

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Kabinet profesní přípravy

Eva Marie Horylová

Zaměstnanecké benefity ve společnosti Sodexo, a.s.
Employee Benefits at Sodexo, Inc.

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Jana Marešová

Olomouc 2011

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

Olomouc

vlastnoruční podpis

Poděkování:

Ráda bych poděkovala PhDr. Janě Marešové za spolupráci, odborné vedení, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji kolegům a spolupracovníkům ve společnosti Sodexo, zejména Kateřině Lisnerové a Zdenku Meisterovi za poskytnuté informace a konzultace.

Velký dík

Obsah

Úvod	7
1 Historie, vymezení pojmů a členění zaměstnaneckých výhod	8
1.1 Historie zaměstnaneckých výhod	8
1.2 Definice zaměstnaneckých výhod	9
1.3 Členění benefitů	11
2 Odměňování a fluktuace zaměstnanců	16
2.1 Teorie odměňování	16
2.2 Fluktuace	17
3 Co je to Cafeteria systém	18
3.1 Koncepce systému Cafeteria	19
3.2 Výhody systému Cafeteria	19
3.3 Nevýhody systému Cafeteria	20
4 Profil společnosti	22
4.1 Základní údaje	22
4.2 Organizační struktura	23
4.3 Odměňování v Sodexo	24
4.4 Fluktuace v Sodexo	26
5 Benefity ve společnosti Sodexo Pass ČR	29
6 Systém Cafeteria ve společnosti Sodexo, a.s.	30
6.1 Princip fungování Sodexo Cafeteria	30
7 Jednotlivé zaměstnanecké výhody v Sodexo	33
7.1 Benefity mimo systém Cafeteria	33
7.1.1 Dovolená	33
7.1.2 Stravenky	34
7.1.3 Příspěvek na penzijní připojištění	34
7.1.4 Vzdělávání	36
7.1.5 Mobilní telefon, datová zařízení, služební automobil, notebook	38
7.1.6 Občerstvení na pracovišti	39
7.1.7 Společné firemní snídaně	39
7.1.8 Benefity za zvláštní úspěchy Allstars	40
7.1.9 Preventivní lékařské prohlídky	41
7.1.10 Dary k výročím, odchod do důchodu, věrnostní odměna, vánoce	43

7.1.11	Ostatní	43
7.2	Benefity v rámci systému Cafeteria	44
7.2.1	Dárkové poukázky	44
7.2.2	Volnočasové poukázky	45
7.2.3	Zážitkové poukázky	47
7.2.4	Ostatní	48
8	Zaměstnanecké výhody v Sodexo a klíčové personální otázky	50
8.1	Nábor zaměstnanců	51
8.2	Zvyšování produktivity zaměstnanců	52
8.3	Udržení zaměstnanců	52
8.4	Spokojenost s benefity	53
	Závěr	55
	Anotace	58
	Seznam použité literatury:	59
	Elektronické zdroje:	60
	Zákonné normy:	62
	Interní zdroje:	63
	Seznam obrázků:	64
	Seznam příloh:	65

Úvod

Každá organizace je závislá na činnosti lidí, kteří v ní nebo pro ni pracují. Právě oni často rozhodují o tom, zda firma na trhu uspěje, jak se jí daří a jestli v rychle měnících podmínkách současného podnikání přežije. Zaměstnanci jsou živou pracovní silou, která je základem každé firmy. Za práci, kterou nám trh nabízí, však očekávají odměnu. Bakalářská práce se nezabývá klasickým odměňováním pracovníků, ale modernějším pojetím odměňování, které zahrnuje oblasti formálního uznání a zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnavatelem. Pomocí zaměstnaneckých výhod je pro společnost jednodušší přilákat a hlavně si udržet kvalitní zaměstnance, kteří mohou představovat konkurenční výhodu na trhu. Jejich poskytování hraje pozitivní roli v oblasti motivace a spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Příznivým dopadem zaměstnaneckých výhod může být i snížení fluktuace a zvýšení loajality zaměstnanců k firmě.

V první části bakalářské práce se zaměřuji na historii zaměstnaneckých výhod. Uvádím několik definic, podle kterých lze soudit, že vývoj v této oblasti je dynamický a za poslední léta se poskytování zaměstnaneckých výhod stalo součástí většiny firem. Obecnými poznatky uvedu pojetí odměňování a fluktuace, které s poskytováním zaměstnaneckých výhod úzce souvisí. Opírám se o poznatky autorů uvedených v závěru této práce. Vzhledem k tomu, že odměna má mít výrazné stimulační účinky na výkon a další pracovní chování zaměstnanců, základním úkolem pro společnost je dávat zaměstnancům takovou odměnu, která přinese co nejmenší náklady a zároveň zajistí, aby zaměstnanci byli spokojeni, podávali očekávané výkony a zůstávali podniku věrní. Pro dosažení tohoto stavu má firma širokou paletu nástrojů, zejména zaměstnaneckých výhod, kterými se zabývám ve své práci. V teoretické části se dále věnuji obecným informacím o systému Cafeteria, který je systémem volitelných výhod pro zaměstnance.

V druhé části pracuji s informacemi o konkrétní společnosti Sodexo, a.s., ve které pracuji s výjimkou šesti let od roku 1997. Mým úkolem bude podrobněji popsat systém zaměstnaneckých výhod, který je nastaven v této firmě. V úvodu informuji o historii, vzniku, vývoji a současnosti společnosti. Popisuji organizační strukturu společnosti, zmiňuji se o konkrétních postupech odměňování a míře fluktuace v Sodexo.

Ještě před několika lety sloužil růst platu jako nejrozšířenější nástroj pro vyšší motivaci, nábor pracovníků a udržení si kvalitních lidí. Čas ukázal, že výhodnější je využívat i jiné motivační nástroje, protože pouhé zvýšení platu zaměstnance

k vyššímu výkonu nemotivuje. Odborné studie často dokazují, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci.

Nejinak je tomu i u společnosti Sodexo. Ve společnosti Sodexo je využíváno systému volitelných zaměstnaneckých výhod, který se nazývá Cafeteria systém. V bakalářské práci představuji konkrétní pravidla a princip fungování, věnuji se popisu zaměstnaneckých výhod, které se poskytují v rámci tohoto systému, ale podrobněji rozepisuji i jednotlivé výhody pro zaměstnance, které jsou poskytovány mimo rámec Cafeteria.

Na závěr hodnotím poskytování zaměstnaneckých výhod zaměstnancům z hlediska tří základních oblastí personální práce. Personalisté společnosti Sodexo využívají benefitů k práci se zaměstnanci zejména v oblasti náboru, zvyšování produktivity a udržení zaměstnanců ve firmě. Dále uvádím pro ilustraci výsledky průzkumu spokojenosti a výsledky ankety ohledně programu Cafeteria.

Hlavním cílem bakalářské práce je věnovat se otázce zaměstnaneckých benefitů, zmapovat stávající systém zaměstnaneckých benefitů v Sodexo a.s., popsat systém zaměstnaneckých výhod Cafeteria a poukázat na důležitost provázanosti poskytování zaměstnaneckých benefitů a oblasti personalistiky.

1 Historie, vymezení pojmů a členění zaměstnaneckých výhod

1.1 Historie zaměstnaneckých výhod

Vývoj zaměstnaneckých výhod byl v jednotlivých zemích značně odlišný. Počátky benefitů spadají již do doby před 2. světovou válkou. Tehdy existovalo něco málo zaměstnavatelů, kteří platili svým zaměstnancům dovolenou nebo hradili náklady na zdravotní péči. Vznik zaměstnaneckých výhod je spojován již s počátky širšího rozvoje námezdní práce. Uplatněním systému zaměstnaneckých výhod se v jeho začátcích sledovalo především zvýšení přitažlivosti určitých povolání nebo prací. Poskytování zaměstnaneckých výhod bylo zpravidla spojeno s výkonem určité profese nebo činnosti. Měnily se způsoby poskytování výhod v závislosti na záměrech zaměstnavatelů i na jejich ekonomických možnostech. V šedesátých letech 19. století byly výhodou např. pro zákonodárce diety, které si zasloužili pouze ti, kteří se zasedání zúčastnili. Prosadily se různé programy, jako penzijní podnikové fondy a podniková zdravotní péče. Počátkem 20. století už byly podnikové penzijní plány docela běžné a rovněž i zdravotní péče se poskytovala většině zaměstnanců. Některé výhody přetrvávaly několik desetiletí, dlouhodobě využívanou zaměstnaneckou výhodou bylo poskytování uhlí zaměstnancům státních drah. Tato výhody vznikla již v době Rakouska-Uherska a přetrvala celou dobu existence Československa až do konce 20. století. Dalším příkladem, dneska již zaniklé zaměstnanecké výhody, je poskytování cenově zvýhodněného cukru členům zemědělských družstev. I Tomáš Baťa v té době zaváděl zaměstnaneckou výhodu v podobě závodního stravování. Poskytování těchto výhod nikdy nemělo charakter naturální mzdy. V průběhu posledních desetiletí došlo k výraznému propracování a individualizaci systému zaměstnaneckých výhod. Hlavním účelem poskytování zaměstnaneckých výhod se stala motivace zaměstnanců.¹

¹JANDA, Karel. *Zaměstnanecké výhody- benefity* [online]. 2010 [cit. 2011-02-26]. I-poradce. <<http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=77243>>.

1.2 Definice zaměstnaneckých výhod

V začátku této části ocituji několik definic zaměstnaneckých benefitů různých autorů z odborných zdrojů.

„Zaměstnanecké výhody, známé také jako nepřímé odměny, zahrnují penze, nemocenské dávky, úhradu pojistného a služební auta. Jedná se o takové prvky odměn, které jsou poskytovány navíc k různým formám vyplacených odměn a zahrnují rovněž taková opatření, která nejsou odměnami v pravém slova smyslu, jako např. dovolená na zotavenou“.²

„Zaměstnaneckými výhodami rozumíme nepřímé finanční i nefinanční odměny, které mají peněžní hodnotu (tj. bezprostředně vyjádřitelné v penězích či převoditelnou na ně) a jsou poskytovány navíc k přímým finančním odměnám. Nejsou tedy poskytovány jako peníze „na ruku“ za konkrétní pracovní výkon, ale jejich hodnotu v penězích lze poměrně snadno vyjádřit“.³

„Zaměstnanecké výhody jsou součástí systému odměňování. Jde o nepřímou hmotnou formu odměňování, jež zaměstnavatel dobrovolně poskytuje nad rámec povinně stanovených dávek, pokud na ně má. Jejich rozsah je přímo úměrný tomu, jak je firma podnikatelsky výkonná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké výhody za důležitý motivační faktor ve mzdové politice. Zaměstnanecké výhody mají fakultativní povahu a rozsah jejich nabídky je závislý na výši finančních prostředků vyčleněných pro tyto účely“.⁴

Citace uvedené výše jsem uvedla pro ilustraci strmého vývoje v této oblasti, ale také pro ukázkou mírné neaktuálnosti u některých publikací. Každá z těchto citací poukazuje na vývoj zaměstnaneckých výhod s ohledem na politickou situaci, legislativní úpravu, životní a sociální podmínky obyvatelstva, úspěšnost v podnikání

² ARMSTRONG, M., *Personální management*, s. 684.

³ ŠINDELKA, Vladimír. Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody. *Finance* [online]. 2003, [cit. 2011-02-26]. <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>>.

⁴ BLÁHA, J., *Personalistika pro střední a malé firmy*, s. 174.

jednotlivých firem a míru uvědomění si důležitosti řízení lidských zdrojů. Myslím si, že k současné situaci se nejvíce hodí citace Jiřího Bláhy. Chápu ji jako teorii, kdy zaměstnaneckou výhodou rozumíme takovou odměnu, která je většinou poskytována plošně všem zaměstnancům a má převážně, ovšem ne nezbytně, nepeněžní formu. Jejím účelem je převážně nalákat, udržet a motivovat zaměstnance, dbát na dobrou pověst firmy a její image, podporovat firemní kulturu a personální strategii. V tomto smyslu je zaměstnanecká výhoda zmíněna v pracovní smlouvě či kolektivní dohodě, kde její získání může, ale nemusí být podmíněno danými podmínkami, které jsou předem stanoveny.

Za několik posledních let, jak jsem již zmínila, došlo k prudkému rozvoji v oblasti řízení lidských zdrojů, v péči o zaměstnance a v oblasti zaměstnaneckých výhod. Jediným problémem stále zůstává neshoda v pojmech „benefity a výhody“. Názory autorů na různá označení se liší v tom, co za zaměstnanecký benefit považovat a co nikoliv, někteří považují tyto termíny za zcela odlišné, jiní autoři tato slova považují za synonyma. Za léta používání došlo ke zdomácnění anglického slova benefity a tak se stal synonymem pro zaměstnanecké výhody. Pro účely této práce budu považovat tyto termíny za synonyma, které se používají v tomto smyslu ve společnosti Sodexo, jejíž popis benefitů, neboli zaměstnaneckých výhod je předmětem této bakalářské práce.

Benefity jsou součástí systému odměňování vyspělých a moderních společností. Podle Kleibla⁵ můžeme zaměstnaneckými výhodami- benefity označit rozmanité požitky, služby, zboží a sociální péči, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by musel pracovník jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. V souvislosti s vlivem na výkonnost a produktivitu lze říci, že některé druhy s těmito žádanými vlastnostmi úzce souvisí, např. zdravotní péče, stravování, příspěvky na dovolenou, atd. Nadstandard v poskytování zaměstnaneckých benefitů spočívá ve finančních možnostech zaměstnavatele, jejich rozsah je přímo úměrný k tomu, jak je firma úspěšná a zda zaměstnavatel považuje zaměstnanecké benefity jako motivační nástroj.

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou stručně řečeno odměnou za pracovní úsilí zaměstnance poskytovanou jako jisté "přilepšení" ke sjednané mzdě. Pro zaměstnance je tato forma výhodnější, jelikož z těchto výhod nemusejí odvádět

⁵ Srov. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., a ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 168.

daně, zatímco v případě zvýšení platu se tento fakt na výši mzdy pochopitelně odrazí. Benefity mají fakultativní (volitelnou, nepovinnou) povahu a rozsah poskytovaných benefitů závisí na výši finančních prostředků, které jsou alokovány pro tyto účely. V průběhu posledního desetiletí se vývoj zaměstnaneckých benefitů významně zrychlil. Důvodem je rostoucí prosperita a stabilita firem, ale také potřeba získat a udržet si kvalitní pracovníky. Dá se říct, že benefity také přispívají k dobré pracovní atmosféře a vytvoření příznivých pracovních podmínek. Rozsah poskytovaných benefitů je rovněž limitován daňovým mechanismem, v lepším případě je výhodnost na obou stranách, jak na straně zaměstnance, tak i zaměstnavatele. Může se stát, že zaměstnanecké benefity neovlivňují zaměstnavatele, ale státní instituce. Zdanění zaměstnaneckých benefitů je velmi aktuálním tématem, přičemž od 1. ledna 2010 novela zákona o dani z přidané hodnoty přinesla zcela nový způsob stanovení základu daně z přidané hodnoty.⁶

1.3 Členění benefitů

Poskytované benefity obecně můžeme členit podle několika hledisek. Z hlediska financí podniku je to oblast daní, kde se podle povahy mohou benefity započítávat do daňově uznatelných nákladů, a také mohou, ale nemusí podléhat povinným odvodům sociálního a zdravotního pojištění. Tedy podle Vladimíra Pelce⁷ se člení na mimořádně výhodné (benefity, které jsou daňový výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu) a benefity částečně výhodné (benefity nejsou daňovým výdajem a u zaměstnance jsou osvobozeny od daně z příjmu). Dále Pelc⁸ dělí benefity z hlediska věcného a to:

- benefity související s pracovním zařazením, např. příspěvek na dopravu do zaměstnání, na ubytování
- benefity na osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání, např. jazykové kurzy, další vzdělávací akce a výuky

⁶ Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty.

⁷ Srov. PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 13.

⁸ Srov. PELC, V., *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*, s. 14.

- benefity ovlivňující zdravotní aspekty zaměstnanců, např. závodní lékařská péče, příspěvek na dovolenou, vakcíny proti chřipce
- benefity s ohledem na sociální aspekty zaměstnanců, např. podpory a půjčky ve složitých životních situacích

Z hlediska způsobů poskytování lze zaměstnanecké benefity třídit:⁹

- Plošné benefity, které zaměstnavatel nabízí či poskytuje všem zaměstnancům bez ohledu na to, zda o ně mají nebo nemají zájem. Týká se to především stravenkových poukázek či dovolené delší nad rámec zákonných povinností. Plošné benefity jsou výhody, které využívají všichni zaměstnanci organizací nebo alespoň většina z nich. Hlavním rysem plošných benefitů je, že jsou relativně stabilní, jsou poskytovány na určitou dobu, na několik let.
- Pružné, volitelné výhody, kdy si zaměstnanec má možnost zvolit výhody podle aktuálních potřeb a svou volbu periodicky opakovat, tzv. Cafeteria, kdy volba je omezena finančním limitem. Tento systém umožňuje uspokojit potřeby zaměstnanců s různými preferencemi a sledovat specifické cíle, např. snížení fluktuace nebo zvýšení pracovní spokojenosti. Pružně se tento systém chová v oblasti volnočasových aktivit, zdravotní péče, finančních benefitů nebo nákupu různých produktů formou poukázek. Pro volitelné benefity je charakteristické, že zaměstnanec si vybírá z širší nabídky. Každý čerpá benefity dle svých potřeb a zájmů. Volitelné benefity souvisí většinou s hierarchií ve firmě, za více odpracovaných let např. širší nabídka benefitových výhod. Volitelné benefity bývají velmi oblíbené z důvodu své flexibility. Zvyšující se životní úroveň ovlivňuje požadavky zaměstnanců a více se zdůrazňuje individualita. Zaměstnanec je více spokojený, pokud si přesně určí, co potřebuje, než kdyby to za něj udělal zaměstnavatel, svědčí to také o důvěře a zaměstnanec tím získává možnosti svobodné volby.
- Třetí možností je i systém kombinace plošných a pružných benefitů

Podle Koubka¹⁰ existuje členění zaměstnaneckých benefitů dle různých způsobů. Jiné členění odpovídá státům na jiném kontinentě, např. v USA nebo v Evropě. V Evropě se podle Koubka benefity člení do tří skupin:

⁹Srov. TYL, O., O benefitech ze široka a trochu jinak. *Ihned.cz* [online]. 2010, [cit. 2011-02-26]. <<http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4>>.

¹⁰Srov. KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů*, s. 298.

- Výhody sociální povahy: jejich spektrum bývá velice široké, patří k nim nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance (léčebné pobyty, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže), péče o děti (firemní školky a jesle), příspěvky na dovolenou, sportovní, kulturní a rekreační aktivity, finanční výpomoc, pojištění, platové dorovnání v případě nemoci, dárky a dárkové šeky (vánoce, jubilea, svatba, narození dítěte)
- Výhody mající vztah k práci: tvoří součást pracovních podmínek (příspěvek na stravování, bezplatné občerstvení na pracovišti, delší dovolená, studijní volno, jazykové kurzy, příspěvky na dopravu apod.)
- Výhody spojené s postavením v organizaci: slouží i pro osobní potřebu zaměstnance (služební automobily i k soukromému použití, benzínové karty, notebooky, internet z domova, mobilní telefon)

Jako benefit může zaměstnanec vnímat téměř cokoliv, co mu přinese nějaký užitek nebo jenom radost. Rozpoznání potřeb svých zaměstnanců hraje klíčovou roli při vytváření nabídky benefitů, které zaměstnanci ocení. Druh benefitů poskytovaných svým zaměstnancům svědčí přinejmenším o firemním přístupu k zaměstnancům a k respektování jejich potřeb. Pokud vezmeme v úvahu hledisko personálního managementu, jsou zaměstnanecké benefity jedním z nejdůležitějších nástrojů motivace a odměňování zaměstnanců.

V dnešní době většina zaměstnanců výhody či benefity považuje za samozřejmost. Jsou většinou vnímány jako standard a v případě jejich neposkytnutí jako určitou nevýhodou v pracovním zařazení. Lidé po čase přestanou vnímat nabídnuté benefity a jejich vliv na spokojenost se snižuje. Proto firmy často reagují pružně se svojí nabídkou benefitových programů, např. jednorázovou výhodou v době chřipky a nachlazení ve formě očkování, či v zimním období příspěvkem na nákup vitamínů ve formě poukázky do lékáren. Trh zaměstnaneckých výhod je perspektivní, neboť zaměstnanecké výhody jsou přínosem pro firmy a jejich zaměstnance bez ohledu na obchodní zaměření a velikost. V současné době přestávají být benefity výsadou velkých firem, ale naopak se stávají součástí odměňování ve všech firmách různých velikostí a typů.

Z hlediska dodavatele benefitů se může jednat o benefity interní, které zaměstnavatel poskytuje vlastními silami. Např. poskytuje služební telefon, auto, notebook, dovolenou navíc, studijní volno, půjčky zaměstnancům, sickdays (dny placeného volna pro vyřízení osobních věcí na úřadech, nebo z důvodu nemoci bez potřeby neschopenky od lékaře), zvýhodněné produkty, firemní odměny. Externí benefity jsou takové, které bývají poskytovány formou dodání od jiné firmy, tedy třetí

stranou, v tomto případě uvažujeme o stravenkách příspěvku na životní a důchodové pojištění, příspěvky na volnočasové aktivity a dovolenou, dárkové poukázky či nadstandardní zdravotní péče o zaměstnance.

Méně se vyskytující pohled na benefity, které nejsou vyzdvihovány v odborných publikacích, je rozlišení benefitů dle časového hlediska. V případě působení benefitu na chování zaměstnance v časovém horizontu můžeme blíže specifikovat benefity působící okamžitě nebo dlouhodobě. Mezi benefity, které ovlivňují chování a působí motivačně okamžitě, lze řadit výhody, které podporují spokojenost a projevují uznání zaměstnanci. Např. stravenky, dotovaný pitný režim na pracovišti, dovolená navíc, pochvala, finanční odměny, nehmotné odměny. Naopak dlouhodobým působením se vyznačují benefity, které vytvářejí loajální postoj zaměstnanců k firmě. Do této kategorie patří penzijní připojištění, životní pojištění, teambuilding, zaměstnanecké půjčky, zaměstnanecké akcie. V souvislosti s tímto členěním nesmíme zapomenout na benefity, které se prolínají oběma kategoriemi a mají funkci motivační, jsou to volnočasové benefity, automobil pro soukromé účely, dárkové poukazy.

Mezi nejčastěji poskytované benefity českými zaměstnavateli jsou podle výzkumu TNS- AISA¹¹ stravenky nebo závodní stravování. Ale začínají se objevovat méně tradiční a zcela nové výhody pro zaměstnance. Mezi tyto výhody může spadat cokoli, co zaměstnanci vnímají jako přidanou hodnotu:

- flexibilní pracovní doba
- odpočinková místnost a vůbec možnost odpočinout si v práci
- firemní dětský koutek, možnost vzít si své dítě do práce
- příspěvek na hlídání dětí
- možnost vzít si do práce psa nebo jiného zvířecího mazlíčka
- dny volna na dobrovolnickou činnost
- slevy u dodavatelů zaměstnavatele
- sprcha na pracovišti

¹¹Komunikovat a motivovat. *Hospodářské noviny* [online]. 20.3.2009, [cit. 28.12.2010].

Dostupný z WWW: <<http://hn.ihned.cz/c1-35915690-komunikovat-a-motivovat>>.

- home office- práce z domova
- pomoc se stěhováním při změně pracoviště

2 Odměňování a fluktuace zaměstnanců

2.1 Teorie odměňování

Organizace má k dispozici poměrně velkou škálu možností, jak své zaměstnance odměňovat za jejich práci nebo třeba i za to, že jsou jenom členem určité organizace. Celkové odměňování znamená stanovení mzdy za odvedenou práci a poskytnutí zaměstnaneckých výhod. V odměňování existuje určitá strategie, která propojuje mzdu za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji managementu firmy. To znamená, že firma dává zaměstnanci:

- příležitost učit se a rozvíjet se
- umožňuje získání různých forem uznání, které jsou kladně přijímány, např. dary, rekreace
- firma se snaží vytvářet pracovní úkoly, které jsou nejvíce komplexní a autonomní, zvyšují spokojenost s prací, přispívají k flexibilitě zaměstnanců
- pečuje o kvalitní pracovní podmínky¹²

Odměňování v současném moderním řízení již neznámá pouze plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměn zahrnuje povýšení, rozšíření pravomocí, formální uznání a také různé zaměstnanecké výhody a benefity, většinou nepeněžního charakteru, které jsou organizací poskytovány nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze na základě pracovního poměru nebo jiné vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje. Firma si uvědomuje, že odměňování zaměstnance motivuje, nutí jej k rozvoji, sebevzdělávání a stimuluje k pracovnímu výkonu. Pro firmu je stěžejní udržet si kvalitní zaměstnance, proto jsou benefity významným prvkem, který pomůže eliminovat nežádoucí odchody anebo malé výkony zaměstnanců. Pomocí těchto nástrojů se podnik snaží regulovat negativní projevy chování zaměstnanců, kterými jsou zvýšená absence, nemocnost či fluktuace lidí s kvalitním přístupem k práci, lidí s nadáním či nadprůměrnými výkony.

¹²Srov. DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 319.

2.2 Fluktuace

Domnívám se, že každé firmě jde o to, aby měla stabilní personál, dobře zaškolený, podávající kvalitní výkony a přizpůsobený pracovnímu prostředí. Každodenně se firma snaží prohloubit vztah se zaměstnanci a upevnit loajalitu k firmě, čímž se stabilizuje složení personálu a mezilidské vztahy na pracovišti stojí na pevnějších základech. Neexistuje univerzální návod, jak fluktuaci zabránit, firma se soustředí na vysoce kvalifikované zaměstnance, kteří budou oporou svých týmů. Důvodem fluktuace bývá nabídka lepších finančních podmínek, lepšího pracovního prostředí, nespokojenost s úrovní práce a v menší míře osobní důvody. Velkým negativem fluktuace je ztráta již zaškolených zaměstnanců, možný únik citlivých informací a obchodních tajemství. Někdy se může přechodně zhoršit péče o zákazníky, hrozí i ztráta důvěryhodnosti u odběratelů či dodavatelů. Zvýší se náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců.

Podle internetového portálu ihned.cz se přirozená, tedy zdravá míra fluktuace pohybuje kolem 5-7%, nikoli na hodnotě 0%. Míra fluktuace je ukazatel, který naznačuje, jak je podnik zdravý. Podle údajů z průzkumu HR Controlling z roku 2007 společností Price Waterhouse Coopers¹³ byla průměrná hodnota celkové fluktuace v ČR 14,8 procenta. Dnešní doba ovlivňuje fluktuaci více, než si myslíme, průměrná doba zaměstnání u jakéhokoliv zaměstnavatele se zkracuje, dochází k častějšímu střídání zaměstnání i profesí. Tento efekt byl v minulých dvou letech nižší z důvodu ekonomického útlumu a většího strachu ze ztráty zaměstnání. Nyní se ale začíná vracet. Snižuje se kariérový postup ve firmách, v oblastech s více možnostmi pracovních nabídek lidé neváhají změnit zaměstnavatele. Firmy také využívají řízenou fluktuaci k dosažení vyhovujícího složení, odkloňují se od vyžadování a uplatňování úzce specializovaných znalostí k obecnějším a univerzálnějším znalostem.

¹³Společnostem v česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Personalista.com* [online]. 2007, [cit. 2011-02-26]. <<http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html>>.

3 Co je to Cafeteria systém

Cafeteria, cafeteria, kafeteria nebo kafetérie? Co je vlastně správně? Název systému poskytování benefitů se může lišit, ale pravý význam slova Cafeteria tkví v efektivním poskytování benefitů zaměstnancům v co největším komfortu při maximální optimalizaci nákladů. Od papírové formy se již některé společnosti orientují na formu elektronickou, čímž mohou výrazně podpořit i svoji interní komunikaci a loajalitu svých zaměstnanců. Zkrátka každý zaměstnanec ať si vybere v „benefitové samoobsluze“ co je pro něj atraktivní a firma ať uspoří náklady.

Cafeteria systém je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje.¹⁴

Podle Kleibla¹⁵ je největším přínosem Cafeteria systému v tom, že se „ponechá na jednotlivém pracovníkovi, aby si vybral podle svého přání a v rozsahu předem daného rozpočtu, jaké složky odměny za práci, popř. za služby, mu mají být firmou poskytovány“. „Rozpočet a menu nabídek je možné účinně diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu zaměstnance, podle skupiny zaměstnanců nebo organizačních jednotek“.¹⁶ Každý člověk je osobností s odlišnými zájmy a preferencemi, z toho tento systém vychází. Pracovník si v rámci stanoveného rozpočtu vybírá dostupné pouze ty benefity, které pro něj mají nejvyšší hodnotu. Systém Cafeteria firmy využívají jako nástroj, díky kterému jednoduše a efektivně realizují politiku nepeněžních výhod zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že je to systém plně automatizovaný, odpadá nutnost mít na správu benefitů firemního specialistu. Cafeteria je věrnostní program pro zaměstnance, který je optimálním řešením zaměstnaneckých výhod vzhledem k tomu, že během života se mění preference člověka, co je lákavé pro mladé lidi, není atraktivní pro lidi předdůchodového věku, někdo si rád zajde do sauny nebo na masáž, jiný využije příspěvek zaměstnavatele pro nákup zdravotnických potřeb či dárků pro své blízké. Zaměstnanec se rozhoduje podle svých sociálních, zájmových či jiných preferencí. Tento nejmodernější způsob

¹⁴ Cafeteria [online]., 2009 [cit. 2011-02-26]. Wikipedie.cz.

<http://cs.wikipedia.org/wiki/Cafeteria_syst%C3%A9m>.

¹⁵ KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., a ŠUBRT, B., *Řízení lidských zdrojů*, s. 170.

¹⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 339.

poskytování benefitů umožňuje zaměstnancům maximální svobodu výběru formou aplikace podobné internetovému obchodu.

3.1 Koncepce systému Cafeteria

U systému Cafeteria se lze setkat se třemi koncepcemi, které podrobně popisuje Jiří Bláha:

1. *Systém jádra*: vychází z minimální potřeby sociálních požitků, které jsou poskytovány všem zaměstnancům, nabídka výhod je členěna na pevnou složku a pohyblivou. Pevná složka (jádro) není volitelná, zajišťuje především stravování, prevenci zdraví, naproti tomu volitelná složka nabízí svobodu rozhodování v nabídce benefitových výhod.
2. *Systém bufetu*: zaměstnanec si může vybrat v rozmezí svého rozpočtu, žádá si preferované výhody a odmítá neaktuální požitky. Tím se zamezuje přijímání výhod jen proto, že jsou zdarma, nehledě na to, že jejich motivační efekt je mizivý. Svoboda volby je zde větší než u systému jádra, protože nemá stanovenou žádnou minimální úroveň zabezpečení.
3. *Systém alternativního menu*: požitky pro zaměstnance jsou nadefinované do jednotlivých kategorií zaměstnanců, např. muži, ženy, zaměstnanci z rizikových pracovišť, atd., jsou shrnuty do určitých bloků, a k nim je vytvořena nabídka jednotlivých zaměstnaneckých výhod.¹⁷

3.2 Výhody systému Cafeteria

Výhody benefitového systému Cafeteria jednoznačně převyšují zápory tohoto systému. Mezi výhody nepochybně patří:¹⁸

- flexibilita: firma pružně reaguje a průběžně aktualizuje nabídku v systému Cafeteria podle potřeb zaměstnanců

¹⁷Srov. BLÁHA, J., *Personalistika pro střední a malé firmy*, s. 176.

¹⁸Srov. tamtéž, s. 175.

- průhlednost: systém Cafeteria je založen na standardních pravidlech, která jsou předem stanovena, o kterých zaměstnanec ví, existují možnosti zpětné vazby, zaměstnavatel má přehled o benefitech, které jsou zaměstnanci nejvíce využívány, např. benefit ve formě příspěvku na penzijní připojištění přispívá k větší motivaci zaměstnanců a k delšímu setrvání ve firmě
- spravedlnost: každý zaměstnanec má svůj benefitový účet, který spravuje na základě vlastního uvážení a potřeb, výběr benefitů provádí podle časových možností s rozmyslem, promyšleně a nezávisle na ostatních zaměstnancích, někdo čerpá pravidelně každý měsíc, druhý spoří na svém benefitovém účtu a výběr provede jednou za rok, třeba v období vánočním anebo jednorázovým výběrem před dovolenou
- zvýšení spoluodpovědnosti zaměstnanců: zaměstnanci na sebe berou použitím systému zodpovědnost a ovlivňují personální politiku společnosti
- informovanost: systém je přehledný a každý zaměstnanec vidí tržní hodnotu výhod, což vede k tomu, že zaměstnanci dokážou lépe ocenit snahu zaměstnavatele uspokojit potřeby svých zaměstnanců
- lepší image firmy: firma má důvěru ve své zaměstnance, zaměstnanci si váží důvěry svých zaměstnavatelů mít možnost volby, což je zvýhodňuje před zaměstnanci ostatních firem a současně spolurozhodují o vlastním odměňování, což může být chápáno jako motivační aspekt
- roste loajalita: např. v případě benefitů za zvláštní úspěchy či uznání, má zaměstnanec možnost soupeřit s ostatními kolegy v počtu přidělených bodů do programu Cafeteria

3.3 Nevýhody systému Cafeteria

Systém cafeteria má i své nevýhody, které můžeme nastínit ve dvou bodech:¹⁹

- administrativní a nákladová náročnost v počátcích při zavádění systému, při jeho administraci a následné implementaci, přestože většina firem už má

¹⁹Srov. BLÁHA, J., *Personalistika pro střední a malé firmy*, s. 176.

svoji počítačovou síť. Jedná se zejména o nastavení benefitů a pravidel čerpání včetně administrace jednotlivých zaměstnaneckých benefit účtů.

- pravidelná aktualizace potřeb zaměstnanců, což přináší náklady a administrativní zatížení, může být chápáno jako nevýhoda, i přesto že benefitové účty zaměstnanců mohou být flexibilně doplňovány a upravovány podle záměrů práce s lidskými zdroji a aktuální situace společnosti.

4 Profil společnosti

4.1 Základní údaje

Název společnosti: Sodexo Pass Česká Republika, a.s.



Sídlo společnosti: Radlická 2, Palác Křížík, Praha

Právní forma: Akciová společnost

IČO: 61860476

Společnost Sodexo Pass Česká republika, a.s. (dále jen Sodexo) má za sebou dlouhou a bohatou historii. Je členem mezinárodní skupiny Sodexo Alliance, která byla založena roku 1966 v Marseille. Hlavní myšlenkou je poskytování poukázek na stravovací a jiné služby. Díky tomu se mění cashflow skupiny a Sodexo tak získává peníze na provozní financování ostatních aktivit. Úplně v začátcích zakladatel Pierre Bellon využívá více než šedesátileté zkušenosti své rodiny se stravováním na zámořských a okružních lodích. Začíná jen s jedinou firemní restaurací, avšak zanedlouho poskytuje stravovací služby v obchodních a průmyslových centrech, školách a nemocnicích v rámci celé Francie. V dalších letech firma postupně expanduje do dalších zemí, vstupuje na trh poukázek na služby a akcie se prodávají na pařížské burze. Zlomovým rokem v působnosti v České Republice je rok 1994. Sodexo vstupuje na český trh. Zakládá společnost Sodexo a začíná podnikat na českém trhu. Využívá mezery na trhu v oblasti facility managementu a rozjíždí aktivity i v tomto oboru. V roce 2005 uvádí na český trh unikátní produkt Flexi Pass, který představuje tzv. malou kafetérii, tzn., že jedna poukázka pokrývá více oblastí zaměstnaneckých benefitů: vzdělávání, zdravotní péči, cestování i kulturní a sportovní aktivity.²⁰

Následuje rok 2007 a Sodexo slaví 13 let působnosti v naší zemi. Poskytuje finanční benefity. Garantuje finanční zaměstnanecké benefity a spolupracuje s pečlivě vybranými penzijními fondy a pojišťovnami na českém trhu. Reaguje na poptávku

²⁰ Interní materiály Sodexo.

na trhu a rozjíždí zážitkové benefity ve formě zážitkových poukázek ve spolupráci se společnostmi Allegria. Začíná nabízet penzijní a životní pojištění a stává se první společností v České republice, která poskytuje komplexní nabídku zaměstnaneckých výhod, od stravenek, přes poukázky na služby a dárky až po finanční benefity, to vše pod značkou Benefity pod jednou střechou. Firma rozvíjí další aktivity. Spouští program Stop²¹Hunger, jehož cílem je zlepšení kvality života lidí na celém světě. Konkrétně v ČR se tento program ubírá směrem ke starším lidem a pacientům v léčebnách dlouhodobě nemocných pod názvem „Důstojné stáří“. Hlavním pilířem je dobrovolnická práce zaměstnanců Sodexo, kteří pro seniory připravují společné aktivity a napomáhají jim pestřeji strávit životní chvíle. Velkým oceněním v této aktivitě je vítězství Sodexo v soutěži CSR Award 2010, za aktivity, které společnost realizuje v rámci již zmíněného programu Stop Hunger, mezi něž patří dobrovolnické dny, potravinové a finanční dary a další pomoc. Významnost a důležitost této společnosti dokazuje také fakt, že působí v 80 zemích celého světa, kde má 380 000 zaměstnanců. Patří tedy mezi 7 největších zaměstnavatelů v Evropě. Jen v ČR má téměř 160 zaměstnanců. Služeb společnosti Sodexo využívá přes 600 000 konečných uživatelů ve více než 37 000 smluvních zařízeních.²²

4.2 Organizační struktura

V současné době má Sodexo v České Republice 152 zaměstnanců, z toho 66% žen a 34% mužů. Vzhledem k velikosti společnosti je organizační struktura složitá. Firma je členěna na 7 úseků (personální, finanční, obchodní, marketing, IT, provozní a rozvojový) uplatňuje systém řízení v různém počtu stupňů. Generálnímu řediteli firmy jsou přímo podřízeni ředitelé jednotlivých úseků, kteří zároveň tvoří Vrcholové vedení společnosti. Všichni členové Vrcholového vedení společnosti jsou zároveň zodpovědní za řízení aktivit v České i Slovenské republice (příloha č. 1).

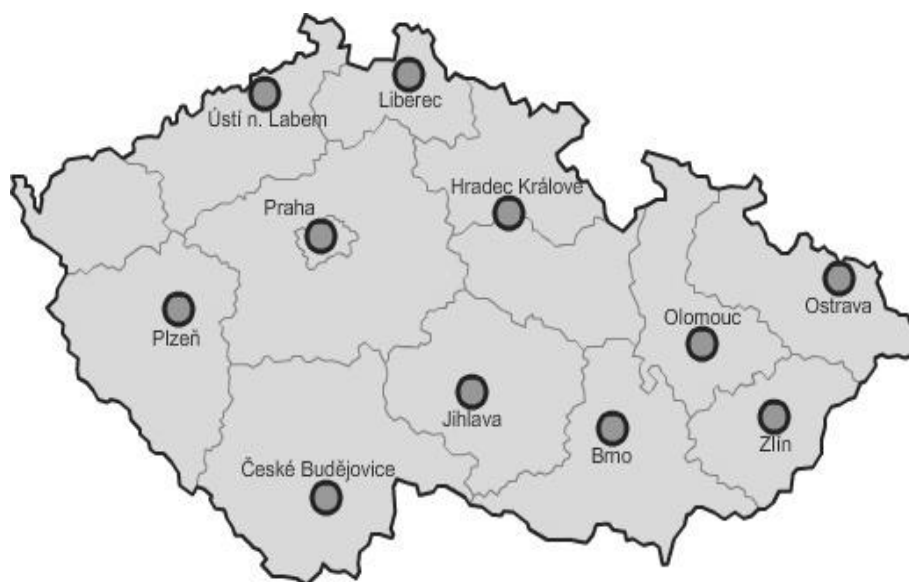
Organizační struktura všech úseků je členěna na ředitele úseku, vedoucí týmů a členy týmů. Organizace Obchodního a Provozního úseku je složitější, neboť nepůsobí pouze centrálně, ale jsou zastoupeny po celém území ČR.

²¹ STOP = Sodexo Teams Our People; Sodexo sdružuje své lidi.

²² Interní materiály Sodexo.

Celý potenciální trh je rozdělen na jednotlivé segmenty. Jeden ze segmentů, který pečuje o malé a střední firmy, je řízen regionálně. Celá Česká republika je rozdělena do pěti regionů, které jsou řízeny Regionálním manažerem. Segment malých a středních firem je řízen Ředitelem národního prodeje pro ČR, který je zároveň přímým nadřízeným Regionálních manažerů. Ostatní obchodní segmenty (Oddělení pro klíčové zákazníky a Telesales), i když také působí na celém území ČR, jsou řízeny centrálně.

Provozní úsek má zastoupení na 11 pobočkách (obr. 1). Řízením každé pobočky je pověřena Provozní vedoucí. Ta je přímou podřízenou Manažera pobočkových procesů. Ostatní provozní činnosti a jednotky jsou řízeny centrálně.



Obrázek 1: Seznam poboček společnosti Sodexo²³

4.3 Odměňování v Sodexo

Ve společnosti Sodexo se plat zaměstnanců se odvíjí od pracovní pozice. Z velké části je zastoupení pracovních pozic v provozním úseku, kde jsou platy pevné, nepohyblivé. U pozic odborných zaměstnanců, vedoucích týmů a středního a vyššího managementu se uplatňuje „Metodika pro používání variabilních složek

²³Interní materiály Sodexo „Organigram 2010“.

mzdy“. Tyto variabilní složky slouží k hodnocení individuálního výkonu zaměstnance v návaznosti na plnění cílů společnosti. Naopak se mohou použít i k postihu zaměstnance v případě neplnění pracovních povinností nebo nedostatečného pracovního výkonu. V interní směrnici Metodika pro používání variabilních složek mzdy je upravena struktura a postup použití tohoto způsobu hodnocení pro zaměstnance na základě pracovní smlouvy, tzn., že se neaplikuje na dohody o provedení práce a jiné druhy pracovních poměrů.

Nastavení systému hodnocení ve společnosti Sodexo se odvíjí od rozdělení zaměstnanců do 4 skupin, dle metodiky Watson Wyatt. S touto externí firmou Sodexo spolupracuje již tři roky. Skupiny jsou sestaveny dle organizačního zařazení, významu přínosu pro společnost a dalších kritérií. U těchto skupin bylo posléze definováno, jakou strukturu mzdy budou mít (obr.2).

Skupina zaměstnanců	Frekvence	Cílová výše	Struktura bonusu	
	výplaty	bonusu	individuální cíle	firemní cíle
Odborní zaměstnanci, administrativa	měsíční	10%	100%	0%
Vedoucí týmů a specialisté	čtvrtletní	10%	100%	0%
Vyšší střední management	roční	15%	60%	40%

Obrázek 2: Způsob výpočtu cílového bonusu a frekvence jeho vyplácení²⁴

Zařazení zaměstnance do určité skupiny předurčuje i typ bonusu, který se ho týká. Měsíční bonus se aplikuje zejména u pracovních pozic, které nejsou řízeny systémem pravidelného nastavování a vyhodnocování cílů. Je určen k možnému postihu zaměstnance při neplnění pracovních povinností nebo neodpovídajícím výkonu. Bonus je vyplácen zpětně, spolu se mzdou za předchozí kalendářní měsíc. Čtvrtletní bonus je určen pro kategorii Vedoucí týmů a specialisté. Používá se

²⁴Interní směrnice Sodexo „Metodika pro používání variabilních složek mzdy“.

v případě, kdy lze zaměstnanci stanovit konkrétní dlouhodobější cíle, které jsou zaměstnanci stanoveny na začátku každého čtvrtletí. Tento bonus se hodnotí 4x ročně, zpětně za uzavřené fiskální čtvrtletí. Roční cílový bonus je určen pro kategorie Střední management a experti a Vyšší střední management. V případě tohoto bonusu jde vždy o kombinaci individuálních cílů zaměstnance a celkových cílů společnosti pro daný fiskální rok. V individuálních cílech jsou zastoupeny jak cíle kvantitativní, tak kvalitativní. Z firemních cílů ovlivňuje roční bonus zisk před zdaněním (EBIT) a peněžní toky z provozní činnosti (LGO). V interní metodice lze najít podrobný způsob přidělení jednotlivých bonusů s vyčíslením procentuální části, které zaměstnanci náležejí.

4.4 Fluktuace v Sodexo

Podle kalkulace společnosti Sodexo se odhady nákladů na získání a tříměsíční adaptaci nového pracovníka pohybují ve výši 175.600 Kč (obr.3). Je jasné, že efektivnější je si svého zkušeného zaměstnance udržet. K tomu jsou velmi vhodné benefity, které ovlivňují dlouhodobé chování zaměstnance a podporují loajalitu a udržení zaměstnanců ve firmě.

<i>Inzerce v tisku</i>	30 000 Kč
<i>Vyhodnocování životopisů</i>	1 600 Kč
<i>Výběrové řízení (3 kola, 15 kandidátů, externí testy)</i>	25 000 Kč
<i>Příprava nástupu (3 dny- administrativa, příprava inform. materiálů)</i>	7 000 Kč
<i>Adaptační proces (14 dnů intenzivního předávání informací)</i>	22 000 Kč
<i>Náklady na pracovníka (3 měsíce, pojištění, provozní náklady)</i>	90 000 Kč
CELKOVÉ PŘÍMÉ NÁKLADY	175 600 Kč

Obrázek 3: Kalkulace nákladů²⁵

Na dotaz, jak se v Sodexo sleduje míra fluktuace, mi odpověděla personalistka Kateřina Lisnerová, která tvrdí, že ve společnosti Sodexo se sleduje několik druhů fluktuace. Pokud počítáme fluktuaci očištěnou o odchody na mateřskou, přestupy v rámci Sodexo do jiných zemí, jedná se o číslo za fiskální rok 09/10 23,9%. Ale pokud budeme brát pouze odchody z vůle zaměstnance, tedy nechtěnou fluktuaci z pohledu firmy, je toto číslo 10,69%. Firma Sodexo se snaží individualizovat pracovní

²⁵Interní materiály Sodexo pro obchodní zástupce „Benefit University“.

vztahy, přizpůsobuje pracovní dobu novým tržním podmínkám, snaží se uspokojit jak potřeby zákazníků, tak i zaměstnanců.

Na druhé straně může řízená fluktuace přinést do firmy s přílivem nových lidí i nové nápady, odhalení tzv. provozní slepoty, je momentem pro vytváření příležitostí k postupu, může být i hnací silou pro podprůměrné pracovníky. Společnost Sodexo klade velký důraz na výběrové řízení. Tento fakt velice ovlivňuje míru fluktuace ve firmě. Proto využívá při výběru Assessment centra. Jejich využití zvyšuje kvalitu výběru a výrazně ovlivňuje motivaci nových zaměstnanců a snižuje tím fluktuaci ve zkušební době.

Myslím si, že míru fluktuaci ovlivňuje i to, zda ve firmě probíhá dostatečná komunikace. Ve společnosti Sodexo je míra komunikace se zaměstnanci zabezpečena dostatečnou měrou. Je několik možností, jak zaměstnanci interně komunikují a jsou vzájemně informováni. Neustálým zdrojem informací jsou vlastní intranetové stránky, kde jsou veškeré detaily týkající se celé společnosti i jednotlivých úseků. Nachází se zde potřebné dokumenty, kterými se firma zavazuje k politice jakosti a bezpečnosti, všechny další pracovní postupy, interní předpisy a formuláře, které jsou oporou i rádcem všem zaměstnancům. Nechybí tu i informace týkající se společenského dění ve firmě, aktuality, zajímavosti a odkazy na další internetové stránky související s pracovními náplněmi zaměstnanců na všech pracovních pozicích.

Důležitým zdrojem informovanosti jsou porady konané na jednotlivých úsecích v pravidelných intervalech. Dochází tak k přesunu informací z vedení společnosti směrem mezi řádové zaměstnance, jsou využívány i ke zpětné vazbě mezi jednotlivými úseky.

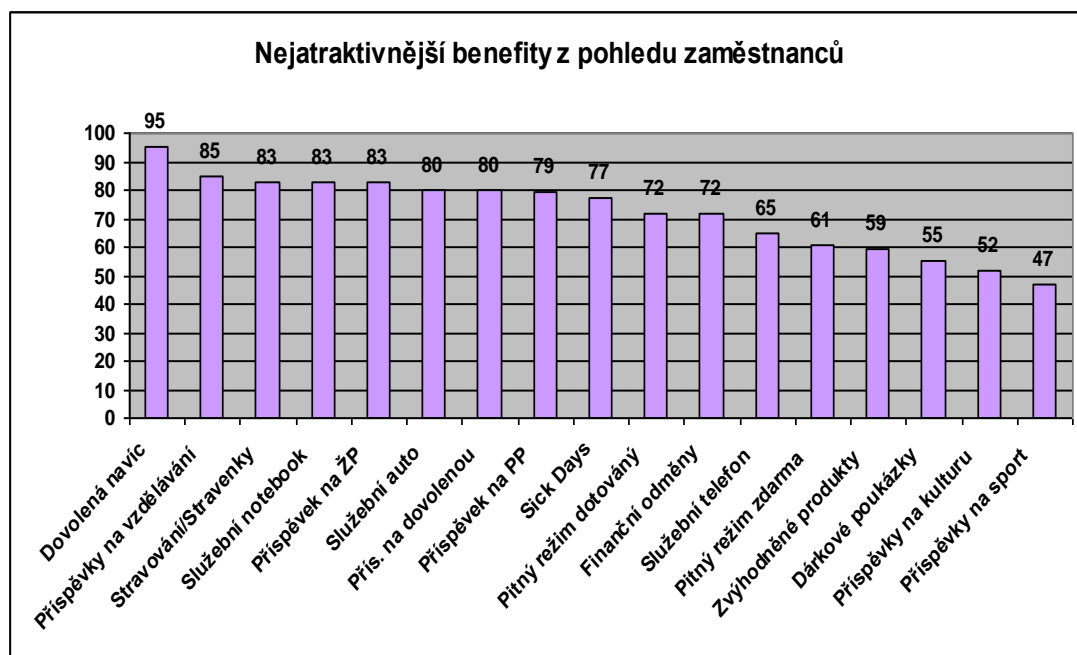
Zajímavým komunikačním kanálem je jednou měsíčně zasílaná „Bleskovka“. Jedná se dokument, ve kterém je shrnuto dění z posledního měsíce. Co se dělo, na čem se pracuje a co se připravuje do budoucna. Je to vlastně takový průřez činnostmi jednotlivých úseků, které přispívají měsíčně svými příspěvky do tohoto komunikačního zdroje. Hojně využívaný je hromadný email, kterým firma informuje o jednorázových akcích pracovního i nepracovního rázu.

Sodexo klade důraz na jasně stanovených cílech a strategii firmy, kterou všichni zaměstnanci musejí znát. O to více je kladen důraz na tyto znalosti v souvislosti s užíváním managementu kvality ISO. Každý zaměstnanec ví, co ho očekává. V rámci dodržování postupů managementu kvality jsou dána jednoznačná pravidla a všichni je znají a dodržují. Všichni mají dostatek informací pro svoji práci a vědí, kde je najít, nebo kde se mohou informovat o nestandardních postupech. Vedoucí zaměstnanci

znají předpoklady svých podřízených a v neposlední řadě existuje systém pravidelných zpětných vazeb na všech pozicích. V rámci prevence fluktuace se firma snaží o spravedlivé zacházení se zaměstnanci. Firma chce nabídnout rozumnou míru sociální jistoty a prostor pro zapojení zaměstnanců do dění firmy, které se pak odrazí ve spokojenosti, možnosti smysluplných rozhodnutí, řízení svého profesního rozvoje. Firma si tak získává sociální prestiž a morální ohodnocení v očích svých obchodních partnerů. Pro firmu je prospěšná jakákoliv míra fluktuace, která vede ke zvýšení dynamičnosti firmy, načerpání energie, ke zvýšení obchodní aktivity, a tím i ke zvýšení ziskovosti, a tím samozřejmě ke spokojenosti zaměstnanců, manažerů a akcionářů.

5 Benefity ve společnosti Sodexo Pass ČR

Jedním ze závazků, které má Sodexo ve svém etickém kodexu, je mimo jiné i závazek „zabezpečovat trvalý odborný růst zaměstnanců společnosti a vytvářet podmínky ke zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců“.²⁶ Dodržování zmíněného závazku se odráží v celém systému benefitů společnosti Sodexo. Podle Sodexo je benefitem cokoliv, co je zaměstnancem za benefit považováno. Podle výsledků výzkumu AISA (obr. 4), který si Sodexo nechalo vypracovat, je zřejmé, které zaměstnanecké výhody jsou pro zaměstnance nejatraktivnější.



Obrázek 4: Atraktivita benefitů²⁷

²⁶Interní materiály Sodexo „Základní informace pro nové zaměstnance“.

²⁷Co zaměstnanci chtějí. Sodexo.cz [online]. Listopad 2007, [cit. 1.12.2010]. Dostupný z WWW: <<http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darkey/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp>>.

6 Systém Cafeteria ve společnosti Sodexo, a.s.

Vzhledem k personální struktuře zaměstnanců, kterou tvoří ze dvou třetin administrativní pracovníci využívající ke své práci firemní počítač s možností připojení na internet, stojí celý systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti Sodexo na základním pilíři, a to je systém Cafeteria. Myslím si, že systém Cafeteria u společnosti Sodexo je výjimečný, protože Sodexo je zároveň vydavatelem, distributorem poukázek, a také institucí, která propláácí smluvním provozováním přijaté poukázky od svých zákazníků. Firma má téměř neomezené možnosti v nabídce svých poukázek prostřednictvím systému Cafeteria zaměstnancům. Ostatní firmy většinou nakupují konkrétní poukázky, které pak rozdávají podle svého uvážení zaměstnancům, nebo mají možnost využít outsourcingových služeb firmy Sodexo, která nabízí jako jednu ze svých aktivit kompletní benefitový program pro zaměstnance. Sodexo je průkopníkem tohoto systému a Cafeteria systém u Sodexo funguje již třetím rokem. Většinu benefitů, které firma Sodexo svým zaměstnancům poskytuje, zaměstnanci čerpají přes tento moderní systém. Benefity, které firma poskytuje, zahrnují oblasti stravování, finanční benefity, dárky a benefity pro využití volnočasových aktivit. Konkrétní vysvětlení jednotlivých benefitů je v dalších kapitolách. Jejich souhrnná hodnota pohybuje se průměrně v celkové výši 30 000 Kč za rok na jednoho zaměstnance.

6.1 Princip fungování Sodexo Cafeteria

Sodexo patří mezi firmy, které využívají systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. Cafeteria systém. Pojem volitelné je pro Cafeteria zásadní, obecně se očekává, že volba mezi jednotlivými benefity přispívá k rovnováze mezi soukromým a pracovním životem. Většina z nás již zná systém internetových prodejů a možnosti internetových nabídek, které nabízejí nepřeborné množství výhod. Cafeteria systém je tvořen souborem zaměstnaneckých výhod, z nichž si může každý zaměstnanec podle předem stanovených pravidel vyplývajících z pracovní smlouvy vybírat. Každý zaměstnanec má svůj internetový zaměstnanecký účet, kam jsou každému zaměstnanci přidělovány body a extrabody na základě stanovených podmínek.

Hodnotu jednoho bodu jednoduše převedeme na hodnotu 1 Kč. Body jsou přidělovány k 1. dni v kalendářním měsíci vždy zpětně za uplynulé odpracované období a jejich délka platnosti je od okamžiku jeho připsání do Cafeteria do konce následujícího fiskálního roku, který je u Sodexo stanoven na období od 1.9. do 31.8. následujícího roku. Příklad: body přidělené zaměstnanci 1. 8. 2010 jsou platné do 31. 8. 2011, body přidělené 1. 9. 2010 jsou platné do 31. 8. 2012. Ihned v okamžiku připsání lze s body disponovat a použít je k výběru benefitů formou poukázek. Každý zaměstnanec snadno vidí stav svých Cafeteria bodů a ví, jak s nimi naložil a kolik mu jich aktuálně zbývá. Pokud by počet přidělených bodů byl neměnný a rutinní, v takovém případě by Cafeteria systém pro pracovníky Sodexo byla jen pouhou měsíční nepeněžní odměnou. Existuje však pevný měsíční příděl jednotlivých bodů a připisování extra bodů za zvláštní příležitosti. Hodnota 1000 bodů měsíčně přibude na benefitovém kontě při plném úvazku délce trvání pracovního poměru od čtyř do 15 měsíců.

Pokud zaměstnanec pracuje ve firmě Sodexo již 16-tý měsíc, tak se při plném úvazku do Cafeteria systému na jeho účet připíše 1500 bodů měsíčně. Pochopitelně při zkrácených úvazcích se bodové ohodnocení snižuje, tzn. při polovičním úvazku 20 hodin týdně, náleží zaměstnanci 750 bodů. Tzv. extra body, které se vážou k určité situaci, jsou příjemným osvěžením stavu bodového konta, které se rozroste o 300 bodů, které dostane zaměstnanec v případě, že v daném měsíci slaví narozeniny, dále 1x ročně v prosinci 300 extrabodů jako dárek k Vánocům. Všechny nevyčerpané body jsou převoditelné do dalšího měsíce. Je na každém zaměstnanci, zda si bude benefitové body vybírat z Cafeteria, nebo je bude střídat a použije je třeba jednou za rok k jednorázovému nákupu. Dalším důvodem pro připsání určitého počtu bodů na účet benefitového programu Cafeteria je získání dále zmiňované hvězdičky All Stars, kde počet extrabodů je závislý na pořadí získané hvězdičky (příloha č. 2).

V rámci cafeteria systému mají zaměstnanci společnosti Sodexo možnost využít celou škálu poukázek kromě stravenek (jednotlivé typy popisují v podrobných popisech benefitů), dále je možné poslat si body z Cafeteria systému ve formě peněžitého příspěvku na penzijní připojištění, na úhradu jazykových kurzů, za určitý počet bodů se nechat naočkovat proti žloutence nebo jiným chorobám (vyjma očkování proti chřipce, tento benefit je poskytován bez ztráty počtu bodů) nebo si objednat zážitkový balíček.

Úplnou novinkou je nákup zboží na internetovém portále [www. lekarna.cz](http://www.lekarna.cz), který je první internetovou lékárnou v České republice a je smluvní lékárnou pro

system Cafeteria Sodexo. Zaměstnanci mají možnost vybrat si nabízených produktů a zaplatit z benefitového účtu Cafeteria. Automaticky se odečte hodnota nákupu a zboží převezme zaměstnanec od doručovací společnosti.

7 Jednotlivé zaměstnanecké výhody v Sodexo

V této části bakalářské práce si popíšeme jednotlivé zaměstnanecké výhody, které společnost Sodexo poskytuje svým zaměstnancům. Nejdříve výhody, které se neposkytují v rámci systému Cafeteria. Mimo rámec Cafeteria jsou poskytovány zaměstnancům stravenkové poukázky, dovolená navíc, firma přispívá na pitný režim na pracovišti, vybraným zaměstnancům poskytuje služební telefon, automobil i pro soukromé účely. Dále společnost poskytuje dary za životní výročí nebo odchod do důchodu, a oceňuje dlouhodobé zaměstnání formou nepeněžních darů. Podrobnějším popisem těchto benefitů se věnuji dále.

7.1 Benefity mimo systém Cafeteria

7.1.1 Dovolená

Podle Zákoníku práce²⁸ je stanovena výměra dovolené nejméně 4 týdny za jeden kalendářní rok, případně její poměrná část, s ohledem na den nástupu v průběhu kalendářního roku či na délku pracovního úvazku. Na výši dovolené neexistuje horní hranice, záleží jen na dobré vůli zaměstnavatele nebo na ustanovení pracovní či kolektivní smlouvy. Společnost Sodexo stanovila roční výměru dovolené na 27 dnů. Týden volna navíc se vyskytuje prakticky ve většině firem, pět týdnů dovolené již zaměstnavatelé dopřávají běžně. Ale stále častěji se setkáváme s názorem, že už ji zaměstnanci nevnímají jako výhodu, berou ji jako samozřejmou věc. Jedinou podmínkou čerpání řádné dovolené u Sodexo je ustanovení, které přikazuje vyčerpat poměrnou část celkového počtu dnů dovolené v rámci fiskálního roku, který je u Sodexo nastaven od měsíce září do měsíce srpna následujícího roku.

²⁸Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

7.1.2 Stravenky

Dalším benefitem, který nespadá do Cafeteria a je mezi firmami snad nejrozšířenější a nejznámější, jsou stravenky. Stravenky k platu již dnes dostává snad skoro každý zaměstnanec. Také stravenky zaměstnanci již nevnímají jako zaměstnaneckou výhodu, ale jako věc běžnou. Firma Sodexo svým zaměstnancům poskytuje stravenku ve výši 90 Kč za odpracovaný den. Stravenka náleží každému, kdo v daném dni odpracuje alespoň tři hodiny a příspěvek zaměstnavatele je 55% její hodnoty. Od 1. 1. 2011 platí, že maximálně výhodná stravenka je 94,- Kč (v roce 2010 93,- Kč), a absolutní maximálně daňově uznatelná částka je 51,80 Kč (v roce 2010 51,10 Kč). Tento benefit je výhodný z hlediska daňového, zaměstnanci není zdaněn daní z příjmu a není ani předmětem sociálního a zdravotního pojištění. Pro zaměstnavatele je příspěvek dle Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů daňově uznatelným nákladem. Výše nominální hodnoty stravenky poskytnuté zaměstnavatelem není nijak omezena, ale z hlediska vývoje cen v restauračních provozech 90ti Kč stravenka předčí naše požadavky na náklady jednoho hlavního jídla, většinou poledního menu. Podle statistik společnosti Sodexo je nejčastěji poskytovanou stravenkou poukázka ve výši 65,- Kč. Stravenky jsou ceněny také z hlediska širokého použití, jejich flexibilita a možnost uplatnění je široká. Partnerské sítě provozoven umožňují volnost ve výběru, síť tvoří především restaurace, jídelny, ale také občerstvení či prodejny potravin a supermarkety. Podle vlastní zkušenosti vím, že zaměstnanec, pokud drží v ruce stravenku, utratí více peněz než při platbě v hotovosti, je to zkrátka snazší doplatit si nad hodnotu stravenky než zaplatit celou částku v hotovosti. Stravenky mají pozitivní vliv jak na produktivitu práce, tak na stravovací návyky. Ti, kteří stravenky nedostávají, mají tendenci stravování během pracovní doby odbývat.

7.1.3 Příspěvek na penzijní připojištění

Další benefitem je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění. Podle informací od personalistky Kateřiny Lisnerové tento příspěvek využívá 100 z celkových 150 aktivních zaměstnanců společnosti Sodexo. Příspěvek penzijního připojištění je přitom výhodný pro obě strany, ušetří zaměstnanec i zaměstnavatel. Nárok na tento benefit vzniká každému zaměstnanci ve společnosti Sodexo při trvání pracovního poměru alespoň 12 měsíců.

Zaměstnanec musí mít uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Výše poskytovaného příspěvku zaměstnancům Sodexo se odvíjí od délky pracovního poměru ve firmě, a to 1% vyměřovacího základu, pokud pracovní poměr trvá minimálně jeden rok. Zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni nejméně dva roky, se tento příspěvek zvyšuje na 2%. Dále zaměstnancům, kteří pracují u firmy Sodexo tři roky, činí příspěvek ve výši 3%.²⁹ Výše příspěvku může být rozhodnutím zaměstnavatele upravena. Nezbytná podmínka je příspěvek zaměstnance alespoň ve výši 100 Kč. Od 1. 1. 2008 je platná novela zákona o penzijním připojištění,³⁰ díky které může zaměstnavatel zaměstnancům přispívat ročně částkou až 24 000 korun. Tato částka je osvobozená v případě zaměstnavatele i zaměstnance od zdanění a neplatí se z ní ani sociální a zdravotní pojištění. Příspěvek je tedy pro zaměstnavatele výhodnější než přidání platu, zaměstnavatel ušetří 34% z příspěvku oproti vyplácení mzdy, zaměstnanec 11%. Z částky placené zaměstnancem jsou přiznávány státní příspěvky. Výše státní příspěvků je závislá na výši příspěvků účastníka (obr. 5). Vzhledem k nastavenému systému je zřejmé, že výhodou tohoto benefitu je co nejdélejší setrvání u této firmy, jedině tak je zaručeno maximální využití tohoto benefitu ve prospěch zaměstnance. Tímto způsobem se zvyšují sociální jistoty zaměstnanců, což se může promítnout na zlepšení jejich psychické pohody a na vyšším pracovním výkonu. Zaměstnanci, kteří tohoto benefitu nevyužívají, vidí nevýhodu v dlouhodobém efektu.

Měsíční platba	Státní příspěvek
100 – 199 Kč	50 Kč + 40 % z částky nad 100 Kč
200 – 299 Kč	90 Kč + 30 % z částky nad 200 Kč
300 – 399 Kč	120 Kč + 20 % z částky nad 300 Kč
400 – 499 Kč	140 Kč + 10 % z částky nad 400 Kč
500 a více Kč	150 Kč

Obrázek 5: Výše státního příspěvku³¹

²⁹ Interní dokumentace Sodexo „*Program benefitů pro zaměstnance Sodexo*“.

³⁰ Zákon 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dalších změnách.

³¹ Státní příspěvek penzijního připojištění. *Finance.cz* [online]. 2010, [cit. 2010-03-11].

Dostupný z WWW: <<http://www.finance.cz/duchody-a-penze/informace/penzijni-pripojisteni/statni-prispevek/>>.

7.1.4 Vzdělávání

„Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců se v tradičním slova smyslu zaměřuje na formování pracovních schopností člověka a té části jeho osobnosti, prostřednictvím které si vytváří hodnoty, a to za účelem zlepšení pracovního výkonu jednotlivců, naplnění jejich individuálních cílů v rámci pracovní kariéry a zlepšování výkonnosti organizace jako celku.“³² Podle Dvořákové je zlepšení efektivity organizace prostřednictvím kvality lidských zdrojů tím nejcennějším aktivem firmy.

Proto Sodexo každoročně sestavuje plán školení pro celou společnost, který je sestaven na základě potřeb zaměstnanců a zahrnuje jak skupinové, tak individuální kurzy vzdělávání. Plán zahrnuje:

- **Interní vzdělávání:**

- Interní školení - při zavádění nových firemních produktů
- Trénink na pracovišti - při zavádění nových zařízení na pracovišti
- Prezentace vrcholových manažerů jednotlivých úseků o nových trendech v oblasti podnikání Sodexo
- Zapojení pracovníků do projektů
- Interní školení o problematice některých úseků společnosti
- Vzájemná výměna zkušeností mezi pracovníky poboček a oddělení

- **Externí vzdělávání:**

Externí vzdělávání firma Sodexo realizuje pomocí e-learningového procesu, který využívá informační a komunikační technologie. Touto formou se lidé vzdělávají v kurzech, které jsou povinné ze zákona (školení řidičů, BOZP apod.), dále se zdokonalují v měkkých dovednostech (jazykové kurzy, počítačové dovednosti) a testují si znalosti např. v dokumentaci o jakosti a certifikátech ISO.³³

Výhodou tohoto typu vzdělávání je simulace pracovních situací na pracovišti. Uspodňují učení pomocí tabulek, obrázků, schémat, poskytuje obrovské množství informací. Tento typ vzdělávání nabízí testy a cvičení a umožňuje průběžné hodnocení testu. Sodexo disponuje interní počítačovou sítí s možností internetového připojení pro všechny zaměstnance, což nabízí výhodu pro tento druh vzdělávání.

³²DVOŘÁKOVÁ, Z., *Management lidských zdrojů*, s. 286.

³³ Interní dokumentace Sodexo.

Sodexo ji využívá jak pro kolektivní, tak i individuální učení. Systém umožňuje rychlou zpětnou vazbu. Rychlost vzdělávání se přizpůsobí individuálním potřebám a časovým možnostem pracovníka.

Velice oblíbeným typem vzdělávacího programu jsou workshopy. Předkládají účastníkům reálnou nebo smyšlenou situaci, kterou musejí účastníci vyřešit, většinou ve stanoveném čase. Tato metoda se využívá ve školení manažerů a tvůrčích zaměstnanců, kteří si rozvíjejí analytické myšlení a vlastnosti týmové spolupráce. Největším bohatstvím každé firmy je v současném konkurenčním prostředí její lidský potenciál - vzdělaní a motivovaní zaměstnanci. Sodexo vnímá peníze vynaložené na průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců jako investici, nikoli náklady. Cílem je udržení a vylepšení odborné kvalifikace zaměstnanců a upevnění jejich pozic ve firmě.

Při vzdělávání je důležité důsledné a efektivní vyhodnocování, jedině tak může mít charakter motivace. Identifikace potřeb jednotlivých pracovníků v oblasti vzdělávání je předmětem každého ročního hodnocení zaměstnance nadřízeným. Zaměstnanec má možnost vyjádřit své potřeby ve zdokonalování se ve své praxi a své požadavky týkající se pracovních dovedností. Každé jednotlivé pracovní místo klade na zaměstnance určité požadavky. Ať už se jedná o rutinní záležitosti nebo speciální znalosti a dovednosti, vždy má zaměstnanec příležitost požádat o možnost zdokonalit se pro výkon své pracovní pozice. Pokud zaměstnanec potřebuje cizí jazyk ke své práci nebo k práci, na kterou se připravuje, má možnost využít benefitu ve formě výuky cizího jazyka. Využívání tohoto benefitu je podmíněno několika pravidly. Zaměstnanec se pravidelně zúčastňuje výuky a získané znalosti jsou v pravidelných intervalech ověřovány formou testů.

Kurzy cizího jazyka hradí firma a to zaměstnanci, který to potřebuje. Dále si zaměstnanec, který chce studovat, ale např. pro současnou pozici jazyk nepotřebuje, může hradit jazykový kurs přes Cafeteria buď přímo přes objednání bodů (Sodexo má smlouvu s jazykovou agenturou, která spolupracuje s dalšími v jednotlivých regionech České Republiky) dle konečné ceny nebo zprostředkovaně u ostatních jazykových škol, např. zaplacením Flexipassy, které si v Cafeteria systému zaměstnanec objedná. Pokud se zaměstnavatel podílí na úhradě kurzů, průběžně si ověřuje znalosti z výuky a kontroluje docházku jednotlivce. Pokud se zjistí pochybení ze strany zaměstnance, uhradí zaměstnavateli poměrnou část nákladů vynaložených na jeho výuku. Kurzy neprobíhají v pracovní době.³⁴

³⁴Interní dokumentace Sodexo „*Program benefitů pro zaměstnance Sodexo*“.

7.1.5 Mobilní telefon, datová zařízení, služební automobil, notebook

Nezanedbatelnou skupinu zaměstnaneckých benefitů tvoří také možnost využívat firemní majetek. Mezi tento majetek patří mobilní telefon, služební automobil, notebook. Dnes již mobilní telefon většina zaměstnanců považuje za pracovní nástroj, a proto ztrácí svoji původní povahu benefitu. Použití mobilního telefonu u společnosti Sodexo se odvíjí od kritérií, která jsou součástí vnitropodnikových směrnic o používání těchto zařízení. Jednotlivá kritéria se liší podle pozic, např. jiná jsou pravidla pro vyšší a střední management než pro ostatní zaměstnance.

Telefon je dovoleno používat jen pro služební účely a je třeba zajistit maximálně úsporný a hospodárný provoz mobilního telefonu. S používáním služebního telefonu souvisí i povinnost být k zastižení v období mezi 7:30 a 20:00 hodinou s výjimkou nemoci a dovolené. Nárok na pořízení datového zařízení vzniká obchodním reprezentantům a pravidla jsou obdobná jako pro použití mobilního telefonu. Automobily či mobilní telefony jsou poskytovány, na rozdíl od stravenek, za nějakým účelem výkonu práce a jejich přidělování také úzce souvisí s náplní práce. Proto bývají automobily a mobilní telefony poskytovány od středních pozic výše, zejména obchodním zástupcům, regionálním manažerům a vrcholovému managementu. Pro firmu nevznikají použitím mobilů žádné další vysoké výdaje, nesnižuje se ani odpisování hmotného majetku a firma nemusí vynakládat další vlastní prostředky.³⁵

Používání služebního automobilu u společnosti Sodexo je také dáno pracovní pozicí ve firmě. Stejně jako mobilní telefon, tak i služební automobil patří mezi benefity z oblasti work-life balance, tedy výhody, které zaměstnancům umožní lépe si zkombinovat pracovní a soukromý život. Je to pro zaměstnance velice atraktivní a firmě to umožňuje dosahovat lepších výsledků. Vozidlo je poskytnuté jako nástroj pro výkon pracovní pozice nebo jako součást zaměstnaneckých výhod. Soukromé používání služebního vozidla je vnímáno jako jedna ze zaměstnaneckých výhod a musí být součástí pracovní smlouvy. Přidělení služebních vozidel je v souladu s nároky pracovní pozice a ve společnosti Sodexo je přiřazováno vozidlo dle kvalifikačních tříd s ohledem na potřebu pro výkon pozice v souladu s firemní politikou. U těchto benefitů je třeba velice dbát na správné použití a smluvní ošetření limitů pro užívání těchto majetků firmy. U automobilů jde o úhradu spotřeby paliva,

³⁵Interní dokumentace Sodexo „*Směrnice o užívání služebních mobilních telefonů a datových zařízení*“.

dále možnosti užívání pro soukromé účely. U notebooků jde o zneužívání firemního vybavení počítače nelegální činností zaměstnanců se softwarem. O odpovědnosti zaměstnance nakládat s tímto vybavením v rámci zákona je obvykle zmínka v pracovní smlouvě se zaměstnancem.³⁶

7.1.6 Občerstvení na pracovišti

Tento benefit patří do skupiny výhod, které zvyšují stravovací pohodlí zaměstnance. Může se jednat o podnikovou restauraci, kantýnu, nebo zvýhodněné ceny pokrmů. Zaměstnanci společnosti Sodexo mají nárok na poskytnutí občerstvení a nápojů k dodržování pitného režimu na pracovišti. Konkrétně se jedná o balenou pitnou vodu, kávu a čaje. Pokud se zaměstnanec stará o pravidelný pitný režim, má to pozitivní vliv na jeho zdraví. Potom podává vyšší výkon, je u něj snižené riziko onemocnění a následné pracovní neschopnosti. Tento benefit je možné považovat za výhodu v rámci prevence. Tyto výhody jsou poskytovány zaměstnavatelem pravidelně a plošně všem zaměstnancům bez rozdílu místa pracoviště nebo pracovní pozice.

7.1.7 Společné firemní snídaně

Z vlastní zkušenosti vím, jak velice oblíbené a žádané jsou u Sodexo společné firemní snídaně. Tyto akce se konají jednou za měsíc a účastní se jich poměrně velká část vrcholového vedení. Účast ostatních zaměstnanců je dobrovolná, jen záleží na momentální zastupitelnosti na jednotlivých pobočkách. Příjemné prostředí dotváří snídaně formou bufetu, řadoví zaměstnanci se tu setkávají s managementem v přímém kontaktu, tzv. face to face. Probírají se obvyklá konverzační témata, ale je možné zeptat se na cokoliv, co zaměstnance zajímá. Uvolněnou atmosféru dotváří i ochutnávka vlastních výrobků z domácí kuchyně zaměstnanců. Firemní snídaně velkou měrou podporují pocit důležitosti, sounáležitosti a budují týmového ducha mezi všemi pozicemi ve firmě.

³⁶Interní dokumentace Sodexo „Směrnice o užívání služebních vozidel“.

7.1.8 Benefity za zvláštní úspěchy Allstars

Ve struktuře potřeb motivující lidské chování jsou i výrazné faktory, jejichž podstata spočívá v potřebě uznání, sounáležitosti, sebevyjádření, potřeba jistoty a bezpečí. Ani u této potřeby nelze přehlížet funkci peněz, které mohou být symbolem uznání a ocenění. Firma Sodexo tuto potřebu svých zaměstnanců řeší unikátním projektem, kterým je systém benefitů za zvláštní úspěchy s názvem Allstars.³⁷

Allstars vzniklo na základě potřeb samotných zaměstnanců. V rámci průzkumu spokojenosti, které společnost provádí každé dva roky, se zaměstnanci vyjádřili, že postrádají dostatečné uznání nejen za mimořádný výkon (například za práci na projektech), ale i za dlouhodobě kvalitně odváděnou práci, za nízkou míru chybovosti či za nápady na zlepšení.

Allstars se týká všech zaměstnanců s výjimkou členů vedení firmy. Je to jakýsi projev uznání za nadstandardní výkon zaměstnance ve formě hvězdy od kolegů či nadřízených. Smyslem tohoto programu je za odváděnou práci udělit pochvalu a zhmotnit ji právě ve formě hvězdy v duchu hesla „každý může být hvězdou“. Nominovat hvězdu může kterýkoli zaměstnanec nebo i třetí osoba, např. zákazník nebo obchodní partner. Navrhovatel zadává návrh na udělení hvězdičky konkrétní osobě se zdůvodněním své nominace a uvede jednu z 10 kategorií nominací a jednu ze tří hodnot společnosti Sodexo, který se projev uznání týká. Pro názornost uvádím příklady a kategorie nominací na hvězdu Allstars:

- nadstandardní pracovní výkon - aktivní účast na mimořádných pracovních povinnostech, úkolech, situacích
- práce na projektu - účast na projektech, přínosná účast v projektu, příkladné vedení projektového týmu
- vysoké pracovní nasazení - dlouhodobě kvalitní, bezchybné a samostatné plnění pracovních povinností a úkolů, dlouhodobě stabilní výkon hodný uznání
- zastupování - zastoupení kolegyně/kolegy
- organizace akce - za organizování pracovní či mimopracovní akce pro zaměstnance
- inovace - návrh inovativního řešení, zlepšení, zjednodušení či zefektivnění procesů a postupů, přínosná inovace pro firmu

³⁷Interní dokumentace Sodexo „Allstars“.

- reprezentace firmy - příkladné jednání jménem společnosti s externími subjekty, výtečná prezentace firmy
- interní komunikace - výborná interní komunikace
- týmový duch - uznání od kolegů a spolupracovníků, příkladná meziúseková spolupráce, dodržování etického kodexu, vytváření týmového ducha
- ostatní

Základní hodnoty, které se vztahují k udělení hvězdy Allstar, musí všichni zaměstnanci ctít a vytvářet jimi základy pro budování a udržování důvěry obchodních partnerů, zákazníků. Jsou obsaženy v Politice společnosti a jsou to:

- **orientace na zákazníka:** Zaměstnanci naslouchají všem zákazníkům a obchodním partnerům a snaží se vyjít vstříc jejich požadavkům.
- **týmový duch:** V celé společnosti se dovednosti a elán jednotlivce spojují se znalostmi ostatních členů týmu.
- **touha rozvíjet se:** Každý zaměstnanec se může stále zlepšovat, v každé situaci hledat inovativní řešení a přispívat k rozvoji společnosti.

Dále se nominace předá nadřízenému ke schválení, který rozhodne o udělení hvězdičky a jeho milou povinností je informovat nominovaného, většinou se tak provádí na poradě zaměstnanců a symbolem projeveného uznání je právě předání papírové podoby hvězdy. Za udělené hvězdy jsou zaměstnanci připisovány body do systému Cafeteria podle tabulky (příloha č. 2)³⁸, za které si může vyčerpat benefitovou výhodu podle svého uvážení. Uvedu příklad: pokud zaměstnanec obdrží uznání ve formě hvězdy poprvé, připíše se mu do systému Cafeteria 100 bodů neboli 100 Kč. V případě udělení sedmé hvězdičky dosahuje bodové ohodnocení 400 bodů, tzn. 400 Kč.

7.1.9 Preventivní lékařské prohlídky

Otázku prevence nemocnosti Sodexo vnímá jako velmi důležitou. Organizace zastupování pracovníků, vytíženost pracovních pozic i udržení dobrých pracovních vztahů to jsou témata, která mají přímý vliv na výkon firmy. O zdraví zaměstnanců

³⁸Interní dokumentace Sodexo „Allstars“.

pečuje Sodexo nejen formou benefitu ve formě příspěvku na očkování proti chřipce jako podporu zdraví a zvýšení odolnosti organismu v zimním období. Sodexo si uvědomuje skutečnost, že prevence je levnější než léčba, a proto umožňuje svým zaměstnancům kvalitní preventivní prohlídku u smluvně dohodnutého lékaře při nástupu do zaměstnání. Nad rámec zdravotní péče také poskytuje po 5ti letech trvání pracovního poměru komplexní zdravotní prohlídku. Další nabízenou možností je hloubková preventivní prohlídka, kterou lze objednat kdykoliv na základě objednávky bodů z Cafeteria. Kvůli rozšířenosti sedavých zaměstnání jsou často využívány příspěvky na odborné masáže, rehabilitace a další výhody spojené s péčí o zdraví formou poukázek ze systému Cafeteria.³⁹Sama jsem tento benefit využila a kladně hodnotím zajištění těchto komplexních preventivních prohlídek, mohu se objednat na čas, nemusím čekat, péče je poskytována v hezkém prostředí, s příjemným personálem. Zaměstnanci mohou tento druh péče vnímat jako benefit, zejména v dnešní uspěchané době, kdy není na vlastní zdraví čas, a je jim nabízena možnost věnovat se zdravotní péči bez negativního dopadu na pracovní povinnosti nebo volný čas. Zdraví se stalo u Sodexo součástí firemní kultury. Můžeme v tomto benefitu spatřovat i finanční výhody, zejména vzhledem k úpravám, které vešly v platnost od 1. ledna 2011, kdy zaměstnavatel má za povinnost poskytovat zaměstnanci náhradu mzdy podle zákoníku práce v období prvních 21 kalendářních dnů trvání dočasné pracovní neschopnosti. Denní výše nemocenského činí 60% denního vyměřovacího základu po celou dobu pracovní neschopnosti.⁴⁰

³⁹Interní dokumentace Sodexo „*Program benefitů pro zaměstnance Sodexo*“.

⁴⁰*Jaké budou změny v nemocenském pojištění od 1. 1. 2011* [online]. 2011 [cit. 2011-01-18]. Česká správa sociálního zabezpečení. <<http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2010/jake-budou-zmeny-v-nemocenskem-pojisteni-od-1-1-2011.htm>>.

7.1.10 Dary k výročí, odchod do důchodu, věnostní odměna, vánoce

V této oblasti poskytování benefitů Sodexo nezaostává za ostatními společnostmi. Dokáže ocenit zaměstnance, kteří svoji loajalitu vyjadřují dlouholetým působením ve firmě. Pravidla pro poskytování darů a odměn ve spojení s životním výročí nebo s odchodem do důchodu se určují podle vnitropodnikových směrnic. Při odchodu do starobního důchodu poskytuje zaměstnanci nepeněžní dar v hodnotě 2000,- Kč. Podmínkou je, aby zaměstnanec pracoval u Sodexo na základě pracovní smlouvy a jeho pracovní poměr trval ke dni odchodu alespoň 12 měsíců. Odměna se zvyšuje s každým dalším odpracovaným rokem po dni řádného odchodu do důchodu, avšak tato částka odměny je zaměstnancem zdaněna a je předmětem odvodů.

Shodně se poskytuje nepeněžní dar při životním výročí 50 let a každých dalších 5 let věku zaměstnance. Sodexo pracuje na udržení dlouhodobě stabilních týmů spokojených a výkonných zaměstnanců. Cílem je také udržení nízké fluktuace ve společnosti. Z tohoto důvodu oceňuje dlouhodobé setrvání zaměstnanců (seniorita). Dlouhodobým setrváním se rozumí pracovní poměr trvající bez přerušení minimálně 5 let. U takto posuzovaných pracovních poměrů nezáleží na typu pracovního poměru. Každý zaměstnanec, který dosáhl v daném roce 5, 10, 15 a 20 let trvání pracovního poměru, je jednorázově odměněn, vždy jednou za pět let, diplomem a věcným darem. Ve vánočním čase zaměstnanci Sodexo získají na svůj benefitový účet 300 bodů do systému Cafeteria, místo obvyklého dárku v podobě vánoční kolekce.⁴¹

7.1.11 Ostatní

Další výhodou, která není nároková, je poskytnutí kompenzace mzdy v době pracovní neschopnosti. Každý zaměstnanec má právo požádat o kompenzaci části mzdy, jehož pracovní poměr trvá v den pracovní neschopnosti nejméně 6 měsíců. O výši kompenzace rozhoduje vedení společnosti. Kompenzace se počítá jako rozdíl mezi průměrnou mzdou zaměstnance a skutečně vyplacenou náhradou mzdy v době nemoci, maximální výše částky celkového příjmu včetně kompenzace je 80% průměrné čisté mzdy zaměstnance.

⁴¹Interní dokumentace Sodexo „*Program benefitů pro zaměstnance Sodexo*“.

7.2 Benefity v rámci systému Cafeteria

Nyní si popíšeme, které benefity jsou ve společnosti Sodexo součástí Cafeteria systému, čili z čeho si mohou zaměstnanci Sodexo vybírat. V systému Cafeteria je zahrnuto celé portfolio poukázek Sodexo vyjma stravenek. Dále se věnuji podrobnějšímu popisu jednotlivých poukázek, které si zaměstnanci mohou ze svého benefitového účtu v Cafeteria systému objednat. Poukázky můžeme rozdělit na dárkové, zážitkové nebo volnočasové, existují v různých nominálních hodnotách a jsou určeny pro různé oblasti využití.

7.2.1 Dárkové poukázky

Dárkové poukázky, mezi něž patří Dárkový a Flexi Pass, neboli volnočasové benefity poskytují zaměstnanci okamžitý užitek a jsou spojeny s příjemnými aktivitami, jako je dovolená, sport, relaxace. Tyto aktivity patří mezi nejžádanější. Z průzkumu společnosti GfK vyplývá,⁴² že volnočasové benefity přispívají k celkové životní pohodě a pomáhají budovat rovnováhu mezi životem soukromým a pracovním. Cílem vyvážení pracovního a osobního života se stalo zajistit spokojenost a zlepšení kvality života, posílení motivace zaměstnanců a chuti rozvíjet sebe i firmu. Aktivně strávený volný čas souvisí se zvýšením produktivity a napomáhá prevenci syndromu vyhoření. Zaměstnanci Sodexo, kteří si vybírají ze systému Cafeteria tyto poukázky, je využívají především k zaplacení dovolené, na kulturní akce, divadla, koncerty, na nákup v lékárně, návštěvy masáží nebo fitness center.



Dárkový Pass v hodnotách 1000, 500, 300 a 200Kč

Obrázek 6: Vzor poukázky Dárkový Pass ⁴³

⁴²Interní dokumentace Sodexo „Znalost trhu benefitů“.

⁴³Objednávkový formulář. Sodexo.cz [online]. Listopad 2007, [cit. 19.3.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.poukazky-online.cz>>.



Flexi Pass v hodnotách 1000, 500, 200 a 100Kč

Obrázek 7: Vzor poukázky Flexi Pass⁴⁴

7.2.2 Volnočasové poukázky

Je zřejmé, že volnočasové benefity ovlivňují způsob trávení volného času. Pokud si zaměstnanec má možnost vybrat poukázky na volný čas, jistě stráví více času využitím těchto služeb, než kdyby je měl zaplatit penězi. Mezi volnočasové poukázky, které se v rámci Cafeteria dají čerpat, patří Relax Pass, Holiday Pass, Vital Pass, Smart Pass.

Poukázky Relax Pass zaměstnanci využijí dle svých zájmů. Navštíví divadlo, zajdou si zaplavat, na squash nebo do fitness centra, zkrátka podle svých zálib a koníčků.

Pro nejlepší relaxaci a odpočinek daleko od domova je nejvíce vhodná poukázka Holiday Pass, která se dá uplatnit v široké síti cestovních kanceláří a rekreačních zařízení.

Investici do zdraví podpoří poukázky Vital Pass, které jsou určeny na preventivní a nadstandardní zdravotní péči. Lze je čerpat na očkování, lázeňské programy, fyzioterapii, nebo na nákup léků, vitamínů a zdravotních pomůcek.

Pro účely rozvoje znalostí v profesním i soukromém životě zaměstnanci používají poukázku Smart Pass. Touto poukázkou může zaměstnavatel přispět svým zaměstnancům k prohloubení nebo rozšíření jejich vědomostí. Zaměstnanci mohou poukázky využít například na úhradu jazykových, počítačových nebo otevřených kurzů osobního rozvoje.

⁴⁴ Objednávkový formulář. *Sodexo.cz* [online]. Listopad 2007, [cit. 19.3.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.poukazky-online.cz>>.



Holiday Pass v hodnotách 5000,2000,1000 a 500 Kč

Obrázek 8: Vzor poukázky Holiday Pass⁴⁵



Relax Pass v hodnotách 200,100 a 50 Kč

Obrázek 9: Vzor poukázky Relax Pass⁴⁶



Vital Pass v hodnotách 500,200 a 100 Kč

Obrázek 10: Vzor poukázky Vital Pass⁴⁷



Smart Pass v hodnotách 2000,1000 a 500 Kč

Obrázek 11: Vzor poukázky Smart Pass⁴⁸

⁴⁵ Objednávkový formulář. Sodexo.cz [online]. Listopad 2007, [cit. 19.3.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.poukazky-online.cz>>.

⁴⁶ Tamtéž.

⁴⁷ Tamtéž.

⁴⁸ Tamtéž.

7.2.3 Zážitkové poukázky

Velmi atraktivní se stává i poukázka Zážitkový Pass, která je určena pro nevěšdní a netradiční zážitky, jako např. let balónem, potápění se do hlubin, strávit den na jachtě, vyzkoušet medovou masáž, uvařit si vlastní pivo nebo si jen tak vyzkoušet hranice lidských možností. Mezi zážitkové poukázky patří i Gurman Pass, který je vstupenkou do exkluzivního světa gastronomických lahůdek a specialit. Lze ji uplatnit v široké síti restaurací. Nechat hýčkat se mohou zaměstnanci Sodexo, pokud si z Cafeteria účtu vyberou poukázku Wellness Pass. Její uplatnění je v salonech krásy, na víkendových pobytech, na masážích, při sportu nebo v sauně.



Zážitkový Pass v hodnotách 5000, 3000, 2000 a 1000 Kč

Obrázek 12: Vzor poukázky Zážitkový Pass⁴⁹



Gurmán Pass v hodnotách 3000,1500 a 1000 Kč

Obrázek 13: Vzor poukázky Gurman Pass⁵⁰

⁴⁹Objednávkový formulář. Sodexo.cz [online]. Listopad 2007, [cit. 19.3.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.poukazky-online.cz>>.

⁵⁰ Tamtéž.



Wellness Pass v hodnotách 5000,2500 a 1000 Kč

Obrázek 14: Vzor poukázky Wellness Pass⁵¹

Opět jsem se zeptala personalistky Kateřiny Lisnerové, která poukázka je nejoblíbenější a která je nejčastěji žádána při objednávce z Cafeteria. Odpověď zněla Flexi Pass. Nejen kvůli svým daňovým výhodám (nepodléhají daním a odvodům pojistného do výše 20 000 Kč ročně), ale bezesporu také kvůli své flexibilitě a univerzálnosti. Poukázka garantuje možnost volby výběru aktivity pro volný čas. Pokrývá velké množství způsobů aktivního trávení volného času- kulturu, sport, relaxaci, dovolenou, vzdělávání, osobní rozvoj, zdravotní péči, nákup vitamínů či lázeňských pobytů. I přes svobodnou volbu užití, které poukázky nabízejí, je zachována účelovost použití, to znamená, že těmito poukázkami nelze platit v supermarketu ani v restauraci. Síť provozoven, kde lze poukázky uplatnit, je složená z více než 30 000 smluvních provozoven v celé České republice.

7.2.4 Ostatní

Prostřednictvím systému Cafeteria si zaměstnanci kromě celého portfolia poukázek Sodexo, které jsem již popsala v předchozích kapitolách, mohou zvolit čerpání bodů prostřednictvím jiných možností. Po přihlášení na svůj benefitový účet si každý zaměstnanec může vybrat z těchto alternativ:

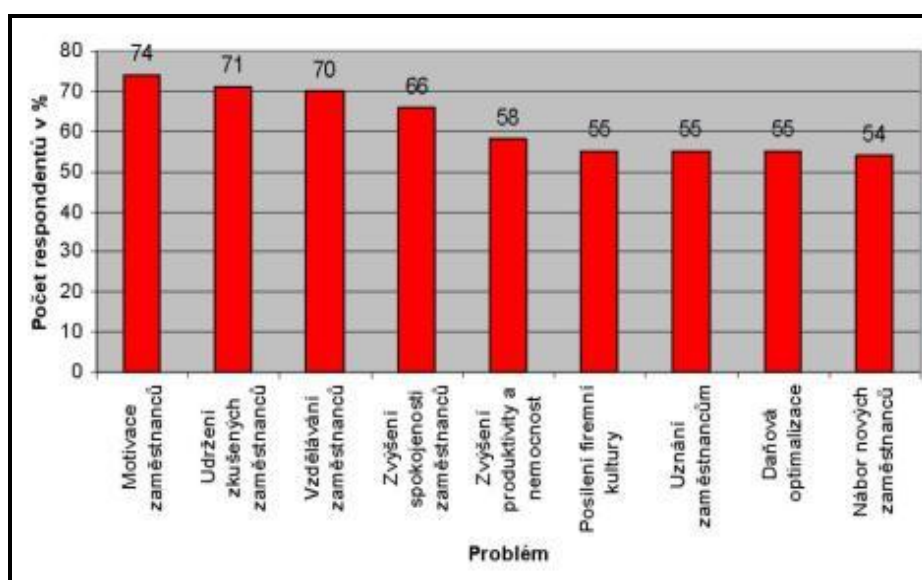
- jazyková výuka – např. Jazykový kurz pro začátečníky, 32 lekcí, v hodnotě 3500 bodů

⁵¹Objednávkový formulář. Sodexo.cz [online]. Listopad 2007, [cit. 19.3.2011]. Dostupný z WWW: <<http://www.poukazky-online.cz>>.

- zdravotní péče – např. Hlubková preventivní prohlídka pro ženy v hodnotě 8000 bodů, očkování proti klíšťové encefalitidě v hodnotě 750 bodů nebo očkování proti chřipce v hodnotě 350 bodů. Poslední novinkou je smluvní lékárna, u které si zaměstnanec přes internet zakoupí nabízené produkty a suma, kterou má zaplatit, se mu rovnou umaže z benefitového účtu Cafeteria.
- finanční benefity – tento benefit umožňuje jednorázově převést body na penzijní připojištění, životní pojištění a jiné finanční produkty, které zajišťuje partnerská společnost Fitcentrum, např. pojištění majetku, domácnosti nebo auta
- zážitkové balíčky nabízejí možnosti v oblasti relaxace, romantiky, sportu, adrenalinu a zážitků, např. vstup do solné jeskyně v hodnotě 1746 bodů, parní bylinná lázeň za 1296 bodů nebo den strávený na jachtě za 2940 bodů
- přes Cafeteria benefitový účet lze nakupovat knihy a CD z vydavatelství Radioservis

8 Zaměstnanecké výhody v Sodexo a klíčové personální otázky

Personalisté se ve firmách často potýkají s otázkou, zda mohou benefity řešit klíčové personální otázky. Ve společnosti Sodexo se zaměstnanecké benefity využívají ve všech základních činnostech personálního úseku, jako je nábor nových zaměstnanců, motivace zaměstnanců, budování a posilování firemní kultury, spokojenost, uznání a vzdělání zaměstnanců,⁵² zdraví, udržení a loajalita zaměstnanců a v neposlední řadě optimalizace nákladů ve společnosti. Sodexo provedlo ve spolupráci s TNS Aisa průzkum (obr.15), který odhalil, které problémy řeší personalisté nejčastěji.



Obrázek 15: Personální výzvy⁵³

Největší výzvou je podle dotazovaných personalistů motivace zaměstnanců, kterou zásadně ovlivňuje firemní kultura, spokojenost a uznání zaměstnanců. Čím

⁵²Motivace, udržení, vzdělávání a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. *Finexpert.cz* [online]. 10.11.2008, [cit. 12.1.2011]. Dostupný z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/sodexo-motivace-udrzeni-vzdelavani-a-zvyseni-spokojenosti-zamestnancu>>.

⁵³Motivace, udržení, vzdělávání a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. *Finexpert.cz* [online]. 10.11.2008, 1, [cit. 12.1.2011]. Dostupný z WWW: <<http://finexpert.e15.cz/sodexo-motivace-udrzeni-vzdelavani-a-zvyseni-spokojenosti-zamestnancu>>.

větší je zaměstnancům Sodexo dávana možnost svobodného výběru benefitů prostřednictvím Cafeteria systému, tím větší je spokojenost a motivace zaměstnanců. Pokud se firma snaží příliš své zaměstnance směřovat do konkrétní oblasti výběru, může to vést k tomu, že benefit bude využívat jen malá skupina lidí. Je lepší vymezit širší oblast pro využití zaměstnaneckých benefitů, například pro rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Tím zůstává zachován motivační prvek, protože zaměstnanec má možnost svobodného výběru.

8.1 Nábor zaměstnanců

Ve společnosti Sodexo jsou zaměstnanecké benefity zásadní pro nábor nových zaměstnanců. Při hledání nových zaměstnanců chce být Sodexo konkurenceschopnou firmou. Nabízí tvář „dobrého zaměstnavatele“. Při náboru Sodexo komunikuje své benefity, které mohou hrát klíčovou roli pro přilákání uchazeče na pohovor a při rozhodování o přijmutí pozice. Pro otázku náboru jsou rozhodující zaměstnanecké benefity, které jsou nejatraktivnější z pohledu zaměstnance, tedy dovolená navíc, volnočasové benefity, stravenky a dárkové poukázky. Při této personální aktivitě Sodexo komunikuje i postoj společnosti k zaměstnancům a dává tak možnost nahlédnout do firemní kultury, tedy do základních hodnot, norem a obecných pravidel (formálních i neformálních), která ve firmě vládou a určují způsob vzájemného chování i jednání jednotlivců. Sodexo ví, že firemní kulturu nelze nařídit, musí se žít, a proto poskytuje benefity, které odrážejí hodnoty firmy, mezi něž patří volnočasové benefity, které podporují svobodu, elán do života a do práce a zdravý životní styl.⁵⁴ Dále také benefity ve formě zážitků, které iniciují kreativitu, poznání a inovativnost, a v neposlední řadě benefity ve formě příspěvku na penzijní připojištění, které zajišťují budoucnost a jistotu. V otázce motivovanosti zaměstnanců Sodexo sází na spokojené zaměstnance. Pocit spokojenosti vyjadřuje míru a kvalitu uspokojování jeho potřeb při pracovní činnosti, kterou vykonává. Pracovní spokojenost představuje významný motivační činitel, stejně jako uznání, které je projevem vážení si práce zaměstnance. Pro tyto účely v Sodexo funguje projekt Allstars, popsany v bodě 7.1.8. Sodexo v rámci projevu uznání poskytuje dárkové poukázky, finanční odměny, příspěvek na volnočasové aktivity, dovolenou navíc, služební automobil na soukromé účely.

⁵⁴Interní dokumentace Sodexo „Benefit University“.

8.2 Zvyšování produktivity zaměstnanců

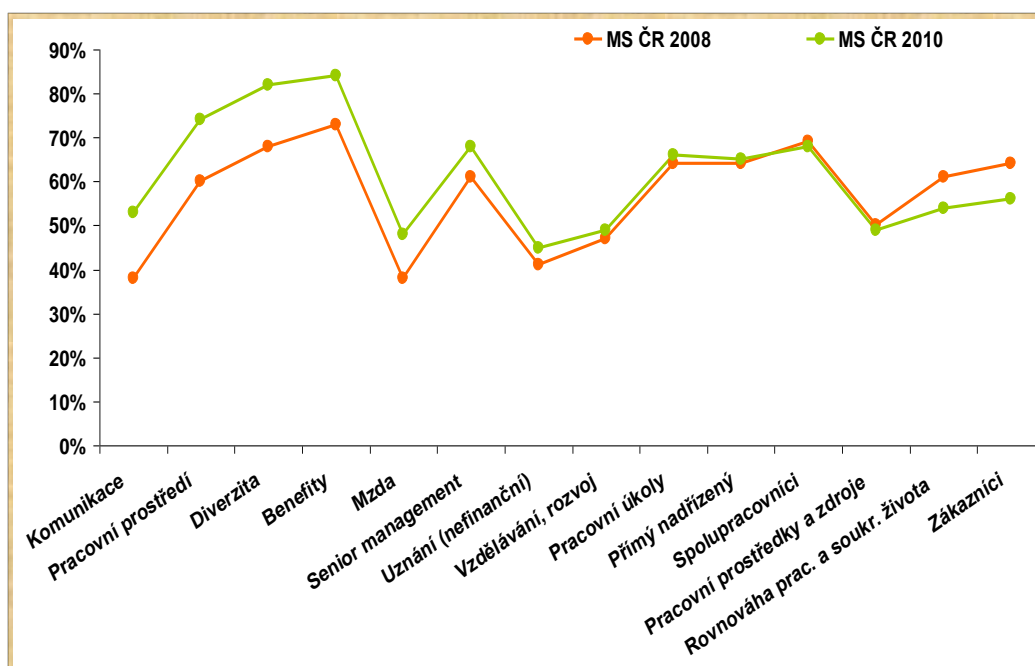
Pod pojmem produktivita si každý zaměstnanec může představit něco jiného. Interpretace je závislá na pozici zaměstnance ve firmě, předchozích zkušenostech či vzdělání. Vrcholové vedení firmy může vidět produktivitu z pohledu finančních prostředků vložených do firmy v souvislosti s obchodními výsledky. Ostatní zaměstnanci Sodexo na pozicích administrativy vnímají produktivitu například jako počet zákazníků odbavených na pobočkách. Obě skupiny nepochybují, že mezi produktivitou a úspěšností firmy je úzká vazba. Myslím si, že jednou z mnoha podmínek pro zvyšování produktivity je zajištění vzdělaných pracovníků. Zvyšování produktivity zaměstnanců se v Sodexo děje právě pomocí benefitů určených pro vzdělávání. Poskytnutím vzdělávání pro rozvoj potenciálu zaměstnance dává Sodexo svým zaměstnancům najevo, že s nimi do budoucna počítá. Personalisté Sodexo se snaží, aby zaměstnanci veškeré vzdělávání vnímali jako benefit. Sodexo podporuje vzdělávání např. interními kurzy, externími vzdělávacími kurzy nebo příspěvky na vzdělávání formou poukázek z Cafeteria systému. Oblast zvyšování produktivity práce zaměstnanců zahrnuje i péči o zdraví. Benefity poskytované v Sodexo jsou zaměřeny na podporu zdraví, především formou poukázek na zdravotní péči, kompletní zdravotní prohlídky a volnočasové benefity.

8.3 Udržení zaměstnanců

Benefitový systém patří mezi jeden z nástrojů retenční politiky Sodexo. Při správném použití podporuje loajalitu a přispívá k udržení zaměstnanců ve společnosti. Pokud si firma za současných ekonomických podmínek nemůže dovolit platové nárůsty, může se spoléhat na zaměstnanecké benefity jako na nástroj pro získání a udržení zaměstnanců. Dá se předpokládat, že na setrvání zaměstnanců ve firmě Sodexo zabírají příspěvky na penzijní připojištění kvůli svému dlouhodobému efektu, příspěvky na volnočasové benefity a teambuildingové aktivity, které utužují mezilidské vztahy na pracovišti a budují týmového ducha. Vhodná strategie slouží k udržení si talentů, zaměstnanců s vysokým potenciálem a těch, kteří mají požadovanou výkonnost. V době krize je pro firmu stěžejní, aby se zabývala retencí klíčových zaměstnanců. Bez ohledu na současnou ekonomickou nejistotu je vytvoření systému odměn a benefitových výhod, který přiláká a dokáže udržet talentované zaměstnance, důležité pro úspěch společnosti.

8.4 Spokojenost s benefity

Vedení společnosti Sodexo zajímá, jak zaměstnanci vnímají nabízené benefity. Proto jsou, v rámci dvouletého cyklu zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí průzkumu, součástí i otázky z oblasti zaměstnaneckých výhod. Sodexo si průzkumem zjišťuje nebo ověřuje zpětnou vazbu, tedy jak jsou zaměstnanci spokojeni s nynějším stavem svého pracovního života. V průzkumu se, kromě oblasti benefitů, nacházejí i otázky motivovanosti, loajality, komunikace, odměňování a projevu uznání. V porovnání s rokem 2008 (obr.16), kdy byl podobný průzkum u zaměstnanců Sodexo proveden, jsou výsledky v oblasti benefitů velmi přívětivé. Z následujícího grafu je zřejmé, že pozitivním krokem v období roku 2009 bylo zavedení systému Cafeteria, což ovlivnilo i vnímání nabízených benefitů. Z původních cca 68% spokojených zaměstnanců jich je v roce 2010 cca 84% z celkového počtu dotázaných. Dotazník vyplnilo ze 150 zaměstnanců 138 osob, účast tedy byla 92%.



Obrázek 16: Výsledky průzkumu spokojenosti⁵⁵

⁵⁵Interní materiály Sodexo „Průzkum motivovanosti 2010“.

Momentálně pracuje společnost Sodexo na opatřeních v klíčových oblastech, které vyplynuly z průzkumu. Sodexo implementuje opatření v oblastech, které podle průzkumu spokojenosti ve svém vývoji zaznamenaly pokles. Nastanou změny v komunikaci prostřednictvím komunikačních kanálů, posílením mezipobočkových setkání, teambuildingových a neformálních aktivit realizovaných nejen firmou, ale i zaměstnanci. Sodexo plánuje vylepšení oblíbených firemních snídaní a zavedení interaktivních nástrojů na firemním Intranetu umožňujících pružnou výměnu informací a obousměrnou komunikaci.

Sodexo se důsledně zaměří na zapojování zaměstnanců do dění firmy, zaměstnanci se budou účastnit na projektech a rozšíří se delegování pravomocí u jednotlivých úkolů. Cílem je i zlepšení komunikace ze strany přímých nadřízených směrem ke svým týmům.

Vzhledem k získání dotace ve výši 3 900 000 Kč na vzdělávání a profesní rozvoj zaměstnanců Sodexo připravuje dlouhodobý tréninkový plán a bude investovat do vzdělávání všech zaměstnanců. Na základě průzkumu je dalším úkolem vylepšení systému benefitu Allstars- projevu uznání dle požadavků zaměstnanců. Sodexo bude pokračovat v projektech oceňování seniority za 5,10,15 a více let v Sodexo.

Na podzim roku 2010 mezi zaměstnanci proběhla anketa, která měla za úkol zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni či nespokojeni se systémem Cafeteria. Ankety se účastnili kromě zaměstnanců i personalisté. Domnívají se, že Sodexo by mělo pokračovat v tomto trendu poskytování zaměstnaneckých výhod, protože zaměstnanecké výhody jsou druhotným motivátorem po mzdě a firemní kultuře firmy. Tento systém může být konkurenční výhodou při nábore nových zaměstnanců, pro uchazeče znamená atraktivitu a firma získá dobrou pověst.⁵⁶

⁵⁶Interní materiály Sodexo „Závěrečná zpráva z kvalitativního a kvantitativního výzkumu realizovaného v říjnu a prosinci 2010“.

Závěr

Existence zaměstnaneckých výhod ve firmě je důležitým kritériem při posuzování atraktivity v očích jejích zaměstnanců. Jaké benefity, kterým zaměstnancům, v jaké hodnotě, jakým způsobem, to jsou jistě zásadní otázky v oblasti poskytování zaměstnaneckých výhod. Problémem českého trhu je jistě fakt, že stravenka, jako jedna z nákladově atraktivních výhod jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance, ztratila svůj motivační efekt. Jednak jsou považovány za firemní standard, ale staly se horkým bramborem mezi zákonodárci, kteří chystají legislativní změny v nákladových odpočtech mezi zaměstnaneckými výhodami. Při řešení otázky, jak přispět svým zaměstnancům prostřednictvím zaměstnaneckých výhod, se firmy potýkají s otázkou, co tedy nabídnout zaměstnancům. Nastavení systému zaměstnaneckých benefitů není jednoduchou záležitostí, ale zdá se, že systém Cafeteria by mohl být řešením v této problematice. Firma Sodexo jako poskytovatel outsourcingu benefitů uplatňuje tento systém mezi svými zaměstnanci. V bakalářské práci jsem popsala, jak tento systém funguje a jaké možnosti Cafeteria skýtá.

Během zpracování této bakalářské práce jsem si uvědomila, že výčet možností, které systém Cafeteria nabízí, se může zdát méně přehledný, ale širší nabídky a možnost přizpůsobení se zaměstnancům předčí i fakt, že zavedení systému si žádá až několik měsíců. Vzhledem k tomu, že jsem jedna z uživatelů tohoto systému, mohu jednoznačně doporučit Cafeteria systém z pohledu uživatele jako moderní nástroj v oblasti zaměstnaneckých výhod. Jak jsem se dozvěděla, jeho aplikace nemusí být náročná, firma může využít outsourcingu specializovaných společností. Zaměstnancům tento systém poskytuje svobodnou volbu a současně tento systém při vhodném výběru z benefitového účtu zajišťuje finanční výhodnost jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Domnívám se, že tento systém je atraktivní spíše pro větší firmy. Po zavedení systému dojde k ulehčení v oblasti administrace a ušetření nákladů na pracovní sílu. Zejména u firem, které mají regionální zastoupení a více poboček, je tento systém možný implementovat na celou firmu jednotně, nabízí možnost výběru pro všechny a větší využitelnost benefitů.

Na základě ankety, která proběhla minulý rok v rámci firmy, byly komunikovány zaměstnancům předběžné výsledky. Zaměstnanci si myslí, že tento systém je moderní a má budoucnost. Cafeteria systém je zaměstnanci celkově velice dobře hodnocen

a využíván. Pro vedení společnosti z toho vyplývá, že se zvyšuje jeho atraktivita ovšem bez nutnosti investovat více finančních prostředků. I přesto reaguje novinkami v možnostech uplatnění benefitových poukázek. Anketa ukázala, že systém Cafeteria je dost často a pravidelně navštěvován. 59% zaměstnanců se do systému přihlašuje v měsíčních případně 14 denních intervalech. Téměř dvě pětiny 38% zaměstnanců navštěvuje svůj benefitový účet Cafeteria několikrát ročně, 3 % pak na týdenní bázi. Právě poměrně pravidelná a častá návštěvnost systému⁵⁷ ukazuje na oblibu mezi zaměstnanci i zvýšenou míru zájmu o využití benefitů z dané nabídky. Častým kontaktem s benefity zaměstnanci mají pocit, že o ně Sodexo pečuje. Podporuje se pozitivní psychologická vazba k zaměstnavateli.

Na otázku, zda se Cafeteria zaměstnancům líbí z hlediska estetického cítění, barevnosti a ovladatelnosti, odpovědělo 90% zaměstnanců souhlasně, že se jim barevné ladění internetového prohlížeče do zelené barvy zamlouvá. Dobrou ovladatelnost hodnotili zaměstnanci v 91% a srozumitelnost v ovládání, použití interaktivní nápovědy či přehlednost v nabízených benefitech mělo pozitivní ohlas v 93%.⁵⁸

Ze závěrečných zpráv, které firma komunikovala svým zaměstnancům po vyhodnocení průzkumu spokojenosti a ankety týkající se systému Cafeteria, je zřejmé, že Sodexo se chce starat o své zaměstnance. Firmě záleží na tom, jestli jsou zaměstnanci spokojeni. Ohlíží se na jejich potřeby a inovuje možnosti v nabízených výhodách tak, aby preference většiny zaměstnanců byly uspokojeny. Sodexo pravidelně provádí průzkumy a vyhledává anketu, prostřednictvím kterých mohou zaměstnanci ovlivnit nabídku benefitů, vyjádřit svůj názor a podílet se na chodu systému Cafeteria. Nabízené výhody firma na základě zjištěných výsledků reviduje, přizpůsobuje potřebám a nárokům zaměstnanců.

Velké plus vidím v přístupu firmy k postojům zaměstnanců. Po vyhodnocení výsledků z ankety či průzkumu firma neprodleně začne pracovat na možnostech zlepšení. I přes dynamický růst Sodexo nezapomíná na své zaměstnance a stará se o jejich spokojenost systémem Cafeteria, který nabízí nepřebornou využitelnost benefitů. Sodexo má dobře nastavený a fungující benefitový program pro zaměstnance, který zajišťuje dobré vztahy na pracovišti, spolupráci a samostatnost mezi zaměstnanci. Tím je vytvářeno pozitivní klima na pracovišti,

⁵⁷ Interní materiály Sodexo, „Závěrečná zpráva z kvalitativního a kvantitativního výzkumu realizovaného v říjnu a prosinci 2010“.

⁵⁸ Tamtéž.

které přispívá k pohodové atmosféře, která je přenášena na zákazníky, kteří navštíví některou z poboček Sodexo.

Věřím, na základě popisu systému zaměstnaneckých výhod ve společnosti Sodexo, že budou tyto informace inspirativní pro ty firmy, které vážají se zavedením systému Cafeteria.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Eva Marie Horylová
Instituce: Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce: Zaměstnanecké benefity ve společnosti Sodexo, a.s.
Název práce v anglickém jazyce: Employee Benefits at Sodexo, Inc.

Vedoucí práce: PhDr. Jana Marešová
Počet stran: 67
Počet příloh: 2
Rok obhajoby: 2011

Klíčová slova v českém jazyce: zaměstnanecké výhody, benefity, odměňování, fluktuace, Sodexo, Cafeteria, poukázky

Klíčová slova v anglickém jazyce: Employee benefits, benefits, compensation, fluctuation, Sodexo Cafeteria, vouchers

Zaměstnanecké výhody jsou v dnešní době často diskutovaným tématem. Tato bakalářská práce si klade za cíl zmapovat problematiku zaměstnaneckých benefitů. V první části jsem vymezila pojmy, které s problematikou zaměstnaneckých výhod bezprostředně souvisí. Dále se věnuji historii a členěním benefitů, obecným teoriím odměňování a fluktuací. V druhé části popisuji systém zaměstnaneckých výhod ve společnosti Sodexo, a.s.. V bakalářské práci jsem se zaměřila na systém Cafeteria, který Sodexo využívá, jeho principy fungování, výčet výhod poskytovaných zaměstnancům Sodexo v rámci systému Cafeteria i mimo něj. Dále se zabývám možnostmi využití zaměstnaneckých výhod při personálních činnostech.

Employee benefits are nowadays often discussed topic. This thesis aims to map the problems of employee benefits. In the first part, I define terms which are issues directly related to employee benefits. Furthermore, I focus on the history and the segmentation of benefits, general theories of compensation and fluctuations. In the second part, I describe the system of employees' benefits in the company Sodexo, Inc.. The work is focused on the Cafeteria system, which Sodexho uses, its principles of operation, list of benefits provided to employees under the Sodexho Cafeteria and beyond. Furthermore I deal with options how to use the fringe benefits in personal activities.

Seznam použité literatury:

- 1) ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- 2) ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-716-9614-5.
- 3) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2005. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 4) BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004. 336s. ISBN 80-251-0223-7.
- 5) DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. 475 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 6) HALÍK, J. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1.
- 7) KAŇÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: AJAK, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3.
- 8) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- 9) KRBEČKOVÁ, M.; PLESNÍKOVÁ, J. *FKSP: sociální fondy*. Olomouc: ANAG, 2010. 156 s. ISBN 978-80-7263-605-1.
- 10) MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity*. Praha: C.H.Beck, 2010. 140 s. ISBN 978-80-7400-301-1.
- 11) NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1999. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- 12) PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník*. Brno: Centrum pedagogického výzkumu, 2005. 78s. ISBN 80-7315-078-6.
- 13) PELC, Dr. V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde Praha, 2009. 232 s. ISBN 978-80-7201-754-6.
- 14) PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Elektronické zdroje:

- 1) *Cafeteria* [online]., 2009 [cit. 2011-02-26]. Wikipedie.cz.
<http://cs.wikipedia.org/wiki/Cafeteria_syst%C3%A9m>.
- 2) Co zaměstnanci chtějí. *Sodexo.cz* [online]. Listopad 2007, [cit. 1.12.2010].
Dostupný z WWW: <[http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-
vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp](http://www.sodexo.cz/czcz/nase-sluzby/zamestnanecke-vyhody-darky/zamestnanecke-benefity/stravovani/stravenky/stravenky.asp)>.
- 3) *Jaké budou změny v nemocenském pojištění od 1. 1. 2011* [online]. 2011 [cit. 2011-01-18]. Česká správa sociálního zabezpečení.
<[http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-
2010/jake-budou-zmeny-v-nemocenskem-pojisteni-od-1-1-2011.htm](http://www.cssz.cz/cz/informace/media/tiskove-zpravy/tiskove-zpravy-2010/jake-budou-zmeny-v-nemocenskem-pojisteni-od-1-1-2011.htm)>.
- 4) JANDA, Karel. *Zaměstnanecké výhody- benefity* [online]. 2010 [cit. 2011-02-26]. I-poradce. <[http://www.i-
poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=77243](http://www.i-poradce.cz/SubPages/OtvorDokument/Clanok.aspx?idclanok=77243)>.
- 5) Komunikovat a motivovat. *Hospodářské noviny* [online]. 20.3.2009, [cit. 28.12.2010]. Dostupný z WWW: <[http://hn.ihned.cz/c1-35915690-
komunikovat-a-motivovat](http://hn.ihned.cz/c1-35915690-komunikovat-a-motivovat)>.
- 6) Motivace, udržení, vzdělávání a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. *Finexpert.cz* [online]. 10.11.2008, [cit. 12.1.2011]. Dostupný z WWW: <[http://finexpert.e15.cz/sodexo-motivace-udrzeni-vzdelavani-a-zvyseni-
spokojenosti-zamestnancu](http://finexpert.e15.cz/sodexo-motivace-udrzeni-vzdelavani-a-zvyseni-spokojenosti-zamestnancu)>.
- 7) Objednávkový formulář. *Sodexo.cz* [online]. Listopad 2007, [cit. 19.3.2011].
Dostupný z WWW: <<http://www.poukazky-online.cz> >.
- 8) Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou fluktuaci zaměstnanců. *Personalista.com* [online]. 2007, [cit. 2011-02-26].
<[http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-
nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html](http://www.personalista.com/ziskavani-a-vyber/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-fluktuaci-zamestnancu.html)>.
- 9) Srov. TYL, O., O benefitech ze široka a trochu jinak. *Ihned.cz* [online]. 2010, [cit. 2011-02-26]. <[http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-
a-trochu-jinak-cast-4](http://kariera.ihned.cz/c1-37533420-o-benefitech-ze-siroka-a-trochu-jinak-cast-4)>.
- 10) Státní příspěvek penzijního připojištění. *Finance.cz* [online]. 2010, [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <[http://www.finance.cz/duchody-a-
penze/informace/penzijni-pripojisteni/statni-prispevek/](http://www.finance.cz/duchody-a-penze/informace/penzijni-pripojisteni/statni-prispevek/)>.

- 11) ŠINDELKA, Vladimír. Nefinanční odměny k platu neboli zaměstnanecké výhody. *Finance* [online]. 2003, [cit. 2011-02-26]. <<http://www.finance.cz/zpravy/finance/28003-nefinancni-odmeny-k-platu-neboli-zamestnanecke-vyhody/>>.

Zákonné normy:

- 1) Zákon 42/1994 Sb. o penzijním připojištění se státním příspěvkem a dalších změnách
- 2) Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
- 3) Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce
- 4) Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb.

Interní zdroje:

1. Interní materiály Sodexo
2. Interní materiály Sodexo „Závěrečná zpráva z kvalitativního a kvantitativního výzkumu v říjnu a prosinci 2010“
3. Interní materiály Sodexo „Znalost trhu benefitů“
4. Interní materiály Sodexo „Organigram 2010“
5. Interní materiály Sodexo „ Metodika pro používání variabilních složek mzdy“
6. Interní materiály Sodexo „Benefit University“
7. Interní materiály Sodexo „Základní informace pro nové zaměstnance“
8. Interní materiály Sodexo „Program benefitů pro nové zaměstnance“
9. Interní materiály Sodexo „ Směrnice o užívání služebních mobilních telefonů a datových zařízení“
10. Interní materiály Sodexo „ Směrnice o užívání služebních vozidel“
11. Interní materiály Sodexo „Allstars“
12. Interní materiály Sodexo „Průzkum motivovanosti 2010“

Seznam obrázků:

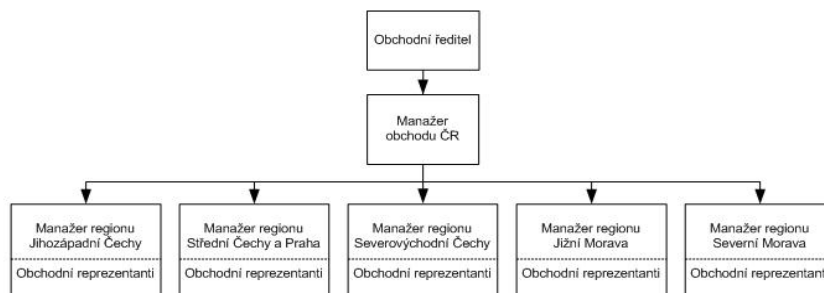
Obrázek 1: Seznam poboček společnosti Sodexo.....	24
Obrázek 2: Způsob výpočtu cílového bonusu a frekvence jeho vyplacení	25
Obrázek 3: Kalkulace nákladů.....	26
Obrázek 4: Atraktivita benefitů	29
Obrázek 5: Výše státního příspěvku.....	35
Obrázek 6: Vzor poukázky Dárkový Pass.....	44
Obrázek 7: Vzor poukázky Flexi Pass	45
Obrázek 8: Vzor poukázky Holiday Pass.....	46
Obrázek 9: Vzor poukázky Relax Pass.....	46
Obrázek 10: Vzor poukázky Vital Pass.....	46
Obrázek 11: Vzor poukázky Smart Pass	46
Obrázek 12: Vzor poukázky Zážitekový Pass.....	47
Obrázek 13: Vzor poukázky Gurman Pass.....	47
Obrázek 14: Vzor poukázky Wellness Pass	48
Obrázek 15: Personální výzvy.....	50
Obrázek 16: Výsledky průzkumu spokojenosti	53

Seznam příloh:

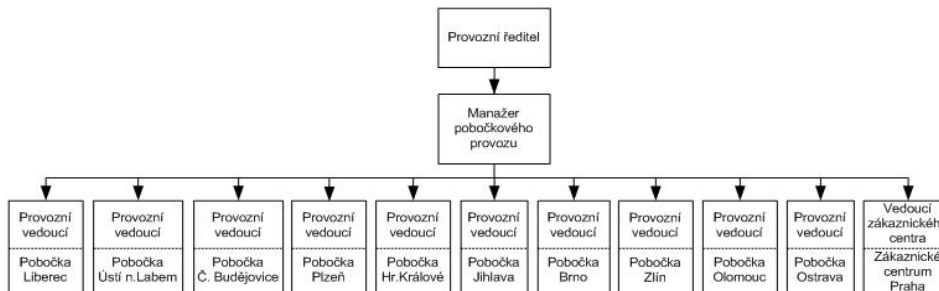
Příloha 1 – Organizační struktura
Příloha 2 – Tabulka Hvězdy Allstar

Příloha č. 1- Organizační struktura

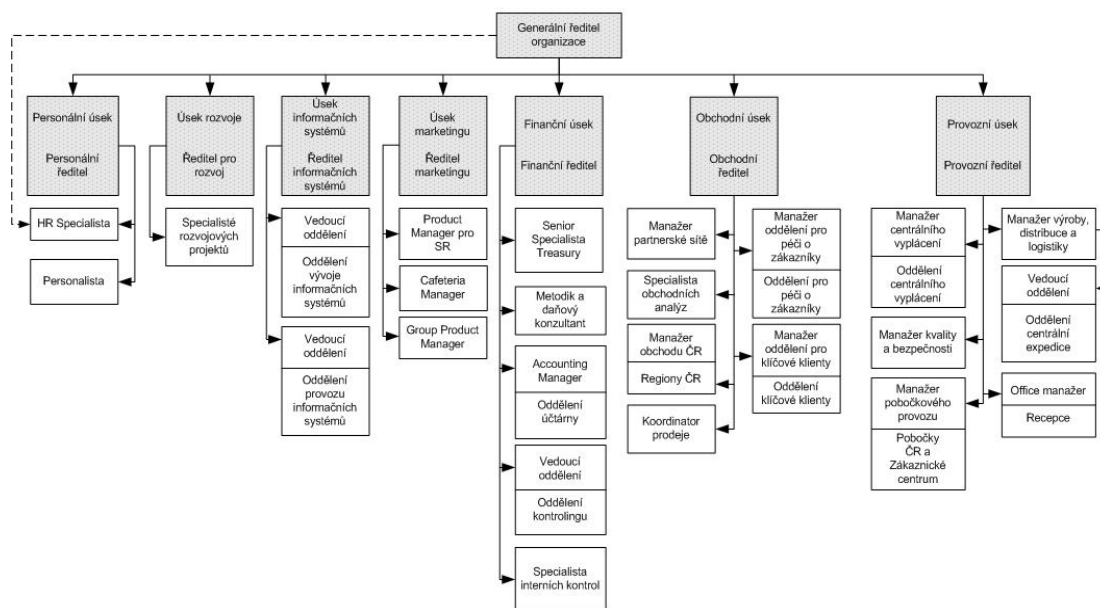
Členění regionů obchodu ČR



Členění poboček ČR



Organigram Sodexo Pass Česká republika, a.s.



 vrcholové vedení

aktualizace 1.3.2010

Příloha č. 2- Hvězdy Allstar

Tabulka 1

X-tá získaná hvězdička ve fiskálním roce	počet bodů do Cafeteria
1	100
2	100
3	150
4	250
5	300
6	350
7	400
8	450
9	500
10	700
11	900
12	1100
13	1300
14	1500
15	1700