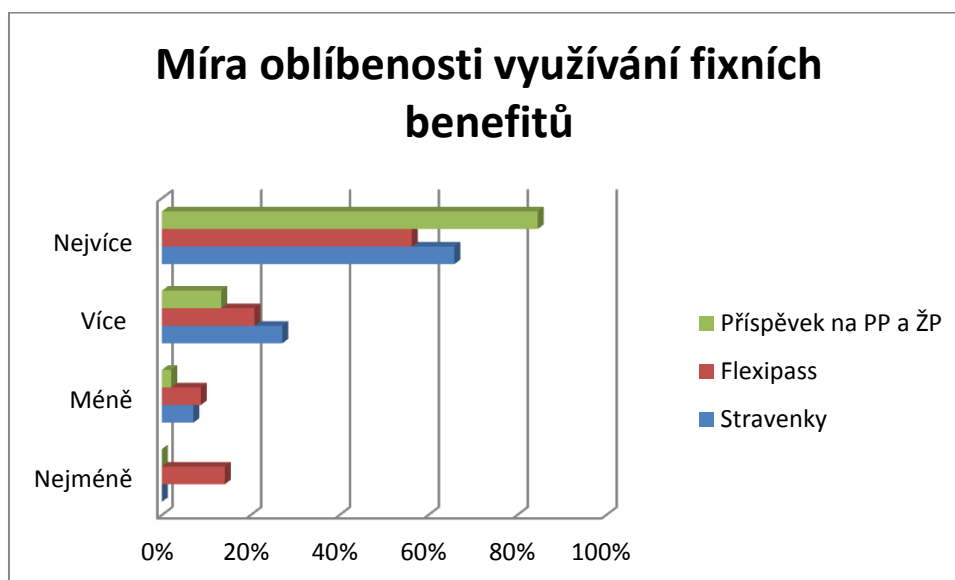


Graf 5 - zájem o nový systém - vlastní zpracování

#### VO1 - Které zam. výhody zaměstnanci preferují? (stávající i nové)

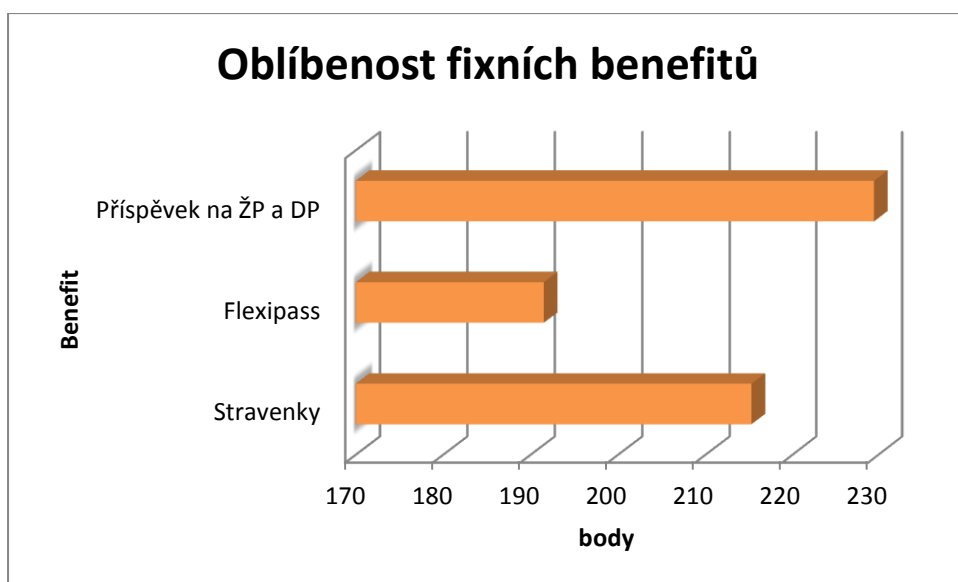
Tento blok je zaměřen již na konkrétní portfolio zaměstnaneckých benefitů a hodnotí oblíbenost stávajících i možných nových výhod, které by zaměstnanci v rámci kafeteria systému mohli čerpat.

V první otázce měli zaměstnanci možnost se vyjádřit, které ze současných fixních zaměstnaneckých výhod považují osobně za důležité. Těmito benefity se rozumí příspěvek na stravování formou stravenek, poukázky flexipass a příspěvek na životní a důchodové pojištění. Všechny tyto benefity jsou v současnosti poskytovány plošně všem zaměstnancům. U každého z těchto benefitů zaškrtnl respondent jednu ze čtyř možností důležitosti.



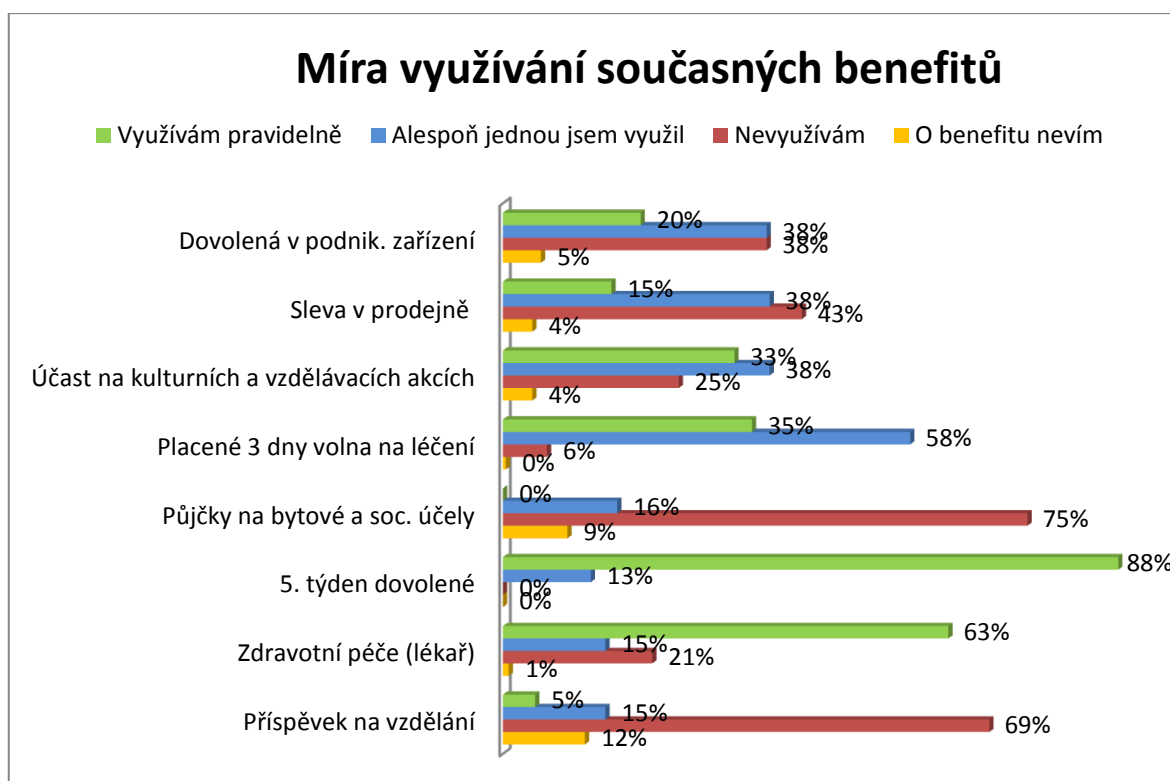
Graf 6 - využívání současných fixních benefitů - vlastní zpracování

Pro větší názornost byla tato otázka zpracována ještě pomocí bodové škály, kdy každá odpověď přičítá k danému benefitu určitý počet bodů, podle respondentem zvolené odpovědi. Bodová váhy jsou v poměru 1=0,25b pro odpověď „nejméně“, dále 2=0,5b., 3=0,75b. až po 4=1b u odpovědi „nejvíce“. Z grafu vyplývá, že nejpopulárnějším fixním benefitem je příspěvek na životní a důchodové pojištění, nejméně populárním pak poukázky flexipass.



Graf 7 - míra oblíbenosti fixních benefitů - vlastní zpracování

Druhá otázka se rovněž věnuje současným zaměstnaneckým benefitům, jedná se ovšem o takové, které zaměstnanci čerpat nemusí. Proto je bodová škála rozdělena na varianty: 1 - o benefitu nevím, 2 - nevyužívám, 3 - alespoň jednou jsem využil, 4 - využívám pravidelně, např. několikrát za rok.

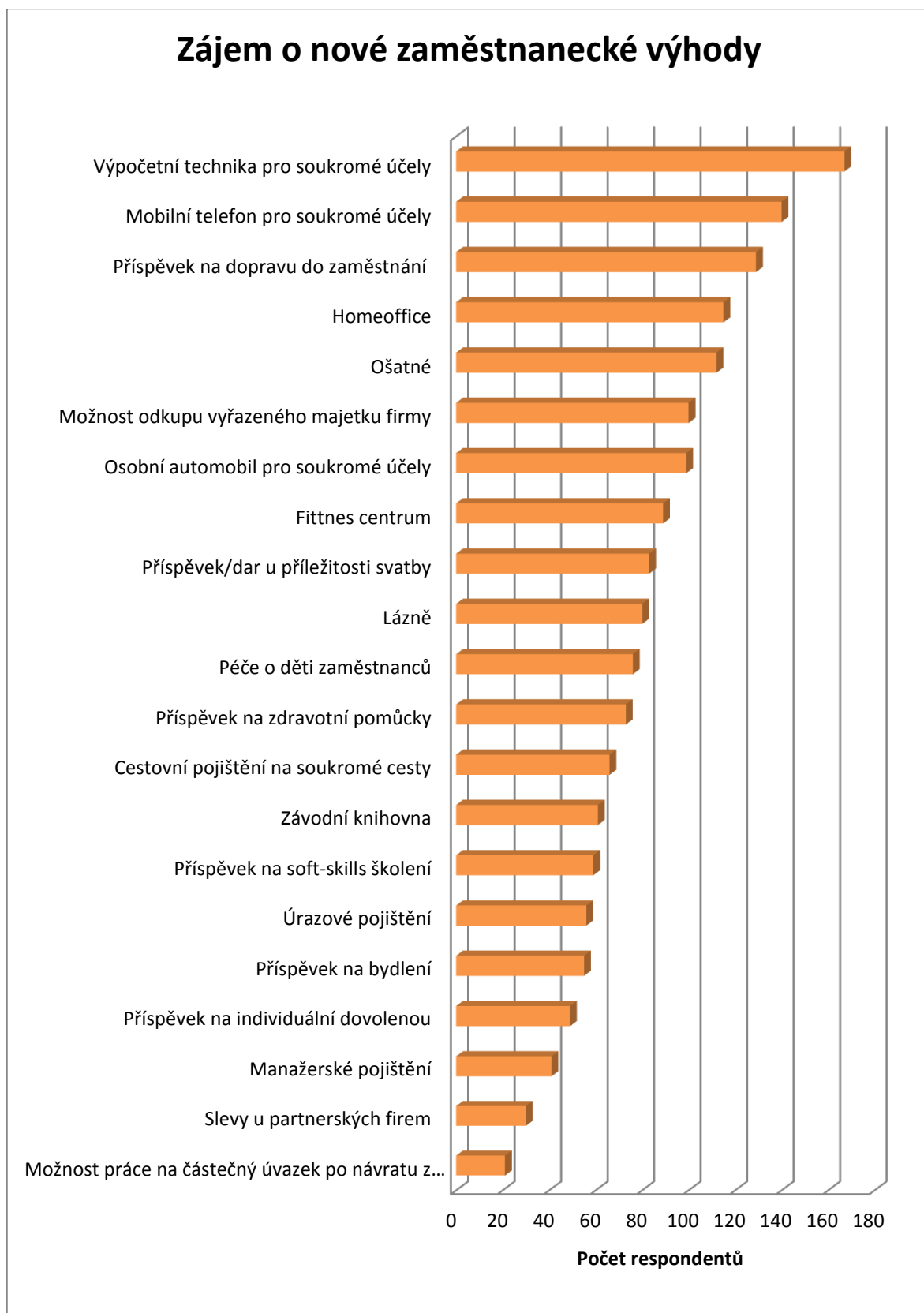


**Graf 8 - míra využívání současných benefitů - vlastní zpracování**

Zde se jako nejvyužívanější ukázal benefit 5. týden dovolené, jehož 88% respondentů (210 zam.) využívá pravidelně. Rovněž je pravidelně využívána zdravotní péče a to u 63% respondentů (152 zam.). Placené 3 dny volna na léčení využilo alespoň jednou 58% respondentů (139 zam.). Účast na kulturních a vzdělávacích akcích je pravidelně využívána třetinou respondentů a o něco vyšší část 38% (91 zam.) využila tento benefit alespoň jednou. Naopak velmi málo jsou využívány benefity Půjčky na bytové a sociální účely, jež 75% respondentů (179 zam.) nikdy nevyužilo, stejně tak jako příspěvek na vzdělání, který nenašel využití u 69% respondentů (166 zam.). U těchto dvou zaměstnaneckých výhod je rovněž zarážející i míra jejich celkové neznalosti. O prvně zmíněném benefitu neví 9% a o druhém 12% respondentů. Benefit Sleva v prodejně, je ovlivněna místem výkonu práce zaměstnance, protože se takové prodejny nenachází ve všech krajských pracovištích.

Dalším důležitým krokem analýzy je zjistit, o jaké nové zaměstnanecké benefity by měli zaměstnanci zájem. Tím se zabývá následující otázka, ve které měli respondenti možnost označit, pro ně zajímavé benefity z připraveného seznamu, nebo sami navrhnout benefit vlastní. Možnosti vlastního návrhu mnoho respondentů nevyužilo, většina zaškrtnla v průměru 4 až 5 benefitů z nabídky. Každému zaškrtnutému benefitu pak byl přidělen

jeden bod za jedno označení. Počet vybraných odpovědí, měl každý respondent neomezený. Výsledky zobrazuje následující tabulka.



Graf 9 - Zájem o nové benefity - vlastní zpracování

Z grafu jasně vyplývá o které benefity projevuje zájem největší počet respondentů. Nejžádanějším se stal benefit „Výpočetní technika pro soukromé účely“ který označilo 167 respondentů. Mezi prvními je i možnost využívání firemního mobilního telefonu pro soukromé účely, příspěvek na dopravu do zaměstnání, možnost homeoffice a příspěvek na ošatné. Naopak nejmenší zájem projevili respondenti o výhody jako: úrazové a manažerské pojištění, příspěvek na bydlení či individuální dovolenou, slevy u partnerských firem a úplně nejmenší zájem je o „Možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené“. Nutné ale poznamenat, že i tento benefit, s nejnižším počtem bodů, získal zájem 21 respondentů, což je nezanedbatelných 8% z celkového vzorku.

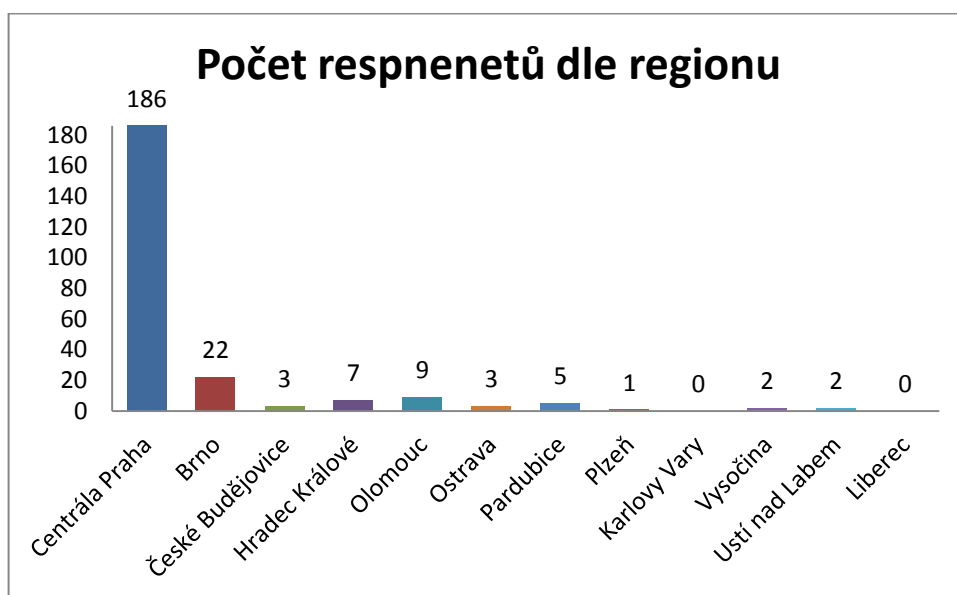
## **VO 2 - Jak se liší preferovaná stavba zaměstnaneckých výhod v závislosti na pracovním zařazení, věku a regionu?**

Tento blok zkoumá preference respondentů vzhledem k jejich pracovnímu zařazení, věku a regionu výkonu práce. Jak již bylo zmíněno výše, poslední uvedený ukazatel nebylo možno posoudit, vzhledem k nízké návratnosti dotazníků z regionálních pracovišť. Důležitost této části dotazníkového šetření pro celou práci spočívá zejména v zjištění dostatečného počtu informací pro rozdělení priorit zaměstnanců v projektové kapitole práce, v návrhu vlastního bodového systému. Zjištěné informace o pracovním zařazení a věku jsou porovnány s odpověďmi konkrétních respondentů v předešlé výzkumné otázce. Jejich závěry nejsou zpracovány graficky, ale slovně. Graficky je zpracována pouze 11, předposlední otázka bloku.

I když nelze tento jev zcela paušalizovat, ukazuje se, že vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci na pozicích nižšího i vyššího managementu preferují výhody spojené zejména s finančními službami v oblasti pojištění a příspěvky na školicí aktivity. Mezi jejich odpověďmi jsou uváděny často benefity: úrazové pojištění, manažerské pojištění, příspěvek na vzdělání a na soft-skills dovednosti. Dále se v menší míře jedná o benefity volnočasového zaměření: možnost slev ve fitness centrech, lázně a také péče o děti zaměstnanců. Zaměstnanci bez manažerských pozic, pracující na jednotlivých odděleních oproti tomu preferují zejména výhody materiální povahy jako „Možnost využívání výpočetní techniky a mobilního telefonu společnosti i pro soukromé účely“. Rovněž často vybraným benefitem je „5. týden dovolené“, „Placené tři dny volna na léčení“, „Příspěvek na ošatné“ a možnost práce doma „homeoffice“. U skupiny zaměstnanců, pracujících ve společnosti déle jak šest let se také často objevuje benefit – „Možnost odkupu vyřazeného majetku firmy“ a „Osobní automobil pro soukromé účely“.

Zvláštní skupinou byla část vedoucích odborů a oddělení, jež ve velké míře preferovala benefit „Příspěvek/dar u příležitosti svatby“. Naopak benefitem jež chtějí využívat všichni zaměstnanci bez rozdílu funkce či věku je „Příspěvek na dopravu do zaměstnání“ a „Zdravotní péče (podnikový lékař)“. Posledním vyzorovaným segmentem byli mladší zaměstnanci s malým počtem odpracovaných let ve společnosti, kteří ve větší míře preferovali „Možnost cestovního pojištění na soukromých cestách“.

Následující graf zobrazuje, kolik z celkového počtu respondentů představovali zaměstnanci jednotlivých regionálních pracovišť. Před interpretací výsledků nutno zmínit, že regionální pracoviště mají často velmi rozdílný celkový počet zaměstnanců.



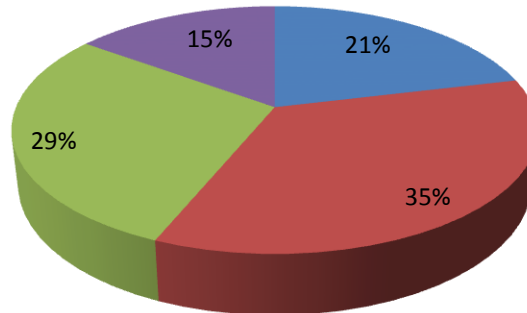
Graf 10 - počet respondentů dle regionu - vlastní zpracování

#### **VO 4 - Jakou část celkové odměny za práci jsou zaměstnanci ochotni čerpat formou zaměstnaneckých výhod prostřednictvím kafeteria systému.**

Poslední čtyři otázky dotazníku a rovněž závěrečný blok nám pomáhá zjistit, zda jsou zaměstnanci připraveni a ochotni akceptovat systém zaměstnaneckých výhod, v němž by se část přidělených bodů vztahovala k výkonu. První otázka bloku se přímo ptá, zda by mělo být benefiční odměňování na výkonu závislé. Výsledek této otázky je u respondentů téměř nerozhodný. 21% (51 zam.) odpovědělo pro možnost „rozhodně ano“ a dalších 35% (84 zam.) je pro možnost „spíše ano“. Naproti tomu celých 29% (69 zam.) zvolilo odpověď „spíše ne“ a zbylých 15% (36 zam.) je rozhodně proti. Z výsledku můžeme konstatovat, že více jak polovina respondentů by takový systém podporovalo, převaha oproti odpůrcům je však nízká.

## Mají být benefity závislé na výkonu

■ Rozhodně ano ■ Spíše ano ■ Spíše ne ■ Rozhodně ne

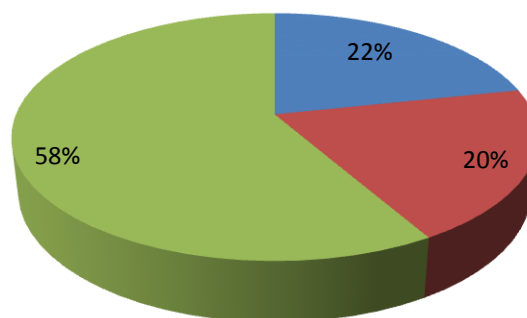


Graf 11 - závislost benefitů na výkonu - vlastní zpracování

Druhá otázka hodnotí, jak by podle názoru respondentů měly být benefity poskytovány. Možnými odpověďmi byly varianty: Plošně pro všechny - pro tento způsob se vyjádřilo 22% (52 zam.). Podle pozice ve společnosti - tato varianta by vyhovovala přibližně stejnému počtu respondentů 20% (48 zam.). Největší podíl pak získala možnost, kdy by se ohled bral na počet odpracovaných let - pro tuto variantu se rozhodlo 58% (140 zam.) Tuto možnost volili z pochopitelných důvodů zaměstnanci, pracující v organizaci více let, ale překvapivě i ti, kteří v podniku strávili zatím méně než dva roky.

## Jak mají být benefity poskytovány

■ Plošně ■ Podle pozice ■ Podle odpracovaných let

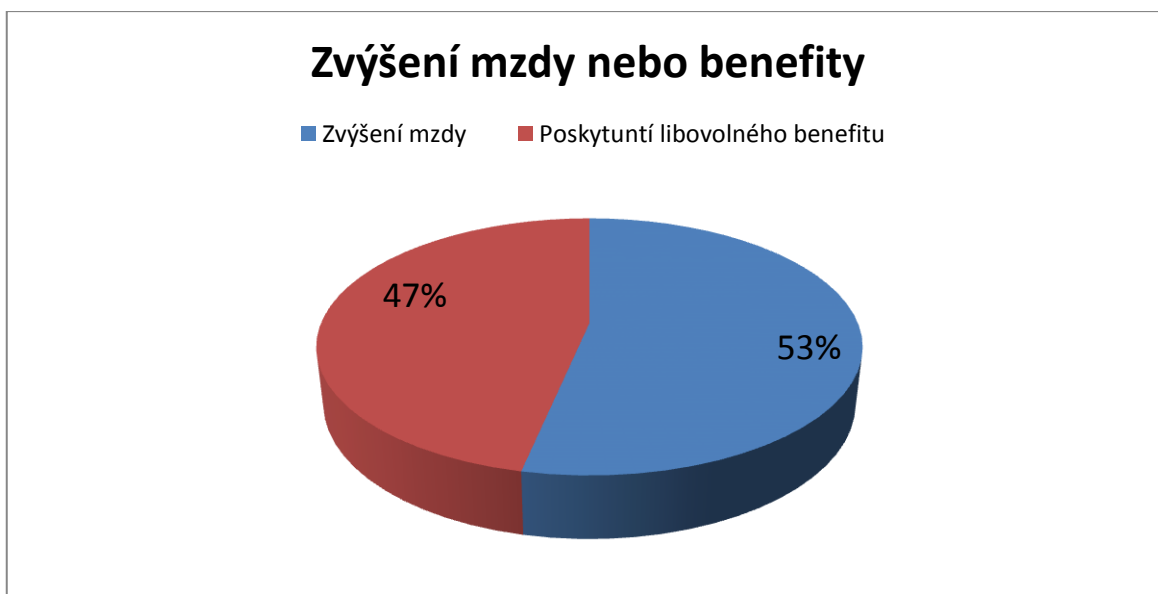


Graf 12 - způsob poskytování benefitů - vlastní zpracování

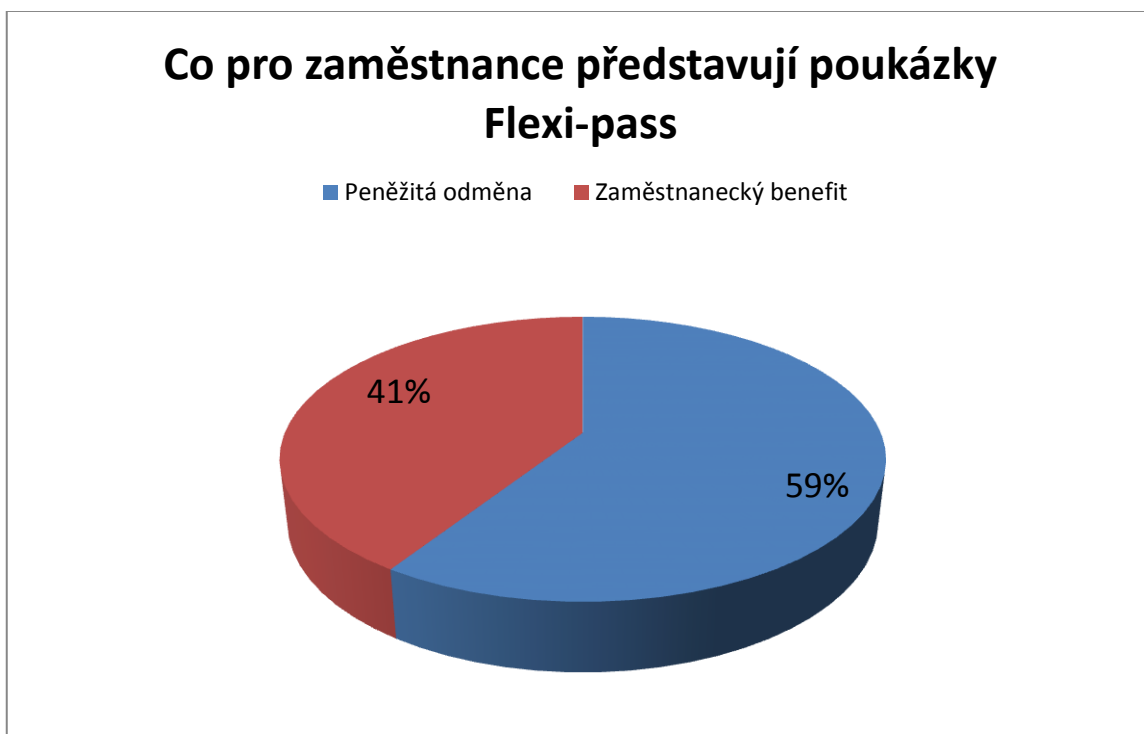
V další otázce byli respondenti dotazováni, zda by preferovali spíše zvýšení platu, nebo poskytnutí libovolného benefitu ve dvojnásobné výši. I zde bylo rozhodování



dotazovaných bezmála nerozhodné, o něco vyšší část tj. 53% (128 zam.) by ale uvítala raději zaměstnanecké benefity v dvojnásobné výši. Poslední otázka, ve které měli respondenti také dvě možnosti odpovědi, se pak tázala, jak zaměstnanci chápou současné čerpání poukázek flexi-pass. Zda jako zaměstnanecký benefit - k této odpovědi se přiklonilo 41% (98 zam.) respondentů, či jako příplatek k peněžní odměně - pro tuto variantu bylo zbylých 59% (142 zam.). Graficky jsou tyto dvě otázky zpracovány takto:



Graf 13 - mzda nebo benefit - vlastní zpracování



Graf 14 - poukázky flexi-pass - vlastní zpracování

## 6.4 ANALÝZA DAŇOVÝCH ODVODŮ U ZAM. BENEFITŮ

Vzhledem ke stále se vyvíjející daňové legislativě je třeba zaměstnanecké výhody analyzovat z pohledu jejich daňové uznatelnosti. Daňový dopad jednotlivých benefitů je mnohdy klíčovým aspektem při rozhodování zaměstnavatele jednotlivé zaměstnanecké benefity ve společnosti zavést. Mnohé zaměstnanecké výhody jsou totiž tzv. daňově účinné, tedy snižují daňový základ poplatníka daně nebo zcela nepodléhají dani z příjmu, či odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Pokud jde o daňový režim zaměstnaneckých výhod poskytovaným zaměstnavatelem svým zaměstnancům z fondu kulturních a sociálních potřeb, ze sociálního fondu, ze zisku (příjmu) po jeho zdanění anebo na vrub nedaňových výdajů, tak zásadní informací je, že zákon č. 267/2014 Sb., kterým se s účinností od ledna 2015 mění zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, a další související zákony, zrušil prakticky všechny negativní změny z pohledu zdanění benefitů, které byly součástí zákona č. 458/2011 Sb. Dále měl být zrušen výpočet daně z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti z tzv. superhrubé mzdy (tj. hrubá mzda navýšená o pojistné hrazené zaměstnavatelem). Od tohoto se však upouští a výpočet má i nadále zůstat, jako je v současné době. Snižuje se rovněž osvobození u vybraných benefitů pro zaměstnance. Jde o nepeněžní plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci nebo jeho rodinnému příslušníkovi z fondu kulturních a sociálních potřeb tvořeného ze zisku nebo na vrub nedaňových nákladů, a to na následující účely:

- použití zdravotnických, vzdělávacích nebo rekreačních zařízení,
- poskytnutí rekreace a zájezdů,
- použití závodní knihovny, tělovýchovných nebo sportovních zařízení, nebo
- na kulturní pořady nebo sportovní akce.

V současné době jsou tyto příjmy u zaměstnance osvobozeny do výše 20 000 Kč za kalendářní rok. Nově má být tato částka snížena na 10 000 Kč. Případné příspěvky nad uvedený limit jsou zdaněny, je z nich odvedeno pojistné, jsou však nedaňovým nákladem zaměstnavatele.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> Benefitů pro zaměstnance od roku 2015 [online]. DU.cz [vid.17.6.2014] [cit. 21.8.2015] Dostupné z: <http://www.du.cz/33/benefit-pro-zamestnance-od-roku-2015-uniqueidgOkE4NvrWuMdlzplflyuG9r2o0pnHctUDDulZX7UDBY/?query=zam%ECstnaneck%E9%20benefity%202015&serp=1&justlogged=1>

Současné zaměstnanecké benefity ve vybrané společnosti jsou hrazeny buď ze sociálního fondu (resp. ze zisku) nebo přímo z nákladů.

<b>Benefity hrazené z nákladů</b>	<b>Benefity hrazené ze sociálního fondu</b>
Příspěvek na stravování	Půjčky na bytové účely a sociální výpomoc
Příspěvek na penzijní připojištění živ. pojištění	Příspěvek na kulturu, sport, zdravotní péči
Příspěvek na vzdělání	Dar k životnímu nebo pracovnímu výročí
Odměna k významnému životnímu výročí	Zdravotní péče (vlastní zařízení) + Očkování

**Tabulka 1 - současné zam. benefity z hlediska daní - vlastní zpracování**

Tyto, výše uvedené benefity, jsou všechny daňově efektivní. Zajišťují tedy mimořádné, nebo alespoň dílčí daňové zvýhodnění na straně zaměstnavatele i zaměstnance. V následující tabulce je jejich konkrétní výhodnost popsána podle aktuální daňové legislativy pro rok 2015.

<b>Benefit</b>	<b>Zaměstnavatel</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Pojistné</b>
<b>Příspěvek na stravování</b>	Příspěvek hrazen z nákladů. Daňový výdaj do limitu.	Nepeněžní příjem. Osvobozen od daně z příjmu bez limitu.	Neplatí se- osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Příspěvek na penzijní a životní pojištění</b>	Daňový výdaj bez limitu.	Nepeněžní příjem daňově osvobozený od daně z příjmu do společného limitu 30 000 Kč pro oba druhy pojištění. (optimální výše 24 000 Kč)	Neplatí se - osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Příspěvek na vzdělání</b>	Daňový výdaj bez limitu. (musí souviset s předmětem činnosti zaměstnavatele)	Nepeněžní příjem, daňově osvobozený od daně z příjmu.	Neplatí se - osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné

<b>Týden dovolené navíc (dovolená na zotavenou)</b>	Daňový výdaj bez limitu, protože jde o pracovní právní nárok – dohodnut v kolektivní smlouvě	Příjem je součástí obecného základu daně z příjmu fyzických osob (zaměstnanců)	Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Placené tři dny volna</b>	Daňový výdaj bez limitu, protože jde o pracovní právní nárok – dohodnut v kolektivní smlouvě	Příjem je součástí obecného základu daně z příjmu fyzických osob (zaměstnanců)	Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Příspěvek na kulturu, sport a dovolenou (FlexiPass)</b>	Výdaj je placen ze sociálního fondu	Příjem je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob do limitu 20 000 Kč/rok.	Neplatí se - osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Dar k významnému životnímu a pracovnímu výročí</b>	Výdaj je placen ze sociálního fondu.	Příjem je do limitu 2000 Kč na zaměstnance za kalendářní rok osvobozen od daně z příjmů fyzických osob. Poukázky u příležitosti dosažení pracovního výročí (5000 Kč) se však už daní.	Osvobozen do výše 2000 Kč od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné. Z částky nad limit, respektive poukázky u příležitosti dosažení pracovního výročí (5000 Kč), se platí.
<b>Odměna k významnému životnímu výročí</b>	Daňový výdaj bez limitu.	Peněžní příjem, zdaněn daní z příjmu fyzických osob	Platí se - příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Zdravotní péče (vlastní zařízení) + očkování</b>	Výdaj na užití vlastního zdravotnického zařízení je placen ze sociálního fondu (ze zisku). Stejně tak, je ze sociálního fondu hrazeno bezplatné očkování proti chřipce Daňový výdaj v případě služeb zahrnutých v § 24 odst. 2 písm. J bod 2 ZDP	Nepeněžní příjem, bez limitu osvobozen od daně z příjmu fyzických osob) v případě služeb zahrnutých v § 24 odst. 2 písm. J bod 2 ZDP	Neplatí se - osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné.
<b>Půjčky na bytové účely a sociální výpomoc</b>	Půjčka je poskytována ze sociálního fondu.	Obě půjčky poskytuje zaměstnavatel do limitu - osvobozeny od daně z příjmů fyzických osob	Neplatí se – osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné

<b>Dovolená v podnikovém zařízení</b>	Výdaj na provoz vlastního rekreačního zařízení je daňovým výdajem do výše zdanitelného příjmu z provozu tohoto zařízení	Příjem je osvobozen od daně z příjmu fyzických osob	Neplatí se – osvobozený příjem není součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Sleva v reprézentační prodejně</b>	Z hlediska daně z příjmů pro zaměstnavatele bezvýznamný. Nemá vliv na daňový základ	Nepeněžní příjem je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob – zaměstnanců. Dodání se rozdíl mezi prodejní cenou a cenou obvyklou	Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Účast na kulturních a vzdělávacích akcích</b>	Z hlediska daně z příjmů pro zaměstnavatele bezvýznamný. Nemá vliv na daňový základ	Nepeněžní příjem je dílčím základem daně z příjmů fyzických osob – zaměstnanců	Příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné

Tabulka 2 - současné zam. benefity z hlediska daní 2 - vlastní zpracování

Další tabulka popisuje daňové efektivitu u zaměstnaneckých benefitů, o které projeví zaměstnanci nejvyšší zájem v předchozím dotazníkovém šetření a které by tudíž bylo žádoucí zavést do nabídky výhod v nově navrhovaném kafeteria systému.

<b>Benefit</b>	<b>Zaměstnavatel</b>	<b>Zaměstnanec</b>	<b>Pojistné</b>
<b>Používání dalšího majetku zaměstnavatele i pro soukromé účely</b>	Z hlediska daně z příjmu irelevantní. Nemá vliv na daňový základ	Nepeněžní příjem je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob	Nepeněžní příjem je součástí vyměřovacích základů pro pojistné
<b>Ošatné</b>	Daňový výdaj bez limitu, pokud jde o pracovní právní nárok	Příjem je zdaňovaným předmětem daně z příjmu fyzických osob	Platí se – příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Příspěvek na dopravu do zaměstnání</b>	Daňový výdaj bez limitu, pokud jde o pracovní právní nárok	Příjem (peněžní i nepeněžní) je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob	Platí se – příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Služební vozidlo k použití i pro soukromé účely zaměstnance</b>	náklady související s provozem motorového vozidla jsou daňovým výdajem. (Z hlediska daně z příjmu irelevantní, nemá vliv na daňový základ)	Nepeněžní příjem je dílčím základem daně z příjmu fyzických osob v zákonem určené výši 1% měsíčně ze vstupní ceny vozidla	Nepeněžní příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné

<b>Příspěvek na lázeňský pobyt</b>	Výdaj je placen ze sociálního fondu	Příjem je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob do limitu 20 000 Kč/rok. (po součtu s limitem na Příspěvek na kulturu, sport a dovolenou)	Neplatí se - osvobozen od daně z příjmu fyzických osob, není součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Poskytnutí vitamínů a očkování</b>	Nelze zahrnout do daňových výdajů. Zaměstnavatel může hradit ze sociálního fondu	Nepeněžní příspěvky jsou u zaměstnanců osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob	Nepeněžní plnění osvobozené od daně z příjmů se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a neodvádí se z něho pojistné.
<b>Nealkoholické nápoje na pracovišti zdarma</b>	Nelze zahrnout do daňových výdajů	Osvobozen od daně z příjmu pokud zaměstnavatel hradí ze sociálního fondu	Částky osvobozené od daně z příjmů fyzických osob se nezahrnují do vyměřovacího základu pro odvod pojistného a neodvádí se z nich pojistné.
<b>Příspěvek na zdravotní pomůcky</b>	Výdaj ze sociálního fondu, nebo v případě pracovního nároku daňový výdaj bez limitu	Příjem je zdaněn daní z příjmu fyzických osob	Platí se-příjem je součástí vyměřovacího základu pro pojistné
<b>Příspěvek na bydlení *podmínky viz text</b>	Daňový výdaj bez limitu, pokud je pracovním nárokem	Nepeněžní příjem osvobozen do limitu 3 500 Kč měsíčně	Nepeněžní příjem není do limitu 3 500 Kč měsíčně součástí vyměřovacího základu pro pojistné

Tabulka 3 navrhované zam. benefity z hlediska daní - vlastní zpracování

## 6.5 SHRnutí

Analytická část představila vybranou společnost jako podnik s cca 1500 zaměstnanci, jejíž základním nástrojem při poskytování zaměstnaneckých benefitů je tvorba a využívání sociálního fondu. Z dřívějších analýz vyplynulo, že společnost měla systém zaměstnaneckých benefitů z daňového hlediska dobře postavený. Přesto však bylo možné v této oblasti dále pracovat a nabídkový systém benefitů rozvíjet, hlavně směrem ke spokojenosti zaměstnanců. Nové dotazníkové šetření mělo za hlavní cíl zjistit preference zaměstnanců v oblasti zaměstnaneckých výhod tak, aby bylo možné v nadcházející části práce navrhnout vhodné portfolio benefitů a bodovou tabulku přidělování bodů káféteria systému jednotlivým skupinám zaměstnanců. Toho bylo dosaženo zodpovězením čtyř výzkumných otázek. Návratnost dotazníku byla v Praze 93% z celkového počtu 200 dotazníků. Elektronicky rozeslaných dotazníků na regiony se vrátilo pouze 54, z tohoto

důvodu nemohlo být sestaveno meziregionální srovnání. Z šetření vplynuly tyto klíčové údaje:

- 77% respondentů se o zaměstnanecké výhody ve větší či menší míře zajímá.
- 85% respondentů je motivováno prostřednictvím benefitů k práci.
- Spokojenost se současnou nabídkou benefitů je od předchozího průzkumu prakticky shodná. 80% respondentů uvedla odpověď „spíše spokojen/a“.
- 63% respondentů projevilo zájem o nový kafeteria systém.
- Nejméně populárním současným fixním benefitem jsou „Poukázky flexy-pass“.
- Největší zájem o rozšíření benefitů projevili zaměstnanci v oblasti „Výpočetní technika pro soukromé účely“, „Využívání služebního mobilního telefonu pro soukromé účely“, „Příspěvek na dopravu do zaměstnání“, „Možnosti homeoffice“ a „Příspěvek na ošatné“.
- Vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci na manažerských postech preferují z velké části výhody spojené zejména s finančními službami v oblasti „Pojištění“ a „Příspěvky na školicí aktivity“.
- Řadový zaměstnanci preferují zejména výhody materiální povahy, jako je „Možnost využívání výpočetní techniky a mobilního telefonu společnosti i pro soukromé účely“. Rovněž často vybraným benefitem je „5. týden dovolené“, „Placené tři dny volna na léčení“ aj.
- Benefitem jež chtějí využívat všichni zaměstnanci bez rozdílu funkce či věku je „Příspěvek na dopravu do zaměstnání“ a „Zdravotní péče“.
- V otázce zda mají být benefity závislé na výkonu jsou odpovědi nerozhodné.
- Jako nejlepší zohlednění počtu přidělených bodů, vybrali respondenti možnost podle odpracovaných let v organizaci.
- Pro 59% respondentů nepředstavují nynější „Poukázky Flexi-pass“ benefit, ale příplatek k peněžní odměně.

Následná analýzy daňových odvodů zaměstnaneckých benefitů, podrobila zkoumání všechny stávající a většinu nově preferovaných zaměstnaneckých benefitů. Benefity jsou ve výše uvedených tabulkách analyzovány z pohledu zaměstnance, zaměstnavatele i odvodů na zdravotní a sociální pojištění. Mezi mimořádně výhodné benefity lze řadit „Příspěvek na stravování“, „Příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem a životní pojištění“ a „Příspěvek na vzdělání“.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Navrhovaný projekt se zabývá zavedením systému volitelných zaměstnaneckých benefitů tzv. Kafeteria systému ve vybrané společnosti. Podnětem pro zahájení projektu byla kladná odezva zaměstnanců i dřívější vstřícné přijetí vedením společnosti, tuto myšlenku uskutečnit. Pro projekt bylo využito informací z analytické části této práce, tedy výsledků dotazníkového šetření, analýzy daňové výhodnosti jednotlivých benefitů i poznatků o stávající situaci v podniku. Projektová část obsahuje několik nezbytných analýz zkoumajících jednotlivé roviny projektu. Informace o postupu jednotlivých analýz jsou předmětem páté kapitoly.

### 7.1 CÍLE A PŘÍNOSY PROJEKTU

**Hlavním cílem projektu** je zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod v rámci celé organizační struktury vybrané společnosti. Při naplnění cílů projektu bude v celé společnosti zaveden volitelný systém zaměstnaneckých benefitů, který bude brát ohled na pozici pracovníka ve společnosti, počet odpracovaných let ve společnosti a jeho aktuální pracovní výkonnost. Jako **ověřovací nástroje** o splnění cílů projektu budou sloužit:

- Kolektivní smlouva - ve které bude nově zavedený systém uveden.
- Interní statistiky výkonnosti zaměstnanců - vyplývající z pokračujícího hodnocení zaměstnanců v rámci kafeteria systému (dále jen SHZ).
- Zpětná vazba od zaměstnanců formou dalšího dotazníkového šetření provedeného v rozmezí jednoho až dvou let po implementaci systému (dále jen DS2017).

Jako **přínosy projektu** navazující na hlavní cíl, lze považovat:

- Zlepšení motivovanosti zaměstnanců – vzroste celková spokojenost na pracovišti o 20-30% formou DS2017.
- Zlepšení péče o zaměstnance – vzroste spokojenost zaměstnanců se zam. benefity o 15-35% formou DS2017.
- Zvýšení produktivity práce - žádané zlepšení je v průměru o 10% první rok po zavedení a dalších 5% v nadcházejících letech formou SHZ.
- Zlepšení pozice společnosti v očích veřejnosti, zaměstnanců i uchazečů o zaměstnání



- Zlepšení systematickosti odměňování – spokojenost managementu se způsobem přidělování odměn se zvýší o 15-35% formou DS2017.

Celý projekt by měl být s přihlédnutím na časovou analýzu projektu realizován nejpozději do ledna 2017. Tato predikce se může posunout vzhledem k aktuálním strukturálním a personálním změnám v organizaci, které proběhly v závěrečné fázi tvorby této práce.

## 7.2 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Projekt je možné z časového hlediska rozdělit minimálně do dvou etap. První z nich rozumíme etapu přípravnou, v které je zahrnuta i tato diplomová práce a její součásti. Za druhou etapu pak považujeme fázi zavedení systému. V tabulce jsou uvedeny předpokládané aktivity spojené jak s přípravou, tak s realizací projektu.

<b>Aktivita</b>	<b>Popis aktivity</b>
<b>Příprava dotazníkového šetření</b>	Stanovení výzkumných otázek, tvorba struktury dotazníku. Cílem zjištění preferovaných benefitů.
<b>Distribuce dotazníku</b>	Rozdání tištěných dotazníku mezi respondenty a rozeslání elektronických verzí mezi pracovníky regionů.
<b>Sběr dat</b>	Rozumí se doba, během které budou mít zaměstnanci možnost vyplnit dotazník.
<b>Analýza dotazníku</b>	Analýza zjištěných poznatků z dotazníkového šetření, jejich grafická a slovní interpretace. Vyhodnocení.
<b>Analýza daňové legislativy</b>	Analýza daňové výhodnosti jednotlivých zvolených benefitů, dle platných daňových zákonů.
<b>Tvorba systému zaměstnaneckých výhod</b>	Tvorba bodového systému
<b>Výběrové řízení na zhotovitele SW systému</b>	Vypsání veřejné zakázky na zhotovitele softwaru využívaného pro správu kafeteria systému. Postup dle platného zákona č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách.
<b>Podpis smlouvy s vítězem VŘ</b>	Podepsání smlouvy s výhercem

	výběrového řízení na software kafeteria systému.
<b>Tvorba SW</b>	Tvorba systému kafeteria – zajistí externí firma – vítěz VŘ
<b>Zavedení bodů do systému kafeteria</b>	Naplnění SW databázi zaměstnanců a bodů k jednotlivým účtům
<b>Zkušební provoz</b>	Testování aplikace na vzorku zaměstnanců (cca 100)
<b>Informační kampaň</b>	Seznámení všech zaměstnanců s novým systémem benefitů
<b>Revize systému</b>	Zhodnocení zkušebního provozu, odstranění případných nedostatků – update
<b>Zavedení systému</b>	Zavedení systému do celopodnikového provozu a ukončení projektu.

Tabulka 4 - Klíčové aktivity projektu – vlastní zpracování

K uvedeným aktivitám bylo přiřazeno jejich pořadové číslo, předpokládaná doba trvání a logická návaznost jednotlivých činností.

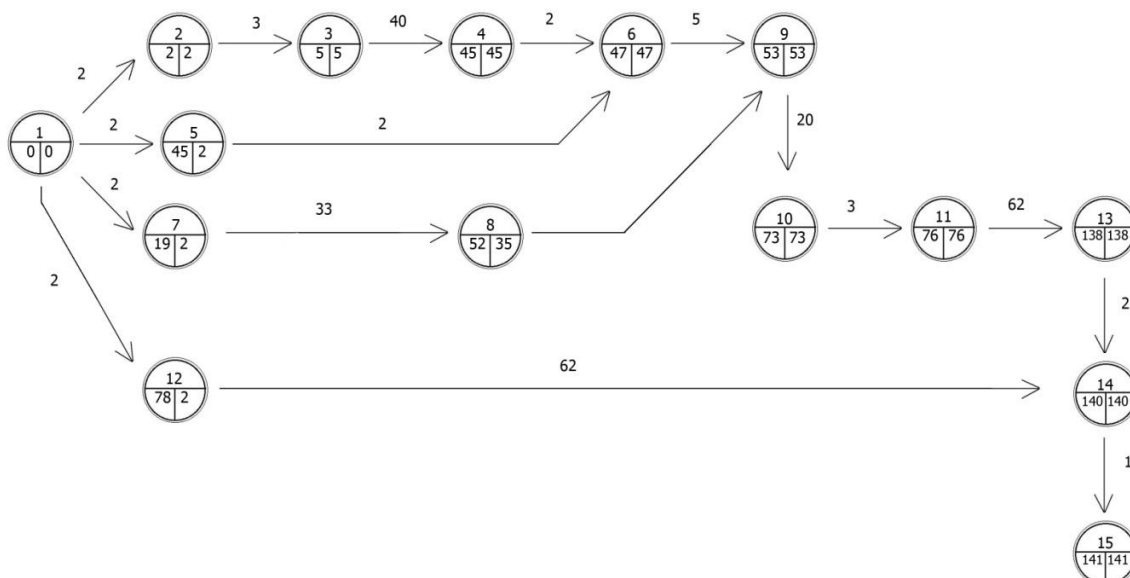
No.	Aktivita	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
1	Příprava dotazníkového šetření	2	-
2	Distribuce dotazníku	3	1
3	Sběr dat	40	2
4	Analýza dotazníku	2	3
5	Analýza daňové legislativy	2	-
6	Tvorba systému zaměstnaneckých výhod	5	4,5
7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	33*	-
8	Podpis smlouvy s vítězem VŘ	1	7
9	Tvorba SW	?	6,8
10	Zavedení bodů do systému kafeteria	3	9
11	Zkušební provoz	62	10

<b>12</b>	Informační kampaň**	62	
<b>13</b>	Revize systému	2	11
<b>14</b>	Zavedení systému	1	12,13

**Tabulka 5 - Doba trvání aktivit projektu - vlastní zpracování**

\* Dle Zákona 137/2006 sb. o Veřejných zakázkách §39 a směrnice vybraného podniku. \*\*Informační kampaň zahrnuje komunikaci nadřízených s podřízenými o novém systému zaměstnaneckých výhod, rozeslání těchto informací zaměstnancům pomocí intranetu a distribuci informačních brožur na jednotlivá pracoviště.

Jako nejvhodnější metoda analýzy byla z teoretické části vybrána metoda kritické cesty (CPM). **Celková délka projektu** byla pomocí této metody určena na **141** pracovních dní. Kritická cesta vede přes činnosti 1,2,3,6,9,10,11,13 a 14



**Obrázek 2 - Síťový diagram - vlastní zpracování**

### 7.3 ANALÝZA ZDROJŮ

V dalším kroku analyzujeme zdroje projektu, díky kterým se výše uvedené projektové činnosti uskuteční. Zdroje jsou pro účely projektu rozděleny do tří kategorií na pracovní zdroje, materiálové zdroje a nákladové zdroje. Jelikož se v našem případě jedná o měkký projekt, bude nejvyšší část zdrojů z kategorie lidských. Do této kategorie budeme řadit všechny zaměstnance společnosti, kteří se budou muset přímo zúčastnit jednotlivých aktivit projektu. Materiálovými zdroji se rozumí takové položky, jejichž cenu lze kalkulovat na jednotku. Přímé materiálové zdroje na tento projekt jsou ve své podstatě pro společnost

irelevantní, přesto je pro kompletnost analýzy uvádím. Třetí skupinu tvoří nákladové zdroje, sem budeme řadit zejména činnosti outsourcované. Rovněž do této skupiny zahrneme zdroje na výběrové řízení dodavatele systému, jež má společnost už jasně vytýčené.

Zdroj	N.	Činnosti	Využití zdroje (k činnosti)
<b>Lidské zdroje</b>			
<b>Generální ředitel a rada</b>	7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	Schválení
	8	Podpis smlouvy s vítězem VŘ	Realizace
<b>Ekonomický ředitel</b>	7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	Schválení
<b>Ekonomické oddělení</b>	5	Analýza daňové legislativy	Koordinace
<b>Personální ředitel</b>	1	Příprava dotazníkového šetření	Schválení
	6	Tvorba systému zaměstnaneckých výhod	Schválení
	13	Revize systému	Realizace, Schválení
<b>Personální oddělení</b>	2	Distribuce dotazníku	Realizace, koordinace
	3	Sběr dat	Koordinace
	4	Analýza dotazníku	Koordinace
	6	Tvorba systému zaměstnaneckých výhod	Koordinace
	10	Zavedení bodů do systému kafeteria	Koordinace
	11	Zkušební provoz	Realizace
	12	Informační kampaň	Realizace
<b>Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení</b>	12	Informační kampaň	Realizace
<b>Nákladové zdroje</b>			

<b>Zhotovitel SW systému (vítěz výběrového řízení)</b>	9	Tvorba SW	Realizace
	10	Zavedení bodů do systému kafeteria	Realizace
	14	Zavedení systému	Realizace
<b>Zdroje procesu výběrového řízení (viz. postup společnosti)</b>	7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	Realizace
	8	Podpis smlouvy s vítězem VŘ	Koordinace
<b>Materiálové zdroje</b>			
<b>Balík papíru /80gr/A4/500lis.</b>	2	Distribuce dotazníku	Na tisk papírové verze dotazníku
<b>Informační brožury</b>	12	Informační kampaň	
<b>Cloud disk (hardwarové zajištění správy systému kafeteria)</b>	10	Zavedení bodů do systému kafeteria	hardwarové zajištění správy systému kafeteria

Tabulka 6 – Seznam zdrojů – vlastní zpracování

#### 7.4 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Nákladová analýza přiřazuje ke zvoleným zdrojům potřebné finanční prostředky a bere v úvahu i délku projektu. Sestavení rámcového rozpočtu projektu bylo jednou z podmínek organizace, při dřívější konzultaci projektového záměru. Společnost předem nestanovila jakou částku je ochotna na projekt vynaložit, proto jsme pro výpočet nákladů zvolili metodu zdola nahoru, respektive postupné přičítání nákladů k jednotlivým známým činnostem a zdrojům. Lidské zdroje jsou hodnoceny hodinovou sazbou a při jejich výpočtu se vychází z hrubých mezd platové třídy jednotlivých skupin zaměstnanců. Náklady se pak v tomto smyslu rozumí, doba strávená na realizaci projektového záměru, kterou by jinak zaměstnanci využili k jiné činnosti. Nákladové zdroje jsou odhadem předpokládaných nákladů na činnosti zhotovení softwaru a zdroje pro výběrové řízení. Tento odhad se opírá o průměrnou cenu nabídky podobných služeb. Materiálové zdroje jsou pak kalkulovány na jednici podle aktuálních cen daného materiálu.

<b>Zdroj</b>	<b>N.</b>	<b>Činnosti</b>	<b>Doba trvání (dny)</b>	<b>Denní náklady na zdroj (sazba x 7,5h/den)</b>	<b>Celkové náklady na zdroj v Kč</b>
<b>Lidské zdroje</b>					
<b>Generální ředitel a rada</b>	7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	1	2 966,88	<b>2 967</b>
	8	Podpis smlouvy s vítězem VŘ	1	2 966,88	<b>2 967</b>
<b>Ekonomický ředitel</b>	7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	1	2 966,88	<b>2 967</b>
<b>Ekonomické oddělení</b>	5	Analýza daňové legislativy	2	1 046,46	<b>2 093</b>
<b>Personální ředitel</b>	1	Příprava dotazníkového šetření	1	2 966,88	<b>2 967</b>
	6	Tvorba systému zaměstnaneckých výhod	1	2 966,88	<b>2 967</b>
	13	Revize systému	2	2 966,88	<b>5 934</b>
<b>Personální oddělení</b>	2	Distribuce dotazníku	3	1 218,95	<b>3 657</b>
	3	Sběr dat	20	1 218,95	<b>24 379</b>
	4	Analýza dotazníku	1	1 218,95	<b>1 219</b>
	6	Tvorba systému zaměstnaneckých výhod	45	1 218,95	<b>54 853</b>
	10	Zavedení bodů do systému kafeteria	1,5	1 218,95	<b>1 828</b>

	11	Zkušební provoz	62	1 218,95	<b>75 575</b>
	12	Informační kampaň	62	1 218,95	<b>75 575</b>
<b>Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení</b>	12	Informační kampaň	31	2 311,41	<b>71 654</b>
<b>Lidské zdroje celkem</b>					<b>331 601</b>

Tabulka 7 - Náklady na lidské zdroje - vlastní zpracování

Při rozpisu časové náročnosti je uvažován způsob využití lidského zdroje k činnosti. Schvalovací činnosti jsou vždy ohodnoceny jako 1 den, koordináční činnosti ½ celkové doby trvání a realizační pak celou dobou trvání daného úkonu.

Zdroj	N.	Činnosti	Cena na trhu min	Cena na trhu max	Celkové náklady na zdroj v Kč
<b>Nákladová zdroje</b>					
<b>Zhotovitel SW systému (vítěz výběrového řízení)</b>	9	Tvorba SW	460 000	654 750	<b>613 625*</b>
	10	Zavedení bodů do systému kafeteria		90 000	
	14	Zavedení systému		22 500	
<b>Zdroje procesu výběrového řízení</b>	7	Výběrové řízení na zhotovitele SW systému	Náklady na realizaci výběrových řízení nezbytných pro projekt (inzerce, poradenství atd.)		<b>35 000</b>
	8	Podpis smlouvy	-	-	-
<b>Nákladové zdroje celkem</b>					<b>648 625</b>

Tabulka 8 - Nákladové zdroje - vlastní zpracování

\* Průměr cen, zjištěných od největších dodavatelů kafeteria systému na českém trhu

Zdroj	N.	Činnosti	Cena za jednotku v Kč	Předpokládaný počet kusů	Celkové náklady na zdroj v Kč
<b>Materiálové zdroje</b>					
<b>Balík papíru /80gr/A4/500lis</b>	2	Distribuce dotazníku	54,90	10	<b>549</b>
<b>Informační brožury</b>	12	Informační kampaň	13,46*	2000	<b>26 932</b>
<b>Cloud disk (hardwarové zajištění správy systému kafeteria)</b>	10	Zavedení bodů do systému kafeteria	13 489**	2	<b>26 978</b>
<b>Materiálové zdroje celkem</b>					<b>54 459</b>

Tabulka 9 - Materiálové zdroje - vlastní zpracování

\* Kalkulované náklady na trhu při stanoveném množství, \*\* HW specifikace IT oddělení

Náklady realizace projektu byly po analýze stanoveny na **1 034 685 Kč**. Tento odhad můžeme považovat za přibližný s přesností zhruba -20% až +30%. Podle této úvahy můžeme pak rámcový rozpočet projektu stanovit na rozpětí **827 748 Kč až 1 345 091 Kč**. V úvahu třeba brát velký vliv výsledku výběrového řízení na konečnou cenu a také rizika spojená s projektem, která by případnou částku mohla ovlivnit.

## 7.5 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Důvodem této analýzy je definice jednotlivých rizik, které by mohly ohrozit projektové cíle. Níže uvedená rizika se liší mírou dopadu i pravděpodobností výskytu. Součástí analýzy je i návrh na jejich zmírnění nebo eliminaci.

Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Závažnost dopadů
<b>Míra rizika</b>	Nízká	Zanedbatelná
	Střední	Průměrná
	Vysoká	Kritická

Tabulka 10 - Ukazatel rizik - vlastní zpracování



Průběh analýzy probíhá ve třech krocích, rizika jsou nejprve identifikována, následně ohodnocena pravděpodobností vzniku a závažností dopadu a nakonec doplněna o preventivní opatření. Za nejpravděpodobnější rizika projektu byly vyhodnoceny: nízký zájem zaměstnanců o změnu benefičního systému odměňování, nedostatečná propagace projektu v informační kampani (ať už na straně personálního oddělení tak vedoucích pracovníků oddělení), nedostatek personálu podílejícího se na projektu, překročení plánovaných nákladů, překročení termínu realizace projektu, výběr nevhodného dodavatele, ztráta podpory projektu ze strany vedení změny osob na řídicích postech.

### **Nízký zájem zaměstnanců o změnu benefičního systému odměňování**

Při tomto scénáři by byla závažnost dopadu kritická. Spokojenost zaměstnanců s novým systémem je jednou z priorit projektu. Předchozí analýza i nynější poznatky však ukazují, že pravděpodobnost takové situace je malá, protože zaměstnanci projeví o nový systém dostatečný zájem v dotazníkovém šetření a navíc měli díky němu i možnost se sami podílet na jeho tvorbě. Toto riziko tak tedy již bylo zmírněno provedenou analýzou zaměstnaneckých priorit. Aby se zvýšení rizika zabránilo i do budoucna, navrhuje se obdobný postup dotazníkového šetření aplikovat pravidelně v rozmezí několika let.

### **Nedostatečná propagace projektu**

Nedostatečná propagace pomocí informační kampaně může nastat buďto na straně personálního oddělení, nebo vedoucích pracovníků, kteří mají o projektu informovat své podřízené přímo. Závažnost tohoto scénáře můžeme hodnotit jako zanedbatelnou. I zaměstnanci, kteří by byli v informační kampani špatně obeznámeni s chystanou změnou zaměstnaneckých výhod, by se s ní nejpozději při zavedení systému do užívání seznámili. Navíc lze předpokládat, že i špatně informované oddělení se o projektu dozví od svých kolegů z oddělení lépe na změnu připravených. Pravděpodobnost výskytu je ohodnocena jako střední, vzhledem k velkému počtu faktorů (osob), které mohou scénář zapříčinit. Snížení rizika je možné dostatečnou motivací a informovaností projektových „vizonářů“, kteří se budou o projekt od začátku aktivně zajímat a své informace předají dál. Ty je třeba hledat zejména mezi pracovníky personálního oddělení a vedoucími pracovníky na vyšších i nižších manažerských postech.

## **Nedostatek personálu podílejícího se na projektu**

Vzhledem k široké zaměstnanecké základně společnosti je riziko nedostatku pracovníků, podílejícího se na projektu nízké. Dostatečná organizace práce nezpůsobí zaměstnancům podílejícím se na jednotlivých činnostech projektů nijak významný zásah do jejich rutinní pracovní náplně. K přehlednosti v koordinaci jednotlivých aktivit projektu přispěly i více uvedené analýzy času a zdrojů. V případě nemoci je většina činností zastupitelná jiným pověřeným zaměstnancem. Závažnost této situace je pak hodnocena jako průměrná. Pokud by nastala, můžeme předpokládat prodloužení doby trvání projektu v nejhorším případě jeho zastavení. K eliminaci tohoto rizika přispěly již více zmíněné analýzy a rovněž uvedená dobrá organizace práce zejména personálního oddělení.

## **Překročení plánovaných nákladů**

Scénář překročení plánovaných nákladů má pravděpodobnost výskytu střední. Společnost předem neuvedla, kolik je ochotna do projektu investovat. V současnosti zpracovaný rozpočet projektu je rámcový a lze předpokládat jeho mírné odchylky. Na druhou stranu však rozpočet neobsahuje položky, u kterých by mohlo dojít k prudkému nárůstu nákladů. Velká část odpovědnosti za rozpočet padá na dobře postavenou smlouvu s dodavatelem softwaru a případným ošetřením vícenákladů v této smlouvě. Závažnost dopadu překročení plánovaných nákladů hodnotíme průměrnou. Pokud by náklady byly překročeny a projekt se tak prodražil, neznamena to nutně jeho zastavení. Projekt by se i za vyšší cenu mohl stát efektivním nástrojem benefičního odměňování a prvotní investice by se vrátily v delším časovém horizontu. Pro eliminaci rizika lze doporučit sestavení podrobnějšího rozpočtu, vhodné nastavení parametrů výběrového řízení na dodavatele softwaru a pověření kvalifikovaných odborníků na sestavení smlouvy s tímto dodavatelem.

## **Překročení termínu realizace projektu**

Překročení termínu realizace závisí na dodržování plánovaných aktivit zejména u činností na kritické cestě, které jsou určeny v časové analýze. Jejich nedodržení může projekt prodloužit o několik dní ale i měsíců. Závažnost dopadu je tak hodnocena jako průměrná s ohledem na to, že samotné zdržení není pro projekt takovým rizikem. Nepředpokládá se, že preference zaměstnanců zjištěné v dotazníkovém průzkumu by se během doby zdržení změnily. Lineárně s dobou zdržení by stouply některé náklady, ale ani jejich výše by nebyla pro projekt kritická. Pravděpodobnost výskytu daného scénáře můžeme ohodnotit jako střední, v souvislosti s tím, že dané procesy na sebe z velké části

musejí navazovat. Riziko lze zmírnit dodržováním časového harmonogramu projektu a jeho pravidelnou revizí. Stejně tak lze zmírnit riziko sepsáním kvalitní smlouvy s vítězem výběrového řízení a ošetřit tak možné zpoždění outsourcovaných služeb.

### **Výběr nevhodného dodavatele**

Pravděpodobnost výběru nevhodného dodavatele je nízká, na trhu je v dnešní době dostatek kvalitních a zkušených dodavatelů potřebného softwaru. Pokud by však k tomuto scénáři došlo, mělo by to zásadní negativní vliv na celý projekt. Závažnost dopadu je proto stanovena jako kritická. Bez dobře fungujícího softwaru by celý projekt selhal. Riziko lze zmírnit navrhovaným zkušebním provozem a zjištěním dostatečných referencí o dodavateli.

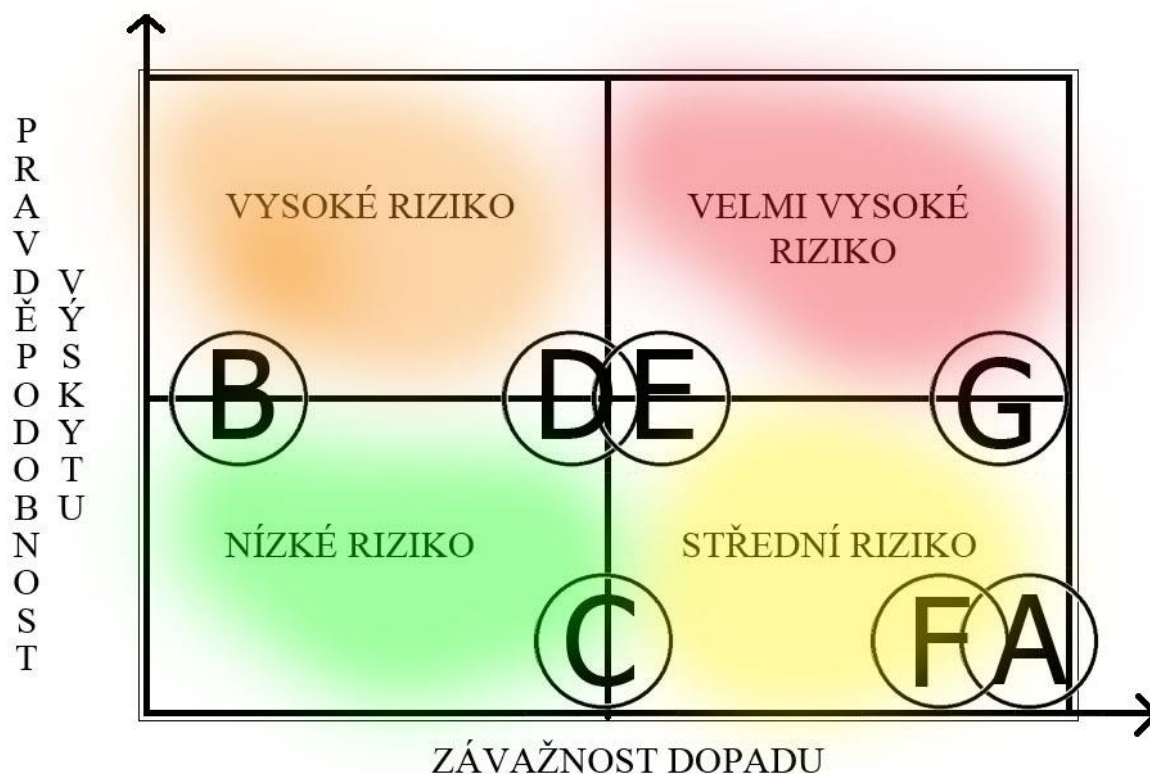
### **Ztráta podpory projektu ze strany vedení společnosti**

Pod tímto rizikem lze uvést dva různé důvody. Prvním z nich je, že současné vedení ztratí o projekt zájem ať už z důvodu neochoty přijmout změnu nebo z důvodů výběru jiného modelu nepeněžního odměňování. Druhou možnou situací je, že vedení projde změnami osob na řídicích postech a o projekt ztratí zájem nově dosazený management (respektive část managementu). Vzhledem k tomu, že k personálním změnám ve vedení dochází ve společnosti relativně často, je nutné přidělit tomuto riziku míru pravděpodobnosti střední. I závažnost dopadu tohoto scénáře je vysoká. Pokud projekt ztratí podporu, nelze ho úspěšně realizovat. Toto riziko ani nelze v rámci projektu nikterak eliminovat.

<b>Scénář</b>	<b>No.</b>	<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	<b>Závažnost dopadu</b>	<b>Celkové riziko</b>
Nízký zájem zaměstnanců	<b>A</b>	Nízká	Kritická	<b>Střední</b>
Nedostatečná propagace	<b>B</b>	Střední	Zanedbatelná	<b>Střední</b>
Nedostatek personálu	<b>C</b>	Nízká	Průměrná	<b>Nízké</b>
Překročení nákladů	<b>D</b>	Střední	Průměrná	<b>Vysoké</b>
Překročení termínu	<b>E</b>	Střední	Průměrná	<b>Vysoké</b>

Nevhodný dodavatel	<b>F</b>	Nízká	Kritická	<b>Střední</b>
Ztráta podpory vedením	<b>G</b>	Střední	Kritická	<b>Velmi vysoké</b>

Tabulka 11 - Rizika projektu - vlastní zpracování



## 8 MODEL ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ POMOCÍ KAFETERIA SYSTÉMU

Závěrečnou kapitolou celé projektové části je navrhovaný model odměňování zaměstnanců odvíjející se od kafeteria systému. Jeho snahou je co nejlépe a nejspravedlivěji stanovit metody přidělování jednotlivých bodů zaměstnancům tak, aby byly zohledněny prvky výkonosti, odpracovaných let a pozice ve společnosti. Podkladem pro formování tohoto modelu nám jsou veškerá data této diplomové práce, zejména 4. kapitola teoretické části, výsledky analytické části a dále též materiály získané ve společnosti.

Hlavním požadavkem na systém je jeho přehlednost, jednoduchost a srozumitelnost pro uživatele. Aby zaměstnanci přijaly tento způsob benefičního odměňování za svůj a byli jím dostatečně motivováni, je potřeba zajistit jeho transparentnost a spravedlnost ke všem

zaměstnancům. Rovněž je potřeba nový systém sestavit v souladu s podmínkami benefitního odměňování stanovený zákonnými prostředky a vnitropodnikovými normami. Roli v systému hrají i finanční možnosti zaměstnavatele, tedy výše prostředků, které je zaměstnavatel ochoten nebo schopen na zaměstnanecké výhody vynaložit. Nelze opomenout také skutečnost, že systém musí pokrýt působnost všech cca 1500 zaměstnanců podniku a jejich rozdílné pracovní pozice. Prvním krokem celého návrhu je tedy stanovení kategorií pracovních pozic.

Struktura pracovních pozic vychází z interního elektronického Katalogu pracovních pozic, jež je v podniku zaveden. Uvedené pozice jsou součástí pěti rodin pozic, kterými jsou:

- M – Management,
- VT – Tvůrčí pozice,
- UT – Umělecká tělesa,
- O – Obchod,
- BO – Marketing, ekonomika, lidské zdroje, ostatní podpora.

Toto členění nás bude provázet celou kapitolou modelu odměňování zaměstnanců. Již nyní tento katalog obsahuje důležité prvky, které pomohou k tvorbě modelu. Jejich hlavní význam je v popisu pracovních míst, soupisu odborných požadavků na danou pozici a stejně tak hodnotící stupnicí výkonu, kdy katalogové pozice tvoří výchozí prvek hodnocení. Každá pracovní pozice v katalogu má též svojí referenční úroveň, stanovenou dle platové a mzdové politiky vybrané společnosti, která určuje platové rozpětí jednotlivých pozic.

## **8.1 NÁVRH ROZDĚLENÍ BODŮ SYSTÉMU**

Bodové portfolio by za měsíc dosahovalo hodnoty max 100 bodů na jednoho zaměstnance. První část by byla uživateli systému přičtena za splnění obecných podmínek. Obecnými podmínkami se rozumí uzavření pracovního poměru, dále doba, po kterou musí být zaměstnanec v pracovním poměru aj. (viz. kolektivní smlouva VS). Tato část by byla pro všechny zaměstnance stejná a dosahovala by 30 bodů. Rozdělení zbylých bodů by bylo variabilní. Následující tabulka ukazuje, jak by jednotlivé prvky ovlivňovaly celkové portfolio.

Prvek hodnocení	Bodové rozpětí	Max bodů celkem	poznámky
Obecné podmínky	-	30	
Výkon	0-20	20	
Pozice ve společnosti	10-20	20	
Počet odprac. let	0-30	30	

Tabulka 12 - bodové portfolio - vlastní zpracování

Z variabilních prvků by celkového bodové portfolio nejvíce ovlivnil **počet odpracovaných let** ve společnosti. Tuto možnost si sami zaměstnanci vybrali v dotazníkovém šetření. Výše měsíčně přidělených bodů za tento aspekt by se stanovovala podle jednoduchého klíče jeden odpracovaný rok = 3 body, přičemž u zaměstnanců setrvávajících v podniku méně než jeden rok by pak byl bodový přiděl 0 bodů. Jelikož je bodové strop tohoto aspektu 30 po odpracování více jak deseti let v podniku by se již přiděl nezvyšoval. Pro lepší pochopení jednoduchý příklad: *1. Zaměstnanec právě dovršil svůj první rok v podniku, od příštího měsíce tedy začne měsíčně přičítat  $1 \times 3 = 3$  body do svého portfolio. 2. Zaměstnanec pracuje v podniku již pátým rokem, v tomto roce bude ke svým bodům přičítat  $5 \times 3 = 15$  bodů měsíčně. 3. Zaměstnanec je v podniku zaměstnán již 15 let, jeho bodový přiděl bude tedy měsíčně  $10 \times 3 = 30$  bodů.*

Druhý variabilní prvek by se odvíjel od zaměstnancovi **pozice ve společnosti**. I tento přiděl bodu by fungoval podle jednoduchého principu a každý zaměstnanec by si jej sám snadno spočítal. Podkladem pro výpočet by v tomto případě byla platová třída zaměstnance. Přičítání bodů by začínalo u 10. platové třídy (na třídy 7 až 9 by se tedy tato část bodového přidělu nevztahovala). Výběr této platové třídy není náhodný, od 10. platové třídy totiž zaměstnanci společnosti zastávají nižší vedoucí pozice nebo jiné pracovní posty s vyšší mírou zodpovědnosti a kompetencemi. Počet bodů by narůstal po dvou pro jednotlivé pracovní třídy. To znamená 2 body za + 1 platovou třídu. Pro lepší pochopení opět jednoduchý příklad.: *První zaměstnanec dotahuje např. platové třídy 13, každý měsíc tak bude ke svému bodovému portfolio přičítat  $3 \times 2 = 6$  bodů. Druhý zaměstnanec dosahuje např. platové třídy 16, jeho měsíční přiděl bodů z tohoto prvku tak činí  $6 \times 2 = 12$  bodů a třetí zaměstnanec dosahuje platové třídy 20, takže jeho bodové skóre bude  $10 \times 2 = 20$  bodů.*

Třetí variabilní prvek v rozsahu 0 až 20 bodů by závisel na **pracovním výkonu** zaměstnance. Tomuto prvku byla přidělena právě tato část z celkového hodnocení s ohledem na skutečnost, že názor zaměstnanců, zda by výkon měl ovlivnit celkové nepeněžní odměňování, byl sporný. Tudíž by výkon ovlivnil celkový přiděl bodů podle tohoto návrhu jen z jedné pětiny. Při stanovení forem hodnocení budeme opět pracovat s výše uvedenými rodinami pracovních pozic – M, VT, UT, O, BO. Těm jsou přiděleny určité metody hodnocení v závislosti na způsobu výkonu jejich pozic. Jednotlivé hodnotící metody jsou popsány v páté kapitole teoretické části.

<b>Rodina pozic</b>	<b>Používaná metoda hodnocení</b>	<b>Bodové rozpětí hodnotící metody</b>	<b>Poznámky</b>
<b>M</b>	MBO	0-10	
	Hodnocení kompetencí	0-10	
<b>VT</b>	MBO	0-10	
	Hodnocení kompetencí	0-10	
<b>UT</b>	Hodnotící stupnice	0-20	
<b>O</b>	MBO	0-20	
<b>BO</b>	Hodnotící stupnice	0-10	
	Hodnocení kompetencí	0-10	

Tabulka 13 - metody hodnocení podle výkonu - vlastní zpracování

Jak je z tabulky vidět, jednotlivým rodinám pozic jsou přiděleny jedna až dvě metody, podle kterých se určí výkonový prvek zaměstnance. **Managerské pozice** společně s pozicemi **Tvůrčí pozice** jsou hodnoceny metodou MBO – management by objectives a pomocí hodnocení kompetencí. Důvodem výběrů těchto metod je podpoření tvůrčí práce těchto zaměstnanců stejně jako podpora jejich dalšího rozvoje prostřednictvím naplňování kompetenčních prvků. Část MBO by probíhala pomocí definování zaměstnancových dlouhodobějších cílů a následným zhodnocením jejich naplnění. Výstupem by byl slovně definovaný posudek společně s odůvodněním počtu přidělených bodů. Část hodnocení kompetencí by odrážela zaměstnancovo chování, vědomosti využitelné v praxi a odborné znalosti. Zde by byl výstupem formulář hodnotící dané prvky do čtyř stupňů na: nevyhovující plnění, dobré plnění s dílčími výhradami, velmi dobré plnění a vynikající plnění. Hodnocení **Uměleckých těles** by probíhalo výhradně podle hodnotící stupnice, kde by každý aspekt nabíral určité hodnoty. Mezi aspekty lze řadit množství práce, kvalitu práce aj. Součet hodnocení aspektů by dával celkový počet bodů do kategorie systému.

**Obchodní pozice** by oproti tomu byly zcela zaměřeny na výsledek a jejich hodnocení by probíhalo výhradně splnění stanovených cílů podle pravidel metody MBO. Poslední kategorie BO, do které řadíme většinu **administrativních pozic** by byla hodnocena pomocí kombinace hodnotící stupnice s ohledem na pracovní výkony při nerutinných pracovních činnostech a částí hodnotící kompetence, která by zohledňovala rutinní činnosti zaměstnance a jeho další kompetence nutné k výkonu běžných činností.

## 8.2 NÁVRH SYSTÉMU

S ohledem na výsledky dotazníkového šetření a provedenou daňovou analýzu zaměstnaneckých východ navrhuji následující model benefitního odměňování.

### Systém jádra – pevný blok

Tato část benefitů by byla pro všechny zaměstnance stejná a jejich poskytování by bylo nezávislé na pracovní pozici, výkonu či počtu odpracovaných let. V této kategorii by se nacházely následující benefity, jež jsou jednak mezi zaměstnanci populární a rovněž daňově mimořádně výhodné.

Benefit	Počet bodů	Dostupný pro kategorie
<b>Příspěvek na stravování</b>	Bez bodů	M, VT, UT, O, BO
<b>Příspěvek na penzijní a životní pojištění</b>	Bez bodů	M, VT, UT, O, BO
<b>5. týden dovolené</b>	Bez bodů	M, VT, UT, O, BO

Tabulka 14 - portfolio benefitů, pevný blok - vlastní zpracování

### Systém jádra – Volitelný blok

Benefity tohoto bloku by byly ovlivněny preferencemi jednotlivých zaměstnanců a výší jejich bodového portfolia. Počet bodů by byl každý měsíc aktualizován a zohledňoval by již několikrát zmíněné prvky – výkon, počet odpracovaných let, pozici ve společnosti.

Benefit	Počet bodů	Dostupný pro kategorie
<b>Slevy u partnerských firem</b>	25	M, VT, UT, O, BO
<b>Manažerské pojištění</b>	30	M
<b>Příspěvek na individuální dovolenou</b>	50	VT, UT, O, BO
<b>Příspěvek na bydlení</b>	50	VT, UT, O, BO
<b>Úrazové pojištění</b>	20	M, VT, UT, O, BO
<b>Příspěvek na soft-skills školení</b>	20	M, VT, O, BO



<b>Závodní knihovna</b>	5	M, VT, UT, O, BO
<b>Cestovní pojištění na soukromé cesty</b>	50	M, VT, UT, O, BO
<b>Příspěvek na zdravotní pomůcky</b>	5	M, VT, UT, O, BO
<b>Péče o děti zaměstnanců</b>	25	M, VT, UT, O, BO
<b>Lázně</b>	50	M, VT, UT, O, BO
<b>Příspěvek/dar u příležitosti svatby</b>	25	M, VT, UT, O, BO
<b>Fitness centrum</b>	50	M, VT, UT, O, BO
<b>Osobní automobil pro soukromé účely</b>	80	M
<b>Možnost odkupu vyřazeného majetku firmy</b>	60	M, VT, O, BO
<b>Ošatné</b>	25	M, VT, UT, O
<b>Homeoffice</b>	60	BO – za stanovených podmínek
<b>Příspěvek na dopravu do zaměstnání</b>	20	M, VT, UT, O, BO
<b>Mobilní telefon pro soukromé účely</b>	40	M, VT, O, BO
<b>Výpočetní technika pro soukromé účely</b>	40	M, VT, O, BO
<b>Dovolená v podnikovém zařízení</b>	20	M, VT, UT, O, BO
<b>Sleva v prodejně</b>	10	M, VT, UT, O, BO
<b>Účast na kulturních a vzdělávacích akcích</b>	10	M, VT, UT, O, BO
<b>Placené 3 dny volna na léčení</b>	10	M, VT, UT, O, BO 1x rok
<b>Půjčky na bytové a soc. účely</b>	30	M, VT, UT, O, BO
<b>Zdravotní péče (lékař)</b>	Bez bodů	M, VT, UT, O, BO
<b>Příspěvek na vzdělání</b>	10	M, VT, UT, O, BO

Tabulka 15 - portfolio benefitů, volitelný blok - vlastní zpracování

Uvedené bodové rozdělení je sestaveno tak, aby zaměstnanci mohli čerpat v průměru dva až tři požitky daný měsíc v závislosti na daňové zátěži jednotlivých benefitů i preferencích samotných zaměstnanců. Tento seznam benefitů nemusí být konečný. Do portfolia lze snadno přidávat další zaměstnanecké výhody dle možností zaměstnavatele.

Nový systém zaměstnaneckých výhod, fungujících na principech kafeteria systému by zcela nahradil stávající způsob benefitního odměňování. V systému navrhuji zachovat příspěvek na stravování pomocí stravenek. Dále navrhuji zrušení poukázek flexi-pass, které jsou v současné době zaměstnancům poskytovány jednu ročně jako flexibilní složka zaměstnaneckých výhod a které se ukázaly v dotazníkovém šetření jako nejméně populární fixní benefit. Benefit Homeoffice by mohl být poskytován zaměstnancům jen za zvláštních

podmínek, pokud by výkon jejich práce tuto činnost umožňoval. U příspěvku benefit na vzdělání by se měla výrazně zvýšit informovanost o tomto benefitu. Benefit Zdravotní péče by měl být poskytován podle preferencí zaměstnance, ale bez bodového zatížení.

## ZÁVĚR

Trend odměňování zaměstnanců se postupem času mění v návaznosti na vyšší požadavky zaměstnanců i zaměstnavatelů. Organizaci, která chce řídit své lidské zdroje moderně, už tradiční formy peněžního ohodnocení k odměňování pracovníků nestačí. Motivování, kvalifikování a spokojení zaměstnanci, představují v dnešní době podstatnou konkurenční výhodu, která odráží celkové výsledky organizace. Nejinak by tomu mělo být i ve veřejnoprávních společnostech jakou je vybraná společnost. I její prioritou se má stát získání a udržení si kvalitních zaměstnanců, kteří pak budou schopni vykonávat kvalitní službu obyvatelstvu. K tomuto cíli může společně dopomoci i možnost využívání pružného a inovativního systému zaměstnaneckých výhod, o jehož vytvoření se tato diplomová práce snaží. Péče o zaměstnance prostřednictvím benefitů navíc dává zaměstnavateli možnost finančních úspor oproti zvyšování klasických peněžních forem odměn.

K inovaci systému zaměstnaneckých výhod je třeba brát ohled na základní charakteristiky benefitního odměňování. Stimulují ke dlouhodobému výkonu, pokud jsou již jednou zavedené, obtížně se ruší, někteří zaměstnanci je vnímají jako přirozenou součást pracovního vztahu (nikoli jako nadstandardní a pro zaměstnavatele dobrovolnou péči), potřeby zaměstnanců jsou značně individuální (viz. kap. 2.1 Vlastnosti a členění zaměstnaneckých výhod). Důležité je rovněž členit výhody podle jejich daňové výhodnosti. V tomto ohledu zkoumá práce náklady na jednotlivé benefity vždy z pohledu daňové uznatelnosti pro zaměstnavatele, základu daně zaměstnance a vyměřovacího základu na sociální a zdravotní pojištění.

Dotazníkové šetření prováděné v rámci této práce na celkem 240 respondentech prokázalo zájem zaměstnanců o kafeteria systém stejně jako souvislost mezi motivací zaměstnanců a nabídkou zaměstnaneckých výhod. Rovněž můžeme konstatovat, že se celková spokojenost se současnými zaměstnaneckými benefity za 3 roky (od minulého výzkumu) nezvýšila a bylo by tedy stále aktuální provést přestavbu systému zaměstnaneckých výhod (viz. kap. 6.6 Shrnutí analytické části). V současné době využívá vybraný podnik benefitního odměňování na fixní bázi, kdy stejné výhody čerpají v úhrnu všichni zaměstnanci bez ohledu na skutečnou potřebu. Společnost řeší doposud tuto

neflexibilitu papírovými poukázkami Flexi-pass, které k fixnímu souboru výhod jedenkrát ročně poskytuje. I tyto poukázky ale mohou představovat psychologickou nevýhodu v motivaci, vzhledem k jejich přílišné podobnosti s penězi.

Diplomová práce pracuje se současnou nabídkou benefitů a zároveň navrhuje nové možnosti, které by mohly obohatit portfolio nabídky. Vzhledem k tomu, že z daňového hlediska je současná skladba benefitů dobře postavena, není nutné se těchto benefitů vzdávat. V novém systému by ovšem tyto stávající benefity nebyly nabízeny současnou fixní formou, ale svobodně pro každého zaměstnance. Toho by bylo dosaženo zavedením kafeteria systému, který stojí na principu, kdy má každý benefit vyjádřenou svoji hodnotu počtem bodů. Zaměstnanci si pak podle svého aktuálního bodového konta vybírají jednotlivé benefity z nabídky, která může být mnohem pestřejší než u fixní varianty.

Osobně navrhuji pro společnost model portfolia a bodového členění detailně popsany v kapitole „8.3 Návrh systému“. Tento model počítá se dvěma složkami systému. Pevným jádrem, které obsahuje benefity Příspěvek na stravování, Příspěvek na penzijní a životní pojištění a 5. týden dovolené poskytovaný všem zaměstnancům bez nutnosti bodové dotace. Druhou složkou modelu je volitelný blok sestávající z výčtu ostatních navrhovaných benefitů s určenou bodovou dotací i navrhovanou dostupností pro jednotlivé pracovní kategorie. Součástí práce je i navrhované rozdělení měsíční bodové dotace do bodových účtů zaměstnanců. Podle cílů, které si tato práce od začátku klade, je v návrhu zohledněn prvek výkonosti, pozice a počtu odpracovaných let ve společnosti. Bodové portfolio by za měsíc dosahovalo hodnoty max 100 bodů na jednoho zaměstnance a sestávalo by z výše uvedených prvků hodnocení a splnění obecných podmínek, přičemž každý prvek hodnocení by nabýval určitého maximálního počtu bodů. Detailně je tato problematika zpracovaná v kapitole „8.2 Návrh rozdělení bodů systému“.

Z provedených analýz času, nákladů, zdrojů a rizik vplynuly tyto závěry. Pomocí metody kritické cesty byla předpokládaná délka projektu stanovena na 141 pracovních dní. Analýza zdrojů určila tři kategorie, a to zdroje pracovní, materiálové a nákladové. Kapitola „7.3 Analýza zdrojů“ rovněž stanovila způsob využití zdrojů, které pak zohlednila nákladová analýza. Celkové náklady na realizaci projektu byly stanoveny na 1 034 685 Kč. Tento odhad můžeme považovat za přibližný s přesností zhruba -20% až +30%. Podle této úvahy můžeme pak rámcový rozpočet projektu stanovit na rozpětí 827 748 Kč až 1 345 091 Kč. V úvahu nutno brát nutnost výběrového řízení na zhotovitele softwaru, jehož náklady nelze přesně určit před podepsáním smlouvy. V projektu bylo stanoveno

celkem sedm rizik ohodnocených pravděpodobností výskytu a závažností dopadu. Jako největší riziko neúspěchu projektu se ukázala ztráta podpory projektu ze strany vedení společnosti. Detailní popis a návrhy možného snížení vzniku rizik jsou popsána v kapitole „7.5 Riziková analýza“.

Vyvalené strukturální a personální změny ve vybrané společnosti zapříčinily, že v diplomové práci nebylo možné uvést pravý název organizace ani některé detaily její činnosti. Tyto skutečnosti, vzniklé v závěrečné fázi přípravy diplomové práce, byly vzaty v potaz a autor před publikováním práce zamezil všemi dostupnými prostředky v identifikaci vybrané společnosti. Za tímto účelem byly rovněž pozměněny některé výsledky dotazníkového šetření uvedené v této práci, tak aby byla zachována její celistvost a provázanost. Se skutečnými výstupy dotazníkového šetření bude autor a zástupci společnosti dále pracovat. Dle současného rozhodnutí zástupců vedení organizace na danou problematiku nelze, vzhledem k výše uvedeným změnám, projekt ve společnosti zavést ani veřejně publikovat jeho závěry. Případné budoucí zavedení kafeteria systému ve vybrané společnosti je v jednání.

## SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZŮ

- <sup>1</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 236
- <sup>2</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně, Praha 2005, Grada. s.25
- <sup>3</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H.Beck, 2007 s. 53
- <sup>4</sup> ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha: Grada, 2007 s. 158
- <sup>5</sup> ZÁKONÍK PRÁCE §109/ 5
- <sup>6</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.6
- <sup>7</sup> ARMSTRONG, M. Personální management, Praha 1999, Grada. s. 592
- <sup>8</sup> ARMSTRONG, M. Personální management, Praha 1999, Grada. s. 593-595
- <sup>9</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 236-237
- <sup>10</sup> ANTLOVÁ, Nikola, *Systém odměňování. Úspěch: časopis pro úspěšné manažery.* 2007, č. 3, s21
- <sup>11</sup> PELC, Vladimír *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 11-12
- <sup>12</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.8
- <sup>13</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně, Praha 2005, Grada. s. 30
- <sup>14</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 274
- <sup>15</sup> ARMSTRONG, M. Personální management, Praha 1999, Grada. s. 683
- <sup>16</sup> KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. Řízení lidských zdrojů, Praha 2001, C.H. Beck, s. 168
- <sup>17</sup> *Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody* [online]. Finance.cz [vid.24.1.2003] [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>
- <sup>18</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 338
- <sup>19</sup> PELC, Vladimír, 2009. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009.* Praha: Linde. 233 s. 11-12
- <sup>20</sup> MACHÁČEK, Ivan, 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně.* Praha, ASPI. 156 s.1
- <sup>21</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.8
- <sup>22</sup> HOLOMEK, P. Zaměstnanecké benefity dnes. *modernirizeni.ihned.cz* [on-line]. cit. 2014-11-26. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-22611210-600000\\_d-zamestnanecke-benefitydnes](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-22611210-600000_d-zamestnanecke-benefitydnes)
- <sup>23</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 339
- <sup>24</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z. a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2001.
- <sup>25</sup> KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ Z. a B. ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2001.
- <sup>26</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.8
- <sup>27</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.17
- <sup>28</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 17
- <sup>29</sup> MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně.* Praha : ASPI, a.s., 2007, s. 16
- <sup>30</sup> PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 14-20
- <sup>31</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 275
- <sup>32</sup> *Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita* [online]. Bankovníctví.ihned.cz [vid.23.4.2010] [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>
- <sup>33</sup> KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů, Praha 1998, Management press. s 275
- <sup>34</sup> Tamtéž
- <sup>35</sup> JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. Zaměstnanecké výhody a daně. Praha: Grada, 2005
- <sup>36</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 339
- <sup>37</sup> KUREL, Václav. *Cafeteria zvyšuje motivaci.* [online]. [cit. 27.11.2014] Dostupné z: [http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteriazvysuje-Motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteriazvysuje-Motivaci)
- <sup>38</sup> PELC, Vladimír *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*, Praha 2011, Leges, s. 21
- <sup>39</sup> MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity a daně.* Praha : ASPI, a.s., 2007, s. 14
- <sup>40</sup> DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha 2007, C.H. Beck s. 339
- <sup>41</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce.* ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.11
- <sup>42</sup> TYL, Ondřej. *Kariera.ihned.cz* [online]. 22. 6. 2009 [cit. 28.11.2014]. O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4 . Dostupné: <<http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4/>>

- <sup>43</sup> *Máme plošné benefity* [online]. Benefit plus [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/Reseni/Mame-plosne-benefity>
- <sup>44</sup> *O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4* [online]. KarieraWeb.cz [vid.22.6.2009] [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>
- <sup>45</sup> *Geert Hofstede: Cultural Dimensions*. [on-line]. [cit. 28.11.2014] Dostupné z: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_united\\_states.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml)
- <sup>46</sup> 26 USC § 125 - CAFETERIA PLANS [online]. Legal Information Institute. [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/125> (Federální zákon USA)
- <sup>47</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha 2005, Grada. s. 38
- <sup>48</sup> PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 2. vyd. Praha 2004, Academia. s. 92
- <sup>49</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.12
- <sup>50</sup> tamtéž
- <sup>51</sup> *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>
- <sup>52</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha 2005, Grada. s. 39
- <sup>53</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.13-14
- <sup>54</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 1998, Management press. s. 275
- <sup>55</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha 2005, Grada. s. 40
- <sup>56</sup> JANOUŠKOVÁ, J.; KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*, Praha 2005, Grada. s. 40
- <sup>57</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 1998, Management press. s. 278
- <sup>58</sup> *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 11.2.2015] Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>
- <sup>59</sup> *Kafeteria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců* [online]. HR servis [vid.19.7.2004] [cit. 2.2.2013] <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>
- <sup>60</sup> *Kafeteria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců* [online]. HR servis [vid.11.7.2004] [cit. 11.2.2015] <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>
- <sup>61</sup> *Kafeteria neznamená posezení u kávy* [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 11.2.2015] Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>
- <sup>62</sup> tamtéž
- <sup>63</sup> KRÁL, T. *Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti... - Bakalářská práce*. ČVUT, MÚVS, Praha 2013 s.16
- <sup>64</sup> *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. Business Viza [vid.22.2.2010] [cit. 12.2.2015] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- <sup>65</sup> *Slovník cizích slov* [online]. [cit. 13.2.2015] Dostupné z <http://www.slovník-cizich-slov.cz/outsourcing.html>
- <sup>66</sup> *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. Business Viza [vid.22.2.2010] [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- <sup>67</sup> *Cafeteria zvyšuje motivaci* [online]. KarieraWeb.cz [vid.21.6.2005] [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>
- <sup>68</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007
- <sup>69</sup> KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010 8024724979
- <sup>70</sup> KAJZAR, P.: *Jak motivovat zaměstnance ve společnostech*. Periodika: Personál, 01/2009, s. 24
- <sup>71</sup> *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi* [online]. Mzdová praxe.cz [vid.8.6.2011] [cit. 14.2.2015] Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/>
- <sup>72</sup> KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd (dotisk) Praha Management Press 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- <sup>73</sup> HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2006. s. 58.
- <sup>74</sup> *Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi* [online]. Mzdová praxe [vid.8.6.2011] [cit. 18.2.2015] Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/>
- <sup>75</sup> tamtéž
- <sup>76</sup> DVORÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 270. Beckova edice ekonomie.

- <sup>77</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 58.
- <sup>78</sup> Metody hodnocení zaměstnanců[online]. Podnikátor [vid.4.3.2014] [cit. 19.2.2015] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>
- <sup>79</sup> PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing, a. s. 2010. s. 17.
- <sup>80</sup> KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004
- <sup>81</sup> KOUBEK 2005
- <sup>82</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 1998 (2007), Management press. s. 212.
- <sup>83</sup> KASPER, H. MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení organizace* Praha: Linde, s. r. o. 2008. s. 426-428.
- <sup>84</sup> ŠPALKOVÁ, D. *Personální management*. 1. vyd. Brno: BonnyPress 2004. 132 s.
- <sup>85</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007
- <sup>86</sup> KLEIBL, Jiří; DVORÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 2001, C.H. Beck, s. 212
- <sup>87</sup> SKALICKÝ, J.; VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. 3. vyd. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2003, s. 2  
188 s. ISBN 80-7043-237-3.
- <sup>88</sup> KLUSOŇ, V. *Kritická cesta a PERT v řídicí praxi*. Praha. 1968. s.6 (bez ISBN)
- <sup>89</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 12 ISBN 80-86419-24-X
- <sup>90</sup> SKALICKÝ, J.; VOSTRACKÝ, Z. *Projektový management*. 3. vyd. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2003. S11
- <sup>91</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 13-14
- <sup>92</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 60-61
- <sup>93</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010, s. 50
- <sup>94</sup> Tamtéž s. 53
- <sup>95</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. S. 108
- <sup>96</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 80.
- <sup>97</sup> Tamtéž s. 80
- <sup>98</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010, s. 134
- <sup>99</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 82.
- <sup>100</sup> Tamtéž s. 82
- <sup>101</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 91.
- <sup>102</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 106
- <sup>103</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010, s. 134
- <sup>104</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 91-92.
- <sup>105</sup> Tamže s. 92-93
- <sup>106</sup> FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. s. 103
- <sup>107</sup> tamtéž
- <sup>108</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010,
- <sup>109</sup> SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. s. 158-159
- <sup>110</sup> NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, s. 93
- <sup>111</sup> Tamtéž str. 94
- <sup>112</sup> SKALICKÝ, J.; JERMÁŘ, M.; SVOBODA, J. *Projektový management a potřebné kompetence*. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2010
- <sup>113</sup> Benefity pro zaměstnance od roku 2015 [online]. DU.cz [vid.17.6.2014] [cit. 21.8.2015] Dostupné z: <http://www.du.cz/33/benefity-pro-zamestnance-od-roku-2015-uniqueidgOkE4NvrWuMdlzplfIyuG9r2o0pnHctUDDulZX7UDBY/?query=zam%ECstnaneck%E9%20benefity%202015&serp=1&justlogged=1>

## SEZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

### Tištěné zdroje

- ANTLOVÁ, Nikola. Systém odměňování – na co nezapomenout a čeho se vyvarovat. Úspěch: produktivita a inovace v souvislostech: časopis pro úspěšné manažery. 2007, č. 3, s. 21-23. ISSN 1803-5183.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha, Grada 1999, 968 s., IBSN 8071696145
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. xxii, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. v Praze: C. H. Beck, 2012, s. 270. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9
- FIALA, P. *Projektové řízení – modely, metody, analýzy*. Praha 2004, první vydání. IBSN 80-86419-24-X
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005. 116s. ISBN 80-247-1364-0.
- KAJZAR, P.: Jak motivovat zaměstnance ve společnostech. Periodika: Personál, 01/2009
- KASPER, H. MAYRHOFER, W. *Personální management Řízení organizace* Praha: Linde, s. r. o. 2008.
- KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*, Praha 2001, C.H. Beck, 264 s., IBSN 80-7179-389-2
- KLUSOŇ, V. *Kritická cesta a PERT v řídicí praxi*. Praha. 1968. IBSN není
- KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010 IBSN 8024724979
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management press. 1998. ISBN 80-85943-51-4
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd (dotisk) Praha Management Press 2005. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
- KRÁL, T. Možnosti zavedení kafeteria systému zaměstnaneckých výhod ve vybrané společnosti a jeho vliv na daňové zatížení. Praha, 2013. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. KURNICKÝ R. *Manažerské kompetence Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing, a. s. 2004 ISBN 80-247-0698-9
- MACHÁČEK, Ivan, 2008. *Zaměstnanecké benefity a daně*: Praha, ASPI. 156 s, IBSN 978-80-. 7357-368-3.
- NĚMEC V. *Projektový management*, Dotisk 2004. Praha: Grada 2002, 182 s. ISBN 80-247-0392-0.
- PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. 2.vyd. Praha 2004, Academia, 282s. IBSN xxx-xxx-xx
- PELC, Vladimír, *Zaměstnanecké benefity v roce 2011*. Praha: Linde 2009. s.233 IBSN 978-80-7201-754-6. Jinak čerpám z 2007



- PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Vyd. 1. Praha:Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SKALICKÝ, J.; VOSTRACKÝ, Z. Projektový management. 3. vyd. Plzeň : Vydavatelství ZČU v Plzni, 2003, 188 s. ISBN 80-7043-237-3
- Skalický, J.; Jermář, M.; Svoboda, J. Projektový management a potřebné kompetence. 2010. vyd. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2010. 389s. ISBN 978-80-7043-975-3.
- SVOZILOVÁ, A. Projektový management. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5
- ŠPALKOVÁ, D. Personální management. 1. vyd. Brno: BonnyPress 2004. 132 s. ISBN 80-210-3502-1
- ZÁKONÍK PRÁCE §109/ 5

## Internetové zdroje

- Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody [online]. Finance.cz [vid.24.1.2003] [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>
- HOLOMEK, P. Zaměstnanecké benefity dnes. *modernirizeni.ihned.cz* [on-line]. cit. 2014-11-26. Dostupné z: [http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-22611210-600000\\_d-zamestnanecke-benefitydnes](http://modernirizeni.ihned.cz/c4-10065480-22611210-600000_d-zamestnanecke-benefitydnes)
- Zaměstnanecké benefity: cíle, problémy, efektivita[online]. Bankovnictvi.ihned.cz [vid.23.4.2010] [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://bankovnictvi.ihned.cz/c1-42807370-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita>
- KUREL, Václav. Cafeteria zvyšuje motivaci. [online]. [cit. 27.11.2014] Dostupné z: [http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100\\_detail-cafeteriazvysuje-Motivaci](http://kariera.ihned.cz/c4-10084840-16367180-q0r100_detail-cafeteriazvysuje-Motivaci)
- TYL, Ondřej. Kariera.ihned.cz [online]. 22. 6. 2009 [cit. 28.11.2014]. O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4 . Dostupné: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4/>Máme plošné benefity [online]. Benefit plus [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/Reseni/Mame-plosne-befity>
- *O benefitech ze široka a trochu jinak – část 4* [online]. KarieraWeb.cz [vid.22.6.2009] [cit. 27.11.2014] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>
- *Geert Hofstede: Cultural Dimensions*. [on-line]. [cit. 28.11.2014] Dostupné z:[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_united\\_states.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_united_states.shtml)
- 26 USC § 125 - CAFETERIA PLANS [online]. Legal Information Institute. [cit. 2.2.2013] Dostupné z: <http://www.law.cornell.edu/uscode/text/26/125> (Federální zákon USA)
- Kafeteria neznamená posezení u kávy [online]. Hospodářské noviny [vid.22.9.2005] [cit. 2.2.2013] Dostupné z:<http://hn.ihned.cz/c1-16876780-kafeteria-neznamena-posezeni-u-kavy>
- *Kafetéria systém a jeho účinné využívání při motivaci zaměstnanců* [online]. HR servis [vid.19.7.2004] [cit. 2.2.2013] <http://www.hrportal.cz/kafeteria-system-a-jeho-ucinne-vyuzivani-pri-motivaci-zamestnancu-cid102676/>
- *Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta* [online]. Business Viza [vid.22.2.2010] [cit. 12.2.2015] Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>
- Slovník cizích slov [online]. [cit. 13.2.2015] Dostupné z <http://www.slovník-cizich-slov.cz/outsourcing.html>

- Cafeteria zvyšuje motivaci [online]. KarieraWeb.cz [vid.21.6.2005] [cit. 13.2.2015] Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-16367180-cafeteria-zvysuje-motivaci>
- Hodnocení výkonnosti zaměstnanců a jeho souvislosti v praxi [online]. Mzdová praxe.cz [vid.8.6.2011] [cit. 14.2.2015] Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d34068v43545-hodnoceni-vykonnosti-zamestnancu-a-jeho-souvislosti-v-praxi/>
- Metody hodnocení zaměstnanců[online]. Podnikátor [vid.4.3.2014] [cit. 19.2.2015] Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:16657/Metody-hodnoceni-zamestnancu>
- Benefity pro zaměstnance od roku 2015 [online]. DU.cz [vid.17.6.2014] [cit. 21.8.2015] Dostupné z: <http://www.du.cz/33/benefity-pro-zamestnance-od-roku-2015-uniqueidgOkE4NvrWuMdlzpIfIyuG9r2o0pnHctUDDulZX7UDBY/?query=zam%ECstnaneck%E9%20benefity%202015&serp=1&justlogged=1>

## Seznam obrázků, tabulek a zdravů

Graf 1- Zájem zam. o využívání benefitů - vlastní zpracování.....	47
Graf 2 - motivace prostřednictvím benefitů - vlastní zpracování.....	48
Graf 3- spokojenost s nabídkou benefitů - vlastní zpracování.....	48
Graf 4 - názor na význam benefitů z pohledu zaměstnavatele - vlastní zpracování.....	49
Graf 5 - zájem o nový systém - vlastní zpracování.....	50
Graf 6 - využívání současných fixních benefitů - vlastní zpracování.....	50
Graf 7 - míra oblíbenosti fixních benefitů - vlastní zpracování.....	51
Graf 8 - míra využívání současných benefitů - vlastní zpracování.....	52
Graf 9 - Zájem o nové benefity - vlastní zpracování.....	53
Graf 10 - počet respondentů dle regionu - vlastní zpracování.....	55
Graf 11 - závislost benefitů na výkonu - vlastní zpracování.....	56
Graf 12 - způsob poskytování benefitů - vlastní zpracování.....	56
Graf 13 - mzda nebo benefit - vlastní zpracování.....	57
Graf 14 - poukázky flexi-pass - vlastní zpracování.....	57
Tabulka 1 - současné zam. benefity z hlediska daní - vlastní zpracování.....	59
Tabulka 2 - současné zam. benefity z hlediska daní 2 - vlastní zpracování.....	61
Tabulka 3 navrhované zam. benefity z hlediska daní - vlastní zpracování.....	62
Tabulka 4 - Klíčové aktivity projektu – vlastní zpracování.....	66
Tabulka 5 - Doba trvání aktivit projektu - vlastní zpracování.....	67
Tabulka 6 – Seznam zdrojů – vlastní zpracování.....	69
Tabulka 7 - Náklady na lidské zdroje - vlastní zpracování.....	71
Tabulka 8 - Nákladové zdroje - vlastní zpracování.....	71
Tabulka 9 - Materiálové zdroje - vlastní zpracování.....	72
Tabulka 10 - Ukazatel rizik - vlastní zpracování.....	72
Tabulka 11 - Rizika projektu - vlastní zpracování.....	76
Tabulka 12 - bodové portfolio - vlastní zpracování.....	78
Tabulka 13 - metody hodnocení podle výkonu - vlastní zpracování.....	79
Tabulka 14 - portfolio benefitů, pevný blok - vlastní zpracování.....	80
Tabulka 15 - portfolio benefitů, volitelný blok - vlastní zpracování.....	81
Obrázek 1 - Struktura systému odměňování.....	16
Obrázek 2 - Síťový diagram - vlastní zpracování.....	67

## Příloha 1 - Dotazník

Dobrý den,

chtěl bych Vás touto cestou požádat o vyplnění krátkého dotazníku zaměřeného na poskytování zaměstnaneckých výhod ve vaší společnosti. Výsledky dotazníku jsou anonymní a slouží jako podklad mé diplomové práci na ČVUT.

1) O využívání zaměstnaneckých výhod se:

- A) Zajímám
- B) Spíše zajímám
- C) Spíše nezajímám
- D) Nezajímám

2) Jak moc Vás benefity motivují k práci?

- A) Motivují
- B) Spíše motivují
- C) Spíše nemotivují
- D) Nemotivují

3) S nabídkou zaměstnaneckých výhod v podniku jsem:

- A) Spokojen/a
- B) Spíše spokojen/a
- C) Spíše nespokojen/a
- D) Nespokojen/a

Nepovinně můžete uvést konkrétní důvod Vaší odpovědi: .....

.....

.....

4) Soudíte, že zaměstnavatel přikládá v rámci odměňování zaměstnaneckým výhodám dostatečný význam?

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne

5) Které ze současných fixních zaměstnaneckých výhod považujete osobně za důležité (1-nejméně důležité, 4-nejvíce důležité)

-příspěvek na stravování (stravenky)	1	2	3	4
-poukázky na kulturu, sport atd. (flexipass)	1	2	3	4
-příspěvek na životní a důchodové pojištění	1	2	3	4

6) Které další současné zaměstnanecké výhody využíváte (1 - o benefitu nevím, 2 - nevyžívám, 3 - alespoň jednou jsem využil, 4 - využívám pravidelně např. několikrát za rok)

- příspěvek na vzdělání	1	2	3	4
- zdravotní péče (podnikový lékař)	1	2	3	4
- týden dovolené navíc (5. týden)	1	2	3	4
- půjčka na bytové účely a sociální půjčky	1	2	3	4
- placené tři dny volna na vlastní léčení nebo opatrování člena rodiny	1	2	3	4
- účast na kulturně vzdělávacích akcích	1	2	3	4
- sleva v reprezentační prodejně	1	2	3	4
- dovolenou v podnikovém zařízení (Špičák)	1	2	3	4

7) O které další výhody byste měl/a zájem (vyberte ze seznamu a potrhnete v textu, nebo připište vlastní návrhy)

podpora dopravy do zaměstnání, slevy u partnerských firem, ošatné, možnost práce na částečný úvazek po návratu z rodičovské dovolené, příspěvek na bydlení, příspěvky na individuální dovolenou, cestovní pojištění na soukromé cesty, úrazové pojištění, lázně, příspěvek na zdravotní pomůcky, příspěvek/dar u příležitosti svatby, manažerské pojištění, péče o děti zaměstnanců, možnost odkupu vyřazeného majetku firmy, mobilní telefon i pro soukromé účely, výpočetní technika i pro soukromé účely, služební automobil pro soukromé účely, příspěvek na soft-skills školení, fitness centrum, homeoffice, závodní knihovna

vlastní návrhy: .....

.....

.....

8) Máte zájem o více flexibilní systém, ve kterém by Vám byl přiřazen určitý počet bodů (např. na bázi odpracovaných let v podniku nebo výkonu) a vy byste si za tyto body mohl/a čerpat výhody dle Vašich aktuálních potřeb (tzv. Kafeteria systém)?

A) Jsem spokojen/a se současným systémem

B) Raději bych využíval/a více flexibilní systém

9) Vaše dosažené vzdělání

- A) Základní škola
- B) Střední škola (výuční list, maturita)
- C) Vysoká škola

10) Jak velký úsek je pod Vaším přímým vedením

- A) Nejsem ve vedoucí pozici
- B) Oddělení
- C) Odbor
- D) Sekce
- E) TOP management

11) Jsem zaměstnancem společnosti v regionu (vyberte jednu z možností podle místa výkonu vaší práce)

- A) Centrála Praha (celoplošné stanice + Region střední Čechy)
- B) Brno
- C) České Budějovice
- D) Hradec Králové
- E) Olomouc
- F) Ostrava
- G) Pardubice
- H) Plzeň
- I) Karlovy Vary
- J) Vysočina
- K) Ústí nad Labem
- L) Liberec

12) Ve společnosti jste zaměstnán/á:

- A) 0-2 roky
- B) 3-6 let
- C) 6-10 let
- D) 10 a více let

13) Mělo by podle Vás být poskytování zaměstnaneckých benefitů závislé na výkonu?

- A) Rozhodně ano
- B) Spíše ano
- C) Spíše ne
- D) Rozhodně ne

14) Jak by podle Vás měly být zaměstnanecké benefity poskytovány?

- A) Plošně pro všechny
- B) Podle pozice ve společnosti
- C) Podle odpracovaných let

15) Preferovali byste spíše zvýšení mzdy nebo poskytnutí libovolného zaměstnaneckého benefitu ve stejné výši?

- A) Zvýšení mzdy
- B) Poskytování libovolného zam. benefitu

16) Současné čerpaní poukázek flexi-pass (1000 Kč/rok) chápete jako

- A) zaměstnanecký benefit
- B) příplatek k peněžní odměně

Děkuji za Váš čas a vyplnění dotazníku.

Tomáš Král

## Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

V Praze, datum.

Tomáš Král

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis