

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



MARKETING

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Benefitní program vybrané organizace

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

01/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Tomašíková

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Robin Čejka, MBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 24. 11. 2015 Praha

PODĚKOVÁNÍ

Rád/-a bych tímto poděkoval/a vedoucímu bakalářské práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé bakalářské práce.

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení rozboru benefičního odměňování zaměstnanců společnosti ČD - Telematika v letech 2009 - 2015 a formulace doporučení pro další využití systému Cafeteria jakožto nástroje pro posilování firemní kultury a motivace. Dílčími cíli pak jsou shromáždění teoretických poznatků o benefičním odměňování zaměstnanců, zvláště pak o systému Cafeteria a jeho vlivu na jejich motivaci a spokojenost. Za účelem rozboru byl proveden průzkum preferencí zaměstnanců v benefičním odměňování a současných trendů na trhu v ČR. Byla charakterizována změna systému benefičního odměňování ve společnosti ČD - Telematika a vyhodnoceno využití systému Cafeteria jejími zaměstnanci. Dále byly jejich preference komparovány s preferencemi benefitů v ČR a v zahraničí. V rámci doporučení pro další využití systému Cafeteria bylo navrženo dotazníkové šetření za účelem zhodnocení vlivu benefičního odměňování na spokojenost zaměstnanců.

2. Výzkumné metody:

V teoretické části práce byla provedena literární a internetová rešerše spolu s vlastním průzkumem preferencí trendů jednotlivých kategorií benefitů zaměstnanci v ČR a v zahraničí. Dále byly vedeny nestrukturované rozhovory se zainteresovanými osobami. V analytické části práce pak byl proveden rozbor benefičního odměňování ve společnosti ČD - Telematika v letech 2009 – 2014, při kterém bylo čerpáno z výročních zpráv a z interních materiálů. Tento rozbor byl vyhodnocen do grafů. Pro tento rozbor bylo dále využito zachycení změny benefičního odměňování a interní kampaně uvedení systému Cafeteria spolu s vyhodnocením čerpání bodů v 1. – 3. Q 2015 do jednotlivých kategorií. Tyto byly komparovány se zjištěnými preferencemi benefitů v ČR a v zahraničí. V rámci návrhů dalšího využití systému Cafeteria byly navrženy způsoby, jak tento využít za účelem posílení firemní kultury, pověsti dobrého zaměstnavatele či jako nástroj motivace. Dále byla provedena modelace ekonomických nákladů a pro prokazatelné zjištění vlivu současného systému odměňování na spokojenost zaměstnanců navržen i obsah dotazníkového šetření.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Dle provedeného rozboru benefičního odměňování zaměstnanců společnosti ČD - Telematika, tato poskytuje na trhu zaměstnanců všechny jimi preferované benefity. Oproti průměrným výdajům na benefity českých firem poskytuje ČD - Telematika benefity ve více než dvojnásobné výši. Systém Cafeteria je využíván 94 % zaměstnanců a naplnil tak cíle, které byly stanoveny pro jeho změnu – odstranění kase, fěrové odměňování pro všechny aj. Benefiční systém zároveň umožňuje své další využití jako nástroje pro posilování firemní kultury nebo motivaci zaměstnanců, a za tímto účelem byly navrženy metody, jak toho dosáhnout.

4. Závěry a doporučení:

V případě, že společnost ČD - Telematika bude navyšovat prostředky na pohyblivé složky mzdy či bonusy svým zaměstnancům, je systém Cafeteria vhodným nástrojem, který navíc přináší i ekonomickou úsporu úlevou na sociálním a zdravotním pojištění. V případě plošného navýšení základních mezd o 2 %, jak je definováno Podnikovou kolektivní smlouvou, navrhuje autorka 1 % převést do systému Cafeteria právě z důvodu daňových úlev pro společnost a zároveň vyššímu zisku zaměstnanců. Pro zjištění, které kategorie by si zaměstnanci přáli rozvíjet a zda má nový systém odměňování vliv na jejich spokojenost, doporučuje autorka provést dotazníkové šetření.

KLÍČOVÁ SLOVA

Benefiční systém odměňování, kategorie benefitů, systém Cafeteria, nejoblíbenější benefity, trendy v benefitech, spokojenost zaměstnanců, firemní kultura, interní komunikace.

SUMMARY

1. Main objective:

The main aim of the present bachelor thesis is to perform an analysis of the ČD - Telematika employee benefit system in the years of 2009 - 2015 and to formulate recommendations for further application of the Cafeteria system used as a tool for the strengthening of company culture and motivation. Partial objectives involve the following issues: a) collecting theoretical findings concerning employee reward systems, especially focusing on the Cafeteria system and its influence on motivation and satisfaction; b) a survey of employee preferences as regarding benefit systems and current trends; c) the characterization of a particular change to the reward system; d) evaluation of the Cafeteria system utilization by ČD - Telematika employees and the subsequent comparison of their preferences with other preferences both in the Czech Republic and abroad; and finally e) a proposal for a questionnaire survey aiming to evaluate the influence of the ČD - Telematika reward system as mirrored in its employees' satisfaction.

2. Research methods:

The theoretical part presents a summary of book-based and internet-based findings together with the author's own survey of preferences regarding the trends in individual categories of benefits as determined by both Czech and foreign employees. Furthermore, non-structured interviews have been conducted with involved persons. The analytical part analyzes the reward system of ČD - Telematika based on annual reports and internal materials. The analysis is presented in graphs. For the purposes of the analysis, rendering of the reward system change and the internal campaign introducing the Cafeteria system have been used, together with the assessment of using points in the individual categories, in the period of the first to the third quarter 2015. Those have been compared with the ascertained benefit preferences in the Czech Republic and abroad. Within the scope of the proposal for further utilization of the Cafeteria system, new methods have been designed in order to use these as a tool for strengthening of the company culture, the reputation of a good employer or as a motivation tool. Moreover, a simulation of economic costs have been carried out and in order to ascertain verifiable results concerning its influence on employee satisfaction. Additionally, the contents of the questionnaire survey have been proposed.

Result of research:

According to the above mentioned analysis of the reward system for ČD - Telematika employees, the company provides all preferred benefits. As opposed to the average benefit costs of Czech companies, ČD - Telematika offers almost two times more in comparison. The Cafeteria system is used by 94% percent of employees and thus has achieved the goals determined for its change - removal of caste system, fair rewards for everyone etc. The reward system simultaneously allows to be used as a tool for company culture strengthening, recruitment motivation, or motivation of employees themselves. Furthermore, methods designed to achieve these have been proposed.

Conclusions and recommendation:

Provided ČD - Telematika increases the number of resources for mobile constituents or bonuses to its employees, it is the Cafeteria system which represents a suitable device, moreover bringing tax concession on social and health insurance. In case of global pay rise at 2% as defined by Collective Company Contract, the author suggests to transfer 1% to the Cafeteria system precisely because of tax concessions for the company as well as higher profit for employees. In order to discover which categories employees wish to develop and if the new reward system has influence on their satisfaction, the author proposes to carry out a questionnaire survey.

KEYWORDS

Reward system, benefit categories, the Cafeteria system, the most popular benefits, benefit trends, employee satisfaction, company culture, internal communication.

JEL CLASSIFICATION

M5 Personnel Economics, M52 Compensation and Compensation Methods and Their Effect

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Tomašítková
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Marketing
Studijní skupina:	MAR 04
Název BP:	Benefitní program vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Cíl a metodika (hlavní a dílčí cíle)3 Teoretická východiska práce – benefitní odměňování zaměstnanců, formy benefitního odměňování a jejich dopad na spokojenost a motivaci zaměstnanců4 Analytická část práce – charakteristika vybrané organizace, provedení a zhodnocení analýzy v konkrétní organizaci, zavedení nového benefitního programu v organizaci5 Návrh doporučení pro organizaci6 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M. <i>Odměňování pracovníků</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.• MACHÁČEK, I. <i>Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení</i>. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.• ŠIKÝŘ, M. <i>Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9.• VYMĚTAL, J. <i>Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi</i>. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 30. 06. 2015• Zpracování teoretické části 31. 08. 2015• Zpracování výsledků do 30. 10. 2015• Finální verze do 30. 11. 2015
Vedoucí BP:	Ing. Robin Čejka, MBA

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 1.7.2015

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
o.p.s., title=Rektor,
serialNumber=ICA - 10340169,
serialNumber=IDCCZ 113308764
Datum: 2015.07.01 14:54:57
+02'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Cíl a metodika	2
3	Teoretická východiska práce	3
3.1	Benefitní odměňování	4
3.1.1	Vliv benefitů na motivaci a spokojenost zaměstnanců	4
3.2	Volba benefitů v organizaci	5
3.3	Benefitní systém (Cafeteria).....	7
3.3.1	Využití systémů Cafeteria v ČR.....	9
3.4	Trendy v zaměstnaneckých benefitech.....	10
3.5	Závěr teoretické části	12
4	Analytická část práce	13
4.1	Představení vybrané organizace ČD - Telematika a.s.....	14
4.2	Benefity a sociální program do roku 2015	17
4.2.1	Čerpání benefitů a sociálního programu	18
4.2.2	Potřeba změny benefitního odměňování	21
4.3	Uvedení nového benefitního programu	22
4.3.1	Seznámení se systémem Cafeteria Sodexo	22
4.4	Interní komunikace nového benefitního systému Cafeteria	24
4.4.1	Vyhodnocení interní komunikace změny benefitního odměňování.....	29
4.5	Čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015.....	31
4.6	Vliv nového benefitního odměňování na spokojenost zaměstnanců.....	35
4.7	Závěr analytické části práce	36
5	Návrh doporučení pro organizaci	37
6	Závěr	41

Seznam tabulek:

Tabulka 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram.

Tabulka 2 Vyčíslení nákladů a úspor pro doporučení využití systému Cafeteria v roce 2016.

Seznam grafů:

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2014.

Graf 2 Věková struktura zaměstnanců v letech 2009 – 2014.

Graf 3 Čerpání benefitů a sociálního fondu v letech 2009 - 2014 celkem (v tisících Kč).

Graf 4 Výdaje na benefity v letech 2009 – 2014.

Graf 5 Čerpání sociálního fondu v letech 2009 – 2014.

Seznam obrázků:

Obrázek 1 Rodina logotypů společnosti ČD - Telematika.

Seznam objektů v příloze:

Obrázek 2 Pozitivní zkušenost vydaná v časopise pro zaměstnance.

Obrázek 3 Samolepka Férko.

Obrázek 4 Náhled portálu systém Cafeteria.

Obrázek 5 Reklamní sdělení Benefit Management s.r.o.

Rozhovor se zainteresovanou osobou 1 – ředitelka úseku Personální a komunikace.

Rozhovor se zainteresovanou osobou 2 – ředitelka úseku Personální a komunikace.

Rozhovor se zainteresovanou osobou 3 – jednatelka společnosti Top Partners, s. r. o.

1 Úvod

Odměňování zaměstnanců nabízí dle Armstronga (2009) širokou paletu možností, která je uplatňována v praxi. Jako stěžejní vidí participaci pracovníků, a to nejen na vedoucích pozicích, do systému odměňování a zaměstnaneckých výhod – benefitů. Dle téhož autora je totiž finanční odměňování pouhým krátkodobým nástrojem motivace na rozdíl od forem nefinančních – benefitů, kterým se věnuje tato bakalářská práce.

Autorka si dala za cíl provést rozbor benefitního odměňování společnosti ČD - Telematika, ve které je věkový průměr zaměstnanců více než 40 let. V roce 2014 zde došlo ke komplexní změně benefitního systému odměňování zaměstnanců – zavedení systému Cafeteria, jejímu obsahu, funkčním charakteristikám a taktéž postupu interní komunikace, která tuto změnu, která znamenala výrazný zásah do firemní kultury, provázela. V této souvislosti věnovala největší pozornost právě systémům Cafeteria i v teoretické části práce.

V analytické části práce pak bude autorkou sledováno čerpání benefitů zaměstnanci v letech 2009 až 2014 za účelem zachycení změny jejich preferencí v jednotlivých kategoriích benefitů po zavedení nového systému Cafeteria. Stejně tak bude vyhodnoceno využití nového systému Cafeteria zaměstnanci za první tři čtvrtletí roku 2015 a čerpání bodů dle preferencí v jednotlivých kategoriích benefitů. Tyto preference budou komparovány se zjištěními vlastního průzkumu, který se věnoval preferencím benefitů zaměstnanců v České republice a v zahraničí. Jedním z cílů pro změnu benefitního odměňování ve společnosti ČD - Telematika bylo poskytnout zaměstnancům moderní nástroj, který by naplnil tezi benefitu jako odměny zvyšující jejich spokojenost, případně motivaci. Bude proto zkoumáno využití systému Cafeteria, které, jak se ukázalo, je na vysoké úrovni – je využívána 94 % zaměstnanců.

Autorkou budou dále formulovány způsoby, jak využít systém Cafeteria pro motivaci zaměstnanců – například extra body za aktivity nad rámec běžné pracovní náplně. Také byly nalezeny možnosti pro další využití systému Cafeteria, například za účelem posilování pověsti společnosti ČD - Telematika, jako dobrého zaměstnavatele. Všechny doporučené způsoby využití však v konečném důsledku znamenají zvýšení nákladů zaměstnavatele na odměňování svých zaměstnanců.

Autorka se na základě zjištěných faktů, že není v České republice preferovaný benefit, který by společnost ČD - Telematika neposkytovala, pokusí dedukovat, zda nynější systém má vliv na spokojenost zaměstnanců. Pro jednoznačnou prokazatelnost takového tvrzení však v závěru doporučuje realizovat dotazníkové šetření dle navrženého dotazníku.

Celkově ale autorka shledala systém Cafeteria moderním a efektivním nástrojem benefitního odměňování zaměstnanců, který poskytuje, jak ukáží doložená zjištění, široké možnosti benefitních kategorií, nabídky až tisíců partnerů i dostatečný počet forem způsobů čerpání.

2 Cíl a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je provedení rozboru benefičního odměňování zaměstnanců společnosti ČD - Telematika v letech 2009 - 2015 a formulace doporučení pro další využití systému Cafeteria jakožto nástroje pro posilování firemní kultury a motivace.

Dílními cíli pak jsou:

- shromáždění teoretických poznatků o benefičním odměňování zaměstnanců, zvláště pak se systémem Cafeteria a jeho vlivu na jejich motivaci a spokojenost;
- průzkum preferencí zaměstnanců v benefičním odměňování a současných trendů;
- charakteristika změny systému benefičního odměňování;
- vyhodnocení využití systému Cafeteria zaměstnanci společnosti ČD - Telematika a komparace jejich preferencí s preferencemi benefitů v ČR a v zahraničí;
- návrh dotazníkového šetření pro zhodnocení vlivu benefičního odměňování ve společnosti ČD - Telematika na spokojenost jejich zaměstnanců.

Za účelem zpracování teoretické části této práce byla provedena rešerše literárních zdrojů, kde byly autorkou shromážděny poznatky o vlivu benefičního odměňování zaměstnanců na jejich motivaci a spokojenost. Zároveň byl proveden průzkum jejich preferencí v jednotlivých kategoriích benefitů v České republice a v zahraničí tak, aby bylo možné tyto komparovat se skutečnými preferencemi zaměstnanců společnosti ČD - Telematika v praktické části této práce. Z dostupných zdrojů tak byl proveden průzkum za pomoci internetové rešerše, kterou autorka doplnila nestrukturovanými rozhovory se zainteresovanými osobami.

V praktické části této práce byla provedena charakteristika vybrané organizace – ČD - Telematika a.s., kde autorka působí od roku 2012 na pozici vedoucí oddělení komunikace. Pro provedení rozboru benefičního odměňování jejich zaměstnanců, bylo čerpáno z interní Směrnice Benefiční a stabilizační program zaměstnanců a z výročních zpráv zveřejněných na webových stránkách společnosti. Sebraná data pro období 2009 – 2014 byla autorkou zpracována do grafů a vyhodnocována s uvedením celkových nákladů na čerpání benefitů po jednotlivých kategoriích.

Autorkou byla zachycena změna benefičního odměňování spolu s interní kampaní pro zavedení nového systému Cafeteria ve společnosti ČD - Telematika v roce 2014. Pro vyhodnocení úspěšnosti zavedení nového systému odměňování a čerpání benefitů zaměstnanci za první tři čtvrtletí roku 2015 bylo využito excel reportů z IT systému Intranetu a ze systému Cafeteria.

V rámci formulace doporučení pro další využití systému Cafeteria byly autorkou navrženy způsoby, jak tento využít pro posilování firemní kultury a pověsti dobrého zaměstnavatele spolu s nástrojem ekonomických výdajů společnosti ČD - Telematika. Stejně tak autorka hledala doporučení pro využití systému Cafeteria jako nástroje motivace zaměstnanců. Pro prokázání vlivu nového systému Cafeteria na spokojenost zaměstnanců společnosti ČD - Telematika byla autorkou navržena realizace dotazníkového šetření spolu s návrhem jeho obsahu ve formě uzavřených a na škále hodnotících otázek.

3 Teoretická východiska práce

Teoretická část této bakalářské práce je věnována seznámení pokročilejšího čtenáře formou literární a internetové rešerše s částí systému odměňování v organizacích v České republice – benefiálním odměňováním, zvláště pak se systémem Cafeteria. Autorkou byly popsány možnosti zaměstnaneckých benefitů v kontextu vnitřního a vnějšího prostředí organizace se záměrem prokázat jejich vliv na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Jak bude doloženo, benefity z pohledu vnějšího prostředí organizace mohou být také konkurenční náborovou výhodou.

Samostatně je pak věnována pozornost flexibilním systémům odměňování Cafeteria, kde jsou uvedeny způsoby čerpání odměn a možnosti jejich využití jako motivačního nástroje v organizaci. Za pomoci jednoduchého průzkumu obsahu webových stránek – internetové rešerše čtyř největších poskytovatelů těchto systémů na českém trhu, je představena šíře jejich nabídky spolu s oblíbeností jednotlivých kategorií benefitů z dostupných průzkumů. Zmíněny budou, vzhledem k vysoké oblíbenosti benefitů, také papírové stravenky.

Vzhledem k tomu, že praktická část této bakalářské práce bude věnována benefiálnímu odměňování ve vybrané organizaci a zavedení nového systému Cafeteria, je v teoretické části bakalářské práce ponechán prostor pro interní komunikaci benefitů v souladu s firemní kulturou.

Poslední část teoretické části bakalářské práce je věnována trendům v benefitech nejen v České republice, ale i v zahraničí, které byly prověřovány rozhovory se zainteresovanými osobami (ředitelka úseku Personálního a komunikace společnosti ČD - Telematika, jednatelka společnosti Top Partners, s.r.o.). Jak bylo zjištěno, poslední novinkou je zavedení elektronických stravenek na český trh a v zahraničí jsou nově do benefitů zahrnovány příspěvky na podporu rodičovství – konkrétně léčbu neplodnosti a zmrazování vajíček.

Systém odměňování

Přehlednou strukturu a návaznosti mezi jednotlivými formami odměňování - systém odměňování – vykresluje Armstrong (2009) jednoduchým grafem, který vychází z podnikové strategie a následně z firemní politiky odměňování. V systému odměňování jsou zahrnuty fixní i variabilní odměny (základní plat, příplatky, bonusy, aj.) běžně vyjadřovány v peněžních jednotkách, ale také benefiální výhody, které se posléze dají vyčíslit a zahrnout tak do celkové výše odměny pracovníka. Samostatnou kapitolou jsou nepeněžní odměny, které nelze vyčíslit v korunách – uznání, pocit úspěšnosti, seberealizace Armstrong (2009). Vašítková (2008) mezi nepeněžní odměny zahrnuje také pružnou pracovní dobu, využití firemních rekreačních zařízení či dotované stravování. Vzhledem k tomu, že poslední uvedené lze dle autorky přesně vyčíslit (např. příspěvek na oběd, víkendový pobyt s rodinou na chatě), vidí tyto formy spíše jako součást benefiálního odměňování. Hlediska psychologického rázu – uznání, seberealizace a pocit úspěšnosti – by tak zařadila jako jediné možné do kategorie nefinančních odměn.

Systém odměňování ve své komplexní podobě není hlavním cílem této bakalářské práce, která se věnuje jedné jeho části, a to benefiálnímu odměňování. Autorka tak předpokládá čtenářovu znalost problematiky systému odměňování.

3.1 Benefitní odměňování

Šikýř (2014) navrhuje model řízení lidských zdrojů založený na myšlence, že organizace usilující o dosahování konkurenceschopnosti a dlouhodobé prosperity musí obstát v roli dobrého obchodníka a dobrého zaměstnavatele. Vymětal (2008, s. 277) nabízí otázku vztahující se k problematice benefitního odměňování:

„Stará se o mě firma?“.

Podle Macháčka (2010) správně zvolený systém výhod přispívá ke spokojenosti zaměstnance a ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce. Macháček (2010) nabízí následující výčet zaměstnaneckých benefitů:

- Příspěvek na stravování, pitný režim.
- Příspěvky na vzdělávání.
- Příspěvky na rekreaci, sportovní a kulturní vyžití.
- Příspěvky na finanční produkty – penzijní připojištění a životní pojištění, zvýhodněné půjčky zaměstnancům.
- Příspěvky na oblast péče o zdraví – očkování, rehabilitace a masáže, vitamíny.
- Podporu zaměstnance při nenadálých událostech – živelné pohromy, úmrtí.
- Dary při výročích a jubileech.
- Služební vůz a jiné pro soukromé účely, dopravu ze a do zaměstnání.
- Zvýhodněnou cenu pro nákup firemních produktů.
- Firemní školky.

Dědina, Cajthamr (2005) doplňují zaměstnanecké benefity o:

- Poskytování pracovních oděvů.
- Poradenské služby – psychologické, právní.
- Programy pro zaměstnance na mateřské dovolené.
- Ubytovací služby.

Uvedené kategorie zaměstnaneckých benefitů přináší oběma stranám – poskytovateli i příjemci – daňová pozitiva Urban (2013). Dle Urbana (2013) může být výhoda daňově uznatelným nákladem a být zároveň osvobozena od daně z příjmů fyzických osob ze závislé činnosti (stravenky, penzijní připojištění), nebo nemusí být daňově uznatelným nákladem avšak je osvobozena od daně z příjmů fyzických osob (kultura, sport) nebo v posledním případě není daňově uznatelným nákladem a není osvobozena od daně z příjmů fyzických osob (sleva na produkty). Dle tvrzení zdroje BENEFITY a.s. (www.benefit.cz, 2015) je možné ušetřit na straně zaměstnavatele až 26 % nákladů na daních oproti mzdě. Dle článku Kudrnové (2014) jsou nejen finanční úsporou, ale také významným faktorem pro rozhodování mezi pracovními nabídkami.

3.1.1 Vliv benefitů na motivaci a spokojenost zaměstnanců

Jak uvádí Dvořáková (2012) benefitní odměňování si klade za cíl zvýšit spokojenost zaměstnanců a snížit náklady na zaměstnanecké odměny. U prvního cíle většina organizací vychází z podstaty, že spokojený zaměstnanec je kreativnější, loajálnější a odvádí vyšší výkon. Také faktor uvědomění si, kolik konkrétní benefit zaměstnavatele stojí, hraje důležitou roli

ve vztahu zaměstnance k organizaci. Jak uvádí Armstrong (2009), předpokládat, že peněžní pobídky vždy motivují zaměstnance k lepšímu výkonu, nelze. Na motivaci totiž vždy působí více vzájemně provázaných faktorů. Podle Macháčka (2010) jsou benefity zaměstnanci hodnoceny mnohem více než klasická peněžní odměna. Za jejich pomoci lze dokonce získat kvalifikované pracovníky, kteří se rozhodují mezi více pracovními nabídkami. Kociánová (2010) tvrdí, že odměna má výrazný dopad na celkovou spokojenost pracovníka, a vliv druhu odměny se na tuto v závislosti na vykonávaných profesích může lišit.

Autorka se domnívá, že negativní faktory týkající se rizik standartních peněžních forem odměňování (pocit nespravedlnosti, krátkodobý efekt), mající vliv na spokojenost zaměstnanců, mírní právě benefiční odměňování. Benefiční odměňování v rámci daných kategorií jako je zdraví, rekreační pobyty, kultura a sport aktivně pomáhá udržovat zaměstnanci rovnováhu mezi osobním životem a prací Macháček (2010). V rámci motivace pracovníků Kociánová (2010) zmiňuje pojem pracovní spokojenost jakožto výrazný prvek v řízení organizace na něž má vliv právě uspokojení potřeb zaměstnance. Jak uvedla Dvořáková (2012), druhý cíl sleduje prosté snížení nákladů. Benefiční odměňování je díky daňovým úlevám finančně výhodnější pro obě strany v porovnání s prostým navyšováním mzdy.

Čerpání zaměstnaneckých benefitů

Zaměstnanecké benefity dle Macháčka (2010) nabízí dva způsoby čerpání – fixní způsob a flexibilní způsob (Cafeteria systém). U fixního způsobu poskytování benefitů je zaměstnavatel pevně stanoví, a je na zaměstnanci, zda je využije či nikoliv. Naopak systémy Cafeteria umožňují svobodnou volbu výběru benefitu dle preferencí každého jednotlivce Macháček (2010).

I pro benefiční odměňování platí, pokud je toto motivačním nástrojem, tak získání benefitu, chceme-li přidělení bodů, by mělo předcházet hodnocení zaměstnanců, Dvořáková (2010). Autor Šikýř (2014) klade důraz na provádění pravidelného hodnocení a spravedlivé odměňování spolu se smysluplnou péčí o zaměstnance. Šikýř (2014) dává do souvislosti schopné a motivované zaměstnance vedoucí k požadované kvalitě výrobků a služeb, čímž je dosahováno spokojenosti zákazníka a v konečném důsledku očekávaných hospodářských výsledků organizace.

3.2 Volba benefitů v organizaci

Při výběru benefičního odměňování v organizaci tak Koubek (2011) doporučuje znát odpovědi na následující:

- Čeho potřebuje organizace svým benefičním programem dosáhnout?
- Jaký význam mají jednotlivé typy odměn pro pracovníky?
- A v neposlední řadě by měl personalista brát v potaz vnější faktory ovlivňující odměňování v organizaci, mezi nimiž lze zohlednit situaci na trhu práce, životní styl, úroveň zdanění a také benefiční programy konkurenčních zaměstnavatelů.

Urban (2013) však doplňuje, že odměňování by mělo vycházet ze specifických potřeb a nikoli z mechanického přebírání srovnatelných podniků. Varuje také před jejich téměř nekonečnou variabilitou i množstvím za účelem předhánění se z čehož v konečném důsledku vyplyne ztráta benefitu jako motivujícího faktoru.

Odpovědi na první dva dotazy lze nalézt ve vnitřním prostředí organizace. Autor Armstrong (2009) zahrnuje mezi vlivy na systémy odměňování, případně složení benefitů, zaměření organizace z hlediska účelu, poté, zda je státní, soukromá či dokonce nezisková. Jak tvrdí Lukášová (2010), firemní strategie je úzce provázána s firemní kulturou, kterou do vysoké míry ovlivňuje a naopak. Také Armstrong (2009) neopomenul zmínit hledisko firemní kultury, kde by případné zavedení či změna benefitního odměňování mohlo narazit na odpor. V souvislosti s firemní kulturou, tedy vnitřním prostředím organizace, uvádí Lukášová (2010) také hodnoty a očekávání pracovníků. Jak se autorka v souladu s Expektační teorií domnívá, míra očekávání má výsadní vliv na motivaci (vynaložené úsilí) a následnou spokojenost zaměstnanců, tedy dosažení kýžené odměny, v tomto případě benefitu. Z uvedeného je zřejmé, že cíl, kterého chce organizace pomoci benefitního odměňování dosáhnout musí být v souladu s očekáváním pracovníků.

Podle Urbana (2013) poskytování benefitů vyžaduje stanovit firemní cíle v oblastech motivace, stabilizace, relaxace a rozvoje. K hlavním přínosům benefitů dle téhož autora tak patří měření efektivity, zjišťování potřeb zaměstnancům a kompenzace nákladů. Z nákladového hlediska Kociánová (2010) doplňuje, že organizace si mohou programy zaměstnaneckých výhod zabezpečit formou komplexního outsourcingu benefitů. Samotným tématem je pak komunikace benefitů, které se věnuje tato kapitola dále v odstavci Interní komunikace.

Vliv firemní kultury

Branham (2009) věří, že rozhodnutí začít poskytovat nové benefity signalizuje začátek přeměny firemní kultury vedoucí směrem k větší péči o pracovníky a jejich respektu. Firemní kultura vyjadřuje podle Vysekalové a Mikeše (2009) určitý charakter organizace, vnitřní život ovlivňující myšlení i chování všech zaměstnanců. Firemní kultura odráží soubor vnitřních představ, norem i hodnot. Autorka Palatková (2013) tvrdí, že benefity přispívají k tvorbě vztahů uvnitř organizace a představují významnou součást firemní kultury. Branham (2009) se zabývá otázkou, jaké benefity zvolit nejen z pohledu jejich šíře, ale také z pohledu přínosu pro zaměstnance, talenty i nově přichozí pracovníky organizace.

Autor Koubek (2011) uvádí nutnost věnovat mimořádnou pozornost situaci na trhu práce, tedy vnějšímu prostředí organizace. Armstrong (2009) modeluje vliv konkurenčního prostředí na trhu a s tím související změnu kultury odměňování na situaci velké čtyřky amerických bank. Bylo vyvozeno, že jestliže jsou lidé placeni nad úroveň obvyklou na trhu a není možný růst mezd, je k motivaci zapotřebí změna jejich očekávání, což umožní změnu obvyklých standardů odměňování jako jsou ty na základě délky odpracované doby. Při zvažování zavedení benefitního odměňování je zapotřebí dle Urbana (2013) zjistit také úroveň benefitů u konkurence, v daném regionu nebo pro danou kategorii pracovníků. Benefitní odměňování se tak může stát silnou konkurenční výhodou, jak ve svém článku uvádí Kudrnová (2014). Dle Kudrnové (2014) již nezáleží na velikosti organizace. Průzkum společnosti BENEFITY mezi firmami z celé České republiky ukazuje, že volnočasové benefity nabízí svým zaměstnancům skoro 30 procent firem s méně než 50 zaměstnanci. Autorka se domnívá, že zavedení systému Cafeteria do provozu organizace je díky internetu a své online podobě mnohem dostupnější formou benefitního odměňování, než tomu bylo dříve.

Interní komunikace

Při zavádění změny benefitního odměňování je třeba brát v potaz klasické rizikové faktory řízení změn. Smejkal a Rais zároveň (2013) varují před chybějící marketingovou podporou při zavádění změn. Dle mínění autorky je ideální z pohledu interní komunikace změny benefitního odměňování dosáhnout u zaměstnanců změnu v postoji, která může dokonce vyvolat změny v chování, jak uvádí Pelsmacker (2003). Vymětal (2008) předpokládá pro úspěšnou interní komunikaci personální strategii a v rámci její realizace neopomenout informovanost, kdy v opačném případě se tato stane brzdou iniciativ. Též autor uvádí, že 83 % všech plánovaných změn ztroskotá na pasivním postoji zaměstnanců, kteří nepochopili potřebu organizace pro změnu a ani změnu samotnou.

Dobré webové stránky musí být strukturované snadno pochopitelným způsobem, jak uvádí Walker (2003). Též autor zároveň dodává, že dobré webové stránky Cafeteria mohou být životně důležité pro úspěch benefitního odměňování – tedy propojení cílů organizace a spokojenosti zaměstnanců. Urban (2013) pak uvádí, že zaměstnanci často neznají benefity v plné šíři a zaměstnavatel nemá potřebu je zaměstnanci aktivně komunikovat. Urban (2013) se dokonce vymezuje proti komunikačním nástrojům jako jsou nástěnky a brožury, které považuje za nevhodné s tím, že ideální podoba komunikace je individuální ne-li přímo adresná prostřednictvím e-mailu například. Za důležité považuje neustálou aktualizaci a připomínání. POS materiály však autorka nevidí při komunikaci jako nevhodné a možný způsob jejich užití dokládá v praktické části této práce v kapitole 4.4 Interní komunikace nového benefitního systému Cafeteria při níž byly využity mimo jiné plakáty nebo samoleky či podlahová grafika. Distribuce letáků a plakátů spolu s umístováním samolepek se setkala ve zkoumané organizaci ČD - Telematika s kladným přijetím napříč ČR. S potřebou častého připomínání benefitů a cíleným přístupem autorka plně souhlasí, jak bude doloženo v praktické části této práce.

Vymětal (2008) považuje za aktivní prvek interní komunikace benefitů nadřazeného, který poskytuje informace, motivuje a zachycuje zpětnou vazbu, což je zároveň odrazem firemní kultury. Mezi nosiče efektivních vnitrofiremních nástrojů komunikace Vymětal (2008) řadí firemní časopisy, nástěnky i pravidelné porady. Klade však velký důraz na vzájemné vztahy a verbální projevy. Jako vhodné nástroje pro interní komunikaci benefitů vidí Dvořáková (2010) také firemní Intranety. I přesto, že organizace podle Dvořákové (2012) komunikuje s úzkou cílovou skupinou, je možné využít komunikační strategii zahrnující všechny dostupné komunikační nástroje ovyklé z PR a prodejního marketingu externím zákazníkům směrem k internímu zákazníkovi – zaměstnanci organizace.

3.3 Benefitní systém (Cafeteria)

Benefitní odměňování s variabilní formou čerpání, tzv. online benefitní systémy (Cafeteria), umožňují zaměstnanci přehledně volit z široké palety nabídek žádanou odměnu Dvořáková (2010). Zaměstnanec zná částku, v podobě bodů, za které může libovolně své body čerpat ať už prostřednictvím předplacené benefiční karty Armstrong (2009) a nebo online získanými vouchery či papírovými lístky, jak je popsáno v podkapitole 4.3.1 Seznámení se se systémem Cafeteria Sodexo, konkrétně s formami uplatnění bodů v Cafeteria systému, které online objednávku papírových poukazů Sodexo Flexi Pass – volný čas zahrnuje. Dle tvzení

poskytovatele Cafeteria Sodexo Pass Česká republika (2015) se v případě systému Cafeteria jedná o nejmodernější nástroj motivace.

Zavedení systému Cafeteria v organizaci

Říhák (2011) uvádí, že nový systém benefitního odměňování by měl být v souladu nejen s podmínkami a pravidly pro poskytování a čerpání zaměstnaneckých výhod nejen stanovených organizací, ale i v souladu s platnými zákonnými ustanoveními. Při zavádění nového systému Cafeteria lze provést audit stávajícího programu benefitů s firemními hodnotami, kulturou a HR strategií společnosti včetně srovnání s obvyklými standardy na trhu (Sodexo Pass Česká republika, 2015). Říhák (2011) také doporučuje provést dotazníkové šetření u zaměstnanců ke zjištění jejich zájmu předem, popř. je možné v rámci HR auditu zjišťovat motivovanost zaměstnanců i jejich pohled na efektivitu benefitního programu (Sodexo Pass Česká republika (2015).

Nejen na základě výše uvedeného musí management podle Říháka (2011) zvážit aktuální situaci a rozhodnout se, zda ponechá stávající systém odměňování, provede dílčí změny, nebo zavede systém úplně nový. Výrazným rozhodovacím atributem je nákladová stránka benefitů, která je, jak tvrdí Macháček (2010), optimální v případě, že pro organizaci jsou daňovým nákladem a na straně zaměstnance nepodléhají zdanění příjmů ze závislé činnosti a nezahrnují se do základu pro výpočet na sociální a zdravotní pojištění.

Systém odměňování musí zahrnout působnost všech zaměstnanců organizace a taktéž být transparentní, Armstrong (2009). Využívání kategorií benefitního systému zaměstnanci může být dle Kislíngerové a Nového (2005) plošné nebo pružné, kdy jsou výhody přiznávány jen určitým pracovníkům třeba na základě výkonosti. Též autorka doplňuje, že Cafeteria systém umožňuje prosazovat zájem optimalizace odměn podle motivačních potřeb zaměstnanců.

Samotná realizace zavedení Systému Cafeteria zahrnuje úpravu interních směrnic organizace, což bylo personální oddělením společnosti ČD - Telematika učiněno, konkrétně úpravou Směrnice Benefitní a stabilizační program zaměstnanců. Cafeteria je online aplikace pro výběr zaměstnaneckých benefitů přímo samotnými zaměstnanci na webových stránkách a jakožto samostatný software nežádá zásah do stávajících systémů organizace (www.benefit.cz, 2015). Do interní komunikace při zavádění změn by měl být zahrnut dle Smejkal a Raise (2013) dostatek relevantních informací, měl by být připraven plán a jasná podpora nejen od vedoucích pracovníků, ale hlavně mít nalezeny sponzory změny. V konečné fázi zavedení Cafeteria se zaměstnanci po zadání webové adresy do internetového prohlížeče jednoduše zaregistrují a poté již následuje samotný výběr benefitů (Intranet ČD - Telematika, 2015).

Čerpání bodů v Cafeteria

V systému Cafeteria mohou mít všichni zaměstnanci totožný počet bodů, který může být navyšován extra body na základě odpracovaných let, za výročí působení v organizaci anebo k životnímu jubileu (interní dokumentace ČD - Telematika , 2015). Dalšími variantami, které lze kombinovat, je proměnlivý počet bodů na základě pozice zaměstnance v organizaci nebo na výsledcích dosažených v hodnocení zaměstnance (interní dokumentace ČD - Telematika, 2015).

Pro ozřejmění způsobů čerpání přidělených bodů za benefity a jejich šíři, provedla autorka vlastní šetření u čtyř největších poskytovatelů systémů Cafeteria na českém trhu:

- Sodexo Pass Česká republika a. s.
- BENEFITY a.s.
- Edenred CZ s.r.o.
- Benefit Management s.r.o.

V Cafeteria společnosti Sodexo mojeBenefity lze čerpat benefity u více než 2 000 partnerů, v Cafeteria BENEFITY mohou zaměstnanci volit z nabídky více než 4 000 partnerů a v Cafeteria Benefity Café pak 1 200 partnerů (vlastní průzkum, 2015). Pro benefit Plus společnosti Benefit Management s.r.o., dle jejich reklamního tvrzení o nejpoužívanějším on-line systému správy zaměstnaneckých benefitů v ČR i na Slovensku (www.bing.com, 3. 10. 2015), se autorce z volně přístupných zdrojů nepodařilo šíři její nabídky zjistit.

Benefity jsou po objednání čerpány prostřednictvím:

- Online plateb přímo e-shopům prostřednictvím online portálu či aplikace Cafeteria.
- Elektronických poukázek, které jsou zasílány na mobilní telefon nebo na e-mail.
- Benefičních karet.
- Papírových poukázek, které jsou zaměstnanci zaslány.

Pro zaměstnavatele je tak množství partnerů poskytující benefity v systému Cafeteria i způsob jejich čerpání účinným nástrojem motivace s nabídkou přesně cílených odměn, Dvořáková (2010).

Čerpání benefitů – příspěvek na stravování

Pro doplnění, je dle názoru autorky, vhodné uvést také společnost Le Check Dejeuner s. r. o., zabývající se výhradně papírovými poukázkami – šeky pro jednotlivé benefitní kategorie jako jsou stravenky, Šek Dovolená, Mini Šek pro děti aj. (www.seky.cz, 2015), která společně s papírovými poukázkami a stravenkami Sodexo dominují trhu benefitů v České republice.

Stravenky nejsou součástí systémů Cafeteria, ale dle Sodexo (2008) jsou jedničkou mezi zaměstnaneckými benefity. Stejný zdroj tvrdí, že oblíbenost stravenek dokazuje průzkum společnosti TNS AISA, ve kterém bylo zjištěno, že právě stravenky patří k nejpobulárnější formě nefinančního odměňování. Také zaměstnavatelé vysoce hodnotí výhody stravenek, neboť podle průzkumu Hospodářské komory ČR až 70 % zaměstnavatelů označuje stravenky za efektivní způsob zvyšování spokojenosti zaměstnanců a jejich spokojenost vede k vyšší produktivitě práce a posiluje pocit sounáležitosti s firmou (Sodexo Pass Česká Republika, 2008). Podle Kociánové (2010) se tyto benefity s krátkodobým efektem drží v ČR dlouhodobě na předních místech. Jak stvrzuje praxe ve společnosti ČD - Telematika, využití Cafeteria a současné poskytování stravenek zaměstnancům, se nevylučuje.

3.3.1 Využití systémů Cafeteria v ČR

Pro účely této práce budou autorkou v průběhu internetové rešerše získaná data z průzkumů v této kapitole uvedených zdrojů srovnána s dosaženými výsledky čerpání v novém systému Cafeteria ve vybrané organizaci ČD - Telematika a.s., a to v praktické části této práce v kapitole 4.5 Čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015. Vzhledem k tomu, že ČD - Telematika a.s. využívá systém Cafeteria ve spolupráci se společností Sodexo Pass

Česká republika, které data o čerpání benefitů svých zákazníků hromadně nezveřejňuje, budou data srovnána také s dostupnými zdroji společnosti BENEFITY.

Srovnání bez ohledu na poskytovatele benefitního odměňování zaměstnavatelům však lze stanovit ve výši čerpání benefitů zaměstnanci v korunách. Průměrná roční výše benefitů na zaměstnance v ČR je 13 255 Kč* (www.cafeteria.benefitcafe.cz/, 2015) zatímco ve společnosti ČD - Telematika činí průměrná výše benefitů na zaměstnance 30 000 korun ročně (Intranet ČD - Telematika, 2015) jen v systému Cafeteria bez ostatních benefitů (stravenky, 5 dnů dovolené navíc aj.). Přesná částka je zapříčiněna fixní výší přidělených bodů, a to každému zaměstnanci stejně bez ohledu na délku jeho působnosti v organizaci. Pro motivaci zaměstnanců je využíván systém peněžního odměňování formou bonusů a pohyblivých složek mzdy. Úplný výčet poskytovaných benefitů bude uveden v kapitole 4.2 Benefity a sociální program do roku 2015 zahrnující také slevy u přímých dodavatelů společnosti ČD - Telematika mezi které patří Komerční Banka, a.s., ŠKODA AUTO a.s., atd.

Z průzkumu společnosti BENEFITY, na který odkazuje článek Kudrnové (2014), který byl mezi klienty – zaměstnavateli proveden, vyplývá, že nejvyužívanější kategorií z pohledů zaměstnanců je zdraví (60 %), následuje rekreace (19 %), kultura (6 %) a sport, který vyhledává 10 procent zaměstnanců. Nejoblíbenějším daňově zvýhodněným benefitem dle jiného zdroje je příspěvek na vzdělávání, který poskytuje 78 % firem** (www.cafeteria.benefitcafe.cz/, 2015).

3.4 Trendy v zaměstnaneckých benefitech

V rámci systému Cafeteria v ČR mají zaměstnavatelé možnost projevit svou společenskou odpovědnost zařazením nové kategorie Charitativní aktivity. Zaměstnanec tak může své body převést formou daru vybrané obecně prospěšné společnosti, projektu nebo na jiné dobročinné účely (Intranet ČD - Telematika, 2015). Tato kategorie, jak je prokázáno níže z průzkumu webových stránek nadnárodní přední personální společnosti Robert Half, se nachází v zahraničí mezi top 10 nejžádanějšími benefity.

Branham (2009) ve výběru benefitů uvádí příspěvek na léčbu neplodnosti, což doposud v ČR nebylo do benefitního odměňování v ČR zahrnuto, což se autorce nepodařilo z dostupných zdrojů potvrdit ani vyloučit. Nicméně jí tento fakt byl stvrzen v průběhu rozhovorů se zainteresovanými osobami (ředitelka úseku Personálního společnosti ČD - Telematika, jednatelka společnosti Top Partners, s.r.o.). Stejně tak s příspěvkem na péči o novorozence, pomoc s adopcí, péče o starší osoby, příspěvky na léky na předpis, aj., které uvádí Branham (2009) není doposud mezi českými poskytovateli benefitů zkušenost. Z rozhovorů autorky se téže zainteresovanými osobami však vyplynulo, že příspěvek na léčbu neplodnosti je ve velkých nadnárodních společnostech ceněným benefitem. Ženami je kvitováno, že organizace, které věnovali čas v průběhu svého plodného období za účelem vybudovat si stabilní pracovní pozici, je prostřednictvím příspěvku na léčbu neplodnosti podporuje, a „vrací“ jim tak investici zpět. Autorka se domnívá, že je otázkou času přejímání těchto benefitů ze zahraničí, kde má benefitní odměňování delší historii a je tedy více propracováno.

* Průzkum Ipsos Tambor, Zaměstnanecké benefity, 2008

**ING a Svaz průmyslu a dopravy ČR, Employee Benefits 2011

Je však na zváženu, zda v záležitostech jako je příspěvek na léčbu neplodnosti, je vůbec o co „stát“. V každém případě by se tento dle názoru autorky stal novým trendem v zaměstnaneckých benefitech a pro organizaci velkou náborovou výhodou. Toto tvrzení podporuje také fakt, že společnosti Facebook Inc. a Apple Inc. Začaly dle časopisu Respekt (Ignjatovič, 2014) poskytovat jako benefit zmrazení vajíček a dle Všeobecné fakultní nemocnice v Praze stále zvyšující se neplodnost (2014).

Celosvětová personální společnost Robert Half analizovala výsledky využívání zaměstnaneckých výhod ve Spojených státech amerických s cílem nalézt top benefity v roce 2014. Jejich průzkum zjistil, že 70 procent malých podniků (definovaných jako společnosti s méně než 500 zaměstnanci), poskytují zdravotní pojištění. Další z nejběžnějších výhod je poskytování wellness programů, které jsou nabízeny přímo na pracovištích. Vysoko mezi zájmy zaměstnanců se řadí také penzijní připojištění – 62 %. Některé firmy se podle americké společnosti Robert Half (2015) také snaží pomoci zaměstnancům s péčí o děti nebo stárnoucí rodiče na základě smluv s poskytovateli péče. Z informací společnosti Robert Half, která je obchodována na burze v New Yorku, vyplývá také zájem o bezplatné stravování nebo práci z domova.

Již převzaté benefity, jako je zkrácená či pružná pracovní doba, home office nebo sick days, jsou již ustálenou a stále žádanější formou odměňování (www.jobs.cz, 2014) i v ČR. Tyto se však nezahrnují do systémů Cafeteria a mnohdy se na ně ani nevyčísľují interní náklady vzhledem ke své nepeněžní povaze, jak bylo autorce v průběhu rozhovoru s personální ředitelkou společnosti ČD - Telematika sděleno. Týden dovolené navíc se v česku dle Kolektivu autorů – Podnikatel.cz (2014) řadí k nejběžnějším formám poskytovaných benefitů.

Oproti situaci v ČR jsou v zahraničí žádané programy mentoringu, služby čistírny nebo dotovaná doprava. Co by autorka však označila za posilující trend, jsou tzv. Matching gifts programs přes které lze darovat určitou částku peněz neziskové organizaci nebo pracovní hodinu dobrovolnictví. Tzv. Sabbatical leave se týkají volna, během kterého se zaměstnanci mohou věnovat svým projektům nebo si zažádat o studijní volno po určité době odpracovaných let. Na jedenáctém místě se v žebříčku Robert Half (2015) umístil benefit asistence při adopci.

Podle serveru Employee Benefit News (2015) jsou mezi pěti trendy oblastmi v poskytování benefitů kromě zdravotního pojištění také wellness programy a pojištění kybernetických rizik (ztráta informací, ochrana duševního vlastnictví, ochrana před napadením systému).

Společnost Aon Global Benefits (2015) provedla evropskou studii s cílem zjistit komplexní informace o zaměstnaneckých výhodách za účasti více než 180 nadnárodních společností. Dle výsledků průzkumu v případě, že je nadnárodní společnost řízena centrálně, rozhodovací kompetence v oblasti benefitů zůstávají na jednotlivých regionech, a tak je dle dedukce autorky reálné, že benefity v souladu se světovými trendy nebudou plošně přejímány do jednotlivých regionů, potažmo do České republiky.

Novinkou poslední doby na českém trhu jsou nyní v testovacím provozu elektronické stravenky, které by měly nahradit ty papírové, jak uvádí www.benefit-plus.eu (2015). Zaměstnanec bude dle téhož zdroje platit kartou Benefit Plus, na kterou mu zaměstnavatel každý měsíc načte hodnotu stravenek, případně bude možná platba pomocí aplikace v chytrém telefonu. Tyto jsou dle téhož zdroje známy v Evropě od roku 2008 a podle Pulse Survey (www.benefit-plus.cz, 2014), kterou provedla společnost PwC, by celkem 45 %

zaměstnavatelů, kteří v současnosti nabízejí svým zaměstnancům papírové stravenky, uvažovalo o přechodu na e-stravenky. Společnost Sodexo Pass Česká republika (www.sodexo.cz, 2015) tak uvede e-stravenky na trh do konce roku 2015 také.

3.5 Závěr teoretické části

Jak bylo doloženo tvrzeními citovaných autorů, benefity jsou podstatnou složkou odměňování zaměstnanců. Benefity mohou mít podobu produktů či služeb, ale také volného času stráveného například s rodinou. Jejich přidanou hodnotu vidí autorka v tom, že zaměstnavatel dokáže pozitivně působit v životě zaměstnance i mimo jeho pracovní dobu a prostřednictvím benefitů mu tak dává pocit důležitosti, péče a odměny navíc – mimo plat.

Autorka se zamýšlí, zda benefity mají vliv na firemní kulturu anebo je tomu naopak. V každém případě spolu úzce souvisejí. Samostatnou kapitolou je pak interní komunikace, zda jsou benefity zaměstnancům připomínány, a je tedy budována jeho image dobrého zaměstnavatele či nikoliv. Interní komunikace benefitů tak má vliv na uvědomění si péče svého zaměstnavatele. Vzhledem k situaci na trhu práce, kdy aktivního obyvatelstva bude markantně ubývat, se autorka domnívá, že právě firemní kultura a benefity budou efektivním nástrojem pro získávání kvalitních pracovníků.

O tom, že sféra zaměstnaneckých výhod bude i v budoucnu stále více důležitou součástí HR svědčí i to, že na serveru ebn lze nalézt kategorii určenou čistě komunikaci benefitů prostřednictvím poradců nabízejících celoroční podporu pro zajištění větší účasti zaměstnanců (<http://ebn.benefitnews.com/>, 2015). Stejně tak i společnosti působící na reklamním a HR trhu v ČR stále více nabízejí školení či vzdělávací workshopy personalistů či pracovníků interní komunikace na poli Employer Branding.

4 Analytická část práce

V praktické části této bakalářské práce bude charakterizována vybraná organizace, proveden rozbor benefitního programu v dané organizaci spolu s vyhodnocením uvedení nového benefitního programu. Vyhodnocení bude vyjádřeno prostřednictvím finančního vyjádření čerpání benefitů i dle jednotlivých kategorií v novém systému Cafeteria za první tři čtvrtletní čtvrtletí roku 2015. V závěru této analytické části práce pak bude dedukcí zhodnocen vliv benefitů na motivaci a spokojenost zaměstnanců vybrané organizace společnosti ČD - Telematika.

V rámci analytické části této práce – charakteristiky vybrané organizace - bylo autorkou vycházeno z webových stránek společnosti ČD - Telematika: www.cdt.cz, na kterých jsou zveřejněny výroční zprávy společnosti, její profil, poskytované služby, reference aj. Pro uvedení kontextu potřeby změny benefitního systému odměňování bylo autorkou čerpáno také z rozhovorů se zainteresovanou osobou – ředitelkou úseku Personální a komunikace. Dále byly v průběhu vlastního průzkumu zpracovány interní materiály společnosti a za pomoci vytvořených grafů byl proveden rozbor benefitní program vybrané organizace – společnosti ČD - Telematika, v období od roku 2009 do konce roku 2014.

Pro zachycení vývoje počtu zaměstnanců, jejich struktury a čerpání příspěvků ze sociálního fondu organizace bylo využito veřejně dostupných přehledů uplynulé skutečnosti ve výročních zprávách let 2009 až 2014 umístěných na webových stránkách společnosti ČD - Telematika. Následně došlo ke zpracování těchto do grafů na základě čerpaných finančních prostředků.

V procesu rozboru bylo využito interních materiálů společnosti ČD - Telematika, ve které autorka působí od roku 2012 na pozici vedoucí oddělení komunikace. Součástí těchto materiálů se stala vnitřní směrnice Směrnice Benefitní a stabilizační program zaměstnanců a Organizační struktura, a autorce byl společností ČD - Telematika udělen souhlas s jejich užitím za účelem této bakalářské práce.

V kapitole 4.3 Uvedení nového benefitního programu, byl autorkou zpracován postup realizace interní komunikace z interních materiálů společnosti ČD - Telematika s účelem zachytit postup změny systému benefitního odměňování s ohledem na kapitolu 3.2 Volba benefitů v organizaci, která zachycuje firemní kulturu i potřebu interní komunikace v teoretické části této práce. Výsledkem bylo v souladu s teoretickou částí práce, zaměřenou na formu benefitu systém Cafeteria (v kapitole 3.3 Benefitní systém (Cafeteria), představení systému Cafeteria a celkového programu benefitů ve vybrané organizaci. Zároveň byl proveden rozbor čerpání benefitů zaměstnanci v novém systému Cafeteria v roce 2015. Pro tento rozbor bylo pro vlastní průzkum využito excel reportů přímo ze systému Cafeteria Sodexo mojeBenefity. Pro vyhodnocení čtenosti interních komunikačních sdělení pak vnitřních IT systémů na Intranetu společnosti ČD - Telematika.

Součástí této analytické části došlo ke komparaci jednotlivých kategorií benefitů s výsledky vlastního šetření formou internetové rešerše v podkapitole 3.3.1 Využití systému Cafeteria v ČR a kapitole 3.4 Trendy v zaměstnaneckých benefitech, tedy s oblíbenosti benefitů na trhu v ČR, potažmo s trendy v zaměstnaneckých benefitech. Z dosažených výsledků provedené

analýzy a uvedenou komparací byl proveden pokus o dedukci v oblasti vlivu benefitů na motivaci a spokojenost zaměstnanců vybrané organizace.

4.1 Představení vybrané organizace ČD - Telematika a.s.

Dle zdroje www.cdt.cz (2015) byla akciová společnost ČD - Telematika založena v roce 1994. Za 21 let své působnosti se stala předním poskytovatelem velkoobchodních datových a hlasových služeb zabývající se také výstavbou, servisem a správou telekomunikačních infrastruktur. Společnost ČD - Telematika vlastní druhou největší optickou infrastrukturu v České republice, vysoce zabezpečená datová centra, jež jsou součástí kritické infrastruktury státu a její služby jsou poskytovány v souladu s certifikacemi kvality ISO: ČSN EN ISO 9001:2008 Systém managementu kvality, ČSN ISO/IEC 20000-1:2006 Informační technologie – Management služeb a dalších. ČD - Telematika je držitelem osvědčení vydaného NBÚ na stupeň tajné a certifikace AQAP – požadavky NATO na ověřování kvality při návrhu, vývoji a výrobě. ICT služby jsou zajišťovány pod garantovanými parametry SLA (Service Level Agreement).

Mezi zákazníky společnosti ČD - Telematika patří státní správa a samospráva, telekomunikační operátoři, významní provozovatelé e-shopů, lokální poskytovatelé internetu (ISP) a další. ČD - Telematika je členem profesních organizací, jako jsou AFCEA, ICT UNIE, NIX.CZ a další, a zapojila se do projektu FEXIX – bezpečný internet v ČR. Mezi podporované charitativní organizace se řadí Dětské Centrum Strančice, které se věnuje péči o těžce zdravotně znevýhodněné děti ve věku do 6 let. Vlastníky společnosti se sídlem v Praze jsou České dráhy a.s. s akciovým podílem 69,18 %, Dial Telecom, a.s. vlastní 29,04 % akcií a OHL ŽS, a.s. pak 1,78 %. ČD - Telematika a.s. podle auditovaných výsledků dosáhla v roce 2014 externích tržeb ve výši 1 435 mil. Kč, provozního výsledku hospodaření 108 mil. Kč a výsledek hospodaření po zdanění, tedy čistý zisk, dosáhl hodnoty 66,9 mil. Kč.

ČD - Telematika čítá přes 550 zaměstnanců, kteří vykonávají své zaměstnání na více než 30 servisních pracovištích po celé České republice. Během své působnosti na českém trhu prodělala, jak je patrné ze zveřejněných výročních zpráv na internetových stránkách (roky 2009 – 2014) významné organizační změny (vyčlenění části úseku IT do dceřiné společnosti ČD – Informační Systémy, a.s. v roce 2010), které měly vliv na počet a strukturu zaměstnanců (www.cdt.cz, 2015). Vnitřní hierarchie společnosti je členěna na 6 úseků – INFRA (Servis infrastruktury), TS (Telekomunikační služby), Finanční, Podpůrné činnosti (Administrativa, Projektová kancelář, IT, aj.) Personální a komunikace a Obchod a marketing (včetně Zákaznického centra). Ty se dále člení na oddělení, popř. na odbory (Interní materiál - Organizační struktura ČD - Telematika, 2015).

Struktura zaměstnanců

Vzhledem k rozsahu této práce a počtu více než pěti set zaměstnanců společnosti ČD - Telematika byly údaje o struktuře zaměstnanců autorkou generalizovány. Autorka vychází z interních materiálů společnosti ČD - Telematika aktuálních k roku 2015. Téměř 60 % zaměstnanců společnosti ČD - Telematika o celkově průměrném věku nad 40 let se řadí k odborně-technickým profesím, převážně se jedná o techniky kabelových sítí, techniky všeobecného servisu optické infrastruktury, techniky optických kabelů a další, kteří mají jako

součástí náplně práce činnost prováděnou v terénu (výkopové práce, zaměřování, správa a údržba kabelů ve vlakovém kolejišti aj.) Tyto profese spadají pod odbornou specializaci vyhlášek 50/1978 Sb. § 6, popř. § 7 a § 8 výhodou, což znamená, že vyškolení zaměstnanci mohou obsluhovat elektrická zařízení, nebo na nich provádět ostatní činnosti samostatně nebo je řídit. Dalšími požadavky jsou vzdělání SO/SŠ elektrotechnického směru, znalost radiofrekvenčních technologií aj. Tito převážně spadají do úseku INFRA, z menší části do úseku TS.

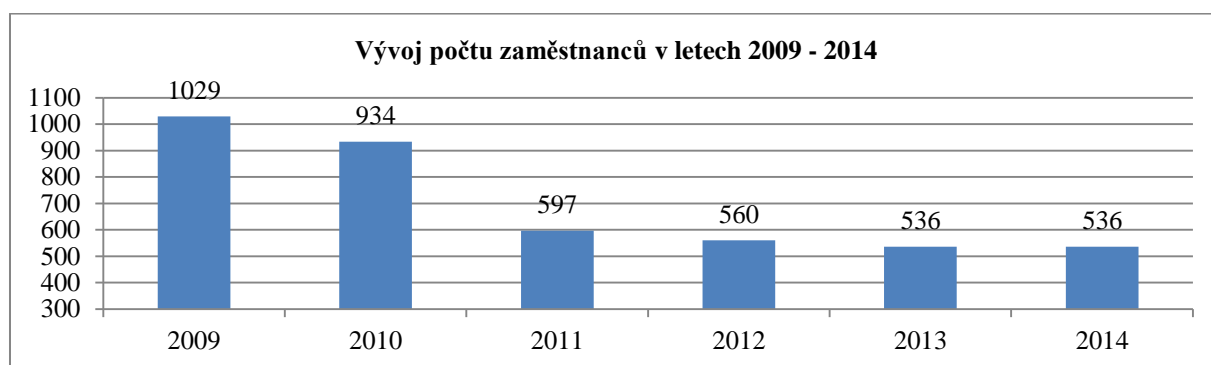
Pracovníci zastávající ostatní činnosti (26 %) v dalších úsecích jsou vysokoškolsky vzdělaní v oborech jejich specializace jako je právní, projektové řízení, ekonomické, informační technologie, HR aj. 10 % jsou zaměstnanci s nejvyšším dosaženým vzděláním s maturitou (střední školy, nástavbová studia) 4 % pracovníků jsou pracovníci v kategorii jinde nezařazení a do této spadají řidiči, závozníci, pomocníci recepce aj. (Interní materiály ČD - Telematika, 2015). V roce 2011 bylo u společnosti ČD - Telematika zaměstnáno o 432 pracovníků méně než tomu bylo v roce 2009. Jak je doloženo v grafu Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014, vyčlenění části úseku IT do dceřiné společnosti ČD – Informační Systémy, a.s. v roce 2010 mělo za následek snížení počtu zaměstnanců v počtu téměř 300 osob (z jedné třetiny vysokoškolsky vzdělaných pracovníků).

Dalšími faktory pro snížení počtu zaměstnanců byly snahy o:

- snížení interních nákladů;
- výrazná optimalizace interních procesů a zvyšování jejich efektivity;
- zavádění elektronických systémů zjednodušující administrativní činnost;
- dispečerské řízení pro efektivnější řízení pracovníků a jejich pracovní doby.

Z rozhovoru se zainteresovanou osobou (ředitelka úseku Personálního a komunikace ve společnosti ČD - Telematika) vyplynulo, že vzhledem ke skladbě pracovníků v roce 2011 – jejich očekávání, životnímu stylu, požadavkům na zaměstnavatele aj. nebylo považováno za nutné plošný systém benefičního odměňování tak, jak je popsán v kapitole 4.2 Benefity a sociální program do roku 2015 bez motivačních prvků měnit.

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014

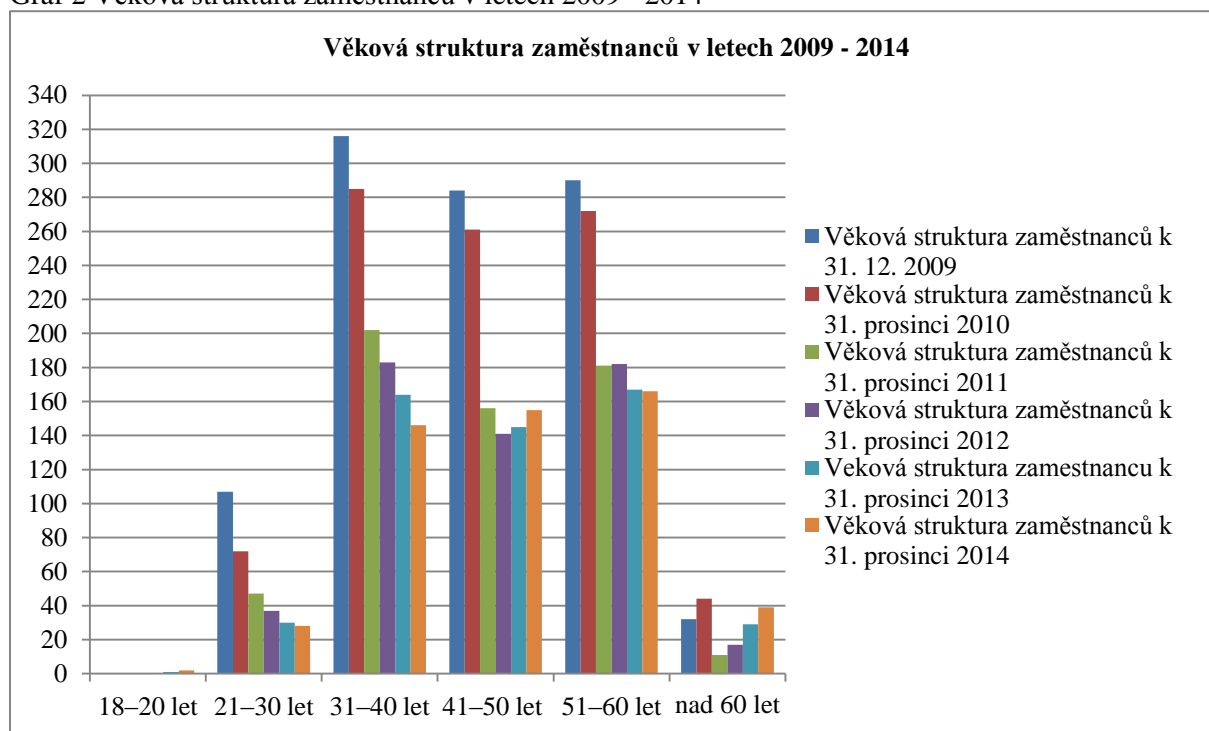


Zdroj: vlastní průzkum

Jak je z grafu Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 - 2014 patrné, v následujícím období 4 let byl stav zaměstnanců stabilizován, ale dle Grafu 2 Věková struktura zaměstnanců v letech 2009 – 2014, se snížil počet zaměstnanců ve skupině 21 - 30 let a zvýšil se

ve skupině nad 60 let. To je dáno vlivem stárnutí a tím posunem zaměstnanců do skupiny 31 - 40 let dále a následným zvýšením počtu zaměstnanců, kteří dovršili věku k odchodu do důchodu. Snížení počtu zaměstnanců se týkalo převážně skupin nad 31 do 50 let.

Graf 2 Věková struktura zaměstnanců v letech 2009 - 2014



Zdroj: vlastní průzkum

V roce 2013 ale bylo top managementem společnosti dosaženo závěru, že i když věková struktura zaměstnanců byla ve sledovaném období stále se pohybující v průměru nad 40 let – technologie a informovanost je v běžné populaci stále zvyšující se trend. Dalo se tedy očekávat, že informovanost běžných zaměstnanců, rozumíme se 60 % technicko-odborných pracujících v terénu, se seznámí s podmínkami benefitů jiných – konkurenčních zaměstnavatelů, což ukázala i praxe v podobě odchodů ke konkurenci nebo příliv tlumočených zpráv od vedoucích pracovníků.

Důležitost výhod, které zaměstnavatel poskytuje, nabývala na intenzitě. Jak dokládá článek Natálie Kortišové (2012), manažerky v oddělení Poradenství při řízení lidských zdrojů PwC Česká republika, pouze 24 % zaměstnanců na nejnižších pozicích v ČR v roce 2011 uvedlo, že nedostává žádné benefity, pro top management firem jsou však tyto již samozřejmostí. Podle Kortišové (2012) by měli stejnou důležitost HR manažeři a věnovat i externímu benchmarkingu benefitů - poznání vlastní situace ve srovnání s konkurencí. Bylo tedy přikročeno k analýze stávajícího stavu a k hledání možných úprav tak, aby bylo dosaženo definovaných potřeb, jak je v kapitole 5 Návrh doporučení pro organizaci popsáno, konkrétně využití benefitu jako motivačního nástroje, potřeba zvýšení povědomí o prestiži zaměstnavatele, odstranění kastace, která byla důsledkem rozdělení zaměstnanců tak, jak je uvedeno v kapitole 4.2 Benefity a sociální program do roku 2015 do benefitních tříd.

4.2 Benefity a sociální program do roku 2015

Od roku 2009 do roku 2014 byla v platnosti a pravidelně aktualizována Směrnice Benefitní a stabilizační program zaměstnanců, která určovala zařazení zaměstnanců do pěti kategorií, nárokující si benefity v různé výši následovně:

Kategorie dle pracovního zařazení zaměstnanců

Členové Top Managementu:

Kategorie 1A

- Příspěvek na penzijní připojištění 1 700 Kč/měsíc.
- Příspěvek na životní pojištění 800 Kč/měsíc.
- Ošatné 12 000 Kč/rok.

Zaměstnanci vyspecifikovaní nadřazeným ředitelem úseků:

Kategorie 2A:

- Příspěvek na penzijní připojištění 1 250 Kč/měsíc.
- Příspěvek na životní pojištění 700 Kč/měsíc.
- Ošatné 7 000 Kč/rok podléhající schválení nadřízeného.

Kategorie 2B:

- Příspěvek na penzijní připojištění 1 000 Kč/měsíc.
- Příspěvek na životní pojištění 666 Kč/měsíc.
- Firemní vůz i pro soukromé účely podléhající schválení nadřízeného.

Kategorie 2C:

- Příspěvek na penzijní připojištění 850 Kč/měsíc.
- Příspěvek na životní pojištění 666 Kč/měsíc.

Ostatní zaměstnanci nezařazení v kategoriích 1A a 2A až 2C:

- Příspěvek na penzijní připojištění 750 Kč/měsíc.
- Příspěvek na životní pojištění 666 Kč/měsíc.

Příspěvek na životní pojištění byl podmíněn pojistnou smlouvou uzavřenou u společnosti ING Životní pojišťovna N.V. pobočka Česká republika. Tyto benefity mohli být čerpány po uplynutí zkušební doby ve své plošné podobě, tzn. zaměstnanci je mohli využít nebo nikoliv. Do nároku pro čerpání jednotlivých benefitů dle uvedených kategorií bylo možno zahrnout i zaměstnance, kteří nebyli členy top managementu, ale byla jim udělena výjimka.

Benefity, jejichž čerpání bylo podřízeno schválení nadřízeného zaměstnance

Benefity poskytované od prvního dne nástupu do organizace či po uplynutí zkušební doby: Firemní vůz i pro soukromé účely; využití služebních mobilních telefonů k soukromým účelům; home office; bezplatné právní, psychologické poradenství podléhající schválení nadřízeného nepřekračující částku 10 000 Kč za rok na zaměstnance s tím, že společnost ČD - Telematika nebude zatížena náklady v celkové výši 30 000 Kč měsíčně.

Ostatní benefity bez diferencovaného přístupu

Ostatní benefity uvedené níže dle Směrnice Benefitní a stabilizační program zaměstnanců, jako zvýhodněné mobilní volání a slevy u partnerů organizace, mohly být zaměstnanci

čerpány poskytovány bez rozdílu zařazení zaměstnance do kategorií a byly čerpány na základě zaměstnancovi vůle:

- Zaměstnanecký program s výhodným mobilním voláním pro celou rodinu.
- Sleva na produkty ve výši 10 % u ČD travel s.r.o.
- 15% sleva na léčebné pobyty v Lázních Teplice v Čechách a.s.
- 20% sleva pojištění občanských produktů u České pojišťovny a.s.
- sleva na nákup osobního automobilu minimálně 13 – 16 % u ŠKODA AUTO a.s.
- Bankovní služby se slevou 50 – 100 % za vedení běžného účtu u Komerční banky a.s.
- Pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli u ČSOB Pojišťovny a.s.
- Odměna ve výši 10 000 Kč za získání pracovníka specialisty IT a telekomunikací.
- Vzdělávání a podpora rozvoje v alikvotní výši za kalendářní rok pro Hard Skills a Soft Skills podléhající identifikaci potřeb společnosti (nevztahuje se na vzdělávání vyplývající ze zákona nebo jiných všeobecně závazných předpisů).

Benefity vyplývající z Kolektivní podnikové smlouvy

Vzhledem k působnosti Odborového sdružení ve společnosti ČD - Telematika je každé dva roky podepisována Podniková kolektivní smlouva, ze které vyplývají následující benefity určené všem zaměstnancům společnosti bez rozdílu zařazení zaměstnance do kategorií:

- Zkrácení týdenní pracovní doby na 37,5 hodiny týdně.
- Týden dovolené navíc.
- Příspěvek na stravování v podobě papírových stravenek ve výši 44 Kč, tj. v úrovni 55 % ceny stravenky v nominální hodnotě 80 Kč anebo 55 Kč v úrovni 55 % ceny stravenky v nominální hodnotě 50 + 50 Kč v závislosti na rozvrhu pracovní doby zaměstnance.
- Nárůst základních mezd k předchozímu roku v roce 2014 o 1 %, v roce 2015 o 2 %*.

Protože ve společnosti ČD - Telematika působilo a doposud působí Odborové sdružení čítající 230 členů, zaměstnanci mají možnost čerpat příspěvky ze sociálního fondu na zlepšení pracovního prostředí, na rekreace, tábory pro děti a další kategorie uvedené v grafu Graf 5 Čerpání sociálního fondu v letech 2009 – 2014.

Mzdový systém ve společnosti ČD - Telematika zahrnoval motivační složku mzdy ve formě mimořádných prémie a ročních bonusů. Pohyblivá složka mzdy však nebyla součástí motivačních nástrojů – byla zavedena až v roce 2015.

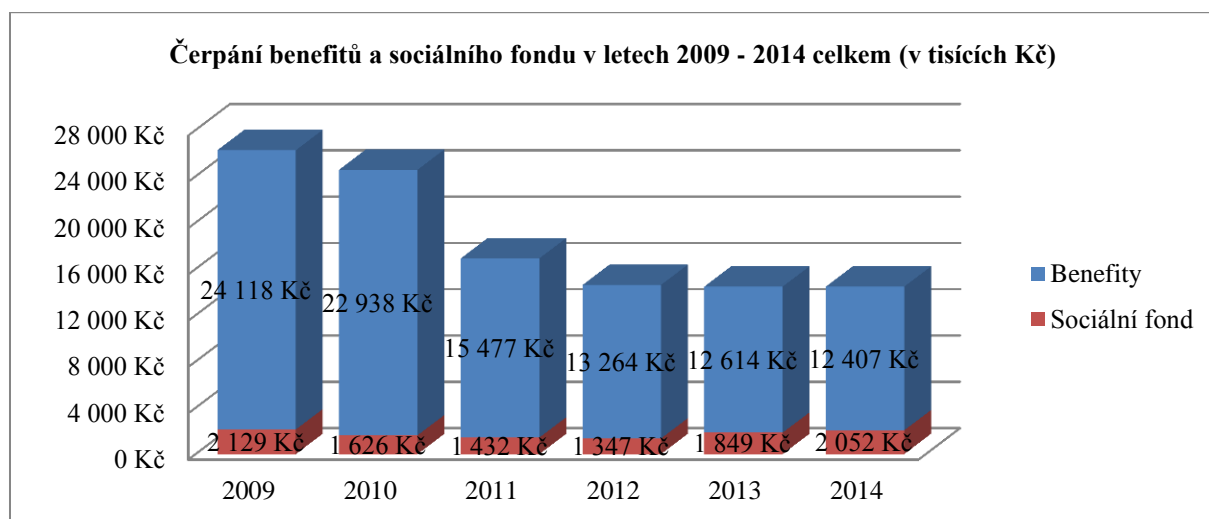
4.2.1 Čerpání benefitů a sociálního programu

Ze zjištění porovnáním Grafu 1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2009 – 2014 a Grafu 3 Čerpání benefitů a sociálního fondu v letech 2009 - 2014 celkem, je vyplývající, že v roce 2009 byl průměrný výdaj za benefity na jednoho zaměstnance 25 507 Kč v roce 2011 pak 28 323 a v roce 2014 na hladině téměř 27 tisíc korun při počtu 536 zaměstnanců při plošném benefitem systému odměňování.

*Vzhledem k tomu, že společností ČD - Telematika není náklad na navýšení základních mezd o uvedená procenta zařazen mezi náklady na benefity, nezohledňuje je v nákladech na benefity ani tato bakalářská práce.

Do těchto benefitů však nejsou zahrnuty další výhody vyplývající Směrnice Benefitní a stabilizační program zaměstnanců, jako slevy u dodavatelů produktů či služeb, týden dovolené navíc aj.

Graf 3 Čerpání benefitů a sociálního fondu v letech 2009 - 2014 celkem (v tisících Kč)



Zdroj: vlastní průzkum

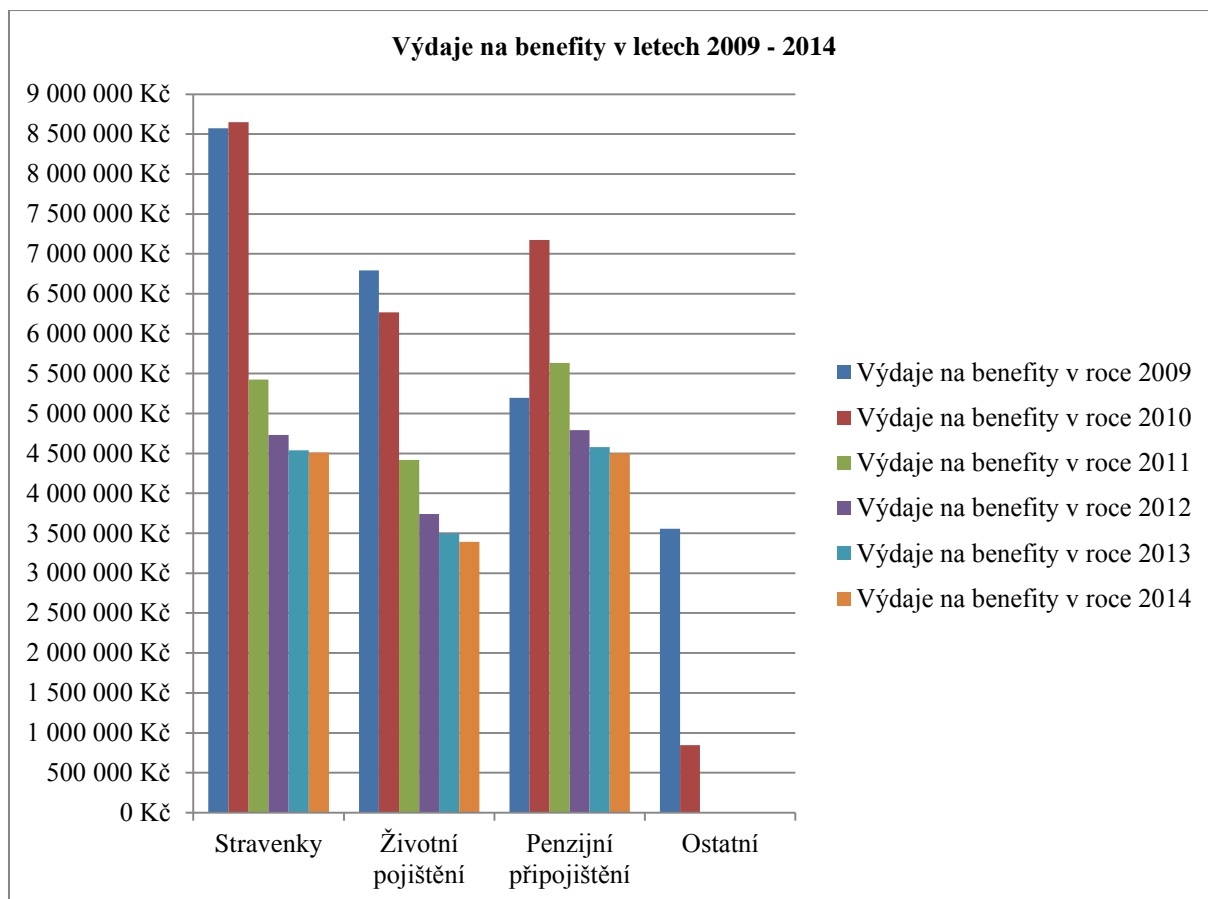
Z uvedeného grafu Graf 3 Čerpání benefitů a sociálního fondu v letech 2009 - 2014 celkem je zřejmé, že na celkovou výši prostředků čerpání ze sociálního fondu nemá počet zaměstnanců podstatný vliv. V roce 2009 při počtu 1 029 zaměstnanců bylo ze sociálního fondu čerpáno 2,1 mil, v roce 2014 s 536 zaměstnanci pak 2,05 mil, což je zapříčiněno jednak trvale stanovenou výší prostředků uvolněných k čerpání a jednak tím, že mimo příspěvek na stravování podléhá každá žádost o příspěvek schválení komise složené ze zástupců odborů a dvou členů top managementu společnosti ČD - Telematika.

Na plošné benefity byly vynaloženy náklady celkem bez skupiny zaměstnanců, kteří žádné jiné benefity mimo stravenky nečerpali – 133 osob v roce 2009, 109 v 2011 a v roce 2014 98 osob. Pokud by tato skupina byla v průměru zohledněna, činil by výdaj na zaměstnance v roce 2009 29 294 Kč, v roce 2011 34 649 Kč a v roce 2014 pak 33 tisíc. Výše vynaložených prostředků převyšuje průměr v ČR 13 255 korun.

V rámci vývoje strategie benefitního odměňování společnosti ČD - Telematika s cílem zajistit, aby byla poskytnuta odpovídající péče všem zaměstnancům, byly proto zkoumány výdaje na jednotlivé oblasti benefitů. Pro účely této práce byly autorkou z interních materiálů společnosti ČD - Telematika zpracovány grafy Graf 4 Výdaje na benefity v letech 2009 - 2014 a Graf 5 Čerpání sociálního fondu v letech 2009 - 2014, které zachycují vývoj čerpání benefitů v Kč po jednotlivých kategoriích. Tyto budou dále porovnány s dostupnými daty v oblasti čerpání v jednotlivých kategoriích v rámci ČR, stejně jako s výdaji na jednotlivé kategorie po zavedení systému Cafeteria kapitola 4.5 Čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015, zahrnující Zdraví, Sport, Kuluru aj.

Čerpání benefitů ve společnosti ČD - Telematika po jednotlivých kategoriích - životní pojištění, penzijní připojištění, stravenky a ostatní je v souladu s obecnou situací v ČR. Penzijní připojištění, které se těší vysoké oblibě v zahraničí – 62 % (www.roberthalf.com, 2015) je i ve společnosti ČD - Telematika, jak ukazuje Graf 4 Výdaje na benefity v letech 2009 – 2014 výrazně využíváno. Autorka se zamýšlela, zda se jedná o skutečnost vzniklou úzkou nabídkou benefitů anebo o odpovědný přístup k budoucnosti každého jednotlivce. Jak bude uvedeno v kapitole 4.5 Čerpání v novém systému Cafetera 1. – 3. Q 2015, zavedení Cafeteria systému s širokou nabídkou benefitů nemělo na výši čerpaných prostředků do kategorie finančních benefitů markantní vliv.

Graf 4 Výdaje na benefity v letech 2009 – 2014



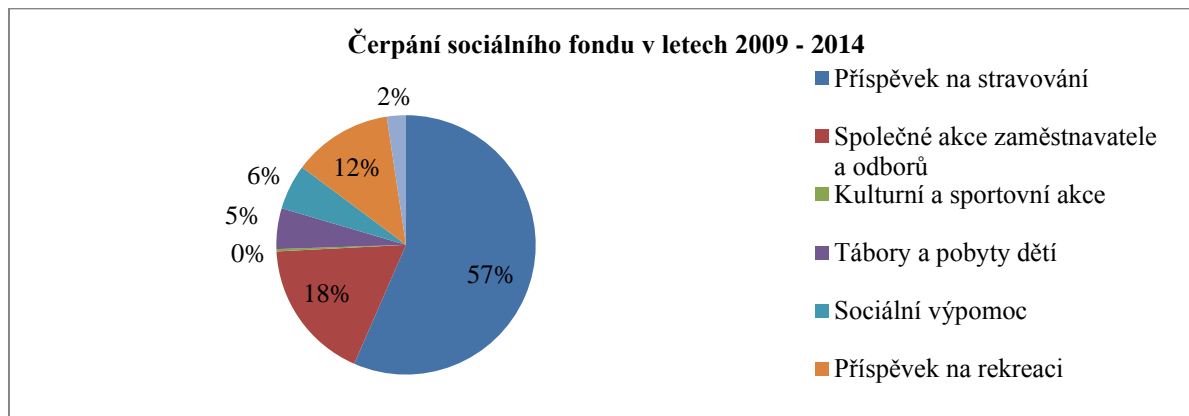
Zdroj: vlastní průzkum

Většina zaměstnanců i nadále čerpá v roce 2015 prostředky na penzijní připojištění ve stejné, nebo dokonce i ve vyšší hodnotě. Tento stav lze hodnotit tak, že zaměstnanci jsou na tento benefit navyklí a změnou systému si nepřáli měnit výši plateb u finančních institucí. Dále vzhledem k věkovému průměru nad 40 let se dají považovat za konzervativnější co se internetových nákupů i v systému Cafeteria týče a v neposlední řadě si vzhledem k dosaženému věku uvědomují blížící se odchod do penze a s tím spojenou nutnost úspor.

Jak je uvedeno v kapitole 3.3 Benefitní systém Cafeteria, podkapitole 4.2.1 Čerpání benefitů – příspěvek na stravování, stravenky dominují žebříčku oblíbenosti zaměstnaneckých benefitů. Příspěvek je navíc doplněn o prostředky poskytnuté ze sociálního fondu, a jak je patrné

z Grafu 5 Čerpání sociálního fondu v letech 2009 - 2014 bylo na tento benefit čerpáno nejvíce prostředků.

Graf 5 Čerpání sociálního fondu v letech 2009 - 2014



Zdroj: vlastní průzkum

Průzkumem formou internetové rešerše, který byl uveden v podkapitole 3.3.1 Využití systému Cafeteria v ČR bylo doloženo, že nejvyužívanější kategorií z pohledů zaměstnanců je zdraví (60 %), následuje rekreace (19 %), kultura (6 %) a sport, který vyhledává 10 procent zaměstnanců (Kudrnová, 2014). Graf 5 Čerpání sociálního fondu v letech 2009 – 2014 vypovídá o oblíbenosti kategorie rekreace zaměstnanci společnosti ČD - Telematika na úrovni 12 % a kategorie zdraví není v rámci benefitů zaměstnavatele společnosti ČD - Telematika uvedena vůbec. Naopak Společné akce zaměstnavatele a odborů jsou podporovány 18 % z celkových výdajů ze sociálního fondu. Autorka vyvozuje, že tento odklon je od obecné situace v ČR způsoben jednoduše jinou nabídkou možností, mezi kterými zaměstnanec může volit.

4.2.2 Potřeba změny benefitního odměňování

V roce 2014 bylo top managementem společnosti ČD - Telematika rozhodnuto o potřebě změny benefitního systému odměňování stejně jako o navýšení celkové částky určené k čerpání na jednoho zaměstnance na 30 000 korun. Podružně bylo cílem také inovovat systém hodnocení, ve kterém by byly zavedeny pohyblivé složky mzdy a KPI, čím by bylo dosaženo férového a transparentního hodnocení zaměstnanců a také by byla získána přímá návaznost výsledků na odměňování zaměstnanců.

Hlavní argumenty pro změnu se stala potřeba:

- Odstranění kastace – tedy kategorií rozřazení zaměstnanců v návaznosti na vykonávanou pozici.
- Budování firemní kultury – pocitu jednoty a sounáležitosti a taktéž přiblížení top managementu řadovým pracovníkům.
- Potřeba transparentního a férového odměňování.
- Posílit pověst dobrého zaměstnavatele.
- Získat konkurenční výhodu pro získávání mladších zaměstnanců.
- Odstranit zastaralost benefitního systému – rozšířit nabídku a dát možnost volby dle svých preferencí.

- Získání efektivního motivačního nástroje.

Nejlépe těmto potřebám odpovídala v souladu s trendy na trhu možnost zavedení benefitního systému Cafeteria spolu se zachováním čerpání benefitů ze sociálního fondu a stávajících fixních benefitů – příspěvek na stravování, program s mobilními službami VPN Family aj. Tato kategorie je v systému Cafeteria uvedena taktéž, a to pod názvem Interní benefity.

4.3 Uvedení nového benefitního programu

Uvedení nového benefitního programu – Cafeteria předcházelo výběrové řízení mezi poskytovateli systémů na českém trhu. Do výběrového řízení byly po rešerši trhu s benefitními systémy, kterou provedlo oddělení centrálního nákupu společnosti ČD - Telematika přizvány čtyři společnosti – poskyvatelé systémů Cafeteria. Konkrétně společnosti Sodexo Pass Česká republika a. s., BENEFITY a.s., Cafeteria Benefits Café společnosti Edenred CZ s.r.o. a Benefit Plus společnosti Benefit Management s.r.o. Výběrové řízení probíhalo s cílem nalézt vhodného partnera pro provoz systému Cafeteria ve společnosti ČD - Telematika, kde rozhodujícím pro tuto volbu byl výsledek srovnání jejich nabídky v následujících, autorkou vybraných oblastech:

- Popis řešení.
- Možnost customizace dle potřeb a grafického designu společnosti ČD - Telematika.
- Možnost napojení na IT platformy společnosti ČD - Telematika.
- Reporting.
- Možnosti způsobů čerpání zaměstnancem.
- Počet a typ zaslavných dodavatelů.
- Zisk při čerpání z pohledu zaměstnance.
- Školení pro systém Cafeteria.
- Plán dalšího rozvoje systému.
- Cena poskytování systému Cafeteria společnosti ČD - Telematika:
 - Cena implementaci řešení včetně případného omezení rozsahu.
 - Měsíční či jiné poplatky za provoz a poskytování služby.
 - Cena za vydání počátečních a následných karet, poukázek, či jiné poplatky spojené s čerpáním zaměstnancem včetně případného poštovního.
 - Jakékoli další poplatky spojené s implementací, poskytováním, údržbou a případným rozšiřováním služby - prosím specifikujte.
- Ostatní - důležité doplňující údaje, specifika nabízeného řešení a platební podmínky.

Po vyhodnocení výběrového řízení byla pro spolupráci vybrána Cafeteria mojeBenefity společnosti Sodexo Pass Česká republika.

4.3.1 Seznámení se systémem Cafeteria Sodexo

Společnost Sodexo Pass Česká republika provozuje systémy Cafeteria od roku 2008. Jejich systém Cafeteria nese značku a název webového portálu mojeBenefity. Cafeteria mojeBenefity obsahuje 14 kategorií daňově zvýhodněných benefitů od více než 2 000 subjektů na českém trhu:

- Cestování a rekreace.
- Finance a pojištění.
- Kultura.

- Nakupování, slevy a výhody.
- Zdraví.
- Relax a krása.
- Rodiče a děti.
- Rozvoj a vzdělávání.
- Sport.
- Zážitky.
- Užívejte si se světem výhod.
- Dobročinnost.
- Poukázky Flexi Pass – volný čas.
- Flexi Pass CARD.

Kategorie Interní benefity ČD - Telematika byla doplněna společností ČD - Telematika. Záleží na vůli zaměstnavatele, zda svým zaměstnancům zpřístupní všechny uvedené kategorie. Ve společnosti ČD - Telematika tak bylo učiněno a v souladu s trendy, jak je popsáno v kapitole 3.4 Trendy v zaměstnaneckých benefitech, byla do nabídky systému Cafeteria zahrnuta i kategorie Dobročinnost, kde zaměstnanci mohou libovolnou výší příspěvku podpořit Dětské centrum Strančice, které společnost ČD - Telematika dlouhodobě podporuje.

Čerpání benefitů v systému Cafeteria mojeBenefity

V souladu se směrnicí Benefitní a stabilizační program zaměstnanců, je zaměstnancům umožněno čerpat benefity po uplynutí zkušební doby. Každý zaměstnanec může za rok čerpat benefity ve výši 30 000 korun českých celkem. Stanovená částka se nedotýká čerpání v kategorii Interní benefity ani čerpání příspěvků ze sociálního fondu společnosti ČD - Telematika. Pokud zaměstnanec své body do konce kalendářního roku na webovém portálu <https://cdt.mojebenefity.cz/> nevyčerpá, tyto mu bez náhrady propadnou. Body jsou v poměru k penězům počítány 1 : 1, tedy 1 Kč = 1 bod, mimo kategorii Finance a pojištění, kdy 1 bod představuje 1,05 Kč. Body jsou připisovány na účet zaměstnance vždy čtvrtletně předem k prvnímu dni v měsíci v poměrné výši (7 500 Kč na čtvrtletí). Tato výše je snížena o částku, kterou se zaměstnanec rozhodl čerpat do kategorie Finance a pojištění, neb tato je zaměstnavatelem každý měsíc přímo odesílána dané instituci formou příspěvku na životní pojištění a anebo penzijní přepojištění.

Formy uplatnění bodů v Cafeteria systému

Prostřednictvím webového portálu <https://cdt.mojebenefity.cz/> ve kterém je zaměstnanec zaregistrován, přejde do preferované kategorie. Zde si z nabídky partnerů vybere subjekt, u kterého si přeje provést nákup (www.lekarna.cz, www.eximtours.cz, www.balony.eu) a vybere si i konkrétní zboží nebo službu. Dále má možnost postupovat čtyřmi způsoby v závislosti na možnostech partnera Cafeteria.

- Online platba body

V e-shopu partnera systému Cafeteria provede obvyklý nákup. Tento při volbě způsobu úhrady uhradí prostřednictvím odečtu bodů přímo z jeho Cafeteria účtu.

- Elektronická poukázka ePass

Na webových stránkách partnera si zaměstnanec vybere produkt nebo službu a tuto si následně zakoupí směnou za body v Cafeteria. Potvrzení o platbě – elektronickou poukázku

ePass, si poté automaticky nechá zaslat na mobilní telefon či do e-mailu. Tento ePass nejčastěji slouží k nákupu vstupenek (www.cinestar.cz, www.slovackedivadlo.cz, www.trojak.cz) a jeho předložení je kulturním či sportovním zařízením vyžádáno při vstupu namísto platné vstupenky.

- Papírové poukázky Flexi Pass

Zaměstnanec má možnost si na webovém portále objednat papírové poukázky Flexi Pass v hodnotách 50, 100, 200, 500 a 1 000 Kč. Tyto následně uplatňuje osobně u těch partnerů, které tyto přijímají. Tito partneři jsou obvykle označeni samolepkou s logem Sodexo Pass Česká Republika na vstupních dveřích do prodejny, sportoviště aj. (Allegria, Alexandria Spa & Wellness hotel, Top Optik).

- Karta Flexi Pass CARD

Poslední možností, jak uplatnit své body v systému Cafeteria je nabití body na Kartu Flexi Pass CARD, jejíž užití je shodné s kreditní kartou, kterou vydávají bankovní domy. Místa, kde je možné provést úhradu zboží či služeb jsou opět označena na prodejnách.

4.4 Interní komunikace nového benefitního systému Cafeteria

Před změnou benefitního systému odměňování všech více jak pěti set zaměstnanců společnosti ČD - Telematika, bylo třeba připravit interní komunikační strategii. Zvážit možný resistantní přístup či odpor ke změně a pečlivě naplánovat interní kampaň tak, aby informace byly podávány jako jednoznačná výhoda pro všechny pracovníky a srozumitelnou formou.

Pro tuto část bylo využito interních materiálů společnosti ČD - Telematika zahrnující i časový harmonogram interní komunikace tak, jak je zřejmé v Tabulce 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram.

Tabulka 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram

Fáze příprav	Od - 2014	Do 2014	Sdělení
Výběrové řízení na dodavatele systému Cafeteria	7.4.	1.9.	
Sběr podkladů	10.9.	9.10.	Sběr základního obsahu - nabídky
Příprava komunikace	10.10.	22.10.	Textace, headline, grafika
Zahájení komunikace	31.10.	31.10.	Avizace nového (utajeného kolegy)
Komunikace - přípravná fáze	31.10.	5.11.	Zvědavost - dílčí informace o kolegovi
Odhalení	6.11.	10.11.	Odhalení změny a systému Cafeteria
Komunikace velikosti budgetu na benefity pro rok 2015	12.11.	18.11.	Ukázky čerpání
Komunikace struktury systému Cafeteria	7.11.	18.11.	Komunikace změny
Zpětná vazba	13.11.	20.11.	Obhájení a prostor na dotazy
Proškolení zaměstnanců	14.11.	28.11.	Vedoucích pracovníků
Testovací provoz	24.11.	28.11.	Zpřístupnění systému Cafeteria
Bonus 3 500 Kč	28.11.	1.12.	Komunikace mimořádné odměny
Zpřístupnění systému Cafeteria všem zaměstnancům	1.12.	1.12.	Start nákupů
Podpora čerpání bodů	3.12.	22.12.	Komunikace konkrétních nabídek
Pozitivní zkušenosti	3.12.	24.12.	Přehledy čerpání kolegů
Zpětná vazba a nejčastější dotazy	8.12.	19.12.	Obhájení, uklidnění
Ostrý provoz	1. 1. 2015		Informace o kvartálním dobíjení bodů

Zdroj: Interní zdroj ČD - Telematika (2014)

Před spuštěním systému Cafeteria bylo nutné, aby zaměstnanci v celé České republice rozuměli, jak systém Cafeteria funguje a jak jej mohou jednoduše využívat.

Hlavními cíli interní komunikační strategie byla v souladu s potřebami společnosti ČD - Telematika potřeba odstranění kastace mezi zaměstnanci, budování firemní kultury tak, jak je souhrnně zpracováno v podkapitole 4.2.2 Potřeba změny benefitního odměňování, posílení pověsti dobrého zaměstnavatele, podružně získat konkurenční náborovou výhodu na trhu práce a získání motivačního nástroje.

V souladu s uvedenými potřebami byly naplánovány jednotlivé fáze realizace uvedení nového benefitního systému Cafeteria tak, jak je uvedeno v Tabulce 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram. Následně budou v následujících odstavcích této kapitoly - Příprava komunikace, Tvorba brandu Cafeteria, a Od Zahájení komunikace po Testovací provoz popsány jednotlivé kroky tak, aby bylo zřejmý postup při realizaci interní kampaně s ohledem na doporučení v teoretické části této práce, podkapitole 3.2 Volba benefitů v organizaci – odstavci Interní komunikace.

Výběrové řízení mezi čtyřmi subjekty uvedenými v kapitole 4.3 Uvedení nového benefitního systému Cafeteria, bylo realizováno od měsíce dubna do prvního září téhož roku, kdy bylo vyhodnoceno na základě popsaných kritérií Popis řešení, Možnost customizace dle potřeb a grafického designu společnosti ČD - Telematika, Možnost napojení na IT platformy společnosti ČD - Telematika, Reporting aj.

Následně bylo možné schraňovat podklady od výherce výběrového řízení, v tomto případě společnosti Sodexo Pass Česká Republika, ze kterých bylo možné vytěžit informace pro hlavní výhody/přínosy nového systému Cafeteria a také jeho parametry i funkčnost tak, jak je popsáno v podkapitole 4.3.1 Seznámení se se systémem Cafeteria Sodexo, včetně výčtu čtrnácti kategorií zahrnující Zdraví, Kulturu, Sport, Charitu a také způsoby čerpání bodů v systému Cafeteria, například formou elektronických poukázek ePass.

Příprava komunikace

V rámci obsahu sdělení byly studovány sebrané podklady a vytěženy do hlavních argumentů provázející interní kampaň zavedení systému Cafeteria:

- Navýšení benefitů všem bez rozdílu stejně na 30 000 Kč – zrušení benefitních tříd (kastace).
- Benefity jsou přidělovány férově – bez rozdílu všem stejně.
- Benefity obsahují širokou škálu kategorií a nabídek.
- Benefity lze čerpat svobodně – na základně vlastních preferencí.
- Benefity lze čerpat odkudkoliv a kdykoliv i z pohodlí domova na internetu.

Vzhledem k cílové skupině interní kampaně, kterou tvořili zaměstnanci nad 40 let, z části pracující ve společnosti ČD - Telematika více než 7 let, dokonce 15 i více let, existovala obava z neúspěchu zavedení systému Cafeteria. Benefitní program ve společnosti ČD - Telematika nebyl za celou dobu její existence (20 let) výrazně změněn. Po konzultaci se zástupci společnosti Sodexo Pass Česká republika, byl hledán výrazný nástroj motivace s cílem zajistit, aby 90 % těchto vstoupilo do nového systému rádo a dobrovolně. V pozadí potřeby změny benefitního systému odměňování stál i fakt, že 98 zaměstnanců fixní benefity mimo stravenek nečerpalo, a tedy netěžilo z dobré situace a dobrých podmínek zaměstnavatele na trhu. Tento postoj si dalo vedení společnosti ČD - Telematika za cíl změnit.

V roce 2014, před uvedením nového systému benefitního odměňování, slavila společnost ČD - Telematika 20 let od svého založení. Celý rok se nesl v duchu těchto oslav a před Vánočními svátky bylo plánováno všechny zaměstnance k tomuto výročí odměnit. Naskytla se tak vhodná příležitost využít této odměny pro uvedení nového systému benefitního odměňování Cafeteria. Bylo rozhodnuto, že k 24. listopadu 2014 bude systém Cafeteria spuštěn ve zkušebním režimu a všem zaměstnancům bude následně nabito 3 500 Kč / bodů v systému Cafeteria. Podmínkou pro uplatnění bodů bylo jejich vyčerpání do 31. 12. 2014.

K 1. prosinci 2014, ke dni spuštění nového systému Cafeteria, se tak hlavní sdělení rozšířilo o motivaci k využití systému Cafeteria, a to mimořádná odměna 3 500 bodů / Kč.

Tvorba brandu Cafeteria

Bylo naplánováno, že nový systém Cafeteria bude ve společnosti ČD - Telematika zaveden dlouhodobě a také pravidelně komunikován. Nabízela se tak možnost vytvoření interního brandu pro Cafeteria, který byl zapadal do rodiny loga společnosti ČD - Telematika. Výsledný brand byl zařazen po boku ostatních interních, již zavedených brandů: pro program Talent management a P20+, který slouží k zastřešování rozvojových projektů a procesních změn s cílem dosažení dalších 20 let společnosti ČD - Telematika na českém trhu.

V situace, kdy zavedení nového benefitního odměňování – systému Cafeteria znamenalo velkou změnu, bylo přijato rozhodnutí k výraznému, až netradičnímu způsobu komunikace. Toto rozhodnutí mělo za cíl dosáhnout stavu, kdy žádný zaměstnanec tuto změnu nebude moci ignorovat ve smyslu toho, že nebude interní kampaní postižen. Z tohoto důvodu byly v ČD - Telematice prvně využity následující komunikační nástroje:

- POS skládačka – A5 složená na A6 obsahující přehled kategorií v systému Cafeteria – distribuce na pracovní místa zaměstnanců před jejich příchodem na pracoviště (600 ks).
- POS – plakáty – distribuovány a vyvěšeny na pracovištích (2 mutace, 84 ks celkem).
- Podlahová grafika – nesoucí brand Cafeteria s výzvou (24 ks).
- Samolepky – umístěny na pracovištích – tiskárnách, v kuchyňkách, vstupních turniketech, zrcadlech na toaletách, aj.. (400 ks).
- Webový portál <https://cdt.mojebenefity.cz/> byl ze značky mojeBenefity rebrandován na brand Cafeteria společnosti ČD - Telematika.

Distribuce materiálů probíhala na jedenáct pracovištích v Praze, Pardubicích, Brně, Olomouci, Plzni, Ostravě, Českých Budějovicích, České Třebové a Ústí nad Labem. Klíčem byl dostatečný počet zaměstnanců na pracovišti – nad 25 osob.

Tyto nástroje byly doplněny obvyklými komunikačními kanály:

- Intranet – zveřejňování textových novinek k systému Cafeteria a doprovodných vizuálů (v počtu 35 zveřejněných novinek).
- Časopis pro zaměstnance V kostce – elektronický čtvrtletník.
- E-mailová komunikace – s informací o zpřístupnění systému Cafeteria 1. 12. 2014.

Neobvyklé nástroje komunikace si vyžadují i neotřelá sdělení. Proč využívat podlahovou grafiku pro pouhé „suché“ konstatování či oznámení změny, která nemusí být vnímána pozitivně. To bylo hlavním tématem brainstormingových – pouze interních schůzek nad plánovanou kampaní. Jednorázová odměna 3 500 Kč před Vánoci byla plánována jako překvapení a tedy

bylo nasnadě překvapovat zaměstnance i nadále. Zároveň byly kladeny dotazy, zda je firemní kultura společnosti ČD - Telematika na nastíněný druh komunikační kampaně připravena. Celý systém Cafeteria byl zastřešen novým kolegou, který má něco pro každého, a je za každých okolností fěr – brandem s názvem Fěrko.

Obrázek 1 Rodina logotypů společnosti ČD - Telematika



Zdroj: Interní zdroj ČD - Telematika (2015)

Brand systému Cafeteria – Fěrko, tak jak je uveden v obrázku Obrázek 1 Rodina logotypů společnosti ČD - Telematika, byl stvořen z obličeje nového kolegy a jeho jménem. Komunikovanými headlines se staly: „Vyberte si směle a podle sebe.“ „Už jste si vybrali svou odměnu?“ „Fěrkovi tipy na benefity“ „Fěrko, váš fěrový kolega“, podepisoval všechna textová sdělení na Intranetu, v časopise pro zaměstnance V kostce, na webovém portále <https://cdt.mojebenefity.cz/> aj.

V prvotní fázi komunikace zaměstnancům se jim nedalo tušit, že kolega, o jehož nástupu bylo intenzivně na Intranetu informováno a na kterého se mohou těšit, byl smyšlený. Po jeho odhalení byla v jeden den (masivní vlnou) zahájena interní kampaň s využitím výše uvedených komunikačních nástrojů jako byla podlahová grafika, samolepky na pracovištích atd.

Od Zahájení komunikace po Testovací provoz

Před samotným spuštěním nového systému Cafeteria ve zkušebním režimu však bylo nutné všechny zaměstnance seznámit se změnou systému beenefitního odměňování, s hlavními výhodami této změny a také se způsobem jeho fungování – způsoby čerpání bodů. Toto bylo pokryto fázemi od Zahájení komunikace až po Testovací provoz, termínově dle Tabulky 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram od 31. 10. 2014 do 28. 11. 2014. V rámci těchto fází byli zaměstnanci postupně seznamováni se všemi kategoriemi benefitů – od Zdraví po Zážitky, Kulturu a Cestování. Stejně tak jim byl nastíněn systém čerpání bodů prostřednictvím ukázek konkrétních nákupů zboží či služeb při uplatňování různých forem způsobů čerpání od nákupů papírových poukázek FlexiPass a jejich uplatnění u prodejce až po využití Karty Flexi Pass Card.

Pro tyto fáze interní kampaně – Zahájení komunikace a přípravnou fázi - byly využívány dva komunikační nástroje – Intranet společnosti ČD - Telematika, kde byly umístovány aktuality a časopis pro zaměstnance v Kostce.

K 6. 11. 2014, dni odhalení nového kolegy a tedy odhalení změny benefitního odměňování, byly zapojeny do interní kampaně všechny komunikační nástroje uvedené v odstavci Tvorba brandu Cafeteria vč. samolepek, skládacích A6 na stole – pracovišti každého zaměstnance, podlahové grafiky a další. Tato interní komunikace byla prováděna plošně tak, aby brand Fěrka – Cafeteria mojeBenefity nemohl zůstat nepovšimnut jediným pracovníkem.

Před spuštěním testovacího provozu byli vedoucí pracovníci se systémem Cafeteria prostřednictvím videokonferencí či seminářů proškoleni tak, aby byli pro případ potřeby s obsluhou systému Cafeteria k dispozici radou svým podřízeným. Záměrem těchto proškolení bylo i získat si vedoucí oddělení různých úrovní v počtu 70 na stranu změny a tím i získat jejich pomoc při obhajobě zaváděné změny systému benefitního odměňování ve společnosti ČD - Telematika.

V rámci testovacího provozu byla zaměstnancům dána možnost seznámit se s portálem <https://cdt.mojebenefity.cz/>, prohlédnout si jeho strukturu, jednotlivé kategorie i konkrétní nabídky více než 2 000 partnerů. V této fázi však nebylo možné provést nákup, neboť bodové účty zaměstnanců nebyly nabity. Počet přístupů do testovacího rozhraní v období od 24. do 28. 11. 2014 bylo zaznamenáno 312 z celkového počtu 536 zaměstnanců.

Zpřístupnění systému Cafeteria všem zaměstnancům

Po spuštění ostrého provozu systému Cafeteria 1. 12. 2014 spolu se sdělením hlavní motivace – nabití účtů 3 500 body / Kč všem zaměstnancům a výzvou k nákupu, byly komunikovány první pozitivní zkušenosti jejich kolegů s čerpáním bodů v systému Cafeteria.

Ukázky pozitivních zkušeností

Ukázky byly zveřejněny v časopise pro zaměstnance V kostce – vydání jaro 2015 a léto 2015:

Lýdie Nová, mzdová účetní, Kolín: „*Když jsem v nabídce Cafeterie našla možnost uplatnit body při nákupu nových brýlí, hned mě napadlo, čím udělám radost manželovi. O pořízení brýlí na blízko uvažoval už delší dobu a benefitní body urychlily jeho rozhodnutí. Objednala jsem si ePASS do Oční optiky Hana Stárková v Kolíně. Personál optiky zareagoval rychle a ochotně, bez sebemenšího problému. Jedinou nevýhodu vidím v tom, že manžel teď pomocí optiky našel i moje dosud utajované vrásky*“ . (časopis pro zaměstnance V kostce, jaro 2015)

Martin Schwarz, Obchodní manažer, Uničov: „*Při zvažování široké nabídky možností systému Cafeteria jsem se nakonec rozhodl využít a rozložit firemní benefity mezi vzdělání a volnočasové aktivity... V systému Cafeteria pak stačilo pouze vyplnit objednávku s vyhrazeným počtem bodů odpovídajícím určenému finančnímu čerpání jejich služeb. Obratem jsem obdržel e-mail s potvrzovacím kódem. Následující den jsem byl telefonicky kontaktován zaměstnancem školy, se kterým jsem se po sdělení kódu ihned domluvil na formě čerpání a termínu prvního kurzu. ...navštívil jsem webové stránky, kde mě zaujala nabídka zážitkových pobytů. Zde bylo vše ještě snadnější. Po zvolení daného pobytu stačilo jako nezaregistrovaný uživatel vyplnit objednávku a zvolit způsob platby mojeBenefity. Následně jsem byl přesměrován na stránky Cafeteria, kde jsem objednávku odpovídající hodnotě zbylých bodů už jen potvrdil...*“ . (časopis pro zaměstnance V kostce, léto 2015, zkráceno)

Ing. Václav Dědek, vývojář aplikací senior – odd. Provoz IT, Plzeň: „*V obchodě zdravotnické potreby.cz jsem objednával softshellovou bundu. Bohužel obchod mě krátce na to kontaktoval s tím, že moje velikost není a ani v nejbližší době nebude, tak jsme po dohodě objednávku stornovali a body mi byly ihned do Cafeterie vráceny. Druhý nákup již proběhl normálně, zboží v pořádku přišlo*“ . (časopis pro zaměstnance V kostce, léto 2015)

Stejně tak byly komunikovány reporty o využití systému Cafeteria zaměstnanci společnosti ČD - Telematika. Bylo tak dosaženo podpory k čerpání bodů v novém systému benefitního odměňování Cafeteria mojeBenefity.

Ukázka z reportů:

Už 370 z vás se registrovalo do systému Cafeteria mojeBenefity. 80 kolegů si zakoupilo papírové poukázky FlexiPass v celkové hodnotě 208 000 Kč. Neváhejte a čerpejte svou odměnu i vy! (8. 12. 2014). 32 ePassů je objednáno v nové Cafeterii mojeBenefity. Kolegové čerpají svou odměnu za vstupenky do kina (16), divadla (12) a jiné v celkové hodnotě 134 000 Kč. Vyberte si odměnu směle a podle sebe už dnes! (10. 12. 2014).

Stejně tak byly na portále <https://cdt.mojebenefity.cz/> zveřejněny a postupně prostřednictvím Intranetu společnosti ČD - Telematika komunikovány často kladené otázky (FAQ – Frequently Asked Questions).

Ukázka FAQ: Jak se dotýkají benefity v Cafeteria mé mzdy?

Všechny benefity v Cafeteria jsou daňově výhodné a neplatí se z nich žádné další odvody, a proto nemají vliv na mzdu. Díky daňovému zvýhodnění je tak možné čerpat celou částku od svého zaměstnavatele. Pokud by byla stejná výše příspěvku obsažena ve mzdě, podléhala by zdanění a odvodům na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení. Srovnání je následovné:

1 000 Kč v benefitech nepodléhá odvodům a vyčerpat můžete celých 1 000 Kč. Z 1 000 Kč ve mzdě činí odvody 311 korun a k vašemu užitku by bylo dle orientačního výpočtu 689 korun českých. Daňové zvýhodnění benefitů v kategorii Cestování je ze zákona omezeno na maximální částku 20 000 Kč za kalendářní rok. A dále „Co dělat při ztrátě Karty Flexi Pass Card, Jak získám body“ aj. (zdroj <https://cdt.mojebenefity.cz/>, 2015).

Ostrý provoz

Od 1. ledna 2015 byl zahájen ostrý provoz nového benefitního systému Cafeteria mojeBenefity nesoucí brand Férko. O kvartálním nabíjení bodů k prvnímu dni předcházejícího měsíce jsou zaměstnanci vždy informováni prostřednictvím aktuality na Intranetu společnosti ČD - Telematika. Čerpání bodů je podporováno každoměsíční akční nabídkou, která zahrnuje přehled vybraných nabídek v jedné kategorii v rámci ČR. Pro regiony Praha a Středočeský kraj jsou také umístovány letáky v kantýně sídla společnosti. Stejně tak společnost Sodexo Pass Česká Republika každý měsíc aktualizuje na úvodní stránce webového portálu <https://cdt.mojebenefity.cz/> akční tipy – tzv. Férkovi tipy na benefity. Benefitní partneři jsou společností Sodexo Pass Česká Republika rozšiřováni o další poskytovatele, například v měsíci srpnu 2015 rozšířil jejich rady slevový portál Slevomat. Ve čtvrtletníku V kostce je zavedena pravidelná rubrika, v níž se zaměstnanci dělí o své zkušenosti s čerpáním bodů v Cafeteria a také na e-mail benefitního systému posílají své tipy na partnery, kteří by dle jejich názoru byli vhodní pro zařazení do systému Cafeteria. K 1. 1. 2015 bylo registrováno v systému Cafeteria registrováno všech 536 zaměstnanců, z toho 33 doposud neprovedlo žádný nákup (3. 10. 2015).

4.4.1 Vyhodnocení interní komunikace změny benefitního odměňování

Pro toto vyhodnocení autorka provedla vlastní šetření z dat získaných z excel reportů systému Cafeteria na portále <https://cdt.mojebenefity.cz/> za měsíc prosinec 2014. V průběhu kampaně byly tak, jak je uvedeno v kapitole 4.3 Uvedení nového benefitního programu, využity komunikační nástroje, mezi nimiž mimo elektronického časopisu pro zaměstnance V kostce

byl i Intranet. U těchto dvou bylo možné zjistit jejich čtenost, což bude uvedeno v odstavci Čtenost elektronických komunikačních nástrojů kampaně z interního IT systému.

K 31. 12. 2014 bylo registrováno v systému Cafeteria všech 536 zaměstnanců, a od 1. 12. 2014 do 31. 12. 2014 provedlo čerpání bodů v systému Cafeteria celkem 386 zaměstnanců.

Pravidla čerpání odměny po spuštění Cafeteria

Protože vstupní bonus do Cafeteria – mimořádnou odměnu 3 500 Kč měl obdržet každý zaměstnanec, těm, kteří nákup neprovedli, byly body v plné výši převedeny k 1. 1. 2015 na poukázky Sodexo Flexi Pass v hodnotě 4 x 500 Kč, 7 x 200 Kč a 1 x 100 Kč a následně doručeny na místo pracoviště. Stejně tak zaměstnancům, kteří své body v celkové výši 3 500 Kč nevyčerpali úplně, byly stávající do hodnoty 50 Kč převedeny na tyto papírové poukázky. Zůstatky bodů pod 50 Kč, které nebyly nákupem vyčerpány, byly převedeny ve prospěch Dětského centra Strančice (4 případy). Tyto body byly pod minimální hodnotou papírové poukázky Sodexo Flexi Pass a tedy nebylo možné je zaměstnancům směnit. Tyto papírové poukázky si však mohli zaměstnanci v systému Cafeteria sami objednat a učinilo tak 365 zaměstnanců.

Vyhodnocení čerpání bodů za prosinec 2014

Skutečnost, že tak vysoké množství zaměstnanců společnosti ČD - Telematika preferovalo v online systému Cafeteria nákup právě standardních papírových poukázek je autorkou přikládána tomu, že spuštění Cafeteria bylo před Vánoci 1. 12. 2014 a na vyčerpání bodů byl jeden měsíc včetně svátečního období. Zaměstnanci tak využili, jak se autorka domnívá, poukázky na nákup vánočních dáreků, a jejich papírovou podobu považovali za nejjednodušší způsob výběru benefitů. I když měli možnost se se systémem Cafeteria seznámit v období od 24. 11. do 28. 11. 2014 jak je uvedeno v Tabulce 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram, nechtěli riskovat případné komplikace s nevyzkoušenou platbou online body v partnerských e-shopech či s elektronickými poukázkami ePass a jejich následným uplatněním u prodejce vybraného produktu či služeb. Celkově bylo čerpáno 21 604 kusů papírových poukázek Flexi Pass v různých nominálních hodnotách – nejčastěji v hodnotě 50 Kč a 100 Kč.

Mezi zaměstnanci však byli i tací, kteří benefitů a způsoby čerpání kombinovali – celkem 147. Pro 102 nákupů byla využita forma platby body online, 54 čerpání bylo provedeno prostřednictvím elektronické poukázky ePass a 76 osob přispělo Dětskému centru Strančice.

Oblíbenost kategorií byla od nejoblíbenějšího v pořadí následující:

- Papírové poukázky Flexi Pass – volný čas.
- Sport a Zdraví s počtem čerpání benefitů více než 100 x.
- Dobročinnost.
- Kultura v rádech desítek čerpání.
- Cestování a Vzdělání v počtech jednotek na stejné úrovni.
- Nejméně čerpaná pak byla kategorie Zážitky.

Tato preference benefitů nebude zahrnuta do celkového srovnání preferencí benefitů zaměstnanců společnosti ČD - Telematika, a to z důvodů uvedených výše – krátké období pro jejich čerpání, brzké vánoční svátky, dřívější nezkušenost zaměstnanců se systémem Cafeteria a také překvapení z nabyté mimořádné odměny.

Pro vyhodnocení preference kategorií benefitů ve společnosti ČD - Telematika je důležité, jak se autorka domnívá, stabilita zvoleného benefitního odměňování, myšleno ustálení se v čase a ve zvyku zaměstnanců. Stejně tak pro porovnání těchto preferencí s obecnými trendy na trhu je dle autorky mínění lépe využít stabilního prostředí než jednorázové akce – v tomto případě mimořádné odměny s velmi omezeným časem na její čerpání. Stejně tak není možné vyhodnotit spokojenost zaměstnanců s benefitním odměňováním na tomto základě, ale bude tak učiněno v kapitole 4.5 Čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015 po třech po sobě jdoucích čtvrtletních čtvrtletích.

Čtenost elektronických komunikačních nástrojů kampaně

Z interního IT systému byla autorkou exportována čtenost online komunikačních nástrojů. Vánoční vydání časopisu pro zaměstnance V kostce bylo otevřeno 465 zaměstnanci, tedy téměř 90 % zaměstnanců si mohlo přečíst příspěvek na téma nového systému odměňování.

Na Intranetu společnosti ČD - Telematika bylo v průběhu interní kampaně zveřejněno 35 textových novinek (aktualit) k systému Cafeteria a jemu doprovodných vizuálů.

V období 31. 10. – 5. 11. 2014, kdy byl avizován nový – utajený kolega, který má něco pro každého si tři aktuality otevřelo v průměru 375 zaměstnanců (z celkových 536). Kampaně probíhala tak, jak je popsáno v Tabulce 1 Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram v několika fázích, a ve fázi odhalení změny, která probíhala od 6. 11. do 10. 11. 2014, aktuality navštívilo průměrně už 422 zaměstnanců. Sdělení s ukázkami čerpání a obhajování změny zajímalo zaměstnance průměrně o 15 % méně. Aktualitu s odhalením odměny 3 500 Kč však navštívilo už 502 zaměstnanců. V následujícím období od 1. 12. Do 19. 12. 2014 se čtenost aktualit držela na průměrné výši 405 zaměstnanců.

4.5 Čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015

Součástí tohoto vyhodnocení jsou počty registrovaných na portále <https://cdt.mojebenefity.cz/> spolu s počty provedených čerpání odměn jak v celkových součtech, tak po jednotlivých kategoriích. Vyhodnocení je doplněno o počty zaměstnanců, kteří využili v daném období systém Cafeteria pro čerpání svých odměn. Pro toto vyhodnocení byla využita data získaná z excel reportů na portále v období leden až září 2015 po čtvrtletích. Tato data jsou v odstavci Souhrnné vyhodnocení preferencí zaměstnanců dle kategorií autorkou vyhodnocena s cílem nalézt nejpreferovanější kategorie odměn zaměstnanců společnosti ČD - Telematika a následně vyvodit úspěšnost provedené změny systému odměňování – zavedení systému Cafeteria. Dále jsou získaná data autorkou komparována s obecnými trendy na trhu i ve světě, které byly získány prostřednictvím internetové rešerše v podkapitole 3.3.1 Využití systému Cafeteria v ČR a kapitole 3.4 Trendy v zaměstnaneckých benefitech.

Spuštění ostrého provozu a nabití poměrné výše bodů pro následující čtvrtletí po odečtení příspěvků do kategorie Finance a pojištění bylo uskutečněno 1. 1. 2015. Po interní kampani v předešlém období, která byla realizována od 31. 10. do 19. 12. 2014, provedlo čerpání v Cafeteria mojeBenefity v prvním čtvrtletí roku 2015 už 456 zaměstnanců společnosti ČD - Telematika oproti 386 zaměstnanců v roce 2014. Ve třetím čtvrtletí roku 2015 pak provedlo nákup 140 zaměstnanců z celkového počtu 569. 33 zaměstnanců čerpá své benefity v plné výši pouze do kategorie Finance a pojištění a i když jsou v systému Cafeteria

registrováni tak ji nevyužívají. 428 zaměstnanců čerpá své benefity do kategorie Finance a pojištění jen částečně.

Pravidla čerpání odměn v systému Cafeteria

Nabité body pro dané čtvrtletí nemusí být v totožném čtvrtletí vyčerpány, ale převádějí se do čtvrtletí následujícího. Každý zaměstnanec má nárok na 30 000 bodů / Kč na kalendářní rok, poté nevyčerpané body propadnou. Z hodnoty bodů určených pro systém Cafeteria je odečtena hodnota příspěvku do kategorie Finance a pojištění. Kategorie Nakupování, slevy a výhody a Užijte si se světem výhod nejsou zpoplatněny – jedná se o kupóny, slevy a další výhody plynoucí z výhody registrace v systému Cafeteria mojeBenefity.

Vyhodnocení čerpání bodů za 1. čtvrtletí 2015

Oproti roku 2014 bylo provedeno čerpání bodů v systému Cafeteria o 70 zaměstnanců více (456).

Z toho třemi bylo provedeno čerpání jen jednou formou uplatnění bodů, ostatní kombinovali více variant – online platby, poukázky aj.

Pro 66 nákupů byla využita forma platby body online, 31 čerpání bylo provedeno prostřednictvím elektronické poukázky ePass, 9 zaměstnanců využilo nabití bodů na žádanou kartu Flexi Pass CARD a 401 osob využilo objednání papírové poukázky Sodexo Flexi Pass. Celkově bylo čerpáno 1 146 kusů papírových poukázek Flexi Pass v různých nominálních hodnotách – nejčastěji v hodnotě 50 Kč a 100 Kč.

Oblíbenost kategorií byla od nejoblíbenějšího v pořadí následující:

- Finance a pojištění využívá více než 80 % zaměstnanců.
- Papírové poukázky Flexi Pass – volný čas – v počtu více než 1 000.
- Zdraví v řádech desítek čerpání.
- Cestování a rekreace, Rozvoj a vzdělávání, Sport a Kultura v počtech jednotek na takřka stejné úrovni.
- Nejméně čerpaná pak byla kategorie Zážitky.
- Dobročinnost, Relax a krása a Rodiče a děti nebyly ve sledovaném čtvrtletí dotčeny.

Vyhodnocení čerpání bodů za 2. čtvrtletí 2015

Ve druhé čtvrtletí roku 2015 využilo možnost čerpání bodů v systému Cafeteria 137 zaměstnanců, z toho 28 využilo jen jednu formu čerpání benefitů – nejčastěji poukázky Sodexo Flexi Pass.

Pro 88 nákupů byla využita forma platby body online, 11 čerpání bylo provedeno prostřednictvím elektronické poukázky ePass, 13 zaměstnanců využilo nabití bodů na kartu Flexi Pass CARD a 227 krát bylo využito objednávky papírové poukázky Sodexo Flexi Pass. Celkově bylo čerpáno 2 334 kusů papírových poukázek Flexi Pass v různých nominálních hodnotách – nejčastěji v hodnotě 50 Kč a 100 Kč. Poukázky v hodnotě 500 Kč nebo 1 000 Kč se vyskytují jen sporadicky.

Oblíbenost kategorií byla od nejoblíbenějšího v pořadí následující:

- Finance a pojištění využívá více než 80 % zaměstnanců tak, jak si před začátkem roku stanovilo, a to dlouhodobě.

- Papírové poukázky Flexi Pass – volný čas.
- Zdraví – téměř 100 nákupů.
- Cestování a rekreace, Sport a Kultura v počtech jednotek.
- Dobročinnost, Rozvoj a vzdělávání, Zážitky, Relax a krása a Rodiče a děti nebyly ve sledovaném čtvrtletí využity.

Vyhodnocení čerpání bodů za 3. čtvrtletí 2015

Ve sledovaném čtvrtletí využilo možnost čerpání bodů v systému Cafeteria o 3 zaměstnance více než v předcházejícím čtvrtletí (140). 40 zaměstnanců využilo jen jednu formu čerpání benefitů – nejčastěji online platbu z Cafeteria mojeBenefits následovanou převodem bodů na kartu Flexi Pass CARD.

V 99 případech čerpání byla využita forma platby body online, shodných 11 čerpání jako v předchozím čtvrtletí bylo provedeno prostřednictvím elektronické poukázky ePass, stejně tak 13 zaměstnanců využilo nabití bodů na kartu Flexi Pass CARD a 238 krát bylo využito objednávky papírové poukázky Sodexo Flexi Pass. Celkově bylo čerpáno 3 157 kusů papírových poukázek Flexi Pass v různých nominálních hodnotách – nejčastěji v hodnotě 50 Kč a 100 Kč. V tomto čtvrtletí byl zaznamenán nárůst čerpání těchto poukázek v nominální hodnotě 1 000 Kč.

Oblíbenost kategorií byla od nejoblíbenějšího v pořadí následující:

- Finance a pojištění.
- Papírové poukázky Flexi Pass – volný čas.
- Zdraví v počtu 78 následované kategorií Kultura.
- Cestování a rekreace, Zážitky a Sport v počtech jednotek.
- Dobročinnost, Rozvoj a vzdělávání, Relax a krása a Rodiče a děti nebyly ve sledovaném čtvrtletí zastoupeny.

V počtu jednotek bylo dosaženo využití online platby na portálu slevomat.cz – partnera Cafeterie mojeBenefits od měsíce srpna 2015.

Z uvedených dat celkově vyplývá, že o kategorie Relax a krása a Rodiče a děti stejně jako o kategorie Dobročinnost není mezi zaměstnanci zájem.

Souhrnné vyhodnocení preferencí zaměstnanců dle kategorií

Pro toto vyhodnocení bylo autorkou využito vlastního průzkumu po jednotlivých čtvrtletích roku 2015 – první tři čtvrtletí tak, jak je uvedeno v kapitole 4.5 čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015. Data pro vlastní průzkum byla čerpána z reportů systému Cafeteria na portále <https://cdt.mojebenefity.cz/>.

Jednoznačně nejpreferovanějším benefitem zaměstnanců společnosti ČD - Telematika je kategorie Finance a pojištění, což by mohlo dle mínění autorky být způsobeno tím, že příspěvek na životní pojištění a penzijní připojištění je dlouholetým benefitem zaměstnavatele – společnosti ČD - Telematika. Navíc, pokud by se zaměstnanec rozhodl na životní pojištění již nepřispívat, či jej úplně zrušit, přišel by o značnou část již investovaných prostředků. Ve vztahu k úspěšnosti zavedení nového systému odměňování lze pozitivně kvitovat, že 428 zaměstnanců si do tohoto benefitu alokovalo část z celkové výše benefitů na kalendářní rok a zbytek bodů využívá k čerpání přes systém Cafeteria. 33 zaměstnanců si všechny své body alokovalo pouze do kategorie Finance a pojištění.

Na druhém místě v preferencích se umístil nákup papírových poukázek Sodexo Flexi Pass pro volný čas. Moderní forma online čerpání benefitů prostřednictvím webového portálu <https://cdt.mojebenefity.cz/> je tak směřována do tradičních papírových poukázek. Autorka se může jen domnívat, že tento výsledek je odvislý od věkové struktury zaměstnanců o průměrném stáří nad 40 let. Na papírové poukázky jsou tito zvyklí tím, že jejich standardním benefitem jsou po mnoho let papírové stravenky. Poukázky pro volný čas mají navíc tu výhodu, že pokud je má zaměstnanec v držení, může o účelu jejich využití rozhodovat přímo na místě nákupu produktů nebo služby přímo u partnerů v benefiční síti Sodexo. Provozovny, kde jsou poukázky Sodexo Flexi Pass přijímány, jsou označeny na viditelných místech v provozně. Účel využití takto uplatněných poukázek – zda do kategorií Sport, Zábava, Zdraví aj. nelze nijak vyzjistit. Společnost Sodexo Pass Česká Republika dle dedukce autorky nejspíše sleduje celkové počty a nominální hodnoty vydaných i uplatněných poukázek, nicméně i když tyto nesou logo zaměstnavatele, nejsou dle jednotlivých kategorií vyhodnocovány.

Na třetí pozici v oblíbenosti kategorie benefitů se umístilo Zdraví a to jak ve formě čerpání online platby bodů, tak poukázkami ePass, které je možné uplatnit na místě nákupu.

Kategorie Cestování a rekreace, Rozvoj a vzdělávání, Sport a Kultura se v preferencích zaměstnanců vyskytují jen v počtu jednotek nákupů Stejně tak Dobročinnost a Zázitky.

Kategorie Relax a krása a Rodiče a děti nebyly zaměstnanci společnosti ČD - Telematika vůbec využity.

Systém Cafeteria je využíván v každém čtvrtletí více než 130 zaměstnanci. V prvním čtvrtletí roku 2015 to bylo dokonce 456 zaměstnanců společnosti ČD - Telematika, ve dvou následujících čtvrtletích pak využilo systém Cafeteria k čerpání svých odměn vždy více než 130 zaměstnanců. Vysoká hodnota prvotního čtvrtletí byla způsobena, jak se autorka domnívá, zvědavostí a potřebou „zkusit“ si nový systém odměňování v klidu – bez omezení jednoměsíčního termínu.

Ve třetím čtvrtletí roku 2015 pak provedlo nákup 143 zaměstnanců celkem, a to z celkového počtu 569. 33 zaměstnanců čerpá své benefity v plné výši pouze do kategorie Finance a pojištění a i když jsou v systému Cafeteria registrováni tak ji nemohou využívat. 428 zaměstnanců čerpá své benefity do kategorie Finance a pojištění jen částečně. Tato skutečnost, jak se autorka domnívá, má vliv na počet uskutečněných čerpání benefitů ve druhém a třetím čtvrtletí roku 2015. Část benefitů, která je čtvrtletně směřována do systému Cafeteria je snížena o výši příspěvku do Kategorie Finance a pojištění – tedy zaměstnanci čekají, až se jim naspoří vyšší počet bodů / Kč, za který provedou hodnotnější nákup. Například v kategorii Cestování, nebo jak se autorka domnívá, využijí své odměny pro nákupy vánočních dáreků.

Srovnání preferencí benefitů s trhem v ČR a s trendy

Data autorkou získaná v podkapitole 3.3.1 Využití systémů Cafeteria v ČR a kapitole 3.4 Trendy v zaměstnaneckých benefitech byla autorkou komparována se získanými výsledky v kapitole 4.5 Čerpání v novém systému Cafeteria 1. – 3. Q 2015.

Stravenky ve společnosti ČD - Telematika nejsou součástí systému Cafeteria, nicméně z pohledu poskytování nejoblíbenějšího benefitu v ČR (www.sodexo.cz, 2008) zaměstnavatelem, ČD - Telematika toto splňuje. Tento benefit by tak měl mít pozitivní vliv

na spokojenost zaměstnanců ve společnosti ČD - Telematika v souladu s průzkumem Hospodářské komory ČR ve kterém až 70 % zaměstnavatelů označuje stravenky za efektivní způsob zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Také Kociánová tvrdí (2010), že se tento benefit drží v ČR v preferencích dlouhodobě na předních místech.

Z průzkumu společnosti BENEFITY vyplynulo, že nejvyužívanější kategorií z pohledů zaměstnanců je zdraví (60 %). Ve společnosti ČD - Telematika se na přední příčky řadí kategorie Finance a pojištění, následují Poukázky Sodexo Flexi Pass – volný čas a až poté kategorie Zdraví. Vysoká preference kategorie Finance a pojištění (80 %) zaměstnanců je však v souladu s trendem 62% oblíbenosti penzijního připojištění, na který odkazuje v kapitole 3.4 Trendy v zaměstnaneckých benefitech zdroj www.roberthalf.com (2015). Stejně tak kategorie Dobročinnost v systému Cafeteria společnosti ČD - Telematika reflektuje trend top 10 benefitů v zahraničí dle personální společnosti Robert Half.

Průzkum společnosti BENEFITY označuje za druhou nejoblíbenější kategorii Rekreaci, dále pak Kulturu a Sport, což neodpovídá skutečnosti ve společnosti ČD - Telematika, kde je do těchto kategorií směřováno méně než 10 % benefitních bodů z celku. Nejoblíbenějším benefitem dle zdroje www.cafeteria.benefitcafe.cz (2015) je příspěvek na vzdělávání, který ve společnosti ČD - Telematika nebyl ve dvou po sobě jdoucích čtvrtletích (2. a 3. čtvrtletí 2015) zastoupen vůbec. Dar provedlo 76 zaměstnanců společnosti ČD - Telematika prostřednictvím benefitních bodů v měsíci prosinci 2014. Vzhledem k tomu, že příspěvek do kategorie Dobročinnost nebyl v ostrém provozu využíván, přisuzuje autorka ochotu darovat probíhajícímu předvánočnímu období.

4.6 Vliv nového benefitního odměňování na spokojenost zaměstnanců

Zkrácená a pružná pracovní doba i home office jsou ve společnosti ČD - Telematika ustálenou formou benefitů a navíc, jak tvrdí zdroj www.jobs.cz (2014) žádanou formou odměňování v ČR. Vezme-li autorka v potaz nový systém Cafeteria ve kterém došlo k plošnému navýšení finančních prostředků na 30 000 Kč ročně, který nabízí možnost volby z široké nabídky kategorií dle vlastních preferencí a čerpání odměn kdykoliv a odkudkoliv online, tak tento je uživatelsky nadmíru přívětivý. To potvrzuje stávající skutečnost, že v systému Cafeteria bezproblémově probíhá čerpání benefitů. Spolu s dalšími interními benefity poskytovanými ve společnosti ČD - Telematika, jako je výhodné mobilní volání pro celou rodinu, slevy na nákup produktů či služeb u dodavatelů společnosti, týden dovolené navíc aj., se systém benefitního odměňování stal, dle dedukce autorky, velkou zaměstnaneckou výhodou.

Autorka se tedy zamýšlí – existuje benefit, který by byl populací zaměstnanců v ČR vysoce žádan a společnost ČD - Telematika jej neposkytuje? Na základě provedeného průzkumu a jeho výsledků dedukuje, že nikoliv. I přesto, a to se záměrem prokázat, že nový benefitní systém má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců společnosti ČD - Telematika, by navrhla provést dotazníkové šetření. Toto šetření by mohlo být realizováno ve formě uzavřených otázek na dostatečném vzorku respondentů prostřednictvím Intranetu společnosti ČD - Telematika. Pro relevantnost celkového vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců by definovala počet potřebných respondentů v jednotlivých regionech České republiky a na jednotlivých úrovních pracovního zařazení tak, jak navrhuje v kapitole 5 Návrh doporučení pro organizaci.

4.7 Závěr analytické části práce

Pro změnu systému benefitního odměňování bylo vedením společnosti ČD - Telematika rozhodnuto na základě potřeb popsanych v podkapitole 4.2.2 Potřeba změny benefitního odměňování zahrnující odstranění kastace nebo získání náborové výhody při akvizici nových pracovníků. Tím, že byly odstraněny benefitní třídy a všem zaměstnancům bylo umožněno čerpat benefity ve stejné výši se setřel rozdíl mezi pracovníky působící převážně v terénu a jinými, pro které je místem pracoviště kancelář. Stejně tak výše benefitů 30 000 Kč ročně je dostatečně motivující náborovou cestou, kdy zájemci mohou tyto utratit za nákupy pro sebe nebo rodinu a tím uspořit finanční prostředky v rodinném rozpočtu. Zaměstnanci středního a vyššího managementu pak mohou ocenit svobodnou volbu při výběru benefitů a investovat například do svého vzdělání. Změna benefitního systému ve společnosti ČD - Telematika tak měla vliv na posílení vnímání společnosti jako dobrého zaměstnavatele, a spolu s transparentností systému odměňování v konečném důsledku posílila firemní kulturu. Zastaralý benefitní systém byl nahrazen moderním nástrojem Cafeteria, který je také možné využívat jako efektivní nástroj motivace zaměstnanců, což doposud ve společnosti ČD - Telematika nebylo realizováno.

Do systému Cafeteria je registrováno všech 536 zaměstnanců, z toho 503 zde čerpá své benefity. Zatím co čerpání benefitů ze sociálního fondu do roku 2014 bylo nejvíce směřováno do kategorie Příspěvek na stravování a Finance a pojištění, což zůstalo i po změně benefitního systému nezměněno, Společné akce zaměstnavatele a odborů spolu s Příspěvkem na rekreaci, s podílem 12 % nákladů z celku, již nejsou v roce 2015 téměř využívány. Zaměstnanci společnosti ČD - Telematika dostali s novým systémem Cafeteria možnost volby čerpání v kategoriích dle vlastních preferencí, a jejich body směřují zejména do Papiroových poukázek Flexi Pass pro volný čas a do kategorie Zdraví.

5 Návrh doporučení pro organizaci

Po roce úspěšného fungování systému Cafeteria ve společnosti ČD - Telematika je možné jej dále rozvíjet směrem k motivačnímu účelu a dalšímu posilování pověsti dobrého zaměstnavatele a tím i firemní kultury.

V rámci rozvojových interních projektů společnosti ČD - Telematika pod názvem P20+ je možné členy pracující na projektech motivovat extra přidělováním bodů do systému Cafeteria za předem jasně stanovených podmínek. Toto je jednou z cest, jak motivovat – odměňovat pracovníky za odvedení úkolů nad rámec jejich pracovních aktivit. Stejně tak mimořádné – nenárokovatelné odměny, které navrhuje přímý nařízený zaměstnanec, je možné realizovat formou extra bodů v systému Cafeteria.

Systém Cafeteria jako plošný motivační nástroj by bylo možné využít v případě plošného navýšení pohyblivých složek mzdy či bonusových odměn, a to za předpokladu dodržení stávajícího systému KPI (Key Performance Indicator), kdy má zaměstnanec stanoveny cíle, a jejich plnění je pravidelně posuzováno. Převedení finančních prostředků ze stávající výše pohyblivých složek mzdy či bonusových odměn by se nesetkalo, jak se autorka domnívá, s pozitivní odezvou ze strany zaměstnanců.

Možností, jak systém Cafeteria zavést do motivačních nástrojů plošně by mohla být kombinace variant – navýšení celkové částky na pohyblivou složku mzdy a bonusových odměn do systému Cafeteria a zároveň převedení menší části finančních prostředků do téhož systému. V takovém případě by tyto náklady byly daňově plně odpočitatelnou položkou s úsporou zaměstnavatele 34 % na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění. Je však obtížné vyvodit konkrétní vyčíslení takovýchto nákladů, neboť vyžadují znalost plánu osobních nákladů společnosti ČD - Telematika pro nadcházející období. Touto autorka nedisponuje.

Pokud by se jednalo o průměrné navýšení 8 000 korun na zaměstnance ročně v systému Cafeteria, společnost ČD - Telematika by při počtu 582 zaměstnanců uspořila 1 583 040 korun na nákladech na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení (v případě počtu zaměstnanců pro rok 2016 582, se jedná o pouhý odhad).

Posilování firemní kultury systémem Cafeteria

V roce 2014 byly mzdové náklady na zaměstnance (mimo odměny členům představenstva) společnosti ČD - Telematika v celkové výši 324 737 tisíc korun (včetně nákladů na zdravotní pojištění a sociální zabezpečení) při počtu 536 zaměstnanců. To činí průměrně 605 852,6 korun na jednoho zaměstnance. V roce 2016 se základní mzdy mají plošně navýšovat o 2 % v souladu s platnou Podnikovou kolektivní smlouvou.

Dle návrhu autorky, by bylo možné toto navýšení provést částečně ve formě plošného navýšení mzdy a připsáním bodů do systému Cafeteria každého zaměstnance. Pokud by bylo takto učiněno stejným dílem - 1 % do základních mezd a 1% do systému Cafeteria, mzdové náklady by se při počtu zaměstnanců například 582 v roce 2016 snížily o částku 1 198 861 korun tak, jak je uvedena výše úspory v Tabulce 2 Vyčíslení nákladů a úspor pro doporučení využití systému Cafeteria v roce 2016 oproti dvojnásobku při pouhém plošném 2% navýšením mezd. Tuto částku by tak společnost ČD - Telematika uspořila, pokud by 1 % (1 198 861 Kč) převedla do systému Cafeteria. Zaměstnanci by tak zároveň obdrželi i více finančních prostředků ve formě bodů.

To by zapříčinila jejich celková 26% úspora na straně zdravotního pojištění (4,5 %), sociálního zabezpečení (6,5 %) a záloze na daň z příjmů (15 %).

Tabulka 2 Vyčíslení nákladů a úspor pro doporučení využití systému Cafeteria v roce 2016

	582 zaměstnanců		
	Navýšení pohyblivé a bonusové složky - plošně	Plošné navýšení mezd o 1 % a 1 % do systému Cafeteria	Plošné navýšení mezd o 2 % do systému Cafeteria
Náklad na zaměstnance průměr	8 000,0	617 969,7	617 969,7
Náklady celkem	4 656 000,0	359 658 344,6	359 658 344,6
Úspora zaměstnavatele celkem 34 %	1 583 040,0	1 198 861,1	2 397 722,3
Zisk zaměstnance 26 % oproti mzdě	2 080,0	1 575,2	3 150,4
	82 zaměstnanců		12 zaměstnanců
	Nákup hodinek jubilantům - daňově neuznatelné	Nabití bodů v Cafeteria jubilantům	Ocenění pracovník měsíce
Náklad na zaměstnance průměr	2 000,0	4 000,0	2 500,0
Náklady celkem	164 000,0	328 000,0	30 000,0
Úspora zaměstnavatele celkem 34 %	0,0	111 520,0	10 200,0
Zisk zaměstnance 26 % oproti mzdě	?	1 040,0	650,0

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud by se do systému Cafeteria převedly celá 2 % navýšení mezd, jak je uvedeno v Tabulce 2 Vyčíslení nákladů a úspor pro doporučení využití systému Cafeteria v roce 2016, činila by získaná hodnota pro jednoho zaměstnance o 3 150 korun ročně více v porovnání s odměnou ve mzdě.

Vzhledem k tomu, že toto 2% navýšení vyplývá z platné Podnikové kolektivní smlouvy, nelze jeho vyplacení podmiňovat hodnocením zaměstnance, nelze jej tedy využít jako motivační**.

Pro posílení pověsti ČD - Telematika jako dobrého zaměstnavatele, který pečuje o své zaměstnance, by mohli být těmto připisovány extra body za životní jubileum – například při 40., 50. a 60. roce. Je však otázkou, zda zaměstnanec více ocení hmotný dárek, jako jsou například hodinky, nebo body v systému Cafeteria. Vnímaná hodnota hodinek, u kterých zaměstnanec nezná pořizovací cenu, by mohla být vyšší, než příkladem 4 000 extra bodů v systému Cafeteria. Hodinky by přitom mohly mít pořizovací cenu mnohem nižší – například 2 000 Kč. Stanovit proto dostatečnou hodnotu extra bodů v totožné výši všem zaměstnancům při též jubileu, kdy například všichni 40tiletí dostanou 4 000 extra bodů, je vzhledem k individuálnímu posuzování hodnot příliš komplikované. Bylo nutné zvážit, zda by hodinky byly vhodným dárkem každému oslavenci, tedy ženě i muži, uvážíme-li, že tito hodinky mohou již mít, mohou mít odlišný vkus a také vnímaná hodnota hodinek by mohla být nízká. Pokud by autorka uvažovala, že v roce 2016 dovrší životního jubilea - 40., 50. a 60. roku 82 z celkového počtu 582 zaměstnanců, činili by finanční náklady společnosti ČD - Telematika 164 000 korun. Vzhledem ke své povaze by nebyly daňově odpočitatelnou položkou.

**Autorkou je v daném odstavci vycházeno z ekonomických údajů zveřejněných ve Výroční zprávě 2014. Vzhledem k tomu, že v době zpracování této bakalářské práce není výše těchto nákladů pro rok 2015 veřejnou informací, a nejsou jí známy ani mzdové či personální plány pro následující období, predikuje budoucí mzdové a finanční náklady pro rok 2016 z hodnot platných pro rok 2014.

Pokud by tato částka byla jubilantům připsána v podobě extra bodů do systému Cafeteria, jednalo by se o odměnu zaměstnanci, tedy daňově plně odpočitatelnou položku. Vezme-li autorka v potaz i daňové hledisko, přiklonila by se v tomto případě k daru ve formě extra bodů.

Pokud by společnost ČD - Telematika zvažovala pravidelně vyhlašovat zaměstnance měsíce v jednotlivých pracovních úsecích, pak by odměna za vykonané úsilí mohla být v plné výši formou přípisu extra bodů v systému Cafeteria. Úseků má společnost ČD - Telematika celkem šest a rozložení zaměstnanců není rovnoměrné - existuje úsek o 26 zaměstnancích, stejně tak o 315 zaměstnancích.

Bylo by tedy dle autorky více smysluplné v příležitosti stát se takovým zaměstnancem, volit zaměstnance z jednotlivých odborů nebo oddělení a tím dosáhnou lepšího, spravedlivějšího rozložení šancí. Tím by se však navyšoval počet takto odměněných zaměstnanců a zároveň finanční náklady. Pokud by bylo voleno například v 15 odděleních a každý oceněný zaměstnanec by obdržel 1 000 korun, celkové roční náklady by se vyšplhaly na 180 000 korun a vezme-li v potaz každoměsíční interní komunikaci s vysokým počtem oceněných zaměstnanců, autorka se domnívá, že by tyto kroky neměly na posílení firemní kultury žádný efekt. Řešením by bylo oceňovat jen jednoho zaměstnance měsíce bez ohledu na jeho pracovní zařazení, například částkou 2 500 Kč, což je měsíční příspěvek zaměstnavatele do systému Cafeteria. Zaměstnanec by obdržel, jak je zřejmé z tabulky 2 Vyčíslení nákladů a úspor pro doporučení využití systému Cafeteria v roce 2016 o 650 korun více, než při zvýšení mzdy o 2 500 korun.

Pro stávající benefiční systém odměňování – jeho využívanost, autorka navrhuje i nadále pokračovat v komunikační podpoře tak, jako doposud. Pravidelně informovat o nových partnerech v systému Cafeteria, zveřejňovat akční nabídky na daný měsíc a snažit se zprostředkovávat pozitivní zkušenosti zaměstnanců s čerpáním na online portále, zejména pak formou elektronických poukázek ePass a online platbou body na e-shopech partnerů. Toto by mělo být realizováno stávajícími komunikačními nástroji – Intranet, časopis pro zaměstnance, prostory kantýny pracoviště v Praze.

Pro podporu kategorie Dobročinnost autorka této práce doporučuje anoncovat podporu Dětského centra Strančice opět v předvánočním období.

Jak bylo uvedeno v kapitole 4.6 Vliv nového benefičního odměňování na spokojenost zaměstnanců, navrhuje autorka provést dotazníkové šetření a toto realizovat s podružným cílem identifikace možné oblasti rozvoje systému Cafeteria.

Dotazník může jednoznačně prokázat, zda má benefiční systém pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců společnosti ČD - Telematika.

Návrh otázek dotazníku

Tento by obsahoval následující uzavřené otázky s možnostmi odpovědí ano nebo ne:

- Byla pro Vás změna systému odměňování pozitivní?
- Hodnotíte systém Cafeteria jako jednoduchý – se snadným čerpáním bodů?
- Jste spokojen/a s výši finančních prostředků v systému Cafeteria?

Dotazník by dále zahrnoval otázky na škále hodnocení 1 až 4 od nesouhlasím, částečně nesouhlasím, částečně souhlasím po zcela souhlasím:

- Považujete stávající systém Cafeteria za přehledný? Považujete nabídku kategorií benefitů za dostatečnou?
- Považujete šíři nabídky v jednotlivých kategoriích za dostačující?
- Se systémem Cafeteria jsem zcela spokojen/a.
- Stávající systém Cafeteria má pozitivní vliv na mou spokojenost v pozici zaměstnance společnosti ČD - Telematika.
- Uvítal/a byste, kdyby bylo možné zvýšit vám pohyblivou složku mzdy formou připsání extra bodů do systému Cafeteria?

Dále by dotazník obsahoval variantní odpovědi vhodné k zaškrtnutí:

- Vyberte ze stávajících kategorií benefitů systému Cafeteria tři, které nejvíce preferujete.
- Vyberte z následujících kategorií benefitů tři, které byste v systému Cafeteria nově uvítal/a: nákup elektroniky, nákup potravin... (zohlednění návrhu kategorií dle daňové zátěže).

Dotazník by na závěr mohl obsahovat otevřenou výzvu k možným připomínkám a jiným sdělením respondentů.

Výběr respondentů, sběr dat a vyhodnocení dotazníku

Pro dosažení relevantního zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s benefitním odměňováním společnosti ČD - Telematika autorka navrhuje vyzvat tyto k vyplnění napříč celou společností i ČR na Intranetu. Za dostačující by považovala získání odpovědi 60 % zaměstnanců za dosažení následujících podmínek vzorku respondentů:

- Dotazník vyplní 25 % zaměstnanců působících v každém regionu v ČR.
- Respondenti budou při vyhodnocení rozřazeni do tří kategorií a v jednotlivých je nutné dosáhnout responze 35 % z celkového počtu: Top Management, management působící v kancelářích a pracovníci působící v terénu.
- Dotazník bude vyhodnocen jak po těchto kategoriích a regionech, tak i celkově.

Na Intranetu společnosti ČD - Telematika by byla zveřejněna výzva zahrnující dotazník a elektronický formulář. Data budou následně sebrána IT oddělením do tabulky excel, která bude následně oddělením Komunikace vyhodnocena a prezentována.

Z dosažených zjištění o čerpání benefitů v novém systému Cafeteria lze dedukovat, že pokud chce společnost ČD - Telematika rozvíjet jeho využití, například pro posilování firemní kultury nabytím extra body jubilantům, nebude pro zaměstnance žádná překážka k dosažení své odměny. Tito jsou po třech čtvrtinách roku 2015 na nový systém již přivyklí a umí jej využívat, jak dokazují provedená čerpání.

Je však na rozhodnutí vedení společnosti a jejím plánům osobních, chceme-li personálních nákladů na další čtvrtletí, zda bude možné do systému Cafeteria připisovat další prostředky tak, jak autorka nastínila například v případě zvyšování pohyblivých složek mzdy či bonusů. Pro další využití systému Cafeteria je totiž nezbytné navýšení ekonomických nákladů společnosti.

6 Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo provedení rozboru benefičního odměňování zaměstnanců společnosti ČD - Telematika v letech 2009 - 2015 a formulace doporučení pro další využití systému Cafeteria jakožto nástroje pro posilování firemní kultury a motivace.

Rozbor benefičního odměňování zaměstnanců ukázal, že zaměstnanci nezměnili své prvořadě preference čerpání kategorie Finance a pojištění po jeho změně – zvedení systému Cafeteria. Oproti tvrzení jiných průzkumů na téma oblíbenosti benefitů v ČR, kde je na vedoucí pozici Zdraví, po kategorii Finance a pojištění zaměstnanci společnosti ČD - Telematika nejvíce preferují Poukázky Sodexo Flexi Pass pro volný čas v nominálních hodnotách 50 a 100 Kč, kterých objednali tisíce kusů. 30 000 Kč na rok v systému Cafeteria je více než dvojnásobek průměrných nákladů na benefity jiných firem v ČR. Stávající benefiční systém naplnil své cíle, mimo jiné posílení pověsti dobrého zaměstnavatele a férové odměny pro všechny. O úspěšné změně systému odměňování svědčí i hojnost jeho využití, jak bylo autorkou prokázáno – pouze 33 z celkového počtu zaměstnanců 569 jej nevyužívá i přesto, že větší část zaměstnanců je převážně manuálně pracujících techniků v terénu.

V rámci průzkumu trendů bylo zjištěno, že ČD - Telematika poskytuje všechny na českém trhu žádané benefity (Zdraví, Vzdělávání, home office, Sport...) včetně kategorie Dobročinnost. Naopak kategorie Rodiče a děti není takřka využívána, což je, jak se autorka domnívá, způsobeno věkovou strukturou zaměstnanců.

Autorka považuje systém Cafeteria za efektivní nástroj pro péči o zaměstnance. Jak bylo doloženo v analytické části práce, poskytuje širokou paletu benefitů, kde si zaměstnanec může volit dle vlastních preferencí a zároveň získává vyšší hodnotu než při odměně ve mzdě díky 26% úspoře nákladů na záloze na daň, sociální zabezpečení a zdravotní pojištění.

Všechny doporučené možnosti dalšího využití systému Cafeteria – nástroj motivace, image zaměstnavatele – vyžadují navýšení nákladů zaměstnavatele na odměňování svých zaměstnanců. Pokud by se rozhodovalo o možném navýšení pohyblivých složek mzdy, o mimořádných odměnách, o odměně jubilantům aj., doporučuje autorka systém Cafeteria rozhodně využít. V kapitole 5 Návrh doporučení pro organizaci tak byly autorkou nastíněny další možnosti užití systému Cafeteria jako motivačního nástroje či nástroje pro posilování pověsti vybrané organizace jako dobrého a pečujícího zaměstnavatele spolu s vyčíslením ekonomických nákladů na navrhované aktivity. S cílem jednoznačně prokázat vliv benefičního odměňování na spokojenost zaměstnanců vybrané organizace bylo autorkou navrženo provedení dotazníkového šetření spolu s návrhem obsahu dotazníku samotného a kritérií na straně výběru vzorku respondentů tak, aby bylo dosaženo relevantních výsledků průzkumu.

Autorka se domnívá, že by bylo zajímavé vyčísřit komplexní náklady na benefity společnosti ČD - Telematika včetně benefitů interních, tedy home office, týden dovolené navíc, dosažené slevy na nákup zboží a služeb u dodavatelů aj. Toto vyčíslení by se mohlo zahrnout do interní komunikace při snaze dále budovat svou pověst dobrého zaměstnavatele či v externí komunikaci při Employer Branding.

Literatura

Odborné publikace a časopisy

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha : Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem : Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě..* 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

DĚDINA, J., CEJTHAMR V. *Management a organizační chování : manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha : Grada, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

IGNJATOVIČ, J. Respekt : anketa. *Americké firmy Apple a Facebook nabízejí svým zaměstnankyním nový benefit – zaplatí jim zmrazení vajíčků*. Praha : Economia, 2014, 45, 156 s. ISSN 0862-6545.

KISLINGEROVÁ, E., NOVÝ, I. et al. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. 1. vyd. Praha : C.H. Beck, 2005. 428 s. ISBN 80-717-9847-9.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2011. 281 s. ISBN 978-80-247-3823-9.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010. 238 s. ISBN 978-80-247-2951-0.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity : praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

PALATKOVÁ, M. et al. *Management cestovních kanceláří a agentur*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. 217 s. ISBN 978-80-247-3751-5.

PELSMACKER, P. et al. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2013. 483 s. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2014, 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci : personální rozměr managementu*. 2., rozš. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 275 s. ISBN 978-80-7357-925-8.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací : efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 322 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ J. *Image a firemní identita*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 190 s. ISBN 978-80-247-2790-5.

WALKER, A. J. et al. *Moderní personální management : nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

AON GLOBAL BENEFITS. *Aon Global Benefits Survey 2015 A European Perspective* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.aon.com/unitedkingdom/employee-benefits/knowledge-centre/research-results.jsp>.

AON GLOBAL BENEFITS. *EMEA Benefits Communication : Survey 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: http://insight.aon.com/UK_2015ARIFORM-GlobalBensStudy.

BENEFITY a.s. *Benefity* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/pro-zamestnavatele/cafeterie-benefit.html>.

BENEFITY a.s. *Časté dotazy* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/pro-zamestnavatele/caste-dotazy.html>.

BENEFITY a.s. *O nás* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <https://www.benefit.cz/cz/o-nas/zakladni-informace.html>.

BENEFIT MANAGEMENT s.r.o. *Tisková zpráva : Benefit Management spouští první elektronické stravenky v ČR* [online]. 2014 [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/tiskova-zprava-benefit-management-e-stravenky-benefit-plus-prvni-elektronicke-stravenky-v-cr/>.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Vlastníci společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: <http://www.cdt.cz/cz/vlastnici-spolecnosti-70/>.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Výroční zprávy 2009 – 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: <http://www.cdt.cz/cz/vyrocnizpravy-68/>.

EMPLOYEE BENEFIT NEWS. *5 Employee benefit trends to watch in 2015* [online]. 2015 [cit. 2015-09-01]. Dostupné z: <http://ebn.benefitnews.com/blog/ebviews/5-employee-benefit-trends-to-watch-in-2015-2745204-1.html>.

EMPLOYEE BENEFIT NEWS. *Employer Strategies : Benefits Communication* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://ebn.benefitnews.com/employer-strategies/benefits-communication/>.

ENDERED CZ s.r.o. *O nás* [online]. 2012 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.cafeteria.benefitcafe.cz/>.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Manuál začínajícího podnikatele*. Praha : Podnikatel.cz, 2014 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: https://books.google.cz/books?id=pgeNAwAAQBAJ&pg=PT12&dq=Manu%C3%A1l+za%C4%8D%C3%ADnaj%C3%ADc%C3%ADho+podnikatele.&hl=cs&sa=X&ved=0CCgQ6AEwAGoVChMIw6Cn6_DsyAIVRXcPCh0S8gHd#v=onepage&q=Manu%C3%A1l%20za%C4%8D%C3%ADnaj%C3%ADc%C3%ADho%20podnikatele.&f=false.

KORTIŠOVÁ, N. *Odměňování : trendem je flexibilita* [online]. 2012 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://kariera.ihned.cz/c1-54731890-odmenovani-trendem-je-flexibilita>.

KUDRNOVÁ, V. Hospodářské noviny : deník pro ekonomiku a politiku. *Benefitní odměňování zaměstnanců zavádí i malé firmy, systém je pro ně výhodný* [online]. Praha : Economia, 2014 [cit. 2015-08-04]. ISSN 0862-9587. Dostupné z: <http://probyznysinfo.ihned.cz/c1-62775560-benefitni-odmenovani-zamestnancu-zavadi-i-male-firmy-system-je-pro-ne-vyhodny>.

LE CHECK DEJEUNER s. r. o. *Naše produkty* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.seky.cz/nase-produkty/>.

ROBERT HALF. *Employee Benefits Survey Summary : Trends You Need to Know* [online]. 2015 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.com/job-seekers/career-center/understanding-employee-benefits/what-are-employee-benefits-and-which-will>.

ROBERT HALF. *What Are Employee Benefits? And Which Will You Be Offered?* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.roberthalf.com/job-seekers/career-center/understanding-employee-benefits/employee-benefits-survey-summary-trends>.

ŘIHÁK, R. *Návrh dílčí koncepce systému benefitního odměňování zaměstnanců ve výrobním podniku na principech Cafeteria systému* [online]. 2011 [cit. 2015-08-05]. Dostupné z: <http://www.opf.slu.cz/aak/2011/03/rihak.pdf>.

SODEXO PASS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. *Benefity* [online]. 2015 [cit. 2015-09-09]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/benefit>.

SODEXO PASS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. *Naše služby* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/nase-sluzby/sodexo-benefit/sodexo-benefit.aspx>.

SODEXO PASS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. *Aktuality : Rozšiřujeme své služby o systém Cafeteria – „benefitová samoobsluha“* [online]. 2009 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://info.sodexo.cz/preview.aspx?nid=Rcg26zX2ZFq8w3KS>.

SODEXO PASS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. *Aktuality : Sodexo zavede elektronické stravenky* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://cz.sodexo.com/czcz/pro-media/novinky-tiskove-zpravy/sodexo-zavede-elektronicke-stravenky.aspx>.

SODEXO PASS ČESKÁ REPUBLIKA a. s. *Aktuality : Výhodný daňový režim stravenek zůstává beze změn!* [online]. 2008 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://info.sodexo.cz/preview.aspx?nid=zCf5n2BsFDp8t4iR>.

TOMAŠTÍKOVÁ, L. *ČD - Telematika a.s. : Historie* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.cdt.cz/cz/historie-spolecnosti-53/>.

TOMAŠTÍKOVÁ, L. *ČD - Telematika a.s. : Profil společnosti* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.cdt.cz/cz/profil-spolecnosti-52/>.

VŠEOBECNÁ FAKULTNÍ NEMOCNICE V PRAZE. *Tisková zpráva : Neplodnost trápí každý šestý pár v České republice* [online]. 2014 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <https://view.officeapps.live.com/op/view.aspx?src=http%3A%2F%2Fwww.vfn.cz%2Fpriloha%2F52d79e09eebb3%2Ftz-neplodnost-f.docx>.

WWW.BING.COM. *Reklamní sdělení Benefit Management s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-10-04]. Dostupné z: <http://www.bing.com/search?FORM=UP97DF&PC=UP97&q=benefit+plus>.

WWW.JOBS.CZ. *Co vám opravdu přinese pružnost v práci* [online]. 2014 [cit. 2015-08-13]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/co-vam-opravdu-prinese-pruznost-v-praci>.

WWW.JOBS.CZ. *Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. 2014 [cit. 2015-08-13].
Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>.

Interní dokumenty a zdroje

ČD - TELEMATIKA a.s. *Organizační struktura*. Praha : ČD - Telematika, 2015.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Rodina logotypů společnosti ČD - Telematika*. Praha :
ČD - Telematika, 2015.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Směrnice Benefitní a stabilizační program zaměstnanců*. 8. vyd.
Praha : ČD - Telematika, 2015. 28 s.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Systém Cafeteria – rozvoj*. 2014 Praha : ČD - Telematika, 2014.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Uvedení systému Cafeteria – časový harmonogram*. Praha :
ČD - Telematika, 2015.

ČD - TELEMATIKA a.s. *V kostce Jaro. 2015*. Praha : ČD - Telematika, 2015.

ČD - TELEMATIKA a.s. *V kostce Léto. 2015*. Praha : ČD - Telematika, 2015.

ČD - TELEMATIKA a.s. *Intranet*. Aplikace IBM Lotus Notes, 2015.

Přílohy

Obrázek 2 Pozitivní zkušenost vydaná v časopise pro zaměstnance

AKTUALITY

14



Martin Schwarz, Obchodní manažer, Uničov

Při zvažování široké nabídky možností systému Cafeteria jsem se nakonec rozhodl využít a rozložit firemní benefity mezi vzdělání a volnočasové aktivity. Pro další vzdělávání jsem přivítal možnost prohloubit si své jazykové dovednosti v jazykové škole Lingua.

V systému Cafeteria pak stačilo pouze vyplnit objednávku s vyhrazeným počtem bodů odpovídajícím určenému finančnímu čerpání jejich služeb. Obratem jsem obdržel e-mail s potvrzovacím kódem. Následující den jsem byl telefonicky kontaktován zaměstnancem školy, se kterým jsem se po sdělení kódu ihned domluvil na formě čerpání a termínu prvního kurzu.

Abych za zbylé body i něco zažil, navštívil jsem webové stránky firmy Allegria, kde mě zaujala nabídka zážitkových pobytů. Zde bylo vše ještě snadnější. Po zvolení daného pobytu na stránkách firmazazítka.cz stačilo jako nezaregistrovaný uživatel vyplnit objednávku a zvolit způsob platby mojeBenefity.

Následně jsem byl přesměrován na stránky Cafeteria, kde jsem objednávku odpovídající hodnotě zbylých bodů už jen potvrdil. Obratem jsem obdržel e-mailové potvrzení, následující týden jsem také poštou na určenou adresu obdržel daný poukaz.



Lýdie Nová, Mzdová účetní, Kolin

Když jsem v nabídce Cafeterie našla možnost uplatnit body při nákupu nových brýlí, hned mě napadlo, čím udělám radost manželovi. O pořizení brýlí na blízko uvažoval už delší dobu a benefity body urychlily jeho rozhodnutí. Objednala jsem si ePASS do Oční optiky Hana Stárková v Kolíně. Personál optiky zareagoval rychle a ochotně, bez sebemenšího problému. Jedinou nevýhodu vidím v tom, že manžel teď pomocí optiky našel i moje dosud utajované vrásky.

Jak sami vidíte, někteří byli spokojeni více, někteří méně, ale přesto nezatrpkli. Všem našim korespondentům děkujeme za příspěvky a těšíme se na ty další – od vás ostatních. Sdělujte, prosím, své pozitivní i negativní zkušenosti. Informujeme vždy také Sodexo, které se snaží napravovat případné nedostatky. Potvrdili nám, že v případě nákupu v lékárně je jedno, zda kupujete léky nebo potravinové doplňky. Lékárna je povinná váš poukaz akceptovat v obou případech!

Pokud v nabídce Cafeterie nenalézáte to, co byste zrovna chtěli, nezapomeňte, že máte možnost ji sami ovlivnit. Zaslejte náměty na rozšíření nabídky o nového dodavatele nebo aktivity prostřednictvím: <http://cz.benefity.sodexo.com/tipynapartnera>.

Ing. Jaroslava Herzerů
Vedoucí oddělení Řízení lidských zdrojů

Zdroj: Interní V kostce – jaro (2015)

Obrázek 3 Samolepka Férko



Zdroj: Interní ČD - Telematika (2014)

Obrázek 4 Náhled portálu systém Cafeteria

The screenshot shows the user interface of the ČD-Telematika benefit portal. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Benefity', 'Košík', 'Objednávky', 'Nápověda', and 'Nastavení'. Below this is a search bar with the text 'Hledání v benefitech' and a 'Hledat' button. The main content area is divided into three columns. The left column, titled 'Katalog benefity', contains a filter menu with options like 'Všechny kraje' and 'Všechny okresy', and a list of benefit categories such as 'Poukázky', 'Finance & pojištění', and 'Karta Flexi Pass CARD'. The middle column, titled 'Vyberte si odměnu – jednoduše, směle a podle sebe!', contains a welcome message, a list of benefits, and a summary of the user's account: 'Bodů 4' and 'Extra bodů 0'. The right column, titled 'Můj účet', shows the user's name 'Lucie TOMAŠTIKOVÁ', account status, and a 'Košík' section indicating it is empty.

Zdroj: <https://cdt.mojebenefity.cz/> (6. 10. 2015)

Obrázek 5 Reklamní sdělení Benefit Management s.r.o.

The screenshot shows a Bing search result for 'benefit plus'. The search bar at the top contains the text 'benefit plus'. Below the search bar, there are tabs for 'Web', 'Obrázky', 'Videa', 'Zprávy', and 'Prozkoumat'. The search results show 14,300,000 results. The top result is for 'Benefit Plus: Externí správa zaměstnaneckých benefity' with the URL 'www.benefit-plus.eu'. The description states that Benefit Plus is the most used on-line system for employee benefits in the Czech Republic and Slovakia. To the right of the search results, there is a 'Související hledání' section with suggestions like 'Benefits Plus Hertz', 'Acceptance Now Benefits Plus', and 'Benefit Plus CZ'.

Zdroj: WWW.BING.COM (4. 10. 2015)

Rozhovor se zainteresovanou osobou 1 – ředitelka úseku Personální a komunikace společnosti
ČD - Telematika (1. 7. 2015, zkráceno)

Autorka: ...„V zahraničí je prý benefitem zaměstnavatele příspěvek na léčbu neplodnosti, neslyšela jsi, prosím o tom, že by to bylo možné i u nás?“

Zainteresovaná osoba: „Příspěvek na léčbu neplodnosti? Zní to zajímavě, ale vůbec. V dnešní době to chápu, a myslím, že je dobré, že firma matky podporuje.“

Autorka: „Podporují i příspěvkem na adopci, v péči o novorozeneč...nebo přispívají na péči o prarodiče.“

Zainteresovaná osoba: „Asi je to o vyspělosti společnosti. V naší republice si to zatím nedokážu představit.“

Autorka: ...“Vážně je to jiné, ženy předem ohlásí mateřství a navíc jim s tím pomůžou...“

Zainteresovaná osoba: „A ten příspěvek na péči o prarodiče – na základě čeho by se prokazoval? Například podle faktur za sociální služby?... V každém případě to ukazuje na fakt, že work-life balance a pozitivní vliv firmy i mimo pracovní dobu zaměstnance jsou čím dál víc důležité“.

Autorka: “Ale píšou i o příspěvku na léky na předpis, což by v Čechách nemusel být takový problém...“

Zainteresovaná osoba: „Jistě ne, zatím to není daňově odpočitatelné, pokud by se to změnilo, neměli bychom s touto kategorií žádný problém“...

Autorka: „Ale k benefitům u nás obecně, máme zkrácenou pracovní dobu, týden dovolené navíc – příspěvky se dají konkrétně vyčíslit, ale náklady na tyto benefity se evidují také?“

Zainteresovaná osoba: „Ne, nikdo to nesleduje. Pravidelně to vyčíslovat by bylo poměrně náročné, je tam spousta proměnných a možná by k tomu byl potřeba nějaký nástroj“

Autorka: „Taky jsem o tom, neslyšela, ale znáš nějakou firmu, kde by to vyčíslovali?“

Zainteresovaná osoba: „Ne. Ale bylo by to asi velké číslo na každého zaměstnance. Na tom by mohli také vidět, kolik do nich firma vlastně investuje...“

Autorka: ...„V roce 2011 se hodně propouštělo, co všechno k tomu vedlo?“

Zainteresovaná osoba: „Z toho co vím, tak byl výrazný tlak na snižování interních nákladů. Optimalizovaly se procesy, nastupoval systém Dispečer, který odhalil různé slabiny při plánování času na jednotlivé práce nebo zakázky. Hledaly se cesty, jak odstranit duplicitní procesy – například určitá data se zaznamenávala na několika místech, což bylo zbytečné. Bylo důležité ušetřit uvnitř firmy.“...

Rozhovor se zainteresovanou osobou 2 – ředitelka úseku Personální a komunikace společnosti
ČD - Telematika (18. 8. 2015, zkráceno)

Autorka: ...“Proč se neuvedla Cafeteria už dřív?”

Zainteresovaná osoba: „Dřív nikdo neviděl potřebu cokoliv měnit, navíc, struktura zaměstnanců byla, jaká byla, a doteď je to tu hodně konzervativní“

Autorka: „Myslíš, že na to mělo vliv i odborové sdružení?“

Zainteresovaná osoba: Jistě ano. Mají za úkol chránit zájmy zaměstnanců. Pokud neznají dobře detaily Cafeterie, mohou se obávat, aby neutrpěli. Se starým systémem odměňování, i když nedával všem rovným dílem, byla spokojenost. Nebo spíše jej nikdo neřešil a nepracoval s ním. Když se pečlivě propočítalo, že zaměstnanci vlastně získají víc, bylo jednodušší se rozhodnout.“

Autorka: „Ale když lidi nevolají po změně, tak proč něco měnit?”

Zainteresovaná osoba: „Systém byl starý a neefektivní. Lidé zkrátka něco dostali – někdo příspěvek na penzijní připojištění, a někdo vůbec nic, protože si nezažádal. Nepracovalo se s ním ve smyslu podpory pověsti dobrého zaměstnavatele, ve smyslu odměny za dobře odváděnou práci. Neměl na firemní kulturu žádný vliv.“

Autorka: „Takže, když benefity nejsou jen o péči o zaměstnance, mají přesah do dalších oblastí, a ty jsi s nimi chtěla pracovat...“

Zainteresovaná osoba: „Ano. Je nás tu víc z moderních nebo nadnárodních firem a byla jsem překvapená, že dobře nastavený systém ještě není někde naprostý standart. Navíc potřebujeme nabírat nové zaměstnance a potřebujeme se i v této oblasti srovnat s trhem“...

Rozhovor se zainteresovanou osobou 3 – jednatelka společnosti Top Partners, s. r. o. (18. 6. 2015, zkráceno)

Autorka: ...“Martinko, jste reklamní a marketingová agentura, máte nadnárodní klienty... Slyšela jste někdy o tom, že by poskytovali svým zaměstnancům benefity jako příspěvek na léčbu neplodnosti?”

Zainteresovaná osoba: „To jste mě tedy zaskočila. Přemýšlím, a občas se bavíme o tom, že mají k dispozici poukázky do fitness, wellness, nebo Cafeterii, ale o příspěvku na neplodnost jsem neslyšela.“

Autorka: „Mohlo by to být i tím, že oblast benefitů se centrálně neřídí? Prý poskytují i příspěvky na adopce..“

Zainteresovaná osoba: „To je dobrý, o tom jsem taky neslyšela, ale jestli chcete, poptám se. Myslím, že benefity by se mohly řídit v každém regionu zvlášť, je to možné. Občas se lokálně řídí i marketing.“...