

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC
KABINET PROFESNÍ PŘÍPRAVY

Petra Pokorná

**Firemní benefity a jejich využití ve firmě Vodafone Czech
Republic a.s.**

COMPANY benefits and their use in company Vodafone Czech
Republic a.s.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Mgr. Martin Fink

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje.

Olomouc

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Chtěla bych tímto velice poděkovat Mgr. Martinu Finkovi za precizní, odborné a účelné vedení této bakalářské práce. Touto cestou rovněž děkuji své rodině, za trpělivost, vstřícnost a pomoc v průběhu celých studií.

Obsah

ÚVOD	6
1 TEORETICKÁ ČÁST	8
1.1 Personalistika – fluktuace zaměstnanců.....	8
1.2 Zaměstnanecké benefity a jejich význam	10
1.3 Zaměstnanecké výhody z pohledu daňového zvýhodnění	13
1.4 Firemní rovnovážné programy	15
1.5 Cafetéria systém	16
1.6 TOP lídři s nabídkou flexibilních zaměstnaneckých výhod	17
1.6.1 Zábavný svět Sodexo Pass a.s.	17
1.6.2 Edenred.....	19
1.6.3 Cheque Dejeuner s.r.o.	20
2 PRAKTICKÁ ČÁST	23
2.1 Telekomunikační společnost Vodafone	23
2.2 Vodafone a zaměstnanecké benefity	24
2.3 Vodafone – Cafetéria systém - Benefit body	27
2.4 Vodafone – Firemní rovnovážný program	29
2.5 Záměr a cíl práce	30
2.5.1 Důležitost a spokojenost s jednotlivými benefity ze strany zaměstnanců.....	30
2.6 Metodika výzkumu.....	30
2.6.1 Struktura dotazníku	31
2.6.2. Metodika vyhodnocení dotazníku	32
2.7 Vyhodnocení dotazníků	32
2.7.1 První část dotazníku - Důležitost benefitů pro zaměstnance.....	33
2.7.2 Druhá část dotazníku – Spokojenost s benefity.....	34
2.7.3 Důvody nespokojenosti u 5 nejvíce podprůměrně hodnocených benefitů	36
2.7.4 Srovnání výsledků výzkumu, návrh řešení u 5 podprůměrných benefitů	43
ZÁVĚR	49
ANOTACE	50
LITERATURA A PRAMENY	51
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
SEZNAM GRAFŮ	54

SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM PŘÍLOH.....	56
PŘÍLOHY	57

ÚVOD

Zaměstnanecké benefity jsou souborem výhod, které se nabízejí zaměstnanci navíc, nad rámec jeho běžné mzdy. Na rozdíl od mzdy nejsou výhody nárokovou položkou a jejich přiznání je čistě na volbě zaměstnavatele. Tato výhoda nepodléhá zdanění. Úkolem benefitů je motivovat jak stávající zaměstnance, tak i potenciální nové pracovníky, kteří tak mohou snadněji odlišit atraktivní nabídku s výhodou, od konkurenční, s běžnou nabídkou základního platu, pomáhají proti fluktuaci pracovníků a zvyšují loajalitu k zaměstnavateli. Pokud si zaměstnanec připočítá tyto benefity k základní mzdě, je pravděpodobné, že bude moci snadněji pokrýt své náklady, případně si znatelně zvýšit svůj životní standard.

Společnost Vodafone Czech Republic a.s. je nadnárodní firmou s celosvětovou působností. U nás patří mezi tři nejvýznamnější společnosti poskytující komplexní telekomunikační služby. Jako taková se řadí mezi dynamicky se rozvíjející firmy zaměstnávající vysoký počet pracovníků různých odborností, kterým nabízí příznivé pracovní podmínky v moderním prostředí, spolupráci s mladými lidmi a možnost kariérního postupu. Mimo těchto podmínek doplňuje svoji nabídku o široký rozsah nadstandardních zaměstnaneckých výhod.

Mezi zaměstnavateli je Vodafone ČR a.s. hodnocen jako jedna z firem s vůbec nejlepšími podmínkami pro zaměstnance. Významná ocenění, která se společnosti v posledních letech podařilo získat, dokládají vysokou kulturu pracovních podmínek.

- TOP 10 Nejlepší zaměstnavatel roku v ČR
- 3. místo, projekt UNI – Cena personalistů v soutěži Winterthur Zaměstnavatel roku
- 2. místo, soutěž Hewitt Associates - Nejlepší zaměstnavatel v ČR¹

Spokojenost svých zaměstnanců firma zjišťuje s pomocí vnitropodnikových formulářů, kde jsou specifikovány dotazy na zaměstnance, které vedou ke zjištění, jak zaměstnanci vnímají přístup firmy směrem k jejich potřebám a očekáváním. Dotazníky slouží též jako prostředek ke zlepšování pracovního prostředí přímo

¹ *Ocenění* [online], <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/certifikaty-a-oceneni/oceneni>, [2013-03-29].

z poznatků samotných zaměstnanců, kteří tak mohou sledovat výsledný efekt opatření reagujících na jejich podněty.

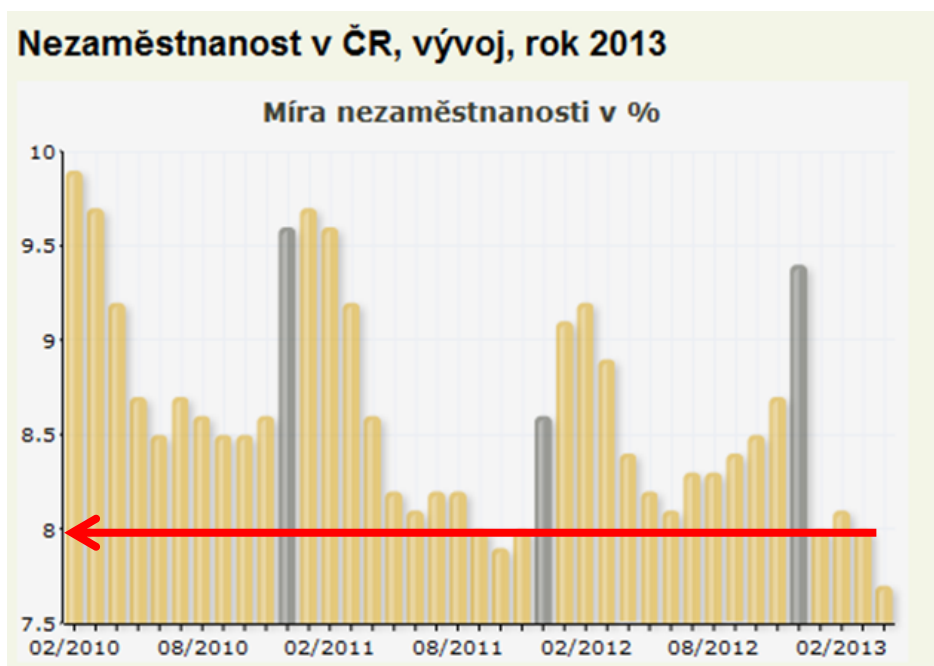
Cílem této práce je zjistit, jak zaměstnanci Vodafone vnímají důležitost jednotlivých nabízených benefitů, dále spokojenost s těmito nabízenými benefity, zjištění důvodů v případě nespokojenosti a návrh řešení, jak má společnost naložit s 5 nejhůře hodnocenými benefity, což znamená 1/3 z celkového počtu nabízených.

1 TEORETICKÁ ČÁST

1.1 Personalistika – fluktuace zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno v úvodu této práce, zaměstnanecké benefity slouží zaměstnavateli také k tomu, aby motivoval zaměstnance k setrvání ve firmě a tím snížil procentuální hodnotu fluktuace. V době, kdy míra nezaměstnanosti činí 7,7 %, což je 565 228 lidí registrovaných na úřadech práce², se mnozí domnívají, že není zcela rozumné opustit zaměstnání z jakýchkoliv důvodů. Tohoto lidského náhledu na celkovou situaci některé společnosti dokázaly využít a to ne příliš lichotivým způsobem. Jedná se o zastrašování ztrátou zaměstnání s odkazem na to, že je každý nahraditelný a na pracovní pozici čekají zástupy jiných. Otázkou však je, jak kvalitní zástupy uchazečů to jsou.

Obrázek č. 1 – Vývoj nezaměstnanosti 7,7 % / Březen 2013³



Namísto toho, aby společnosti více investovali do inovací udržovacích strategií, tak jdou naopak cestou úspor, což logicky vychází ze záměru snižování nákladů na nejnižší možnou úroveň. Z toho plyne, že v lepším případě zůstává benefit program

² *Nezaměstnanost* [online], <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezaměstnanost>, [2013-04-06].

³ Zdroj: tamtéž.

pro zaměstnance zachován beze změn, v tom horším dochází k jeho omezování. Manažeři tímto ztrácejí jeden z nástrojů pro zamezení odchodu kvalitních zaměstnanců. Každý vedoucí pracovník, pro dosažení stanoveného cíle, musí mít kvalitní pracovní nástroj a tím jsou i jeho podřízení. Je tedy v jejich zájmu využít veškerých prostředků k tomu, aby si udrželi jejich náklonnost a vstřícný postoj. Pokud tomu tak není, čeká je těžké období plné náborů a zaškolení nově příchozích, ale s nejistým výsledkem. Zvýšená míra fluktuace v dané společnosti s sebou nese nemalou finanční náročnost. Většina manažerů ani nemá představu o tom, kolik fluktuace společnost stojí. Samozřejmě se náklady na nábor a zaškolení nových zaměstnanců velice liší. Odhaduje se, že náklady na fluktuaci se pohybují v rozmezí od 25% až po 200% ročního zaměstnaneckého platu.⁴ Vše se odvíjí od náročnosti pozice, která je novým uchazečem obsazována. Ruku v ruce s fluktuací jde také o redukci zisků společností, které logicky vyplývají z absence pracovních sil. Paradoxem je, že nulová fluktuace ve firmách není žádoucí. S novou „krví“ přicházejí i nové nápady, postoje, přístup k práci a schopnosti. Dále je u zaměstnanců důležitá vidina jejich kariérního růstu a to je s nulovým počtem odcházejících nerealizovatelné. Důležité ovšem je, aby zůstávali ti, za nimiž jsou vidět výsledky jejich práce a odcházeli ti, kteří vykazují opak. V negativním případě by se mohlo stát, že někteří to vzdají a odejdou a jiní to vzdají a zůstanou.

Kvalitní zaměstnanci z firem odcházejí z několika důvodů:

- Jejich pracovní výkon nemá žádný vliv na výši odměňovací složky
- Nemožnost kariérního růstu
- Bez možnosti projevit svůj talent
- Z pocitu nedůležitosti jejich pracovní pozice
- Nemají jasnou představu o své profesní budoucnosti
- Již nechtějí tolerovat nepříjemného nadřízeného
- Nízká motivace pro zvýšení jejich výkonu
- Nedostatečný benefit program

Abychom si kvalitní zaměstnance udrželi, musíme být firmou, pro niž budou chtít pracovat. Toho dosáhneme například tím, že si osvojíme filozofii „Dát a dostat zpět“, pochopíme důvody odchodu některých zaměstnanců a naopak, proč ti druzí

⁴Srov. BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 10.

setrvávají. Budeme s nimi projednávat důležitost jejich odvedené práce a pozice, umožníme jim prodat vlastní kreativitu a musíme jim poskytnout veškeré potřebné vybavení pro to, aby mohli zodpovědně vykonávat svoji profesi a převzít díl zodpovědnosti za výsledek.

Z tohoto výčtu se k tématu zaměstnaneckých benefitů nejvíce váže filozofie „Dát a dostat zpět“. Jack Hawley ve své knize *Znovu vzkříšení pracovního ducha* uvádí:

„Zaměstnanci vždy dávají své organizaci nebo firmě v přímém poměru to, co sami očekávají, že od ní dostanou.“⁵

Méně pokrokové společnosti stále zastávají názor, že přednost má vždy zákazník před vlastním zaměstnancem. Dalo by se říci, že tímto dochází ke zneužívání jejich zaměstnanců pod záminkou lepšího zákaznického servisu. Tento způsob jednání vyvolává u zaměstnanců frustraci, kterou následně přenáší na zákazníky a to nejen na ty méně významné, ale co je nejhorší, tak i na ty klíčové. S ohledem k těmto zkušenostem se pokrokové společnosti začaly chovat opačným způsobem. Pochopily totiž, že pokud jednají se zaměstnanci jako s lidmi číslo jedna, pak v nich vytváří pocit důležitosti a harmonie. Takoví zaměstnanci pak sami, ochotně a citlivěji reagují na veškeré potřeby svých zákazníků a v jejich jednání není vidět tolik nežádoucí přetvářka, protože musí, oni totiž sami chtějí být těmi, na které se zákazník či nadřízený může obrátit a spolehnout. Moderní společnosti pochopily, že když budou zaměstnancům dávat, tak od nich dostanou nemalou měrou zpět. Převzetím této filozofie, tak snížily fluktuaci zaměstnanců na potřebné minimum a dosahují daleko vyššího procentuálního podílu úrovně získání a udržení si svých zákazníků. Jedním z pomocných nástrojů využívaných v této strategii jsou právě zaměstnanecké výhody a benefity.

1.2 Zaměstnanecké benefity a jejich význam

Výraz zaměstnanecká výhoda znamená nadstavbovou část odměny zaměstnance za vykonanou práci, kterou se myslí něco navíc k základní mzdě. Jde o součást mimo

⁵ BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*, s. 31.

mzdové odměny, kterou zaměstnavatel dává najevo svoji spokojenost s výkonem zaměstnance, čímž zároveň posiluje firemní sociální politiku v personální oblasti.

Základním požadavkem je vyčlenění adekvátních finančních rezerv, s jejichž pomocí budou pokryty finanční výdaje na pořízení zaměstnaneckých výhod. Benefity se nemusí týkat výhradně současných zaměstnanců, ale i jejich rodinných příslušníků nebo bývalých zaměstnanců ve starobním důchodu. Podmínky čerpání výhod bývají ukotveny jako součást kolektivních smluv, případně jsou s předstihem projednávány se zástupci firemních odborů nebo jsou stanovovány samostatně vedením firmy. Vedle omezení vycházejících z limitu vyhrazených finančních prostředků je obvyklé, že mohou být nastaveny mezi zaměstnanci rozdílné úrovně odměn dané jejich pozicí ve firmě, některé jsou vyhrazeny výhradně definované skupině.⁶ Ovšem je běžné, že zaměstnanci na stejné pozici mají benefity stanoveny jednotně.

Předpokladem pozitivního vnímání zaměstnaneckých výhod samotnými zaměstnanci je vzájemná dobrá komunikace a otevřená prezentace dosažitelnosti benefitů. Jejich struktura by měla být vhodně volena s důrazem na využitelnost, měla by být známa hodnota, tak aby si zaměstnanci výhod vážili. Voleny by měly být s ohledem na reálné potřeby pracovníků, což lze zjistit ze získaných údajů z interních zdrojů nebo od externích zpracovatelů. Počátečním bodem pravidel pro nárokování výhod je stanovení cílů, jichž je nutné dosáhnout. Stanoví se také forma a rozsah bonusů a zvolí se vhodná komunikace směrem k zaměstnancům, kteří na ně mohou mít potenciální nárok. Důvody poskytnutí zaměstnaneckých výhod nemají za úkol zvyšovat pracovní produktivitu zaměstnanců, ale mají podpořit pozitivní myšlení jedinců nad rozvojem firmy, mají nabízet uspokojivý soubor benefitů v souladu s očekáváními pracovníků, což podporuje jejich loajalitu a sounáležitost k firmě a v neposlední řadě mají být nabídkou atraktivního a souměřitelného souboru zaměstnaneckých výhod, který napomůže přilákat a udržet „hotové“ zaměstnance, po nichž je na trhu práce vysoká poptávka. Ve společnostech se tyto programy liší, jsou závislé na velikosti firmy a tradici poskytování benefitů.

Profit ze zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele:

- odlišení firmy mezi konkurencí při výběru a získávání kvalifikované pracovní síly

⁶ Srov. NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., *Personální management*, s. 227.

- stabilita pracovního kolektivu a eliminace fluktuace zaměstnanců
- zkvalitnění pracovních podmínek
- možnost přesunu daňové zátěže do jiné daňové kategorie
- možnost ovlivnit myšlení zaměstnance
- příležitost zvýšení celkového příjmu zaměstnance, odlišení se od konkurence zvýšením mzdového průměru v oboru a následné budování pozitivního image

Profit ze zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance:

- zvýšení reálně použitelného příjmu, navíc bez odvodu daně
- přímé čerpání výhod
- využití výhod i rodinnými příslušníky
- omezení výdajů za zboží či služby, které jsou získány formou benefitu
- zaměstnanecké výhody nepodléhají poklesu hodnoty, pokud nejsou omezeny expirací

Druhy zaměstnaneckých výhod s nejčastějším výskytem:

- stravovací poukazy (stravenky, gastropasy)
- rekreační poukazy, platné i pro rodinné příslušníky
- léčebné a rehabilitační poukazy, platné i pro rodinné příslušníky
- vstupenky na kulturní a sportovní akce
- nákup produktů nebo služeb zaměstnavatele za velkoobchodní cenu
- příspěvek na osobní rozvoj zaměstnance (kurzy, semináře)
- příspěvky na kondiční cvičení a pohybové aktivity
- příspěvky na zdravotní a relaxační masáže
- příspěvky na vitamíny a doplňky stravy
- příspěvky na očkování proti respiračním chorobám
- příspěvky k příležitosti dosažení životního jubilea (narozeniny)
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na osobní životní pojištění
- dotované úročení finanční půjčky pro osobní potřebu
- poskytování občerstvení na pracovišti, nealkoholické nápoje
- úhrada jízdného hromadné dopravy na cestu do zaměstnání
- poskytnutí služebního vozu i pro soukromé účely, bezplatné
- nabídka přechodného ubytování, bezplatná

- nabídka zaměstnaneckých akcií pro manažerské posty
- služba firemní školky, bezplatná⁷

1.3 Zaměstnanecké výhody z pohledu daňového zvýhodnění

Využívání zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavatelem se může odrazit do podoby přiznání daně z příjmu. Některé nepeněžní benefity ovšem mezi zdanitelné položky příjmu nepatří. To, které položky zaměstnaneckých výhod patří mezi zdanitelné, a které mezi zdanitelné nepatří, stanovuje Zákon o dani z příjmu.

Níže jsou uvedeny jednotlivé položky a jejich dopad na zdanění pro zaměstnance:

- Doprava zaměstnanců do a ze zaměstnání zajišťovaná zaměstnavatelem
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Úhrada jízdenek do zaměstnání za hromadnou dopravu
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Poskytnutí manažerského vozidla k soukromým účelům
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Náhrada cestovních výdajů do limitu
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Náhrady cestovních výdajů nad limit
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Poskytnutí nealkoholických nápojů – nepeněžní plnění
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Poskytnutí nealkoholických nápojů – peněžní plnění
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu

⁷ Srov. MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 2.

- Odborný rozvoj zaměstnanců související s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Odborný rozvoj zaměstnanců nesouvisející s předmětem činnosti zaměstnavatele – nepeněžní plnění
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Odborný rozvoj zaměstnanců – peněžní plnění (prohlubování a zvyšování kvalifikace)
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Poskytování stravenek jako nepeněžní plnění
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Nepeněžní příspěvek na rekreaci do 20.000 Kč poskytnutý z nedaňových nákladů
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Nepeněžní příspěvek na rekreaci nad 20.000 Kč
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance do 24.000 Kč
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Příspěvek na penzijní a životní pojištění zaměstnance nad 24.000 Kč
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Prodej výrobků a služeb za nižší ceny než obvyklé ceny
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Nepeněžité dary do výše 2.000 Kč ročně poskytnuté z nedaňových nákladů
 - U zaměstnance se nezdaňuje

- Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Nepeněžité dary nad 2.000 Kč ročně
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Peněžité dary ze sociálního fondu
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Zvýhodněné limitované půjčky na bytové účely a na řešení tíživé finanční situace poskytnuté ze sociálního fondu
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Limitovaná sociální výpomoc poskytnutá z nedaňových nákladů
 - U zaměstnance se nezdaňuje
 - Není zahrnuto do vyměřovacího základu
- Bezplatné použití firemní mateřské školy – nepeněžní plnění (daňový výdaj zaměstnavatele)
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Náhrada mzdy za první 3 dny dočasné pracovní neschopnosti
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu
- Náhrada mzdy za 4. až 14. Kalendářní den dočasné pracovní neschopnosti převyšující limit stanovený § 192 odst. 2 ZPr
 - U zaměstnance se zdaňuje
 - Je zahrnuto do vyměřovacího základu⁸

1.4 Firemní rovnovážné programy

Nikoli zanedbatelnou částí v zaměstnaneckých výhodách jsou i tzv. „firemní rovnovážné programy“, jejichž cílem je udržení rovnovážného poměru mezi privátním a pracovním životem zaměstnanců. Jeho udržování je součástí sociální politiky firmy. Do současné doby se týkal většinou matek na mateřské dovolené, absolventů škol

⁸Srov. MACHÁČEK, I., *Zaměstnanecké benefity – Praktická pomůcka jejich daňového řešení*, s. 10-12.

a osob se změněnou pracovní schopností – tedy těch, kteří jsou v porovnání s ostatními, na pracovním trhu znevýhodněni. V následujícím období se každopádně dá počítat, že udržení rovnováhy mezi soukromou a pracovní náplní bude obecným trendem u všech zaměstnanců bez výjimky. K opatřením, která tomuto stavu napomáhají, patří zejména pružná pracovní doba, zkrácené úvazky a práce z domova (homeoffice),⁹ nadnárodní společnosti navíc nabízejí službu flexibilních zaměstnaneckých výhod. Část výhod jsou společnosti schopny svým zaměstnancům poskytovat přímo, jde zejména o placené volno bez nutnosti odůvodnění jeho výběru – tzv. sickdays (sloužící pro vyřešení osobních záležitostí nebo krátkodobých nepřítomností ze zdravotních důvodů apod.), využití služebního vozu, telefonu nebo počítače pro soukromé účely. Jak již bylo uvedeno, část benefitů poskytují společnosti formou stravenek, kuponů nebo poukazů, jež si obstarává od firem specializujících se na nabídku zaměstnaneckých výhod a produkují je v kompletním servisu od návrhu formy, obsahu benefitu, tisku poukazu až po zajištění partnerské sítě, kde lze daný poukaz, kupón apod. uplatnit. Mezi největší benefit systémy a společnosti, jež působí v oblasti produkce zaměstnaneckých bonusových programů v České republice patří ty, které jsou zmíněny na následujících řádcích.

1.5 Cafetéria systém

Tento pojem není v dnešní době neznámý, jelikož patří k top trendům zaměstnaneckých výhod. Jde o systém, který funguje na základě získávání zaměstnaneckých bodů, za něž si každý může vyčerpávat celou řadu výhod dle vlastního výběru. Zaměstnanci získávají body na základě různých kritérií, mezi něž patří např. zaměstnancova výkonnost nebo pracovní pozice. Určitá část zaměstnaneckých výhod bývá stanovena automaticky a na zcela konkrétní účely (např. na stravné, využití služebního vozu i k soukromým jízdám, služební telefon pro privátní hovory, dovolená mimo stanovený počet dnů – tzv. sickdays, příspěvek na pojištění penzijní či životní, vzdělávací kurzy, možnost nákupu firemních produktů za režijní ceny apod.)¹⁰. Díky tomu, že je tento systém flexibilní, zaměstnavatel má možnost daleko lépe rozpoznat

⁹ Srov. NĚMEC, O., BUCMAN, P., ŠIKÝŘ, M., *Personální management*, s. 228.

¹⁰ Srov. tamtéž.

potřeby všech svých zaměstnanců a tím i získá silný nástroj k tomu, jak je cíleně a účinněji motivovat, dále pak zvyšovat loajalitu stávajících zaměstnanců a ví, jak se stát atraktivním pro další potencionální zájemce o práci v konkrétní společnosti. U zaměstnanců se mohou vlivem změn jejich životního stylu (narození potomka a jeho následné zařazení do cvičebních programů nebo nabídky pracovní pozice na území cizího státu – má možnost studia jazykového kurzu apod.) změnit jeho individuální potřeby. Tento systém s sebou přináší výhodu v podobě uspokojení jeho měnících se individuálních potřeb. K dalším neodmyslitelným výhodám patří fakt, že zaměstnanec sám rozhodne o tom, kdy bude výhody čerpat, v jakém rozsahu je využije a v jakém poměru si dané benefity zvolí.

1.6 TOP lídři s nabídkou flexibilních zaměstnaneckých výhod

Některé zaměstnanecké výhody společnost svým zaměstnancům zajišťuje sama, aniž by byla nucena využít nějakého zprostředkovatele. Sem patří například týden dovolené navíc, tzv. sickdays (nemusí si brát na krátkodobou nevolnost nebo například zařízení neodkladných záležitostí nemocenskou, případně dovolenou), služební auto či telefon k soukromému použití a podobně.

Jak již bylo řečeno, zaměstnaneckých výhod poskytovaných pracovníkům je široká škála a mnohé z nich společnost zaměstnancům předává formou poukázek (stravenky, poukázky na sportovní a kulturní vyžití, poukázky na zdravotní potřeby apod.), které pořizuje od společností specializujících se na jejich výrobu a vlastní sítí partnerů, kde lze poukázky čerpat. Případně společnost využívá externího partnera, který celý bonusový systém provozuje.

Níže jsou zmíněni hlavní lídři, kteří se na služby v oblasti zaměstnaneckých výhod a motivace zaměstnanců na českém trhu zaměřují.

1.6.1 Zábavný svět Sodexo Pass a.s.

Sodexo Pass Česká republika a.s. se zabývá efektivní motivací zaměstnanců pomocí benefitů s daňovou úsporou. Poskytované benefity pokrývají oblast stravování, kultury, sportu, relaxace, zdravotní péče, cestování, a vzdělávání či zážitků. Společnost působí na českém trhu již od roku 1994. Mezinárodní skupina Sodexo byla založena v roce 1966. Tento nejvýznamnější světový poskytovatel komplexních služeb působí v 80 zemích světa na všech kontinentech a zaměstnává přes 332 000 odborníků.

Do portfolia společnosti patří také finanční benefity. V červnu 2008 Sodexo uzavřelo partnerství se společností Firma na zážitky s.r.o. a nabízí tak zážitky jako dárek. V roce 2009 pak Sodexo začalo partnersky spolupracovat se společností Fincentrum, specialistou na finanční poradenství.

Služeb společnosti Sodexo Pass Česká republika a.s. využívá více než 26 000 klientů a přes 600 000 konečných uživatelů ve více než 43 000 smluvních zařízeních. Firma uvádí, že v případě, kdy zaměstnavatel pořídí zaměstnancům poukazy na využití volného času, ušetří až 35% nákladů oproti vyplácení tohoto bonusu ve mzdě.¹¹

Nabízené poukazy:

- **Gastro Pass** – poukázky na stravné suplující provozování závodního stravování. Jednoduché a administrativně nenáročné řešení pro stravování zaměstnanců. Úspora 48 % pro zaměstnavatele v porovnání s výplatou ve mzdě.
- **Relax Pass** – poukázka pro aktivní odpočinek zaměstnanců. Možnost vybrat si ze široké nabídky sportovního a kulturního vyžití. Úspora 35 % pro zaměstnavatele v porovnání s výplatou ve mzdě.
- **Vital Pass** – poukázka určená k čerpání preventivní a nadstandardní zdravotní péče. Možnost vybrat si očkování, lázeňské programy, fyzioterapii, masáže nebo například nákup jakéhokoliv zboží v lékárně. Úspora 35 % pro zaměstnavatele v porovnání s výplatou ve mzdě.
- **Holiday Pass** – poukázka na dovolenou, kterou příjemce může uplatnit dle své volby v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení. Úspora 35 % pro zaměstnavatele v porovnání s výplatou ve mzdě.
- **Zážitkový Pass** – poukázka na zážitek z oblasti sportu, adrenalinu, relaxace, wellness, gurmánské nebo motorismu.
- **Fokus pass** – kombinace poukázek Holiday Pass a Relax Pass speciálně vytvořená pro zaměstnance veřejného sektoru na základě vyhlášky o FKSP.
- **Smart Pass** – poukázka určena k prohloubení a rozšiřování kvalifikace, znalostí a vědomostí. Možnost využití k úhradě jazykových, počítačových či jiných vzdělávacích kurzů. Úspora 35 % pro zaměstnavatele v porovnání s výplatou ve mzdě.

¹¹O nás [online], <http://www.sodexo.cz/czcz/o-nas/o-nas.asp>, [2013-04-12].

- **Flexi Pass** – poukázka, která je kombinací všech výše uvedených výhod pro zaměstnance. Je tedy univerzální a zaměstnanec ji může použít pro jakýkoliv z výše uvedených účelů u jednotlivých poukázek¹².

1.6.2 Edenred

Edenred je světovou jedničkou v nabídce předplacených poukázkových systémů a jako takový poskytuje všem svým klientům kompletní péči v oblasti zajišťování servisu při poskytování zaměstnaneckých výhod, motivace, zvyšování výkonu a loajality zaměstnanců. Poukázky Edenred jsou distribuovány v personalizovaných obálkách, které je možné dodávat již během dvou dnů a uplatňovat je mohou zaměstnanci, ať už se jedná o poukázky na kulturní, sportovní či společenské vyžití, dovolené, lékařskou péči nebo předškolní péči o děti, u více než 57 000 partnerských provozoven (je to největší a nejrychleji rostoucí partnerská síť v ČR). Edenred přináší svým zákazníkům moderní služby přizpůsobené jejich individuálním potřebám o čemž svědčí smlouva s více než 23 000 firmami a veřejnými institucemi, jejichž prostřednictvím využívá každodenně produkty firmy více než 500 000 uživatelů, o něž pečuje více než 140 zaměstnanců.

Mezi nejznámější poukazy patří:

- **Ticket Restaurant** – poukázky na stravné doplující provozování závodního stravování. Pro zaměstnavatele je příspěvek osvobozen od odvodů na sociálním a zdravotním pojištění. Pro zaměstnance nepodléhá příspěvek dani z příjmu fyzických osob ani odvodům na sociální a zdravotní pojištění. Poukázky lze uplatnit ve více než 27 000 partnerských míst v České republice.
- **Karta Ticket Benefits** – předplacená karta nabízející benefity ve stejném rozsahu a se stejným daňovým zvýhodněním jako poukázky Ticket Benefits v oblasti sportu, kultury, dovolené, zdravotní péče a vzdělávání. Je platná až tři roky a lze ji průběžně dobíjet. Hodí se též i pro jednorázovou odměnu zaměstnancům. V případě zcizení ji lze blokovat shodně jako například platební kartu. Pro platbu v provozovnách, které nejsou vybaveny terminálem

¹² *O nás* [online], <http://www.sodexo.cz/cz.cz/o-nas/o-nas.asp>, [2013-04-12].

pro akceptaci této karty je možné vyměnit kredit na kartě za poukázky Ticket Multi.

- ***Ticket Medica*** – poukázky slouží k využití pro odbornou péči o duševní, tělesnou pohodu a zdraví. Lze jej využít na široké spektrum služeb praktických lékařů, stomatologů, gynekologů až po rehabilitace a odborné masáže.
- ***Ticket Academica*** – tyto poukázky lze použít k úhradě vzdělávacích kurzů a programů různého zaměření a otevřených kurzů osobního rozvoje.
- ***Ticket Kids*** – tato poukázka je určena k poskytnutí předškolního vzdělávání dětí. Rodičům má usnadnit návrat do zaměstnání a dětem začlenění do kolektivu svých vrstevníků.
- ***Ticket Sport & Kultura*** – poukázky slouží k využití služeb v oblasti sportu (fitness centra, tenisové a squashové haly, plavecké bazény aj.) a kultury.
- ***Ticket Holiday*** – poukázky jsou určeny k využití služeb v oblasti cestování. Výše příspěvku je limitována na zaměstnance částkou 20 000 Kč za rok.
- ***Ticket Multi*** – tato poukázka je velmi univerzální a zahrnuje v sobě všechny výhody předchozích poukázek vyjma poukázky Ticket Restaurant.
- ***Ticket Čistý*** – poukázka sloužící k nákupu pracích a čisticích prostředků. Uplatnit ji lze v drogeriích a čistírnách po celé ČR.¹³

Mimo poukazy, které tvoří těžiště nabídky firmy, nabízí Edenred i speciální aplikaci, s jejíž pomocí lze ošetřit správu firemních benefitů.

1.6.3 Cheque Dejeuner s.r.o.

Již déle jak 15 let působí tato francouzská společnost, založená v roce 1964, na českém trhu. Pro představu o velikosti firmy lze zmínit několik údajů. Koncem roku 2012 zaměstnávala spol. 2000 zaměstnanců rozložených do 47 organizací ve 13 zemích. Celosvětový obrat v prodeji kuponů za rok 2012 činil 4 mld. Euro. V současné době produkty Cheque Dejeuner využívá více jak 28 mil. lidí. Hlavním mottem společnosti je poskytnout zaměstnavatelům nejefektivnější a nejoptimálnější výhody z oblasti sociální politiky, stimulačních a motivačních programů v takové podobě, aby měly pozitivní přínos jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. V ČR z nabídky služeb

¹³ *Zaměstnanecké benefity* [online], <http://www.edenred.cz/zamestnanecke-benefity.aspx>, [2013-04-18].

společnosti čerpá více jak 250 000 spotřebitelů, kteří mohou produkty spol. uplatnit u více jak 32 000 partnerů. Společnost Cheque Dejeuner s.r.o. zveřejnila v ČR za rok 2012 obrat ve výši 2 mld. Kč.

Nabídka poukazů:

➤ **Stravenky**

- Jídelní kupon: nejoblíbenější a nejpoužívanější kupón suplující zaměstnavateli závodní stravování

➤ **Volnočasové poukázky**

- Unišek: příspěvek na kulturu, sport, kurzy vaření, wellness pobyty apod..
- Unišek+: poukázka s možností libovolné kombinace pěti oblastí uplatnění (kultury, zdraví, sportu, vzdělávání a rekreace)
- Šek dovolená: jak název vyvozuje, zahrnuje v sobě příspěvek na dovolenou a relaxaci zaměstnanců

➤ **Dárkové poukázky**

- Cadhoc: dárkový poukaz, který zaměstnavatel uplatňuje např. při příležitosti odměňování za mimořádný pracovní výkon zaměstnance, jako dar k narozeninám nebo pro jiné obdobné příležitosti¹⁴

Kromě výše uvedených společností poskytujících produkty zaměstnaneckých výhod, a které se ve větší míře zaměřují na nabídku nejrozšířenějších a nejoblíbenějších poukázek rozličného typu a zaměření, existují na trhu i další společnosti. Ty pak nabízejí mnohem širší rozsah poskytovaných benefitů, kde si mohou zaměstnanci sami volit formu výhody v poukázce nebo přímou volbou služby, či provozovny, kde svůj nárok uplatní. Zaměstnanec tak má sám vliv na to, jak svoji výhodu využít, zda ji přemění do podoby poukázky, konkrétního zboží nebo služby, jestli ji přemění naráz nebo postupně. Tento systém je přizpůsobivý různým požadavkům a v konečném důsledku též efektivnější než výhradní orientace na poukazy. Službu systému správy benefitů nabízí vedle zmíněné spol. Sodexo např. též firma Benefits a spol. Benefits Management, kterou ve své volbě správce svých zaměstnaneckých výhod pro pracovníky, preferuje společnost Vodafone. Nejčastěji volené zaměstnanecké

¹⁴ Šeky [online], <http://www.seky.cz/o-nas/o-cheque-dejeuner>, [2013-04-18].

výhody sestavila do žebříčku společnost Robert Hlaf ve své studii Salary&Benefits Guide 2009-2010. Ta vyhodnotila u zaměstnanců jako nejčastěji se opakující volenou výhodu poskytovanou zaměstnavatelem: týden dovolené navíc, poukazy na stravování, pružnou pracovní dobu a notebook. Jako nejhodnotnější poskytovaná výhoda byl zvolen opět týden dovolené navíc, dále potom služební vůz i k soukromému užívání, vyplacení 13. platu a již jednou zmíněná pružná pracovní doba. Mezi obecně nejvýše hodnocenou zaměstnaneckou výhodu jak u vyšších, tak nižších manažerských pozic, je možnost věnování se v dostatečné míře svému volnému času, kterou zaměstnavatelé podporují nabídkou dovolené navíc a pružnou pracovní dobou, jež rovněž vychází vstříc mimopracovním aktivitám zaměstnance a ti ji tím pádem vysoce oceňují. K oblíbené výhodě obdobného typu patří rovněž práce z domova, tzv. homeoffice. Ta už je ovšem zaměstnavateli poskytována v mnohem menší míře a spíše pro vyšší manažerské posty. Nabídka výhod ve formě stravenek, služebních mobilních telefonů k soukromému použití a notebooku s připojením k internetu jsou považovány jako standardní a nebývá jim přiřazován zásadnější význam.¹⁵ Zaměstnanecké výhody nabízené ve společnosti Vodafone, kterým se věnuje tato práce, se týkají též oboru podnikání firmy, tedy oblasti telekomunikací a informačních technologií, na něž jsou zaměstnanecké výhody rovněž orientovány, ovšem zaměstnanci jsou chápány jako naprostá samozřejmost, takže mobilní telefon a notebook se již zaměstnanci za benefit téměř nepovažuje, i když jsou společnostmi jako zaměstnanecká výhoda nabízeny. Za hlavní zaměstnanecké výhody jsou považovány: týden dovolené navíc, pružná pracovní doba, stravovací poukazy a nápoje s občerstvením na pracovišti. Nejvýše hodnocené benefity mezi zaměstnanci jsou: opět 5 dní dovolené navíc, 3 dny omluvené nepřítomnosti bez udání důvodu (sickdays), pružná pracovní doba a služební vůz pro soukromé použití.

¹⁵ *Tiskové zprávy* [online], <http://www.roberthalf.cz/CZ/CZ/RHS/AboutUs/press.asp>, Tiskové zprávy 2011, březen 2011, [2013-04-20].

2 PRAKTICKÁ ČÁST

2.1 Telekomunikační společnost Vodafone

Anglická společnost Vodafone Group Plc se, prostřednictvím své dceřiné firmy Český mobil a.s., objevuje v České republice v roce 1999, kde provozuje nejmodernější síť GSM pod značkou Oskar. Od roku 2005 již společnost působí na našem trhu jako plnohodnotný člen skupiny Vodafone. Záměrem firmy je přímá orientace na zákazníka a tato filozofie zůstává platná i v současné době. Firma od svého vstupu do ČR drží několik primátů: představení předplacené karty pro volání bez písemného závazku, uvedení MMS, posílání SMS zdarma výměnou za zobrazování reklamy atd. Její zaměření posílilo i představení služby VPN firma, kdy mohou menší a střední firmy využívat zlevněného volání mezi firemními telefony. V poslední době se pak Vodafone zaměřuje na rozšiřování své 3G sítě poskytování internetových služeb.

Společnost Vodafone nabízí celosvětově své služby 371 mil. zákazníků ve 30 zemích různých kontinentů. Na území České republiky má pak firma více než 3,3 mil. zákazníků, o které pečuje přes 1700 zaměstnanců.

Základní filozofie společnosti Vodafone:

- Splníme všechna Vaše přání. Snažíme se překonat očekávání našich zákazníků návrhem neotřelého řešení.
- Máme dostatek invence. Nabídkou nových služeb a produktů se snažíme nabízet zákazníkům dokonalejší servis.
- Nebojíme se nových výzev. S nasazením se pouštíme do hledání nových postupů při soutěži s konkurencí.
- Jsme velcí, ale ne pyšní. Využíváme zázemí velké nadnárodní firmy pro vymýšlení toho nejlepšího pro zákazníky, firmu i zaměstnance.

Nosná struktura a přednosti společnosti Vodafone:

- Příjemné podmínky na pracovišti rozvíjející kreativní myšlení, dobrou výkonnost, ale respektující individuální potřeby jednotlivce.
- Motivující paleta benefitů a odměn.
- Příznivé vnímání značky Vodafone zákazníky.

- Týmová práce mladého kolektivu orientovaná na kvalitu výsledného produktu.
- Přesně stanovené cíle a úkoly jednotlivců.
- Manažeři firmy respektují firemní hodnoty, poskytují dostatečnou podporu podřízeným a respektují jejich názor.¹⁶

2.2 Vodafone a zaměstnanecké benefity

Společnost nabízí svým zaměstnancům takřka kompletní výčet benefitů, které jsou aktuálně na trhu dostupné. Část z nabízených výhod mohou zaměstnanci čerpat ihned po nástupu do firmy, jiné získávají až časem, po dosažení konkrétně stanovených cílů. Některé výhody přináší přímou finanční úsporu, ostatní vylepšují jejich společenské vnímání. Větší podíl výhod lze využít každodenně, menší díl výhod lze uplatnit pouze příležitostně.

Jak již bylo zmíněno v předešlých částech, mezi nejoblíbenější benefity zaměstnanců patří ty, které pro ně představují jakýkoliv další dodatečný příjem nepodléhající zdanění. Patřit mezi ně mohou věci, které zaměstnanci přináší výhody i pro privátní účely, čímž ušetří další finanční prostředky za jejich pořízení (auto, notebook, telefon). Z části získaných zaměstnaneckých benefitů mohou těžit i rodinní příslušníci (např. služební automobil, zvýhodněné sazby volání, knihovna, poukázky na kulturní a sportovní rodinné akce). Porovnáme-li seznam benefitů nabízených zaměstnancům Vodafone, který je podrobně popsán níže, s výčtem popsáním v teoretické části, dojdeme ke zjištění, že nabídka Vodafone je téměř totožná a v některých oblastech dokonce i širší.

Nabídka benefitů Vodafone pro zaměstnance:

- **Zaměstnanecký tarif** – je benefitem naprosto otevřeným všem zaměstnancům bez rozdílu jejich pracovního zařazení. Spolu se služebním telefonem získávají tarif služeb obsahující: 1650 min. volného volání do všech sítí včetně odchozích hovorů do zahraničí, 500 volných SMS do všech sítí v ČR i zahraničí, 77 MMS, internet v mobilu FUP 3GB měsíčně, internet ze zahraničí s limitem 200MB. Tento tarif by měl s rezervou pokrýt nároky „terénního“ zaměstnance,

¹⁶ *Firemní hodnoty* [online], <http://www.vodafone.cz/kariera/jaci-jsme/firemni-hodnoty>, [2013-05-03].

jenž většinový podíl své práce řeší prostřednictvím telefonu, včetně zůstatku k volání pro soukromé účely.

➤ **Mobilní telefon s dotykovým displejem a notebook:**

- Telefon - trendem dnešní doby jsou chytré telefony s dotykovým displejem. Vodafone, jako mobilní operátor, jde logicky příkladem a nabízí všem svým zaměstnancům smartphone s pořizovací cenou od 5000,- do 6000,- Kč dle modelu. Obvykle lze vybírat ze dvou modelů, které jsou v danou chvíli novinkou na trhu. Po dobu dvou let má zaměstnanec tento telefon v užívání a je na jeho rozhodnutí, zda si telefon na konci období odkoupí za paušál 100,- Kč nebo jej vrátí. Vždy pak dostane nový přístroj.
- Notebook – zaměstnanec po svém nástupu na pracovní pozici (výjimku tvoří obchodníci na prodejnách a zaměstnanci call centra) získá do svého užívání kompaktní notebook, ten může využívat i pro mimopracovní činnost. Na výběr je ze dvou druhů přístrojů. Přidělený notebook se mění po 3 letech, kdy má pracovník nárok na nový.

➤ **Nápoje** – kromě obvyklých automatů na studenou a teplou vodu se mohou zaměstnanci centrály bezplatně občerstvit výběrem z mnoha druhů značkových čajů a kávy.

➤ **Stravenky** – tento rozšířený benefit je poskytován pracovníkům jako přímá finanční úspora, protože peníze, které zaměstnanec nevydává, může následně využít libovolným způsobem. Společnost vydává pracovníkům stravenky v hodnotě 80 Kč, ve dvou poukazech a to v poměru 50,- Kč a 30,- Kč, za předchozí měsíc dle počtu odpracovaných dní. Na hodnotě poukazů za jeden den se zaměstnanec podílí částkou 30,- Kč, která je mu strhávána ze mzdy.

➤ **Dárky** – firma přispívá na dárky zaměstnanců při příležitosti Vánoc, Velikonoc nebo dosažení životního jubilea.

➤ **Vodafone bazar** – zaměstnanci mohou nakupovat ve firemní prodejně produkty z firemního portfolia (modemy, routery, telefony a jiná zařízení), které koncoví zákazníci vrátí v zákonné lhůtě jako neporušené zboží v původním obalu. Takové produkty jsou pak nabízeny za atraktivních cenových podmínek se slevou v řádu desítek % z běžné prodejní ceny (v závislosti na marži a typu zboží). Na tyto výrobky je pak nabízena záruka v délce 1 roku.

- ***Služební vůz k soukromým účelům*** – k některým pracovním pozicím náleží služební vůz, který může zaměstnanec využívat od 1. dne nástupu do zaměstnání k soukromým jízdám. Firma účtuje pracovníkovi 1% z pořizovací ceny vozu měsíčně jako poplatek za jeho užívání k privátním účelům. Vykázání spotřebovaných PHM za tyto jízdy je bráno zaměstnavatelem jako samozřejmost. Možnost využití moderního vozu, který je udržován v perfektním stavu, je zaměstnanci vnímána jako jeden z nejatraktivnějších benefitů vůbec. Volný nájezd kilometrů – ke služebnímu vozu zaměstnanec Vodafone dále nabízí možnost nájezdu soukromých jízd v délce 15, 30 nebo 50 km denně (dle celkového počtu najetých km vozu). Náklady na PHM spotřebované soukromými jízdami jsou pak přičteny k daňovému základu mzdy a následně zdaněny. I přesto se jedná o významnou úsporu financí zaměstnance, protože zdaněná část tvoří jen zlomek skutečných nákladů na ujetý km.
- ***3 dny placeného volna pro otce*** – každý muž zaměstnaný ve Vodafone, má možnost využít nabídky 3 dnů placeného volna, v případě narození potomka. Tento benefit nepodléhá schválení nadřízeného.
- ***Zdravotní péče*** – zaměstnanci si mohou na základě smluvních podmínek, které jsou vyjednané mezi Vodafone a některými zdravotními organizacemi, za sníženou cenu objednat různé zdravotní a rehabilitační procedury např., lázeňské služby, masáže, rehabilitace atd.
- ***Týden řádné dovolené navíc*** – společnost nabízí svým zaměstnancům, mimořádně oblíbený benefit, kterým je 5 dní dovolené nad rámec běžných 4 týdnů, celkem tedy pracovník čerpá 5 týdnů dovolené.
- ***Volný den (sickdays)*** – mimo počtu dní řádné dovolené mohou pracovníci využívat další 3 dny volna, kterými si šetří běžnou dovolenou v případech lehčího onemocnění, kdy není třeba čerpat nemocenské volno. Sickdays lze využít např. i pro vyřizování úřední agendy zaměstnanců se vzdáleným trvalým bydlištěm.
- ***Krátkodobé neplacené volno*** – zaměstnanec může požádat, s doporučením nadřízeného, o udělení neplaceného volna v délce trvání max. 45 dní. Zejména bývá využívána při studijních pobytech nebo při cestování do vzdálených destinací.
- ***Práce z domu (homeoffice)*** – větší část pracovníků firmy, může, po předchozí dohodě s nadřízeným, vykonávat svou práci z pohodlí vlastního domova.

Tato možnost se nenabízí těm pracovníkům, jejichž druh práce to, z technických nebo provozních důvodů, neumožňuje.

- **Benefit body** – každý ze zaměstnanců má šanci získat v průběhu roku až 13 000 benefit bodů, které může přeměnit do podoby různých produktů a služeb tak, jak je nabízí správce tohoto „Cafeteria systému“ společnost Benefit Management. Počet benefit bodů si může zaměstnanec navýšit prokazatelným doporučením nového zákazníka firmy, či vymyšlením zlepšovacího návrhu pro efektivnější práci společnosti (pokud není tato činnost přímo jeho náplní práce). Na body dosáhne každý pracovník, jemuž uběhla zkušební doba. Body je povinen uplatnit do konce fiskálního roku, jinak propadají, protože převod do dalšího roku není možný.
- **Ostatní výhody** – mimo zmíněné zaměstnanecké výhody udržuje společnost na pracovišti příjemné prostředí s dostatkem světla, zeleně a relaxačních zón. Přátelské prostředí je navozováno i firemním zvykem, kdy si pracovníci navzájem tykají bez ohledu na věk nebo pracovní pozici. Firma zajišťuje i průběžná školení na rozvoj osobnostních vlastností zaměstnanců či pořádá různé tematické kurzy. Poskytovány jsou též nejrůznější bonusy a slevy, které jsou vázány na příslušnost k firmě.

2.3 Vodafone – Cafeteria systém - Benefit body

Zaměstnanecké výhody poskytované společností Vodafone jsou rozděleny do dvou samostatných částí. První část výhod je přesně nadefinována a zaměstnanec jejich nabídku nemůže nijak ovlivnit ani si z ní vybírat jen některé. Do první části tedy patří: telefon, notebook, služební vůz, pět týdnů dovolené nebo sickdays, atd.

Druhou část výhod za společnost řídí najatá firma Benefit Management, která každému zaměstnanci spravuje jeho výchozí přiděl 13 000 bodů. Ty si následně každý pracovník přemění za zboží nebo služby dle vlastního uvážení. V případě, že přiděl bodů během fiskálního roku nevyužije, propadnou mu bez nároku na kompenzaci. Pokud zaměstnanec společnost Vodafone opouští před koncem definovaného období, své body si má možnost vyčerpat, naopak pokud společnost opouští a má vybrány body za období, které již neodpracoval, jejich hodnotu uhradí. Správu programu přidělovaných bodů má na starosti již zmíněná firma Benefit management, která byla založena v roce 2003 a od počátku se zaměřuje na činnosti

související s vedením programů firemních benefitů. V portfoliu společnosti je několik desítek firem z různých oblastí s počtem zaměstnanců větším jak 100 osob. Se společností Vodafone pak navázala spolupráci v roce 2004 a trvá až do dnešní doby.

Správu bodů zaměstnanců provádí Benefit management s pomocí internetové aplikace (cafeterie) v jejímž rozhraní je zaměstnancům 24 hodin denně přístupná kompletní nabídka zboží a služeb, jež může pracovník směnit za přidělené body. Webové stránky nabízí kompletní škálu aktivit, služeb a produktů mezi něž patří např. tyto oblasti: kultura, sport, vzdělání, zdraví a cestování. Kromě těchto lze navíc využít možnosti směny za stravovací poukazy, životní a penzijní pojištění nebo zvláštní cestovní pobyty. V nabídce benefitů poskytovaných ve formě poukázek spolupracuje společnost Vodafone v největší míře s firmou Sodexo. Prostřednictvím této společnosti mohou zaměstnanci měnit své benefit body za poukázky Flexi Pass a Relax Pass, které mají možnost uplatnit v různém spektru aktivit. Ty nabízí partnerské pobočky nacházející se ve větších městech napříč celou ČR. Též stravenky Gastro Pass má ve svém produktovém portfoliu společnost Sodexo a firma Vodafone je pak dává k dispozici zaměstnancům pro využití v restauracích a prodejnách potravin. Stravenky přijímá naprostá většina z nich.

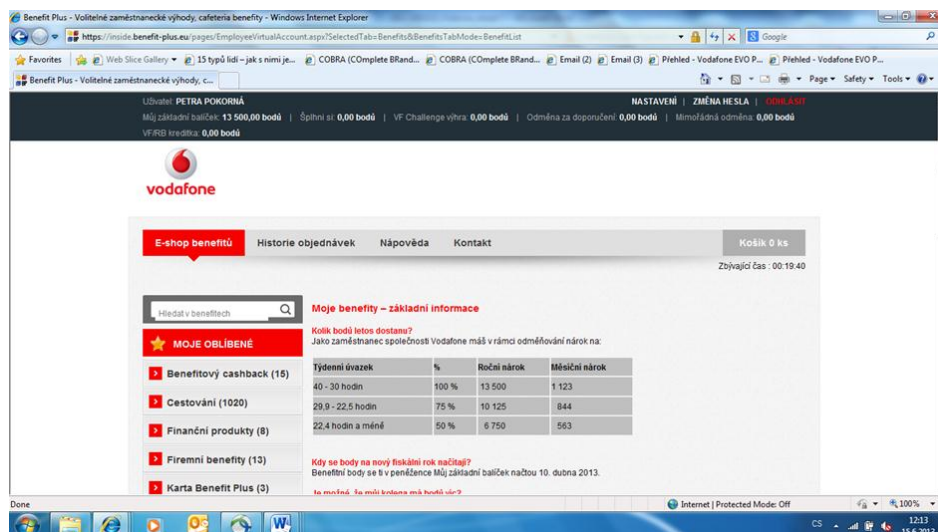
Služba poskytovaná firmou Benefit management objednavateli Vodafone pomáhá maximálně zefektivnit finanční prostředky vynaložené na zaměstnanecké výhody, protože zaměstnanci si vybírají preferované produkty naprosto svobodně, dle vlastního výběru. Tím se eliminuje riziko nabídky služeb nebo produktů, které zaměstnanec nedocení nebo pro ně nemá využití a zaměstnavatel tedy dosáhne maximálního zacílení své investice.

Významné výhody poskytované - programem:

- minimalizace finančních nákladů, efektivita systému
- takřka nulová administrativa pro zaměstnavatele
- jednoduchý a přehledný výběr benefitů
- možné zachování již dostupných a ověřených benefitů
- přehledný systém správy vlastních bodů, snadná kontrola minulých transakcí
- bezproblémové rozšíření o nové benefity

Nespornou výhodou tohoto programu je jednoduchý přístup jak z prostředí firemního Intranetu, tak i snadné připojení z kteréhokoliv domácího počítače.

Obrázek č. 2 – Stránky Cafeteria systému na firemním intranetu¹⁷



2.4 Vodafone – Firemní rovnovážný program

Vyvážený prostor věnovaný pracovním a soukromým aktivitám je zcela jistě cílem každého zaměstnance. Některé pozice ve společnosti tohoto stavu umožňují dosáhnout poměrně snadno, jiným se to podaří jen zcela výjimečně. Zaměstnavatel si je vědom, že pracovní náplň velké části zaměstnanců neumožňuje nastavit uspokojivý poměr mezi časem stráveným prací a časem, kdy se zaměstnanec věnuje svým osobním aktivitám. Tuto skutečnost se společnost Vodafone snaží vyvážit pracovníkům obsáhlou nabídkou zaměstnaneckých výhod. Mezi hlavní benefity, které pomáhají vyrovnat obecně nepříznivý poměr mezi časem v práci a doma, je možnost tzv. homeoffice, kdy zaměstnanec vykonává svoji práci z domova a udržuje tak kontakt s rodinou a blízkými. Schválení homeoffice spadá plně do kompetence nadřízeného. Druhotným efektem možnosti pracovat z domova, je uvolnění pracovního prostoru v kanceláři, které tak může zaujmout některý z kolegů. Takto volně měnitelná místa k vykonávání pracovní náplně, kde pracovník nemá vyhrazen svůj prostor, se nazývají jako tzv. flexioffice. Zaměstnavatel tak ušetří na počtu míst, která zaměstnanci potřebují k vykonávání práce. Další z výhod, jež kompenzuje časovou náročnost zaměstnání, je pružná pracovní doba. To znamená, že pracovník nemá přesně stanoven nástup do zaměstnání a ani čas odchodu domů. To umožní zaměstnanci např. odvést své děti

¹⁷Intranet [online], <https://inside.benefit-us.eu/pages/EmployeeVirtualAccount.aspx?SelectedTab=Benefits&BenefitsTabMode=BenefitList>, [2013-05-18].

do školy, případně je z ní během odpoledne vyzvednout. Společnost Vodafone zároveň umožňuje svým zaměstnancům, po předchozí dohodě s nadřízeným, navzájem kombinovat výše zmíněné časové benefity navzájem. Tuto možnost často využívají např. matky malých dětí, které v mnoha případech sahají po dalším benefitu – zkráceném pracovním úvazku.

2.5 Záměr a cíl práce

2.5.1 Důležitost a spokojenost s jednotlivými benefity ze strany zaměstnanců

Důležitost či nedůležitost jednotlivých benefitů je úzce spojena s hodnocením spokojenosti s nimi. Jakmile začnou být zaměstnanci s některými z nich nespokojeni, přestávají je využívat a to má za následek, že se dostávají na okraj jejich zájmu. U těchto benefitů následně může dojít k poklesu jejich důležitosti. Neznamená to ovšem, že by zaměstnanci byli nespokojeni pouze s nedůležitými benefity. Nedůležitými se stávají, až když společnost dlouhodobě takový benefit nechává bez jakékoliv změny, která by spokojenost s ním u zaměstnanců zvýšila. Typicky se pak objevují názory a komentáře: „Dřív, to mělo vyšší úroveň“, „jde to od deseti k pěti“ atd. Tyto a jim podobné názory a komentáře pak mohou negativně ovlivňovat i zaměstnance, kteří byli doposud s benefitem spokojeni. Z toho plyne, že by společnosti nabízející jakýkoliv počet benefitů měly jejich důležitost a spokojenost s nimi u zaměstnanců pravidelně monitorovat a následně na základě zjištěných výsledků benefity upravovat. Z tohoto důvodu je přínosný záměr vypracovat Bakalářskou práci, jejímž obsahem bude kvantitativní výzkum, který přinese odpovědi na otázky týkající se vnímání důležitosti a spokojenosti s nabízenými benefity a dále také zajistí zjištění důvodů, které vedou k nespokojenosti s nimi. Cílem celého projektu je návrh řešení, jak naložit s 5 nejhůře hodnocenými benefity, což představuje 1/3 z celkové nabídky pro zaměstnance.

2.6 Metodika výzkumu

S ohledem na to, že škála nabízených benefitů se liší od pracovních pozic vykonávaných jednotlivými zaměstnanci, je stanovena cílová skupina těch respondentů, kteří mají možnost využití nejrozsáhlejší nabídky benefitů. Jedná se o zaměstnance

pracující na pozicích obchodního oddělení, což představuje celkový počet 1000 respondentů = 40 % z celku. Pro získání potřebných dat, které povedou ke stanovenému cíli, je zvolena metoda kvantitativního výzkumu, která popisuje zkoumanou skutečnost za pomoci proměnných, které mohou být vyjádřeny i čísly. V našem případě vznikají číselné hodnoty hodnocením jednotlivých přesně definovaných otázek v dotazníku pomocí tzv. škálování, což je ohodnocení dotazovaného bodu škálou čísel, které přiřazují samotní respondenti. Předem je stanoven průměr na škále a to 1 – 10, kdy 1 = nejhorší hodnocení a 10 = nejlepší. Vytipovaní respondenti jsou osloveni online dotazováním, které je anonymní.

2.6.1 Struktura dotazníku

Dotazník je sestaven ze dvou základních částí. V první části se hodnotí důležitost nabízených benefitů a v druhé části se hodnotí spokojenost s nabízenými benefity. V obou případech respondent hodnotí konkrétní benefity, přiřazením hodnoty z číselné škály 1 – 10, kdy:

- 1. Část dotazníku – Důležitost benefitů pro zaměstnance
 - 01 = zcela nedůležitý
 - 05 = nedůležitý
 - 06 = důležitý
 - 10 = naprosto důležitý

- 2. Část dotazníku – Spokojenost s benefity
 - 01 = zcela nespokojen
 - 05 = nespokojen
 - 06 = spokojen
 - 10 = zcela spokojen

Druhá část dotazníku – Spokojenost s benefity je ještě rozšířena o podotázky, které vedou ke zjištění důvodu nespokojenosti s konkrétním benefitem. Na základě takto získaných důvodů nespokojenosti lze lépe nastavit návrh řešení. Na tyto otázky odpovídá každý respondent, který hodnotil spokojenost s benefitem hodnotou 1 – 5. Na podotázky respondent odpovídá zaškrtnutím vyhovující odpovědi. Dotazník

je součástí této práce jako příloha č. 1 a č. 2. V obou částech dotazníku se hodnotí naprosto totožné benefity.

2.6.2. Metodika vyhodnocení dotazníku

Pro vyhodnocení základních dvou částí dotazníku použijeme aritmetický průměr tzn. celkový součet přidělených hodnot jednotlivým benefitům vydělíme počtem odpovídajících respondentů. Každý dotazovaný benefit tak bude mít jednu výslednou číselnou hodnotu. Následně dojde k seřazení od nejvyšších hodnot po nejnižší.

Princip řazení v grafu č. 1:

- 1. Část dotazníku - Důležitost benefitů pro zaměstnance
 - Naprosto důležitý – Zcela nedůležitý
- 2. Část dotazníku - Spokojenost s benefity
 - Naprosto spokojený – Zcela nespokojený

U druhé části pak přejdeme ke kroku č. 2 a to k vyhodnocení důvodů nespokojenosti u 5 nejhůře hodnocených benefitů. Nejprve dojde k vyjádření procentuálního podílu respondentů, kteří odpověděli na dotaz spokojenosti s konkrétním benefitem hodnotou 5 – 1. Následně vyhodnotíme jednotlivé podotázky % odpovídajících. Ve třetím kroku výzkumu získané informace z části 1 a 2 porovnáme s pomocí kvadratické analýzy a navrhneme řešení pro 5 nejhůře hodnocených benefitů z pohledu spokojenosti.

2.7 Vyhodnocení dotazníků

Jak bylo uvedeno v kapitole 2.6, kde se hovoří o metodice výzkumu, osloveno bylo 1000 respondentů, kteří představují zaměstnance společnosti Vodafone působící na pozicích obchodního oddělení. Sběr dat probíhal v období zahájení nového fiskálního roku, což je od 1.4.2013 až do 30.4.2013. Z oslovené 1000 respondentů odpovědělo 550, což tedy ve výsledku znamená 55 %.

2.7.1 První část dotazníku - Důležitost benefitů pro zaměstnance

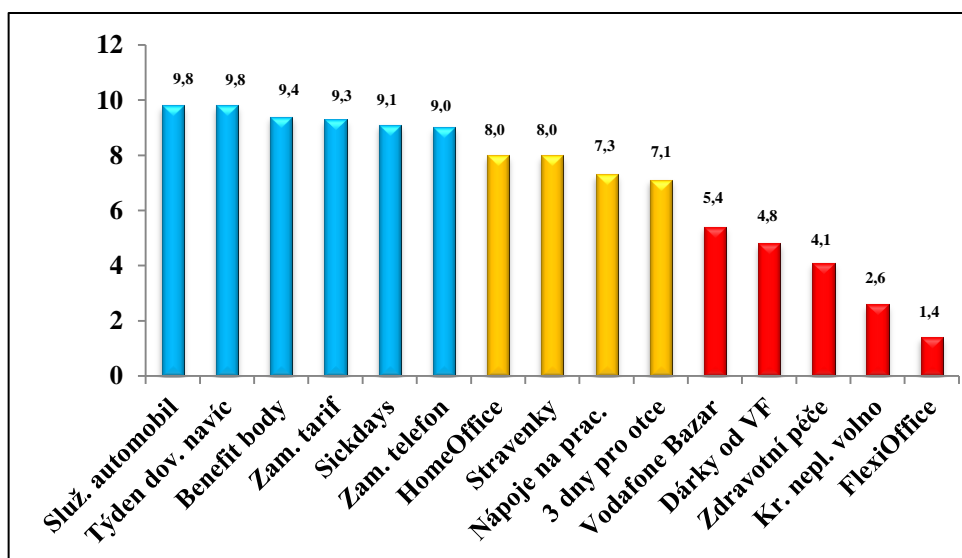
Výsledkem této části dotazníku je vyjádření v číselné hodnotě, jak důležité jsou konkrétní benefity pro oslovené zaměstnance. Před samotným vyhodnocením jsem si nadefinovala rozmezí, ve kterém se benefity budou řadit do 3 kategorií.

Princip dělení do kategorií:

- **TOP kategorie**
 - Hodnota koeficientu 10 – 8
- **Průměrná kategorie**
 - Hodnota koeficientu 7,9 – 6
- **Podprůměrná kategorie**
 - Hodnota koeficientu 5,9 – 1

V grafu č. 1 je názorně vidět postupné seřazení - od naprosto důležitých benefitů, až po zcela nedůležité a také rozpad, dle číselných koeficientů na 3 výše definované skupiny.

Graf č. 1 – Důležitost benefitů¹⁸



- **TOP kategorie** – dle očekávání je zastoupena benefity, které zaměstnancům přináší největší úsporu finančních prostředků.

¹⁸ Zdroj: vlastní zpracování.

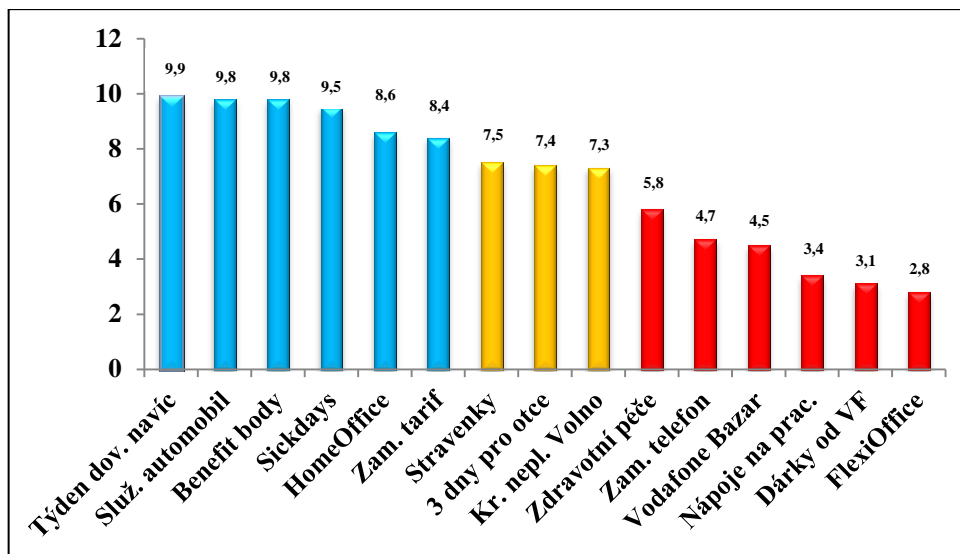
- **Průměrná kategorie** – v této kategorii je překvapením benefit stravenky. Jejich důležitost je sice mírně nadprůměrná, ale společnost očekávala, že výsledek bude spíše okolo bodu 10. Z toho plyne, že se tento benefit ze strany společnosti přeceňuje. Více nám toto zařazení na škále objasní výstup z 2. části dotazníku, kde se hodnotí spokojenost. Tento výstup podrobíme vzájemnému porovnání s výsledkem důležitosti v kapitole 2.7.4.
- **Podprůměrná kategorie** – zde je na posledním místě benefit flexioffice, který je vnímán velmi protichůdně – vedení společnosti jej považuje za produktivní prostředí, ovšem zaměstnanci, jak vyplývá z dotazníku, je vnímán negativně. Stejně jako u benefitu stravenky bude důležitý výstup z dotazníku č. 2, kde se odhalí stupeň spokojenosti a v případě výsledku číselného koeficientu od 5 – 1 také konkrétní důvody, proč jsou s tímto benefitem zaměstnanci nespokojeni.

2.7.2 Druhá část dotazníku – Spokojenost s benefity

Výsledek dotazníku č. 2 mi zajistí číselné koeficienty vyjadřující míru spokojenosti s jednotlivými benefity, které se řadí do grafu - od naprosto spokojený s benefitem, až po zcela nespokojený s benefitem, viz. graf č. 2 na následující straně.

Seřazené benefity jsem opět rozdělila do 3 skupin dle stejné metodiky jako v bodě 2.7.1.

Graf č. 2 – Spokojenost s benefity¹⁹



- **TOP kategorie** – výsledné seřazení v této kategorii je obsahem téměř totožné jako seřazení TOP kategorie u vyhodnocení důležitosti, až na benefit zaměstnanecký telefon, který spadl do kategorie podprůměrné. Důvod rozdílu mezi oběma dotazníky u benefitu zaměstnanecký telefon, zajistí vyhodnocení podotázek z dotazníku č. 2 v kapitole 2.7.3. V této kapitole podrobně rozeberu důvody nespokojenosti u 5 nejhůře hodnocených benefitů, kam zaměstnanecký telefon na základě výsledků spadá.
- **Průměrná kategorie** – z grafu je evidentní, že 40 % nabízených benefitů spadá do TOP kategorie, 40 % do podprůměrné a pouze 20 % je v průměrných hodnotách. Tento výsledek nelze považovat z pohledu zaměstnavatele za uspokojivý. Podíl benefitů v průměrné kategorii by se měl rozhodně navýšit minimálně na % podíl srovnatelný s kategorií TOP, čehož by společnost měla dosáhnout zvýšením spokojenosti u zaměstnanců s benefity v podprůměrné kategorii. Rozhodně by se k tomuto výsledku nemělo dojít opačnou cestou a to snížením spokojenosti s benefity v TOP kategorii, což na základě snižování nákladů společnosti může hrozit.
- **Podprůměrná kategorie** – do podprůměrné kategorie se dostali 2 benefity, z nichž jeden představuje pro zaměstnance vysokou důležitost. Jde o benefit zaměstnanecký telefon a nápoje na pracovišti. Opět tím vzniká prostor

¹⁹ Zdroj: vlastní zpracování.

na podrobnější rozbor a zamyšlení se nad řešením pro zlepšení hodnocení od zaměstnanců.

2.7.3 Důvody nespokojenosti u 5 nejvíce podprůměrně hodnocených benefitů

V tomto kroku se zaměřím na vyhodnocení podotázek z druhé části dotazníku u benefitů, které jsou hodnoceny v rámci celkových výsledků spokojenosti číselným koeficientem 5 – 1 tzn., že spadají do podprůměrné kategorie. Na základě těchto výsledků v další kapitole navrhu řešení.

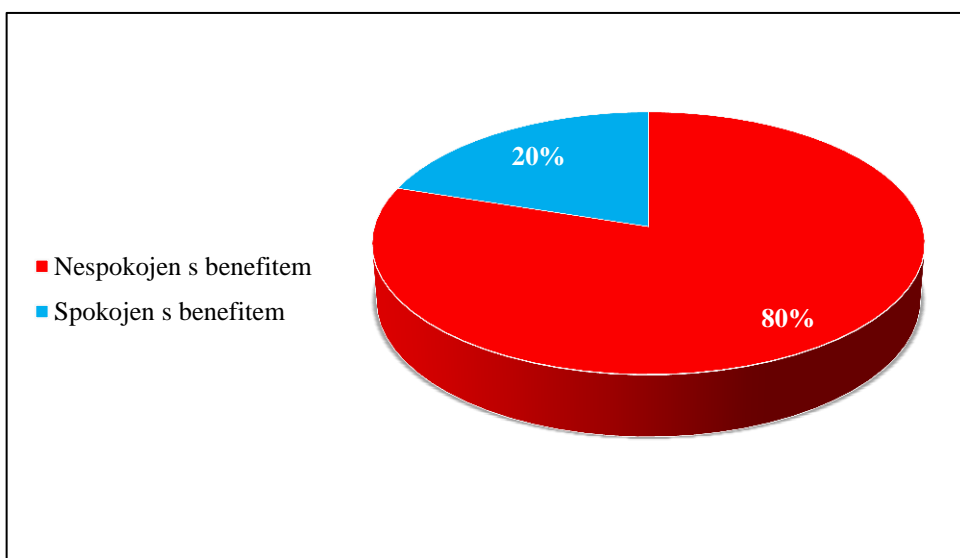
Vyhodnocení benefitů:

➤ **Zaměstnanecký telefon**

- Hodnota koeficientu spokojenosti 4,7

80 % dotazovaných respondentů z řad zaměstnanců Vodafone vyjádřilo s tímto benefitem nespokojenost, viz. graf č. 3. Vzhledem k tomu, že v hodnocení důležitosti vyšel benefit s koeficientem 9,0 – TOP kategorie, je důležité se zaměřit na konkrétní důvody, které k tomu vedou, viz. graf č. 4 na str. 37 a nastavit opravná opatření.

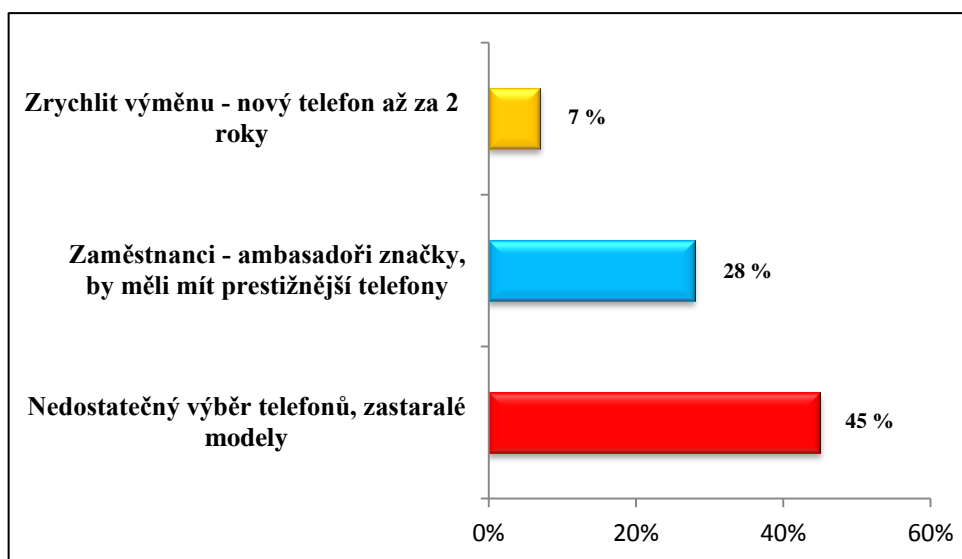
Graf č. 3 – Zaměstnanecký telefon - Procentuální podíl odpovídajících respondentů²⁰



²⁰ Zdroj: vlastní zpracování.

Vyhodnocení 3 podotázek, které vedou ke zjištění konkrétních důvodů nespokojenosti:

Graf č. 4 – Zam. telefon. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek²¹



Výsledky jsou alarmující. Vysoké % nespokojených zaměstnanců, u kterých prokazatelně panuje vysoká shoda určující hlavní důvod nespokojenosti. Společnost svým zaměstnancům nabízí dva modely lowendových telefonních přístrojů, které jsou z pohledu ceny řazeny do průměru (5 000 – 6 000,- Kč), ale z pohledu zaměstnance společnosti, která chce ve větší míře propagovat datové služby a využívá své zaměstnance jako ambasady značky, je tato nabídka absolutně nevhodná. Respondenti výzkumu jsou zaměstnanci obchodního oddělení a jako takoví absolvují několik obchodních jednání denně. Klienti, se kterými hovoří, jsou z větší části jednatelé významných společností. V těchto případech mají zaměstnanci Vodafone zábrany zaměstnanecký telefon používat.

➤ **Vodafone Bazar**

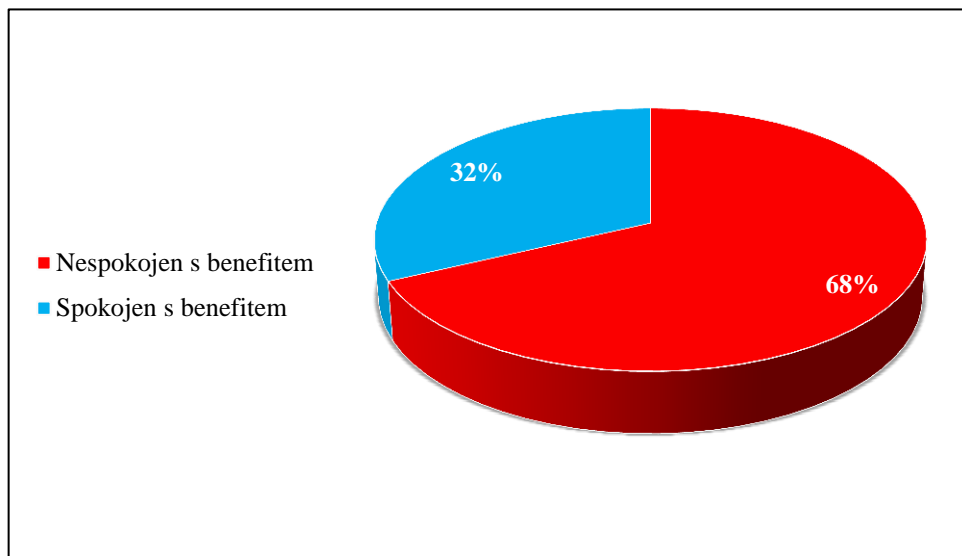
- Hodnota koeficientu spokojenosti 4,5

Pro 68 % dotázaných, viz. graf č. 5, benefit Vodafone Bazar nenabízí takovou přidanou hodnotu, aby s ním byli spokojeni. Tyto výsledky kopírují i hodnotu důležitosti benefitu pro zaměstnance (koeficient 5,4) a přitom se dá říci, že tento benefit každému jednotlivci může přinést finanční prospěch v podobě nákupu a následného

²¹ Zdroj: vlastní zpracování.

prodeje produktů z portfolia Vodafone např. telefony, které jsou nejžádanější. Celkový počet takto nakoupených produktů je omezen počtem. Na jeden fiskální rok, může zaměstnanec přes Vodafone Bazar koupit maximálně 13 ks.

Graf č. 5 - Vodafone Bazar - Procentuální podíl odpovídajících respondentů²²



Vyhodnocení 5 podotázek, které vedou ke zjištění konkrétních důvodů nespokojenosti:

Graf č. 6 – Vodafone Bazar. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek²³



²² Zdroj: vlastní zpracování.

²³ Zdroj: tamtéž.

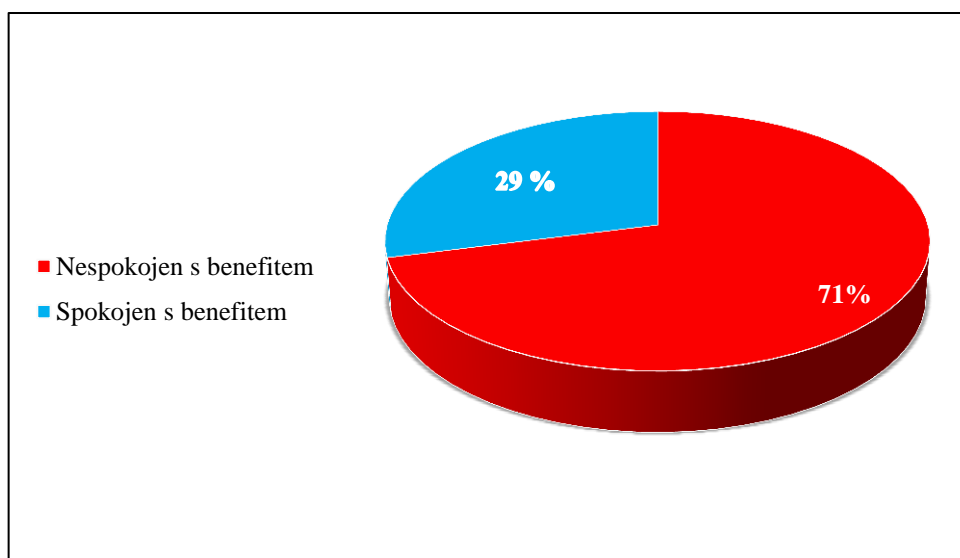
Hlavními dvěma problémy je výše cen a výběr z nabídky telefonů. V době, kdy existují portály porovnávání cen, není zase tak složité si kdykoliv ověřit aktuální cenu nových telefonů s plnou zárukou oproti nabídce Vodafone Bazaru, kde se nabízejí telefony vrácené od zákazníků do 30 dnů a se zárukou, která je zkrácena na dobu 1 roku. Co se týče nabídky telefonů, tak se odvíjí právě od množství takto vrácených přístrojů. Skutečnost je taková, že zákazníci vracejí spíše telefony, které jsou méně atraktivní jednak vzhledem a hlavně technologiemi, které obsahují. Kvalita telefonů je taktéž špatně vnímána. Je to způsobeno tím, že od zákazníků vrácené telefony nejsou často dostatečně prověřeny a jsou zpětně puštěny do oběhu. Vzhled portálu, jeho úplnost a funkčnost z hodnocení vyplývají spíše jako kosmetické vady.

➤ **Nápoje na pracovišti**

- Hodnota koeficientu spokojenosti 3,4

Nápoje na pracovišti jsou nejvíce diskutovaný problém již dlouhodobě. Z mého výzkumu vyplývá, že je stále co zlepšovat, protože 71 % odpovídajících = 412 respondentů, je s tímto benefitem nespokojeno.

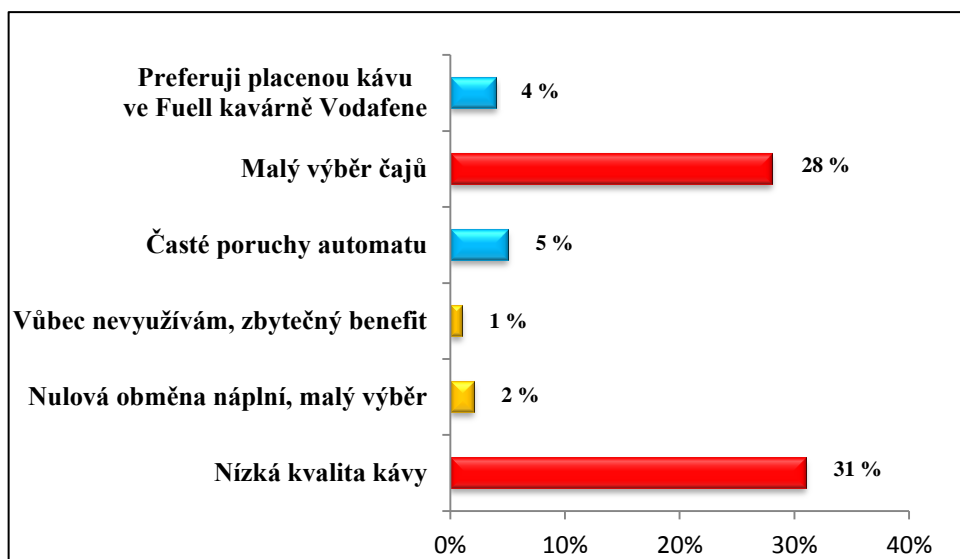
Graf č. 7 – Nápoje na pracovišti - Procentuální podíl odpovídajících respondentů²⁴



²⁴ Zdroj: vlastní zpracování.

Vyhodnocení 6 podotázek, které vedou ke zjištění konkrétních důvodů nespokojenosti:

Graf č. 8 – Nápoje na pracovišti. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývající z podotázek²⁵



Káva a čaj jsou středobodem stížností. Kvalita a výběr je podstatou nespokojenosti s tímto benefitem. Z tohoto důvodu je část nespokojenců raději nevyžívá vůbec a to má za následek, že tento benefit ani za benefit nepovažují. 4 % z nespokojených si kávu a čaj raději zakoupí v kavárně Fuell (provozovna v budově Vodafone), protože jim nabízí větší výběr a kvalitu nápojů. Tento podíl respondentů však není nijak závratný. Z odpovědí jednoznačně vyplývá, že většina nechce za kávu platit, pokud jim zaměstnavatel možnost nápojových automatů poskytuje zdarma. Je tu velký prostor na zlepšení a tím i navýšení podílu spokojených.

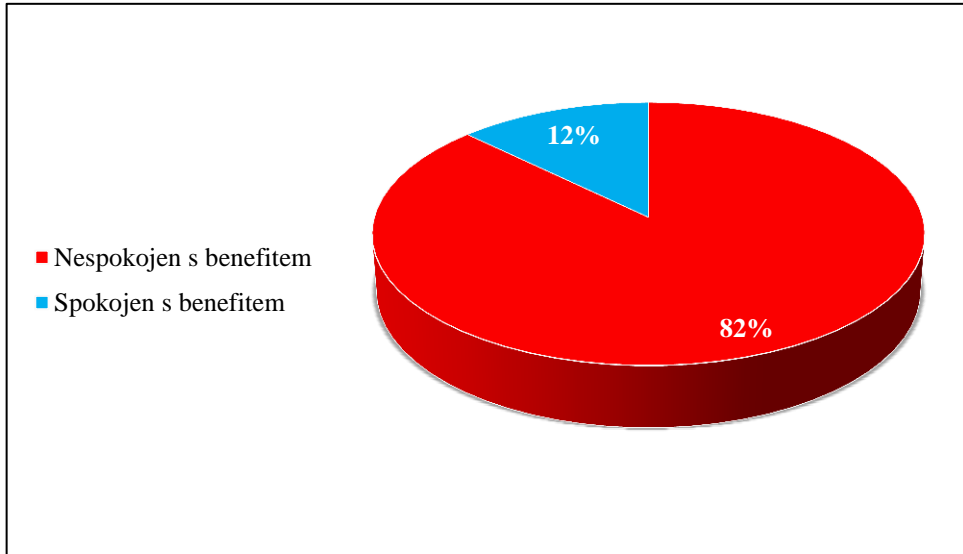
➤ *Dárky od Vodafone*

- Hodnota koeficientu spokojenosti 3,1

Je příjemné, když zaměstnavatel svým zaměstnancům při příležitostech významných svátků, jako jsou např. Vánoce, Velikonoce a Nový rok věnuje nějaký dárek. Zaměstnanec by tuto skutečnost měl spíše vnímat pozitivně, ale to lze očekávat v případě, že dárky budou mít nějakou přidanou hodnotu pro zaměstnance. Z výzkumu vyplývá, že tomu tak není, protože s tímto benefitem je nespokojeno 82 % respondentů.

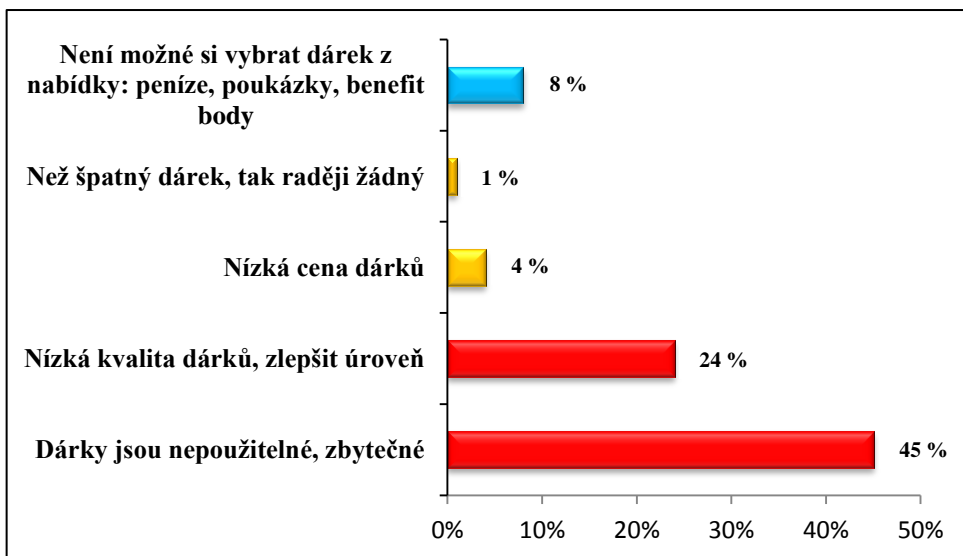
²⁵ Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 9 - Dárky - Procentuální podíl odpovídajících respondentů²⁶



Vyhodnocení 5 podotázek, které vedou ke zjištění konkrétních důvodů nespokojenosti:

Graf č. 10 – Dárky. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývající z podotázek²⁷



Hlavní důvod vyplývající z výzkumu je nepraktičnost a tudíž zbytečnost dárků. Dárky od Vodafone působí na zaměstnance jako věci, které jsou pro společnost již nepotřebné a chce se jich nějakou elegantní cestou zbavit, což je škoda, protože málo která společnost svým zaměstnancům dává jakékoliv dárky.

²⁶ Zdroj: vlastní zpracování.

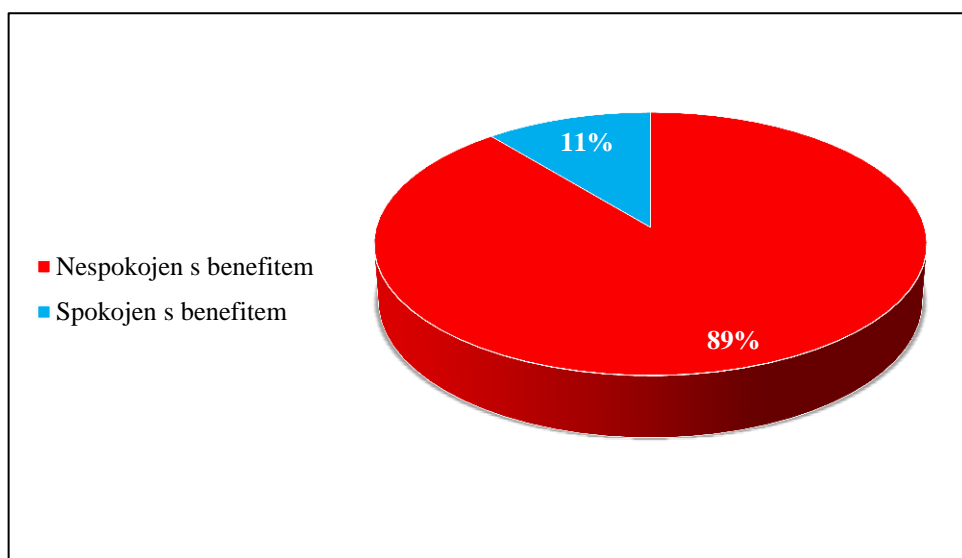
²⁷ Zdroj: tamtéž.

➤ **FlexiOffice**

- Hodnota koeficientu spokojenosti 2,8

FlexiOffice je ze všech úhlů pohledu nejpálčivější benefit pro celou společnost Vodafone. Prokazují to také výsledky výzkumu, které ať se jednalo o důležitost nebo nyní o spokojenost, vždy vychází na škále hodnocení nejvíce pod průměrem. Nespokojenost s ním vyjádřilo 89 % respondentů, což je nejhorší hodnocení ze všech.

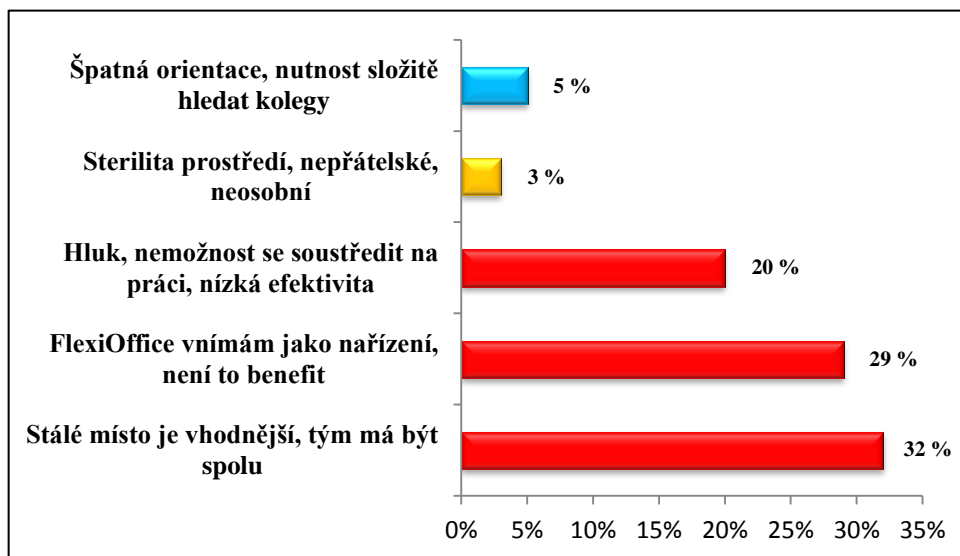
Graf č. 11 - FlexiOffice - Procentuální podíl odpovídajících respondentů²⁸



²⁸ Zdroj: vlastní zpracování.

Vyhodnocení 5 podotázek, které vedou ke zjištění konkrétních důvodů nespokojenosti:

Graf č. 12 – Dárky. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývající z podotázek²⁹



FlexiOffice je zaměstnanci vnímám velmi negativně. Nejvíce alarmující je fakt, že jej zaměstnanci vnímají jako nařízení a nikoliv jako benefit. Zhoršuje pracovní výkon zaměstnanců, protože se nejedná o klidné pracoviště, které zajišťuje maximální možnost se soustředit na svoji práci a tím má značný vliv na efektivitu zaměstnanců. Nutí je do chování, které pro ně není přirozené, zhoršuje vnímání pracovního prostředí. V případě některých oddělení, jejichž pracovní náplň vyžaduje kontakt s kolegy je tento typ pracovního prostředí zcela nevhodný. Dost často se také řeší důležité telefonní rozhovory a zaměstnanci jsou tudíž nuceni chodit telefonovat mimo pracovní místo, aby rozhovor nikoho nerušil a neslyšel ho nepovolaný.

2.7.4 Srovnání výsledků výzkumu, návrh řešení u 5 podprůměrných benefitů

Vzájemným srovnáním výsledků dotazníků u jednotlivých benefitů, tzn. hodnoty koeficientů důležitosti versus hodnoty koeficientu spokojenosti, získám jasný přehled o tom, které benefity se z pohledu zaměstnavatele vyplatí udržet, do kterých investovat a tím i vylepšovat a které raději zrušit a ušetřené náklady využít na rozvoj pro zaměstnance důležitých benefitů a nebo nalézt jiný způsob využití. K tomuto

²⁹ Zdroj: vlastní zpracování.

porovnání využiji kvadratické analýzy. Jejím principem je odhalení souvislostí v získaných datech za pomoci souřadnicového systému.

Tab. č. 1 – Výsledné hodnoty jednotlivých benefitů³⁰

Benefity Vodafone			
	Benefit	Výsledný koeficient důležitosti	Výsledný koeficient spokojenosti
1	Služ. automobil	9,8	9,8
2	Týden dovolené navíc	9,8	9,9
3	Benefit body	9,4	9,8
4	Zaměstnanecký tarif	9,3	8,4
5	Sickdays	9,1	9,5
6	Zaměstnanecký telefon	9	4,7
7	HomeOffice	8	8,6
8	Stravenky	8	7,5
9	Nápoje na pracovišti	7,3	3,4
10	3 dny pro otce	7,1	7,4
11	Vodafone Bazar	5,4	4,5
12	Dárky	4,8	3,1
13	Zdravotní péče	4,1	5,8
14	Kr. nepl. volno	2,6	7,3
15	FlexiOffice	1,4	2,8

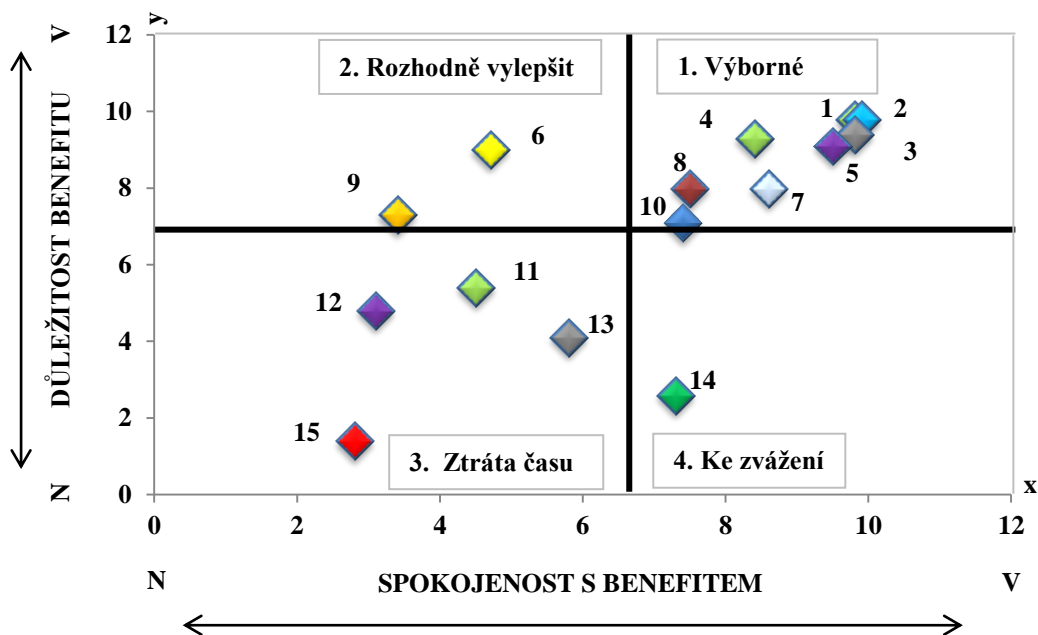
V tabulce č. 1 jsou přehledně zobrazeny výsledné koeficienty obou hodnotících kritérií u jednotlivých benefitů, které budeme vynášet na osy. Každý z benefitů je očíslovaný, pro lepší rozlišení v grafu č. 13 (kvadratická matice) na str. 45. U kvadratické matice osa y nese hodnoty důležitosti a osa x hodnoty spokojenosti. Pro sestavení oblastí jednotlivých kvadrantů potřebuji znát hodnotu průměru z koeficientů spokojenosti a důležitosti. V těchto hodnotách vnesených na osách x a y sestrojím kolmice, které mi určí kvadratické oblasti.

Hodnoty průměrů:

- **Spokojenost** = 6,83
- **Důležitost** = 7,00

³⁰ Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 13 – Kvadratická matice³¹



➤ **1. Kvadrant „výborné“ – Dle výsledků zde patří:**

- 1 - Služební automobil
- 2 – Týden dovolené navíc
- 3 – Benefit body
- 4 – Zaměstnanecký tarif
- 5 – Sickdays
- 7 – HomeOffice
- 8 – Stravenky
- 10 – 3 dny pro otce

Benefitům v tomto kvadrantu se nedá vytknout jediná věc. Vysoká spokojenost u benefitů 2, 3, 5, 8 a 10, posiluje i jejich důležitost. Benefity 1, 4 a 7 jsou využívány jednak jako benefit, ale především jsou to pracovní nástroje pro zaměstnance z čehož logicky vyplývá jejich důležitost pro zaměstnance. Na škále spokojenosti se nacházejí na průměrné hodnotě 8,8, což dotváří jejich celkovou vyváženost. Společnost by se měla velice soustředit na udržení těchto benefitů a v ideálním případě ještě zvyšovat jejich úroveň.

³¹ Zdroj: vlastní zpracování.

➤ **2. Kvadrant „rozhodně vylepšit“ – Dle výsledků zde patří:**

- 6 – Zaměstnanecký telefon
- 9 – Nápoje na pracovišti

Benefity v tomto kvadrantu jsou pro zaměstnance velice důležité, ale nejsou s nimi vůbec spokojeni. Proto je třeba alokovat peněžní zdroje a v co nejkratším čase u nich provést změnu k lepšímu. Jen takovým způsobem bude docílena vyrovnanost mezi spokojeností a důležitostmi pro zaměstnance, což je ideální stav věcí.

Návrh řešení pro zvýšení spokojenosti s benefity:

- **Zaměstnanecký telefon** - Představuje jeden z pracovních nástrojů a proto má pro zaměstnance velkou důležitost. Pro maximální možné využívání pracovního nástroje je nutné, aby s ním byl zaměstnanec spokojený a přinášel mu prospěch. V tomto případě to tak není. Zaměstnanci Vodafone především potřebují přístroje, které jsou vybaveny nejmodernějšími technologiemi a vzhledem k tomu, v jaké společnosti pracují, by měli být reprezentativní. Řešením je možnost výběru jakéhokoliv telefonu s tím, že částku nad limit 6 000,- Kč by zaměstnanec hradil formou benefit bodů.
- **Nápoje na pracovišti** – U tohoto benefitu se společnosti otevírá obrovský prostor pro zlepšení a co je nejdůležitější, reakce se dostaví okamžitě, protože se využívá každodenně. Nositelem problému je kvalita kávy a čajů, které jsou k dispozici. Řešením je nákup kávy a čajů minimálně od 3 – 4 firem a tyto nápoje postupně, vždy 1 celý týden nabízet místo stávajících. Po měsíci, přes online dotazník si zaměstnanci zvolí značku, která jim nejvíce vyhovovala.

➤ **3. Kvadrant „ztráta času“ – Dle výsledků zde patří:**

- 11 – Vodafone Bazar
- 12 - Dárky
- 13 – Zdravotní péče
- 15 – FlexiOffice

S těmito benefity nejsou zaměstnanci jednak spokojeni a rovněž pro ně nepředstavují jakoukoliv důležitost. Z pohledu zaměstnavatele je efektivnější,

je z nabídky benefitů vyřadit, ale při zachování mohou taktéž představovat jakýsi bonus navíc. Pokud bych jako zaměstnavatel zvažovala zachování těchto bonusů, provedla bych konkrétní úpravy u každého z nich.

Návrh řešení pro zachování benefitu:

- **Vodafone Bazar** - Nabídka produktů ve Vodafone Bazaru je závislá na tom, co který zákazník vrátí zpět. Takto vrácené zboží musí projít důkladnou kontrolou, nežli je opět nabídnuto dál do oběhu zaměstnancům Vodafone. V tomto kroku není možný žádný ústupek. Dále je nutné cenové nabídky více přiblížit realitě trhu. Tento krok samozřejmě znamená snížení profitu z prodeje tohoto zboží, ale ztráta bude vyvážena objemem transakcí. Doporučuji zachovat, protože z vyhodnocení podotázek vztahujících se k benefitu je prokazatelné, že jej nevyužívá pouze 1 % dotázaných, ostatní s ním sice nejsou spokojeni, ale využívají ho. Aplikace navrhovaných řešení se pozitivně projeví na obou zkoumaných hodnotách.
- **Dárky** - Rozhodně jsem pro to benefit zachovat, protože značí příjemné gesto od zaměstnavatele, které není tak běžné v jiných společnostech. V případě dobře zvoleného dárku bude benefit vnímán velice pozitivně. Rozhodně se musí začít dbát na výběr dáreků. Navrhuji zaměstnanecký průzkum, kde si každý vybere z navrhovaných variant tu, která mu nejvíce vyhovuje a na základě takto získaných údajů se dárky budou v budoucnu zajišťovat.
- **Zdravotní péče** - Tento benefit navrhuji vyřadit. Zaměstnancům nepřináší žádnou přidanou hodnotu, a proto jej také téměř nikdo nevyužívá. Nabízená péče je málo kvalitní, vyskytují se problémy i s čekacími lhůtami a v případě závažnějšího onemocnění každý navštíví svého stálého lékaře, který zná celkovou anamnézu. Má to smysl pouze v případě prevence a tu málokterý zaměstnanec dodržuje.
- **FlexiOffice** - Většina zaměstnanců si přeje tento typ pracovního prostředí zrušit a vrátit se ke klasice oddělených a uzavřených kanceláří. Bohužel z důvodu firemní kultury a taktéž úspory místa se k tomuto kroku nelze přiklonit. Nicméně má společnost Vodafone příležitost z těchto poznatků vycházet a zlepšit celkovou situaci v nově budovaném sídle společnosti, které bude k dispozici v roce 2015. V případě řešení současné situace doporučuji flexioffice neprezentovat zaměstnancům jako benefit, není to vnímáno pozitivně.

FlexiOffice bych prezentovala zaměstnancům jako možnost propojenosti všech oddělení. Tím, že nejsou pevně daná místa, můžeš 1 den pracovat vedle kolegy na stejné pracovní pozici a druhý den vedle vice prezidenta společnosti Vodafone a získat tím další zkušenost a výhody.

➤ **4. Kvadrant „ke zvážení“ – Dle výsledku zde patří“:**

- 14 – Krátkodobé neplacené volno

Z pohledu zaměstnanců se jedná o benefit málo důležitý, ale spokojenost s ním je hodnocena průměrným výsledkem. Nízká hodnota důležitosti je způsobena tím, že tento benefit je velice specifický a ne každý zaměstnanec ho využil a nebo kdy využije. Z pozice zaměstnavatele bych ho zachovala, ale nikterak bych neinvestovala do zvyšování jeho úrovně. Zaměstnancům přináší pocit tzv. zadních vrátek v případě řešení obtížných životních situací a nebo při možnosti studia cizích jazyků v zahraničí, což společnost Vodafone podporuje.

ZÁVĚR

Strategie společnosti Vodafone je zakotvena nejen ve spokojenosti zákazníků, ale zejména i ve spokojenosti zaměstnanců, kteří pro ni pracují. Z tohoto důvodu je výčet nabízených benefitů skutečně široký. Tento přístup k zaměstnancům činí ze společnosti atraktivního partnera pro potencionální zájemce o zaměstnání. Široká nabídka výhod samozřejmě pozitivně ovlivňuje loajalitu zaměstnanců stávajících. Aby si společnost udržela pověst atraktivního zaměstnavatele, musí se neustále snažit co nejpřesněji měřit váhu výhod, které nabízí. Cílem bakalářské práce bylo zjistit hodnoty vnímání důležitosti a spokojenosti jednotlivých benefitů, které společnost Vodafone poskytuje svým zaměstnancům. Současně s tím bylo důležité zajistit důvody, které vedou zaměstnance k tomu, že nejsou s některými z benefitů spokojeni, a tyto zjištěné důvody využít k nastavení řešení pro nejhorší z nich z pohledu spokojenosti s nimi. Z výsledků kvantitativního výzkumu vyplývá, že nabízené benefity jsou pro zaměstnance z větší části 66 % důležité. Tento ukazatel vypovídá o tom, že nabízené benefity jsou správně zvolené a díky tomu u zaměstnanců hrají velkou roli. Naopak z pohledu spokojenosti je stav takřka vyrovnaný – 40% spokojenost a 40% nespokojenost. To pro společnost představuje riziko v tom, že pokud nedojde k vylepšení poměru ve prospěch spokojenosti, může to mít v dlouhodobém měřítku dopad i na důležitost jednotlivých benefitů. Na druhou stranu nemá smysl za každou cenu investovat do obnovy všech výhod, které nevykazují oboustranně pozitivní vnímání. Kvadratická analýza toto tvrzení dokazuje. Ať už se benefity staly nedůležitými na základě toho, že jsou s nimi zaměstnanci dlouhodobě nespokojeni či nikoli, je rozhodně vhodné si jejich vnímání u nich nejprve analyzovat a následně rozhodnout, jestli není pro společnost výhodnější je z nabídky vyřadit. Pro správné rozhodnutí, zda pro jejich záchranu alokovat zdroje či ne, je důležité uvažovat obě veličiny současně. V době, kdy se klade velký důraz na snižování nákladů je to jedna z možností, jak ušetřit a přitom to nebude mít významnější dopad na spokojenost zaměstnanců.

Pokud bude společnost Vodafone pravidelně zjišťovat váhu důležitosti a spokojenosti u jednotlivých benefitů a následně bez delších prodlev nastavovat opravná řešení, bude pak pro ni snadné udržet si kvalifikované odborníky, kteří svůj bezedný potenciál využijí v její prospěch.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Petra Pokorná
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Firemní benefity a jejich využití ve firmě Vodafone Czech Republic a.s.
Název práce v anglickém jazyce:	COMPANY benefits and their use in company Vodafone Czech Republic a.s.
Vedoucí práce:	Mgr. Martin Fink
Počet stran:	58
Počet příloh:	2
Rok obhajoby:	2013

Klíčová slova v českém jazyce: Motivace, benefity, firma, Vodafone Czech Republic a.s.

Klíčová slova v anglickém jazyce: Motivation, benefits, Company, Vodafone Czech Republic a.s.

Cílem této práce je zjistit, jak zaměstnanci Vodafone vnímají důležitost jednotlivých nabízených benefitů, dále jejich spokojenost s nimi a následně návrh řešení jak má společnost naložit s 5 nejhůře hodnocenými s pohledu spokojenosti.

The aim of this work is to determine how employees perceive Vodafone importance of benefits offered, as well as their satisfaction with them and then design solutions as the company has to deal with five worst ranking in terms of satisfaction.

LITERATURA A PRAMENY

Odborné knihy a časopisy:

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.

DĚDINA, J., a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnost a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. 350 s. ISBN 80-85943-01-8.

KOLMAN, L. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. 1. vyd. Praha: Linde nakladatelství, 2004. 174 s. ISBN 80-86131-53-X.

LUDLOW, R., a PANTON, F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 96 s. ISBN 80-7169-252-2.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

NĚMEC, O., BUCMAN, P., a ŠIKÝŘ, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 2008. 369 s. ISBN 978-80-86730-31-8.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

REICHEL, J. Kapitoly metodologie sociálních výzkumů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.

Internetové zdroje:

Ocenění [online]. Vodafone Czech Republic a.s. [cit. 2013-03-39]. Dostupné na WWW: <www.vodafone.cz>.

Nezaměstnanost [online]. KURZYCZ. [cit. 2013-04-06]. Dostupné na WWW: <www.kurzy.cz>.

O nás [online]. Sodexo s.r.o. [cit.2013-04-12]. Dostupné na WWW: <www.sodexo.cz>.

Zaměstnanecké benefity [online]. Edenred CZ s.r.o. [cit. 2013-04-18]. Dostupné na WWW: <www.edenred.cz>.

Šeky [online]. [cit. 2013-04-18]. Le Chèque Déjeuner, s.r.o. Dostupné na WWW: <www.seky.cz>.

Tiskové zprávy [online]. [cit. 2013-04-20]. Robert Half International, Inc. Dostupné na WWW: <www.roberthalf.cz>.

Firemní hodnoty [online]. Vodafone Czech Republic a.s. [cit. 2013-05-03]. Dostupné na WWW: <www.vodafone.cz>.

Intranet [online]. [cit. 2013-05-18]. Vodafone Czech Republic a.s. Dostupné na WWW: <www.vodafone.cz>.

Další zdroje:

VODAFONE CZECH REPUBLIC, a.s. *Informace, procesy a výzkumy*. Praha 2013.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 - Vývoj nezaměstnanosti 7,7 % / Březen 2013.....	8
Obrázek č. 2 - Stránky Cafeteria systému na firemním intranetu.....	29

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 - Důležitost benefitů.....	33
Graf č. 2 - Spokojenost s benefity.....	35
Graf č. 3 - Zaměstnanecký telefon - Procentuální podíl odpovídajících respondentů....	36
Graf č. 4 - Zam. telefon. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek.....	37
Graf č. 5 - Vodafone Bazar - Procentuální podíl odpovídajících respondentů.....	38
Graf č. 6 - Vodafone Bazar. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek.....	38
Graf č. 7 - Nápoje na pracovišti - Procentuální podíl odpovídajících respondentů.....	39
Graf č. 8 - Nápoje na pracovišti. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek.....	40
Graf č. 9 - Dárky - Procentuální podíl odpovídajících respondentů.....	41
Graf č. 10 - Dárky. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek.....	41
Graf č. 11 - Flexioffice - Procentuální podíl odpovídajících respondentů.....	42
Graf č. 12 - Dárky. Důvody nespokojenosti - % podíl hodnotících vyplývajících z podotázek.....	43
Graf č. 13 - Kvadratická matice.....	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 - Výsledné hodnoty jednotlivých benefitů.....	44
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příl. č. 1 - Dotazník 1. Část – Důležitost benefitů.....	57
Příl. č. 2 - Dotazník 2. Část – Spokojenost s benefity.....	58

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Dotazník 1. Část – Důležitost benefitů

DOTAZNÍK

1. Část - Důležitost benefitů

Podstatou této části dotazníku je, tvé vyjádření toho, jak důležitý je pro tebe konkrétní benefit. Hodnotu důležitosti vyjádří číselnou hodnotou od 1 - 10, dle barevné legendy.

	1 zcela nedůležitý		5 nedůležitý			6 důležitý		10 naprosto důležitý		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Služební automobil										
2. Týden dovolené navíc										
3. Zaměstnanecký tarif										
4. Zaměstnanecký telefon										
5. Benefitní body										
6. Sick days										
7. Stravenky										
8. Home Office										
9. Nápoje na pracovišti										
10. 3 dny volna pro otce										
11. Vodafone bazar										
12. Vánoční dárky od firmy										
13. Zdravotní péče										
14. Krátkodobé neplacené volno										
15. Flexioffice										

Příloha č. 2 – Dotazník 2. Část – Spokojenost s benefity

DOTAZNÍK

2. Část - Spokojenost s benefitem

Podstatou této části dotazníku je, tvé vyjádření toho, jak spokojený jsi s konkrétním benefitem. Hodnotu důležitosti vyjádří číselnou hodnotou od 1 - 10, dle barevné legendy. . V PŘÍPADĚ TVÉHO HODNOCENÍ V ROZMEZÍ 1 - 5 ZAŠKRTNI TAKÉ TVOU ODPOVĚĎ U PODOTÁZKY.

	1 zcela nespokojený		5 nespokojený			6 spokojený		10 naprosto spokojený		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Služební automobil										
	Nevyhovující značka			Nevyhojící motorizace				Nevyhovující velikost		
2. Týden dovolené navíc										
3. Zaměstnanecký tarif										
4. Zaměstnanecký telefon										
	Malý objem dat			Nepřevádí se volné minuty						
	Nedostatečný výběr telefonů, zastaralé modely			Zrychlit výměnu - nový tel. až za 2 roky				Zaměstnanci - Ambasadori značky prestižnější telefon		
5. Benefitní body										
	Nejsou to peníze			Malý výběr pro směnu bodů				Nízká hodnota bodu		
6. Sick days										
	Malý počet dnů - 3			Nepřevádí se do dalšího roku				Nelze směnit na dovolenou		
7. Stravenky										
	Omezená možnost využití - pouze potraviny			Nevrací se na ně peníze				Omezená platnost		
8. Home Office										
	Podléhá schválení nadřízeného			Nelze čerpat kdikoliv				Nemám možnost využití		
9. Nápoje na pracovišti										
	Nízká kvalita kávy			Nulová obměna náplní, malý výběr				Vůbec nevyužívám, zbytečný benefit		
	Časté poruchy automatu			Malý výběr čajů				Preferuji placenou kávu ve Fuell kavárně		
10. 3 dny volna pro otce										
	Nikdy jsem nevyužil			3 dny je málo				Omezená doba čerpání		
11. Vodafone bazar										
	Malý výběr telefonů			Vadné, nekvalitní telefony				Vysoká cena-nepoměr x krátká záruka 1 rok		
	Design bazaru je zastaralý, info o produktech nekompletní							Nevyužívám bazar		
12. Vánoční dárky od firmy										
	Dárky jsou nepoužitelné, zbytečné			Nízká kvalita dárků, zlepšit úroveň				Nízká cena dárků		
	Než špatný dárek, tak raději žádný			Není možné si vybrat dárek z nabídky: peníze, poukázky, benefit body						
13. Zdravotní péče										
	Nízká úroveň nabízené péče			Hrazena je jen aktuální péče				Dlouhá čekací doba		
	Špatný přístup lékařů			Vůbec nevyužívám						
14. Krátkodobé neplacené volno										
	Vůbec nevyužívám			Negativní zkušenost						
15. Flexioffice										
	Stále místo je vhodnější, tým má			Flexioffice vnímám jako nařízení, není to benefit				Hluk, nemožnost se soustředit na práci, nízká efektivita		
	Sterilita prostředí, nepřátelské, neosobní			Špatná orientace, nutnost složitě hledat kolegy						

