Brno International Business School (B.I.B.S, a.s.)

Bakalářská práce studijního programu

Ekonomika a management

Zaměstnanecké výhody v podniku

Employee benefits in company

Vedoucí práce:

Ing. Jiří Duda, Ph.D.

Autor práce:

Martin Kadlec

Brno, 2011

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.

V Brně, dne 8.3.2011 Martin Kadlec .....

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Abstrakt

Bakalářská práce je zaměřena na zjištění spokojenosti zaměstnanců s rozsahem a systémem poskytováním zaměstnaneckých výhod ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. Pro získání informací je využita metoda dotazování, a to prostřednictvím písemného dotazníku. Dle zjištěných výsledků bude situace ve Společnosti zhodnocena a budou navrženy změny, které povedou ke zlepšení poskytování zaměstnaneckých výhod a budou ještě více motivovat zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

Klíčová slova

Zaměstnanecké výhody, zaměstnanecké benefity, motivace, zaměstnanec, zaměstnavatel

Abstract

Bachelor thesis focuses on the employees' satisfaction with the scale and system for providing employee benefits in T-Mobile Czech Republic a.s. For information polling method is used, through a written questionnaire. According to the results identified in the Company reviewed the situation and will propose changes that will improve the provision of employee benefits and will further motivate employees to higher job performance.

Keywords

Employee benefits, employee benefits, incentives, employee, employer

Bibliografická citace bakalářské práce dle ČSN ISO 690

KADLEC, Martin. *Zaměstnanecké benefity v podniku*. Brno, 2011. XX s. Bakalářská práce. Brno International Business School.

Prohlášení autora o původnosti práce a podpis autora

Prohlašuji, že jsem práci zpracoval samostatně a všechny citované zdroje (včetně internetových) jsou uvedeny v seznamu citované literatury. Jsem si vědom toho, že případná nepravdivost tohoto prohlášení by mohla mít za následek i předčasné ukončení mého studia.

V Brně dne..... Martin Kadlec

Poděkování

Rád bych touto formou poděkoval Ing. Jiřímu Dudovi, Ph.D., vedoucímu této bakalářské práce za cenné rady a odbornou pomoc a připomínky, které mi poskytl. Dále také zaměstnancům T-Mobile Czech Republic a.s. za poskytnutí potřebných údajů.

Obsah

1. Úvod 7

1. 1 Specifikace řešeného problému 7

1.2 Cíl bakalářské práce 8

1.3 Použitá teoretická východiska 8

1.3.1 Motivace a motiv 9

1.3.2 Stimulace a stimul 10

1.3.3 Pracovní motivace 11

1.3.4 Teorie motivace 12

1.3.5 Členění zaměstnaneckých benefitů 14

1.3.6 Cíle a význam poskytování zaměstnaneckých výhod 19

1.3.7 Jaké výhody zvolit 20

1.3.8 Zjišťování názorů na motivační systém 21

1.4 Způsob shromáždění dat 21

2. Analytická část 22

2.1 Identifikace subjektu 22

2.2 Finanční analýza ..... Chyba! Záložka není definována.

2.3 Systém odměňování 25

2.4 Benefity poskytované Společností 26

2.5 Zpracování výsledků dotazníkového šetření 28

2.5.1. Identifikační údaje 28

2.5.2. Výsledky dotazníku 31

2.5.3 Shrnutí poznatků z dotazníků 41

3. Návrhová část práce 44

3.1 Obecná doporučení Společnosti 54

4. Závěr 54

5. Seznam použitých zdrojů 55

6. Seznam obrázků a tabulek 56

1. Úvod

Důraz na efektivitu neboli výkonnost práce v posledních letech výrazně vzrostl. Dalo by se říci, že je to jeden z kladných efektů jinak velmi negativních dopadů celosvětové hospodářské krize. Výrobní výkonnost podniků je jedním z hlavních faktorů, zároveň je hnacím motorem úspěchu a prosperity jednotlivých společností. Vedení jednotlivých podniků si uvědomuje, že zejména zaměstnanci jsou Ti, kdo přináší nové nápady, návrhy na zlepšení a jsou tak zdrojem konstruktivnosti podniku. Motivování zaměstnanců v podniku je proto velmi důležitá činnost. Z tohoto důvodu dochází v podnicích také k rozvoji sociálních politik, které zpracovávají programy sociálních výhod. Cílem sociální politiky podniku je odhalování neblahých vlivů pracovního prostředí a motivace zaměstnanců k optimálním výkonům. Existuje mnoho způsobů, jak může podnik působit na své zaměstnance. Patří sem jistě dobré pracovní prostředí, sociální podmínky, dobré pracovní klima, podniková kultura či různé druhy zaměstnaneckých výhod. Také dnešní velká konkurence na trhu způsobuje, že si podniky velmi uvědomují to, že je důležité dobrého zaměstnance nejen získat a zaškolit, ale také udržet. A nestačí již definovat motivaci pouze přes finanční, přímou formu, ale také se zaměřit na nepřímou, mimo mzdovou formu motivace. Je důležité nabízené benefity dobře vybrat, zajistit, aby o nich zaměstnanci věděli a správně je pochopili a vzápětí ocenili. Průběžně by se také podniky měly dotazovat na spokojenost s rozsahem a kvalitou nabízených benefitů například formou dotazníků a věnovat těmto výsledkům velkou váhu. Vhodně zvolené zaměstnanecké benefity mohou nejen zlepšit motivaci zaměstnanců, ale také zlepšit pověst podniku na trhu práce, zvýšit náskok před konkurencí a tím si zajistit příliv nových a kvalitních uchazečů o práci.

1. 1 Specifikace řešeného problému

Jako téma své bakalářské práce jsem si vybral zaměstnanecké výhody ve společnosti T-Mobile Czech Republic a.s. V této společnosti jsem pracoval již v letech 2003-2005 a poté jsem se do Společnosti vrátil v roce 2008 na vyšší pozici. Systém zaměstnaneckých výhod je v této Společnosti jistě velmi dobře propracovaný a rozsáhlý. Na druhou stranu se nijak zásadně od roku 2003 nezměnil a myslím si, že není pro zaměstnance příliš

motivační. Z výsledků dotazníkového šetření se pokusím tuto svou domněnku potvrdit nebo vyvrátit. V případě potvrzení domněnky navrhnu vhodné změny, které se odrazí ve větší motivaci zaměstnanců k pracovním výsledkům a to při zachování stejné finanční hladiny nákladů Společnosti na benefity

1.2 Cíl bakalářské práce

Cílem této bakalářské práce je na základě dotazníkového šetření zhodnotit stávající systém poskytování zaměstnaneckých výhod T-Mobile Czech Republic a.s. a poté na základě zjištěných postojů a spokojenosti zaměstnanců navrhnout jeho zlepšení. Navržené změny budou v návrhové části podrobně popsány a zdůvodněny. Bude také brán ohled na ekonomické vyhodnocení těchto návrhů. V teoretické části bude věnována pozornost motivaci zaměstnanců, členění firemních výhod a významu poskytování těchto benefitů.

1.3 Použitá teoretická východiska

Slovo benefit se dá volně přeložit jako výhoda, v kontextu tématiky zaměstnaneckých výhod se můžeme často setkat s anglickým výrazem employee benefits.

Definice zaměstnaneckých výhod dle Armstronga (1999) zní „Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je každoroční dovolená na zotavenou.“

Jinou definici poskytuje Koubek (2006) „Zaměstnanecké benefity jsou formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že jsou jejími zaměstnanci. Na rozdíl od mezd a platů a dalších forem odměňování nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Někdy se však při jejich poskytování přihlíží k funkci, k postavení pracovníka v organizaci, k době zaměstnání v organizaci a k zásluhám.“

Dle Provazníka a Komárkové (1996) v případě specifické hmotné odměny, za kterou se zaměstnanecké výhody považují, existuje kromě její objektivní hodnoty často mnohem

významnější hodnota subjektivní, podle toho, jak ji vnímá příjemce. V této subjektivní hodnotě jsou obsaženy symbolické významy. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje více než peníze. Pracovník z ní vnímá zájem podniku o jeho osobu, uvědomuje si, že je pro podnik cenný, roste jeho sebevědomí, pocit odpovědnosti a upevňuje se v něm pocit sounáležitosti, ze kterého časem vyrůstá identifikace s cíli podniku a s podnikem všeobecně.

V další knize Armstrong (2002) uvádí, že cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace nemají v sobě motivování zaměstnanců.“ Uvádí, že je tomu tak z důvodu, že „normální výhody poskytované podnikem mají zřídka přímý nebo bezprostřední vliv na výkon. Mohou však vytvářet příznivější postoje zaměstnanců k podniku, které mohou dlouhodobě zlepšit jejich oddanost, angažovanost a výkon organizace.

1.3.1 Motivace a motiv

Původ slova motivace pochází z latinského „movere“, což znamená pohybovat se. Pod slovem motivace si můžeme představit proces vedoucí ke stimulaci organismu. Motivace má za následek usměrňování našeho chování a jednání za cílem dosažení určitého cíle. Je souhrnem všech skutečností, jako jsou radost, radostné očekávání, pozitivní pocity, zvídavost, které napomáhají nebo naopak utlumují jedince v tom, aby něco konal či nekonal. Motivace je tedy psychickou regulací činnosti.

Nakonečný (1997) uvádí „motivace lidské činnosti, včetně motivace pracovního jednání chápeme jako jednu ze tří základních osobních substruktur. Z určitého hlediska je možné tuto substrukturu, tento aspekt osobnosti považovat za nejzajímavější, současně však také za nejsložitější či nejkomplikovanější.“

Motiv je příčinou, důvodem, vnitřní pohnutkou jedince, která má za následek činnost, jenž usměrňuje jeho jednání a chtění. Je často spojen s vidinou cíle a hledáním prostředků k jeho dosažení.

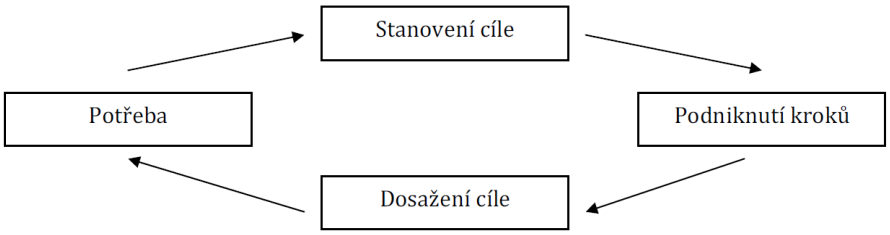
Je to důvod, abychom něco udělali. (Armstrong, 2007)

Motivy jsou osobní příčiny určitého chování – jsou to pohnutky, psychologické příčiny reakcí, činností a jednání člověka zaměřené na uspokojování určitých potřeb. Motivem bývá především neuspokojená potřeba (tělesná, psychologická, fyziologická, společenská nebo duchovní).

Motiv má dvě funkce:

- **řídící**, nastavuje směr jednání lidí, rozhodnutí pro určitou věc a ne jinou, vybírají způsob jak této věci dosáhnout,
- **energizující**, dodávají energii a sílu k lidskému jednání

Obrázek 1. Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007)

1.3.2 Stimulace a stimul

V rámci častého zaměňování s pojmy „motivace“ – „motiv“ a „stimulace“ – „stimul“ je dobré si blíže tyto dva velice blízké pojmy odlišit.

Stimulace v zásadě funguje na principu příslibu odměn a výhod nebo postihů a odebírání výhod. Stimulace vymezuje každému jedinci určité pole, ve kterém se může podle svého uvážení a pracovního chování pohybovat. Jestliže plní stanovené normy chování pracovní role a očekávání pracovní skupiny, vyvíjí pracovní aktivitu v požadovaném směru, získává odměny, požitky a výhody. Jestliže neplní stanovená

pravidla, ztrácí na ně nárok nebo je dokonce za nesplnění postihován. (Pražská, Jindra, 1997)

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti, prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezí motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činnost člověka. Zmíněné vnější působení na psychiku jedince může mít samozřejmě rozmanité podoby a formy, jeho společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka. (Provazník a Komárková, 1998)

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějako změnu v těle nebo mysli člověka a incentivy – exogenní, tj. vnější, z venku přicházející podněty, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují určitý motiv. (Provazník a Komárková, 1998)

1.3.3 Pracovní motivace

Pracovní motivace je schopnost vedoucího pracovníka vyvolat u svých podřízených smysl pro osobni prospěch a to v souladu se záměry vedeni firmy. Jde o vytvoření vnitřního pocitu, kdy podřízeny chce určitou činnost dělat. (Tomšík, 2005)

Dle ARMSTRONGA (2007) můžeme rozlišovat dva typy pracovní motivace:

- **Vnitřní motivace**, kam řadíme všechny faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňuji, aby se chovali určitým způsobem či se vydali určitým směrem. Můžeme mezi ně zařadit odpovědnost, autonomii (volnost konat), zajímavou a podnětnou práci, příležitost k postupu a k využívání a rozvíjení dovednosti a schopnosti.

- **Vnější motivace** zahrnuje vše, co se děla pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji
  odměny, pochvala, povýšení, ale i tresty.

1.3.4 Teorie motivace

Herzbergův dvoufaktorový model

Jedná se o motivačně – hygienickou teorii, založenou na předpokladu, kdy člověk dělí své potřeby do dvou protikladných faktorů, skupin. (Vysekalová, 1997)

- hygienické (neuspokojovatele) – které nevedou k uspokojení potřeby a jsou-li špatné, způsobují nespokojenost
- motivační (motivátory, uspokojovatele) – které vedou k uspokojení potřeby a spokojenosti. Pokud jsou nepřítomny, je motivace záporná.

ARMSTRONG (2007) uvádí, že tento model vypracovali Herzberg s kolektivem na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Ti byli tazateli požádáni o informování o obdobích, během nichž se v práci cítili výjimečně dobře nebo výjimečně špatně, stejně tak o tom, jak dlouho jim jejich pocity vydržely.
Dle Adaira (2005) Herzberg hledal faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem spokojenosti nebo nespokojenosti v zaměstnání. Tyto faktory následně rozdělil do dvou skupin, které nazval hygienické (dissatisfaktory) a motivující (satisfaktory, motivátory).

Osm hygienických faktorů, které mohou dle Herzberga vést k nespokojenosti v zaměstnání:

- Politika organizace a řízení
- Kontrola
- Mezilidské vztahy
- Platové podmínky

- Postavení
- Jistota zaměstnání
- Osobní život
- Pracovní podmínky

Šest motivujících faktorů, které dle Herzberga mohou vést ke spokojenosti v práci:

- Úspěch
- Uznání
- Možnost růstu
- Povýšení
- Odpovědnost
- Daná práce

Nenaplnění hygienických faktorů má za následek vyvolání pracovní nespokojenosti, jejich naplnění nevyvolá spokojenost ale pouze absenci nespokojenosti.

Nenaplnění motivačních faktorů má za následek absenci nespokojenosti a motivace, ale jejich naplnění je nezbytnou podmínkou pro pracovní spokojenost a motivaci.

McGregorova teorie X a Y

Tato teorie vychází z dvou předpokladů o lidské podstatě. Teorie X představuje negativní pohled na lidi a předpokládá, že pracovníci nemají práci rádi, jsou líní, k práci musejí být nuceni, vyhýbají se odpovědnosti a musejí být neustále kontrolováni. Naproti tomu teorie Y představuje pozitivní pohled na lidi a předpokládá, že pracovníci jsou tvořiví, práce je těší, vyhledávají odpovědnost a sami sebe rádi řídí. Podle McGregora předpoklady, které jsou obsaženy v teorii Y, vyjadřují skutečnou podstatu pracovníků přesněji. Proto říkal, že spoluúčast na rozhodování a zajímavá práce, která s sebou nese odpovědnost, mohou motivaci pracovníků maximalizovat. (Robbins, Coulter, 2004)

1.3.5 Členění zaměstnaneckých benefitů

Dle Pelce (2008) zaměstnanecké benefity můžeme členit z různých hledisek. Prioritní je členění z hlediska jejich daňové a odvodové výhodnosti, a to na mimořádně výhodné a na benefity s dílčí výhodností.

Mezi mimořádně výhodné řadíme takové benefity, které jsou (případně do limitu) daňovým výdajem na straně zaměstnavatele, na straně zaměstnance jsou (opět případně do limitu) osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob a nejsou součástí (opět případně do limitu) vyměřovacího základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění.

Benefity s dílčí výhodností jsou např. na straně zaměstnavatele daňovým výdajem, na straně zaměstnance jsou jeho daňovým příjmem jako příjem ze závislé činnosti a např. nejsou součástí vyměřovacího základu pro odvod zdravotního pojištění a sociálního zabezpečení, nebo u zaměstnavatele nejsou daňovým výdajem, a naopak u zaměstnance jsou od daně z příjmů fyzických osob osvobozeny a proto nejsou součástí vyměřovacích základů pro odvod sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Z hlediska věcného můžeme rozlišovat benefity orientované na:

- bezprostřední podporu zaměstnaneckého vztahu související s pracovním zařazením (např. příspěvek na dopravu),
- osobní kvalifikační rozvoj a vzdělávání zaměstnanců (např. jazykové kurzy),
- zdravotní aspekty života zaměstnanců (např. poskytnutí vitamínů, očkování),
- sociální aspekty života zaměstnanců (podpory a půjčky v obtížných životních situacích),
- benefity pro volný čas, např. charakteru sportovního, kulturního (plavání, fitness).

Z hlediska charakteru výdajů zaměstnavatele je lze dále členit na:

- finanční – zaměstnavatel na poskytnutý benefit vydává finanční prostředky,
- nefinanční – benefit je poskytován bez finančního výdaje zaměstnavatele (poskytnutí služebního motorového vozidla též pro soukromé účely).

Z hlediska formy příjmu na straně zaměstnance rozlišujeme:

- peněžní – zaměstnanec přímo obdrží příslušnou finanční částku,
- nepeněžní – zaměstnavatel poskytuje bezplatné či zvýhodněné služby.

Důležitý je význam pojmu „nepeněžní“ plnění. Pojem prolíná nejen zákonem o daních z příjmů, ale i vyhláškou o fondu kulturních a sociálních potřeb. Musí být užíván také v podnikové kolektivní smlouvě či ve statutu sociálního fondu. Za nepeněžní plnění poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci lze považovat takové plnění, jehož celkové náklady na činnost nebo akci jsou uhrazeny zaměstnavatelem a zaměstnanci jsou poskytnuty v plné hodnotě, nebo za cenu sníženou o příspěvek zaměstnavatele, pokud je tento příspěvek nižší než celková cena. Hodnota nepeněžního plnění je rozdíl mezi cenou nebo náklady hrazenými zaměstnavatelem z fondu a její částí hrazenou zaměstnancem.

Dle Koubka (1996) lze dělit zaměstnanecké výhody v Česku do čtyř skupin:

1. Výhody sociální povahy (např. penzijní připojištění, životní pojištění, podnikové půjčky a ručení za půjčky, příspěvky na rekreaci dětí apod.)
2. Výhody zkvalitňující využívání volného času (např. kulturní a sportovní aktivity, organizování dotovaných zájezdů, dotovaná rekreace zaměstnanců apod.)
3. Výhody mající vztah k práci (např. stravování, výhodnější prodej produktů zaměstnancům podniku, vzdělávání hrazené podnikem, podnikové parkoviště, aj.)
4. Výhody spojené s postavením v organizaci (prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, používání podnikových automobilů pro soukromé účely, placení telefonu v bytě, nárok na společenský oděv a jiné náklady reprezentace podniku, bezplatné bydlení apod.)

Specifické hmotné odměny, zaměstnanecké výhody, mohou např. být: přidělené služební auto, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, případně nárok na příděl určitého množství zboží zdarma, půjčky pro zaměstnance za stanovených podmínek bezúročně, penzijní připojištění, životní nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou být příspěvky na stravování, oblečení, kosmetiku, kadeřníka, kulturu, sport, dopravu, a to ve formě poukázek nebo jinou formou. Mezi další výhody, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců, patří také úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty. Součástí zaměstnaneckých výhod mohou být i např. dovolená na zotavenou a jiné firmy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou práci), poradenství při odchodu do důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v období krizí, možnost zahraničních stáží a studijních pobytů, upravená pracovní doba (Pražská, Jindra 1997; Kleinů, 2001)

Důležitým rozhodnutím managementu společnosti je nejen vybrat druhy nabídnutých benefitů, ale také rozhodnutí komu budou tyto benefity poskytovány. Mělo by se zabránit diskriminaci a zároveň splňovat motivační funkci. Nabízí se dvě základní možnosti, jak poskytnout benefit:

- plošně všem zaměstnancům, jako např. příspěvky na stravování
- pouze vybrané skupině zaměstnanců, kdy to bývá často nadstandardní odměňování managerů

V případě např. tragické události je poté samozřejmě možné poskytnout jistý benefit pouze vybranému zaměstnanci.

V rámci čerpání zaměstnaneckých benefitů si může zaměstnavatel zvolit jednu ze dvou variant přístupů. Nabízí se dříve standardní fixní systém benefitů, tj. vybrané benefity na které má zaměstnanec nárok a je poté na volbě zaměstnance, zda je využije či nikoliv. Zde by měl být velký důraz na zpětnou vazbu od zaměstnanců, aby zaměstnavatel nevynakládal úsilí a náklady na benefity a zaměstnanci o ně pak neměli zájem a nečerpali je.

Druhou, mladší variantou je flexibilní systém benefitů, tzv. cafeteria systém nebo anglicky Cafeteria plan. Ten je hodnocen jako jeden z nejoblíbenějších způsobů zaměstnaneckých benefitů. Skutečný benefit si totiž volí zaměstnanec sám, obdobně jako na jídelním lístku v bufetu či jídelně, ze které si tento systém volitelných zaměstnaneckých výhod také vypůjčil svůj název. (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005)

Jde o systém umožňující zaměstnancům vybírat si v rámci vymezeného firemního balíčku zaměstnaneckých výhod (bufetový systém) a stanoveného limitu bodů pro každého pracovníka takové benefity, které budou nejvíce vyhovovat danému pracovníkovi. Při výběru benefitů vychází zaměstnanec z bodově ohodnocené příslušné výhody a z celkové výše přidělených bodů zaměstnanci k čerpání benefitů. Zaměstnanec tak může v rámci stanoveného bodového limitu optimalizovat čerpání benefitů podle vlastních preferencí. (Macháček, 2007)
Dle Koubka (2006) je volitelný systém zaměstnaneckých výhod výhodný pro organizaci i pro pracovníky z několika důvodů:

- Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj, a náklady na ně jsou tak vynakládány efektivně.
- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
- Systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Zaměstnanecké výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Ovšem když soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího pracovníka či není schopen přispět ke stabilizaci současného pracovníka, plýtvá

organizace prostředky. Nabízí-li tedy organizace výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i současné pracovníky.

- Volitelný systém může mít pozitivní vliv na postoje a chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějšími partnery než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelné systémy poskytují organizaci i pracovníkům (odborům) možnost lepší kontroly rozdělování výhod, protože volba každého pracovníka je registrována a může být evidováno čerpání výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.
- Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a ti mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

Jako nevýhoda tohoto typu systému poskytování benefitů je jeho nákladnost, pracná příprava, volba jednotlivých benefitů, jejich dodavatelů, dojednání konkrétních podmínek, jeho implementace do firemních systémů oproti pevnému systému výhod. Zaměstnanci také nemusejí vždy správně rozpoznat své aktuální potřeby.
Z pohledu zaměstnavatele lze benefity rozdělit podle zdroje, z něhož jsou benefity poskytovány, následovně: (Macháček, 2007)

- na vrub daňově uznatelných výdajů
- na vrub daňově neuznatelných výdajů
- ze sociálního nebo obdobného fondu tvořeného ze zisku po jeho zdanění
- ze zisku po jeho zdanění, resp. z nerozděleného zisku z předchozích účetních období

Zaměstnanec může získané benefity rozdělit na ty, které jsou osvobozeným příjmem od daně z příjmu, a ty, které jsou zdaňovaným příjmem. Od toho se poté odvíjí odvodový, neboli pojistný režim, tedy zda má zaměstnanec povinnost z využitého benefitu platit daň či nikoli.

Komplexně lze tedy zaměstnanecké benefity rozdělit následovně na benefity: (Macháček 2007)

- osvobozené od daně z příjmu ze závislé činnosti na straně zaměstnance,
- podléhající zdanění daní z příjmů ze závislé činnosti na straně zaměstnance,
- zahrnované do daňových výdajů na straně zaměstnavatele,
- zahrnované do nedaňových výdajů na straně zaměstnavatele,
- nezahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění,
- zahrnované do vyměřovacího základu zaměstnance pro výpočet pojistného na sociální zabezpečení a na zdravotní pojištění.

Z důvodu výše popsaných nevýhod jako je složitost daňové problematiky zaměstnaneckých benefitů, nákladnost aj. se řada firem rozhodla využívat služeb tzv. outsourcingu, tedy externího poskytovatele (dodavatele), který je na tuto oblast specializován.

1.3.6 Cíle a význam poskytování zaměstnaneckých výhod

V závislosti na cíli organizace se odvíjí rozhodování manažerů o poskytování zaměstnaneckých výhod. Dle Davise, Werthera (1992) by měly typické zaměstnanecké výhody splňovat čtyři cíle:

1) Konkurenceschopnost vůči ostatním firmám
2) Nákladovou efektivitu
3) Přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře
4) Soulad se zákony

Podobně píše také Armstrong (2002):

1) Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak udržet pracovníky
2) Uspokojovat osobní potřeby pracovníků

3) Posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci
4) Poskytovat některým lidem daňové zvýhodněný způsob odměny

Význam zaměstnaneckých výhod pro zaměstnavatele je podle Wöheho (1995) a Pražské, Jindry (1997) tento:

- Stále rostoucí konkurence firem na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich náboru a výběru
- Nutnost stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopad fluktuace
- Zvýšit spokojenost při práci, zlepšit pracovní klima a výkon (posiluje se důvěra zaměstnanců k zaměstnavateli, který se vzdává části zisku bez zákonného nebo tarifního tlaku)
- Možnost zvyšovat celkový příjem zaměstnance i přes regulační opatření vlád v oblasti mezd a tím být úspěšnější v konkurenci a při vytváření image firmy
- Náklady na sociální služby a výhody podnik vede jako běžné obchodní náklady nepodléhající daňovým odvodům
- Zajištění možnosti ovlivňovat zaměstnance (omezení odborářského vlivu)

1.3.7 Jaké výhody zvolit

Mnoho benefitů je dnes poskytováno v souladu se zákony dané země týkajících se sociálního a nemocenského pojištění, dovolené, délce pracovní doby aj. Z toho důvodu již není možné, aby právě výhody v těchto pevně stanovených pravidlech byly pro zaměstnance účinným stimulem. Proto jsou systémy sociálních výhod používaných firmami orientovány v těchto směrech na tzv. nadstandardy.

U programu poskytování zaměstnaneckých výhod je třeba vyřešit v první řadě (Kleinů, 2001):

- konstrukci rozpočtu na jejich pokrytí s ohledem na daňové i finanční předpisy

- organizaci přípravy, zabezpečení služeb a informovanosti všech zaměstnanců o možnostech
- stanovení pravidel a podmínek pro jejich poskytování a případná kritéria pro jejich diferencované poskytování jednotlivých pracovníků
- vztah k úrovni těchto služeb v konkurenčních firmách na trhu práce v okolí firmy
- vztah ke mzdovým složkám odměňování

1.3.8 Zjišťování názorů na motivační systém

Na základě uvedených informací v této kapitole je zřejmé, že podnik může ovlivnit motivaci svých zaměstnanců.

Armstrong (2007) na to doporučuje využít jednu ze čtyř metod:

- Využití strukturovaných dotazníků, které jsou rozdány všem pracovníkům nebo pouze vybranému vzorku. Tyto dotazníky mohou byt standardizované nebo mohou být vytvořeny speciálně pro danou organizaci. Výhodou dotazníků je jejich levnost a to zejména jedná-li se o velký počet respondentů.
- Použiti rozhovorů s otevřeným koncem, polostrukturovaných či přísně strukturovaných. Tato metoda však zahrnuje velkou časovou a finanční náročnost.
- Kombinací dotazníku a rozhovoru jsou získány kvantitativní údaje z dotazníku a kvalitativní údaje z rozhovorů. Jedná se o ideální způsob zjišťování názorů zaměstnanců.
- Vytvořeni diskusních skupin s reprezentativním vzorkem pracovníků, u kterých jsou zjišťovány jejich názory a postoje týkající se organizace a práce.

1.4 Způsob shromáždění dat

Pro celkové vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s motivačním systémem společnosti je použito dotazníkového průzkumu. Dotazování bylo provedeno písemnou formou pomocí dotazníku, přičemž byl využit již sestavený dotazník (Duda, 2004),

který byl rozšířen o další otázky a zároveň upraven v závislosti na požadavcích společnosti. Poté byl tento dotazník předán respondentům k vyplnění.

Výsledků je využito statisticky a slouží ke zjištění názoru dotazovaných se spokojeností a oblibou stávajícího systému. Dotazník obsahuje celkem osm uzavřených a jednu otevřenou otázku. Na jeho konci jsou čtyři otázky, které upřesňují údaje o vyplniteli dotazníku, jako je věk, pohlaví a další.

Výhodou zvolené metody sběru informací pomocí dotazníku je jednoznačná formulace otázek v dotazníku, možnost získání velkého množství dat v poměrně krátkém čase a jejich následné hromadné zpracování.

2. Analytická část

2.1 Identifikace subjektu

Společnost, která je předmětem této práce je T-Mobile Czech Republic a.s., se sídlem na adrese Tomíčkova 2144/1, Praha 4, PSČ 149 00. Identifikační číslo je 64949681 a společnost je zapsaná do obchodního rejstříku, vedeného Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 3787.

T-Mobile Czech Republic a.s. je členem nadnárodní skupiny mobilních operátorů T-Mobile International, jenž je většinovým vlastníkem operátorů 9 zemích světa (Chorvatsko, Maďarsko, Německo, Nizozemí, Slovensko, Velká Britanie, USA, Rakousko, Česká Republika) a obsluhuje vice jak 103 milionů zákazníků.

Historie Společnosti sahá do roku 1996, kdy pod jménem Paegas začala firma RadioMobil (společná firma Českých radiokomunikací a Deutsche Telekom prostřednictvím konsorcia CMobil B. V.) konkurovat do té doby jedinému mobilnímu operátoru v České republice, kterým byl Eurotel. Paegas začal fungovat již na digitálním standardu GSM, oproti společnosti Eurotel, které od roku 1991 fungovala síť

na starším analogovém systému NMT. Společnost RadioMobil, a.s. používala název sítě Paegas až do roku 2002, kdy konsorcium CMobil B.V. (majoritu v tomto konsorciu drží Deutsche Telekom) odkoupením části akcií od Českých radiokomunikací navýšilo svůj podíl ve společnosti na celkových 60,77%. České radiokomunikace se tak staly minoritním akcionářem. Poté se prakticky okamžitě změnil název sítě na T-Mobile, v roce 2003 došlo k přejmenování na stávající název T-Mobile Czech Republic, a.s. V roce 2005 se T-Mobile stává poprvé jedničkou na trhu v počtu zákazníků, když jeho služby využívá již 4,463 milionů zákazníků.

Na konci roku 2010 využívá služby společnosti T-Mobile přes 5,5 milionu zákazníků. Mění se také původní vize z roku 2003, kdy se operátor soustředil především na to stát se tuzemskou jedničkou, což se povedlo. Nyní chce být T-Mobile nejefektivnější konvergovaný operátor, tj. nabídnout sjednocení fixních a mobilních služeb, které v součtu vyjdou zákazníka levněji. Spolu s tímto novým cílem došlo v roce 2009 k odkoupení velké části společnosti České radiokomunikace, zajišťující fixní služby a internet pro firemní zákazníky. T-Mobile se touto akvizicí stal největším alternativním poskytovatelem ADSL připojení a druhým největším poskytovatelem fixních služeb v České republice. Od roku 2010 nabízí Společnost také satelitní T-Mobile televizi. Společnost zaměstnává přibližně 2,5 tisíce kmenových zaměstnanců s věkovým průměrem 31 let.

K 31. prosinci 2010 byla organizační struktura tvořena šesti úseky – úsek generálního ředitele, úsek marketingu, finanční úsek, úsek prodeje a služeb zákazníkům, technologický úsek a úsek lidských zdrojů.

Společnost nemá ve výpisu z obchodního rejstříku zapsány žádné organizační složky v tuzemsku ani zahraničí.

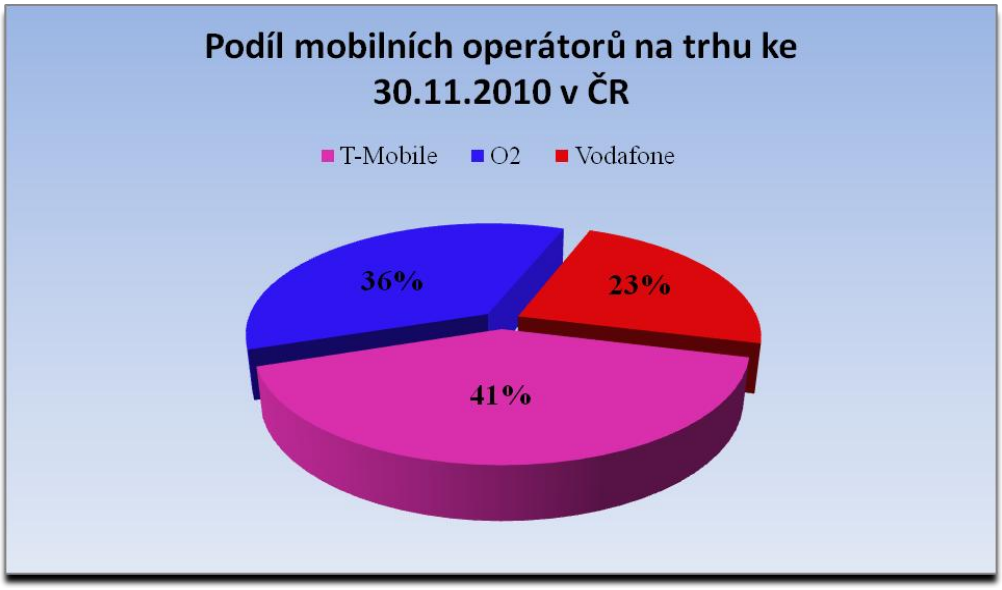
Tabulka č. 1: Vlastnická struktura T-Mobile Czech Republic a.s.

Vlastnická struktura Společnosti k 31. prosinci 2010 byla následující:			
Akcionář	**počet akcií**	**Splacený základní kapitál**	
	tis. Ks	**mil. Kč**	**%**
Cmobil B. V.	316	316	60,77
TMCZ Holdco II (Lux) S.á.r.l.	204	204	39,23
Celkem	**520**	**520**	**100**

Zdroj: Vlastní zpracování dle Výroční zprávy T-Mobile Czech Republic a.s. za rok 2009

Společnost je jednou z největších společností v rámci ČR, která se v řadě svých výsledků i hodnoceních řadí na čelní příčky celorepublikových žebříčků. Každým rokem obsazuje přední místa v hodnocení nejlepších zaměstnavatelů a v dalších ekonomických ukazatelích. Společnost se profiluje jako společensky odpovědna firma, která podporuje také řadu neziskových projektů a organizací (například Centrum Paraple, Kapka Naděje nebo Nadační fond manželů Lívie a Václava Klausových). Mezi další významné společenské aktivity patří sponzoring České fotbalové reprezentace či snaha o podporu kultury, zejména hudební scénu v rámci generálního partnera agentury Interkoncerts.

Graf č. 1: Podíl na trhu mobilních operátorů k 30. 11. 2010 v ČR



Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů Společnosti

2.3 Systém odměňování

Stávající systém odměňování ve Společnosti je postaven na 4 základních zásadách odměňování:

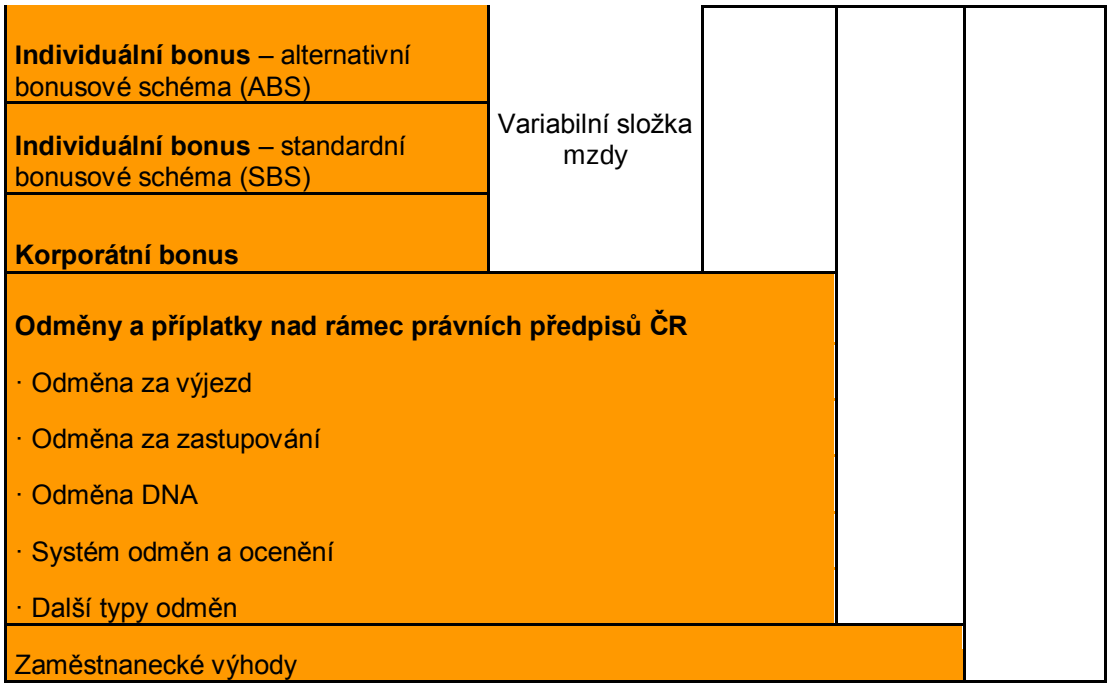
- **Transparentnost** – pravidla z oblasti odměňování jsou otevřeně komunikována všem zaměstnancům prostřednictvím různých komunikačních kanalářů (intranet apod.)
- **Spravedlnost** – důraz je kladen na interní spravedlnost při porovnávání pracovních pozic napříč TMCZ
- **Konkurenceschopnost** – vynakládá se maximální snaha o zajištění konkurenceschopnosti systému odměňování ve srovnání se zvoleným odpovídajícím externím trhem s cílem získat a udržet kvalifikované a výkonné zaměstnance
- **Motivace** – odměňování je jedním z nástrojů motivace zaměstnance k vysokému výkonu vedoucímu ke splnění cílů TMCZ

Zároveň platí **zásada mlčenlivosti**, kdy jsou zaměstnanci povinni zachovávat mlčenlivost o výši své mzdy. Vedoucí pracovníci jsou zároveň povinni zachovávat mlčenlivost o výši mzdy a dalších odměn svých podřízených.

Celková odměna zaměstnance se skládá z následujících složek:

Tabulka č. 5: Skladba odměn zaměstnance

Základní mzdy x 12	Základní příjem	Celková mzda	Celkový příjem	Celková odměna
Příplatky a odměny podle právních předpisů ČR · Příplatek za práci přesčas · Příplatek za práci ve svátek · Příplatek za práci v sobotu a v neděli · Příplatek za práci v noci · Odměna za pracovní pohotovost				



Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

2.4 Benefity poskytované Společností

Společnost využívá systém Cafeteria, tj. rozpracovaný systém flexibilních nefinančních odměn pro zaměstnance, který poskytuje několik desítek benefitů. Pracuje formou „internetového obchodu“ a to do výše ročního rozpočtu zaměstnance, který je pro rok 2011 ve výši 10 000 bodů (10.000,- Kč).

Cafeteria v tuto chvíli nabízí benefity z těchto šesti skupin: bylo na všechny dotazováno v rámci dotazníku? V dotazníku máte jenom 7 benefitů Zde je seznam kategorií cafeterie, každá skrývá někde i desítky slev na různé služby. Do dotazníku jsem pouze vybral nejčastěji využívané benefity i mimo cafeterii, se kterými má zkušenost téměř každý ze zaměstnanců

- **Volný čas** – sport, relaxace, kultura, cestování – zde je možnost zakoupení vstupenek, permanentek do sportovních zařízení, divadel, kin nebo poukázky na dovolenou u vybraných cestovních kanceláří

- **Zdravotní péče** – zde jsou nabízeny balíčky léčebných služeb a služeb péče o zdraví, jejichž čerpání není zahrnuto do systému veřejného zdravotního pojištění a bývají tedy standardně předepisovány pacientům k úhradě
- **Vzdělávání a osobní rozvoj** – jazykové, počítačové, otevřené kurzy osobního rozvoje a kurzy k rozšíření dovedností a znalostí zaměstnance
- **Sociální mix** – nákupní poukázky, příspěvky nadačním fondům, dárkové šeky na nákup zboží a služeb (většina těchto benefitů je vzhledem ke své finanční podobě z hlediska zákona o dani z příjmu ze závislé činnosti pro zaměstnance daňově nevýhodná – tj. o hodnotu benefitů objednaných z této kategorie je zaměstnanci navyšován základ pro výpočet daně z příjmu za měsíc, v němž byla objednávka odeslána
- **Rodina a domácnost** – nabídka z oblasti péče o děti, rodinu a domácnost
- **Finanční služby** – nabídka pojištění odpovědnosti za škodu způsobenou zaměstnavateli

Nad rámec systému Cafeteria jsou kmenovým zaměstnancům TMCZ nabízeny tyto výhody:

- Plošná nadstandardní zdravotní péče (praktický lékař a specialisté pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky), ordinace na pracovišti
- Nabídka slev na služby a produkty TMCZ a smluvních partnerů
- Osobní a studijní volno
- Týden dovolené navíc
- Stravovací poukázky, kavárna na pracovišti
- Příspěvek na penzijní připojištění atd.

Systém poskytování benefitů

Systém poskytování benefitů je Společností interně rozdělen dle jednotlivých hledisek. Hlediska týkající se kmenových zaměstnanců, kteří byli respondenty dotazníkového šetření, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 6: Systém poskytování benefitů

podle možnosti získání	podle pracovníků
plošné	na všechny
výběrové/volitelné	na skupinu
statusové (podle pozic, statusu)	na jednotlivce
podle výkonnosti nebo jiných kritérií	
podle výhodnosti	**podle termínu poskytnutí**
"daňově optimální"	od začátku pracovního poměru
ostatní	po zkušební době

Zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů

2.5 Zpracování výsledků dotazníkového šetření

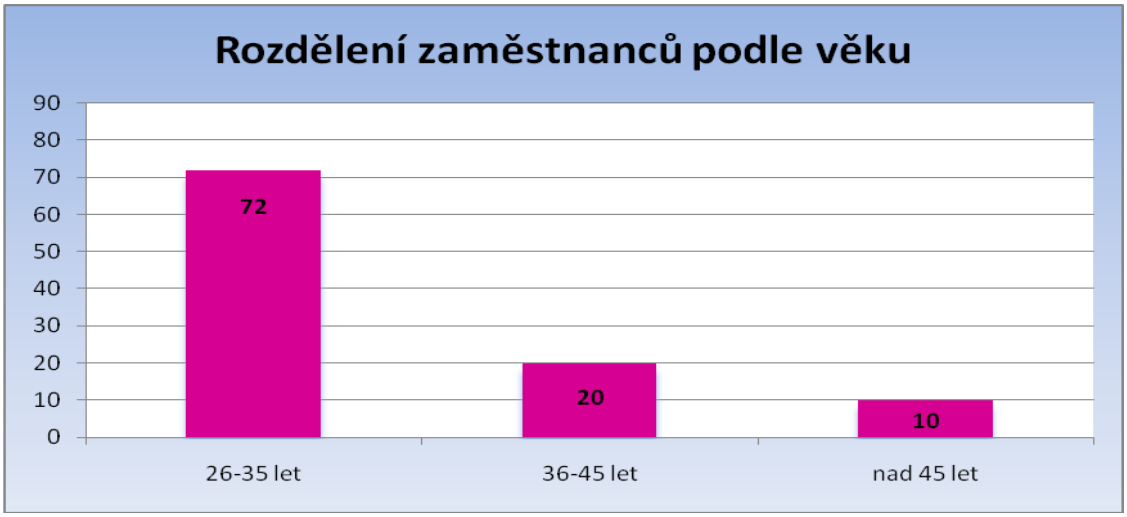
V této části práce jsou zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Dotazník byl rozesílán na jednotlivá oddělení od 15. listopadu 2010 s termínem odevzdání nejpozději do 31. ledna 2011. Výběr vyplněných dotazníků probíhal anonymně do připravených zalepených krabic na každém z oddělení. Celkem byl rozeslán 140 zaměstnancům, vybráno nazpět a dobře vyplněno bylo celkem 102 dotazníků. 5 dotazníků bylo vyřazeno z důvodu neúplnosti vyplněných či špatně vyplněných dat. Celková návratnost byla tedy téměř 73%.

(102 správně vyplněných dotazníků / 140 rozesláno * 100 = 72,85 %)

2.5.1. Identifikační údaje

Dotazník obsahoval dvě části – první část obsahovala dotazy zaměřené na názory zaměstnanců k poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů, druhá část obsahovala identifikační otázky dotazovaných. Ve výsledcích jsem nejdříve vyhodnotil otázky z druhé, identifikační části dotazníku.

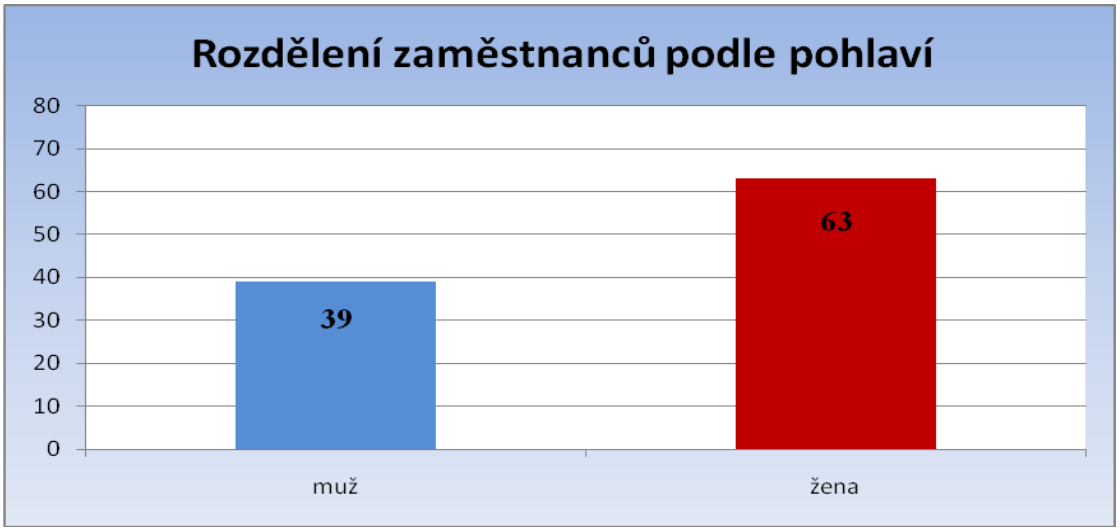
Graf č. 3: Rozdělení zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 3 nám potvrzuje, že aktuální věkový průměr zaměstnanců T-Mobile je 31 let. Téměř 71% respondentů je totiž ve věku 26-35 let. Je také zajímavé, že se nenašel ani jeden respondent ve věku 18-25 let.

Graf č. 4: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

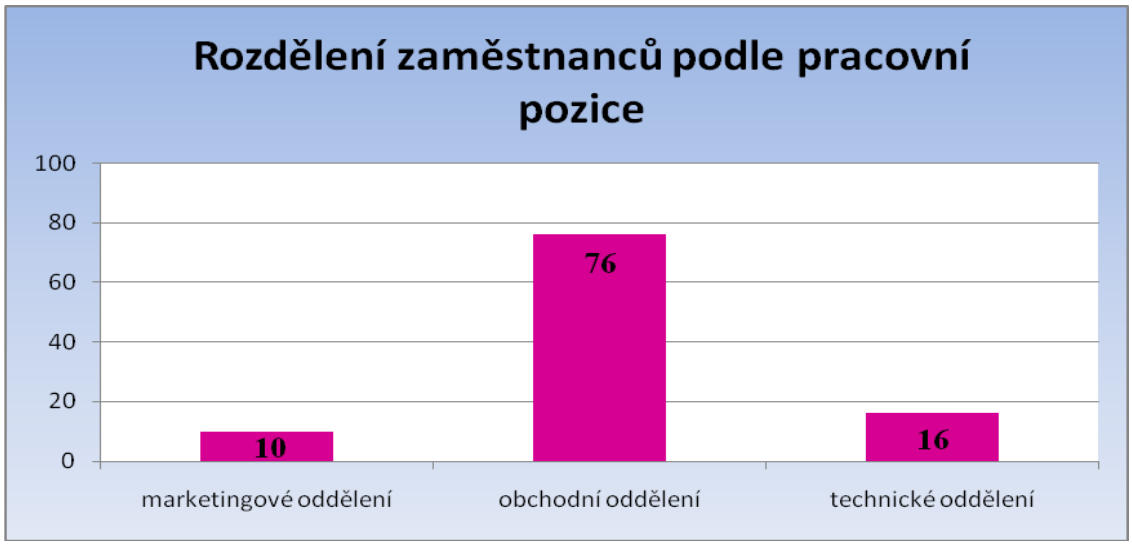


Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z grafu č. 4 vyplývá, že převážnou většinu dotazovaných účastníků tvořily ženy a to celkem 63, což odpovídá necelým 62% zastoupení. Tento jev se dá vysvětlit oborem

podnikání Společnosti, kde nejsou žádné zvýšené požadavky na manuální či fyzicky náročnou činnost bližší spíše mužům.

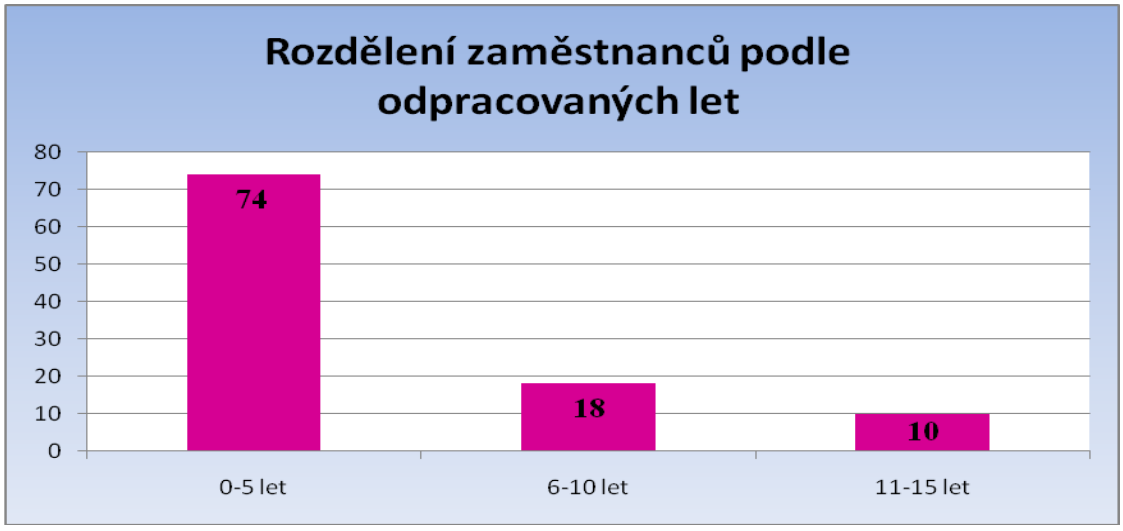
Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z grafu č. 5 lze vyčíst, že největší počet respondentů, téměř 75% je z obchodního oddělení. Tato skutečnost je ovlivněna jednak značnou velikostí obchodního oddělení, dále tím, že nejvíce žádostí k vyplnění dotazníků bylo směřováno právě na toto oddělení.

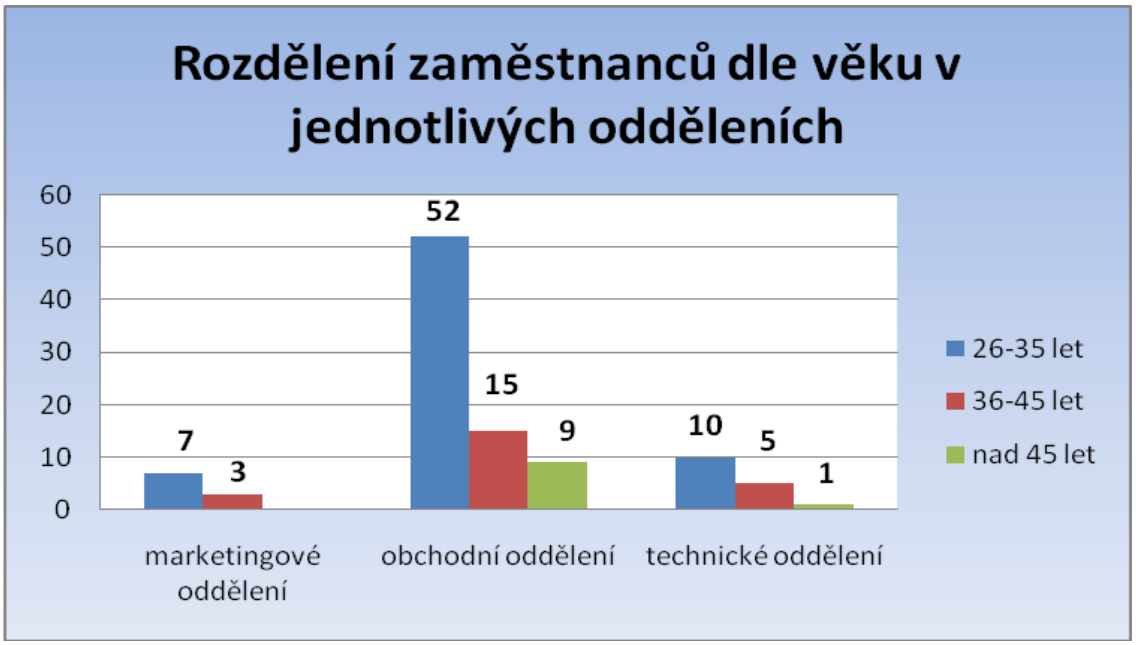
Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Graf č. 5 vypovídá opět o věkové struktuře, kde fluktuace zaměstnanců je spíše vyšší. Celých 73% zaměstnanců pracuje ve společnosti 0-5 let. Nižší věkový průměr a vysoké procento pracovníků zaměstnaných ne déle než 5 let vypovídá o náročnosti požadavku Společnosti sledovat aktuální trendy v rámci telekomunikací a neustále vstřebávat technologické novinky tohoto oboru.

Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců dle věku



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

2.5.2. Výsledky dotazníku

1. **Jak jste spokojeni se současnými zaměstnaneckými výhodami? Vyjádřete se ke každému řádku zvlášť**

V první otázce dotazníku se dotazovaní vyjadřovali ke spokojenosti se současně poskytovanými vybranými výhodami. Ke každé z položek se měli vyjádřit, na kolik jsou s danou výhodou spokojeni, případně zda ji vůbec využívají a znají.

Tabulka č. 7: Spokojenost se současnými zaměstnaneckými výhodami

druhy zaměstnaneckých výhod	určitě ano	spíše ano	spíše ne	určitě ne	nevyužívám ji	neznám tuto výhodu
penzijní připojištění	73%	25%	0%	0%	4%	0%
dovolená navíc	88%	10%	0%	0%	0%	2%
automobil i k soukromým účelům	31%	8%	0%	0%	61%	0%
akce typu Vánoční párty, OffSites aj.	46%	51%	2%	0%	1%	0%
služební telefon i k soukromým účelům	80%	20%	0%	0%	0%	0%
slevy na nákup zboží a služeb	39%	39%	8%	2%	12%	0%
stravenky	66%	21%	13%	0%	0%	0%

Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

- penzijní připojištění

Z odpovědí jednoznačně vyplývá spokojenost s touto výhodou, je zároveň velmi využívána. Pouhá 4% zaměstnanců nemají o tuto výhodu zájem. Společnost přispívá všem zaměstnancům 3% ze základu (základem je upravená hrubá mzda – obsahuje odměnu za práci a výkon, tj. mzda, bonusy, příplatky). Poskytuje se po ukončení zkušební doby.

- dovolená navíc

Druhá nejoblíbenější výhoda tohoto dotazníku. Celkem 88% respondentů odpovědělo určitě ano, 10% spíše ano. Objevily se 2 odpovědi neznám tuto výhodu. Přisuzuji to tomu, že tito dotazovaní benefit samozřejmě využívají, ale neuvědomují si fakt, že je nad rámec zákoníku práce a Společnost tím rozšiřuje celkovou spokojenost zaměstnanců se zaměstnaneckými výhodami.

- automobil i k soukromým účelům

Zde byla nejčastější odpověď nevyužívám ji - 61% respondentů. Pro upřesnění je potřeba dodat, že výhodu nevyužívají z důvodu, že na ni nemají nárok. Zaměstnanci z marketingového a technického oddělení využívají tzv. poolových vozidel, tedy vozidel společnosti, která mohou využívat pouze v pracovní době a to pouze služebně po zarezervování vozidla přes oddělení autoparku. V rámci obchodního oddělení je vozidlo přiděleno zaměstnancům, kteří komunikují se zákazníky a tento vůz mohou používat i soukromě. Zaměstnanci, kteří pracují pouze v kancelářích na obchodním oddělení, využívají zmíněných poolových vozidel společnosti. Celkem 39 respondentů, kteří mají výhodu firemního vozidla, hodnotí tuto výhodu kladně – 31 určitě ano a 8 spíše ano.

- akce typu Vánoční párty, OffSites aj.

Celkem 97% respondentů hodnotí tuto výhodu kladně (46% určitě ano, 51% spíše ano). 2% respondentů odpověděla spíše ne a 1% tuto výhodu nevyužívá.

- služební telefon i k soukromým účelům

Zde se zaměstnanci vyjádřili pouze kladně v odpovědích určitě ano 80% a spíše ano 20%. Je to vzájemná shoda, určitě velmi oceňovaná výhoda společnosti a 100% vyžadována zaměstnanci.

- slevy na nákup zboží

Jedná se o slevu na telefony a příslušenství nabízené společnosti. Tato sleva je 10%. Vzhledem k vyšším cenám tohoto zboží oproti internetovým obchodům není tato výhoda příliš využívaná. Vyjádření dotazovaných se týká spíše slev, které má

Společnost u třetích stran. S touto výhodou je spokojeno 39% určitě ano, 39% spíše ano. 8% dotazovaných je spíše nespokojeno, 2% jsou určitě nespokojena. Celých 12% zaměstnanců slevy vůbec nevyužívá.

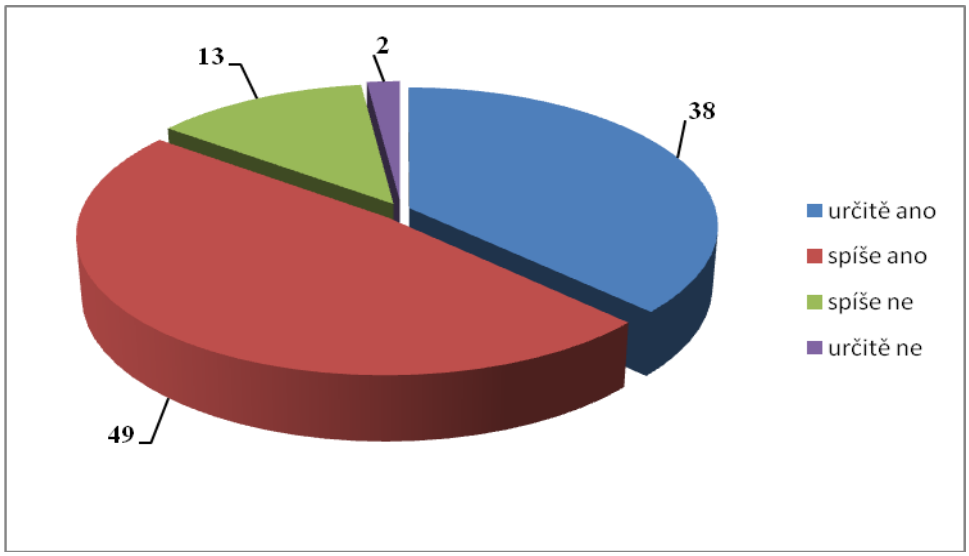
- stravenky

Celkem se stravenkami panuje ve Společnosti spokojenost, celých 87% odpovědí bylo kladných – 66% určitě ano a 21% spíše ano. Ve vyhodnocení této výhody je zajímavé, že celých 13% zaměstnanců uvedlo odpověď spíše ne. Nabízí se dvě možnosti pro nespokojenost. První může být poskytovatel stravenek, společnost Ticket Restaurant a jeho omezená síť provozoven, kde je možno těmito stravenkami platit. Druhým možným důvodem k nespokojenosti je hodnota stravenky, která je již několik let 85,- Kč. Zaměstnavatel přispívá 46,- Kč, zaměstnanec doplácí 39, - Kč.

2. **Myslíte si, že jste dobře informováni o tom, jaké zaměstnanecké výhody můžete v současné době využívat a za jakých podmínek.**

Otázka č. 2 se zabývá informovaností zaměstnanců o zaměstnaneckých benefitech, které jim Společnost poskytuje. Cílem této otázky je zjistit jak dobře se zaměstnanci cítí být informováni o tom jaké výhody mohou využívat a za jakých podmínek.

Graf č. 6: Informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách



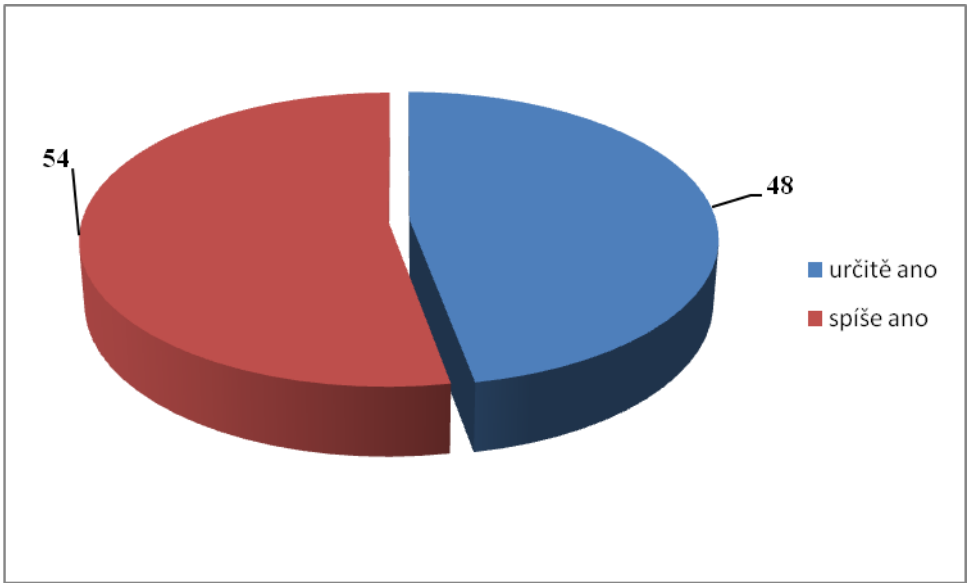
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z grafu č. 6 vyplývá, že celkově je ve Společnosti 85% zaměstnanců spokojeno s informovaností o zaměstnaneckých výhodách a podmínkách jejich čerpání. Poměrně velký názorový rozdíl panuje v odpovědi určitě ano mezi muži a ženami. Určitě ano se cítí být informováno 56% mužů, ale jen 25% žen. K celkově dobrému výsledku v otázce informovanosti jistě napomáhá měsíčně vydávaný časopis Echo, který se pravidelně věnuje novinkám ve společnosti a nalezneme zde informace o veškerých změnách v systému odměňování či nových benefitech pro zaměstnance. Tento časopis se také dupluje v elektronické verzi, která je podstatně stručnější, ale obsahuje pravidelný odkaz na benefity pro zaměstnance s uvedením například nových dodavatelů benefitů, slev u třetích stran a promo nabídkách pro zaměstnance T-Mobile.

3. **Myslíte si, že T-Mobile patří k podnikům s dobře propracovaným systémem zaměstnaneckých výhod?**

Otázka č. 3 se dotazuje, co si dotazovaní myslí o kvalitě systému zaměstnaneckých výhod ve Společnosti. Otázky byly opět formulovány od určitě ano po určitě ne.

Graf č. 7: Propracovanost systému benefitů



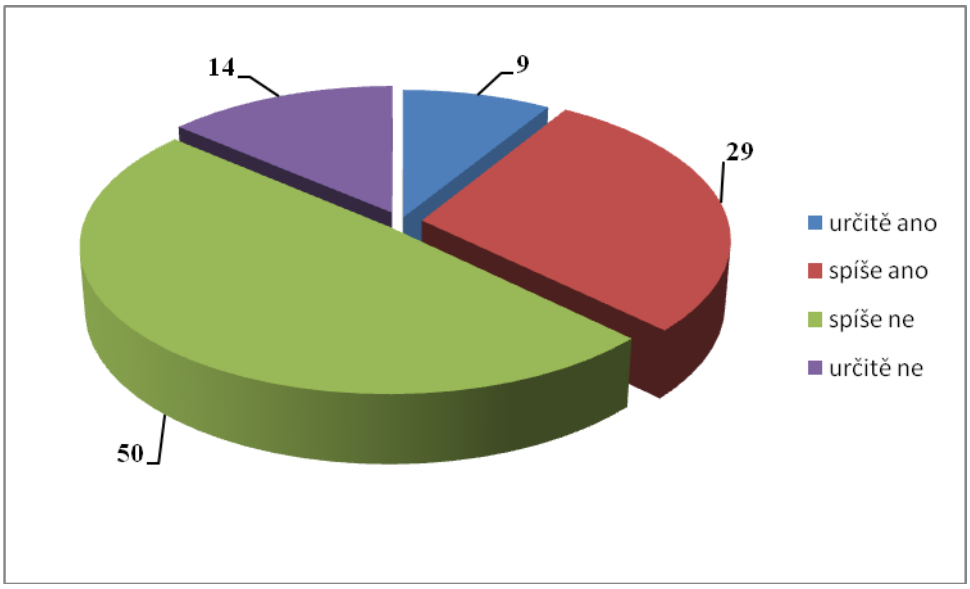
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z grafu jednoznačně vyplývá, že si zaměstnanci Společnosti jednoznačně váží způsobu, jakým jim Společnost poskytuje zaměstnanecké výhody. Ze 4 možností odpovědi se vyskytly pouze 2 a to určitě ano 47% a spíše ano 53%. Z hlediska věku byla nejčastější odpověď určitě ano 36 respondentů ve věku 26-35 let, u ostatních věkových kategorií převažovala odpověď spíše ano. Dále můžeme vysledovat celkově spíše vyšší spokojenost mužů se systémem zaměstnaneckých výhod, kdy 62% mužů odpovídá určitě ano oproti 38% u žen.

4. **Bylo by pro Vás neposkytování současných zaměstnaneckých výhod (nepeněžních) důvodem ke změně zaměstnání?**

Otázka č. 4 řeší nakolik je poskytování zaměstnaneckých výhod pro zaměstnance důležité. Cílem otázky je zjistit, zda by neposkytování stávajících zaměstnaneckých výhod vedlo k odchodu zaměstnanců, čili zvýšilo fluktuaci ve Společnosti.

Graf č. 8: Změna zaměstnání z důvodu neposkytování benefitů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

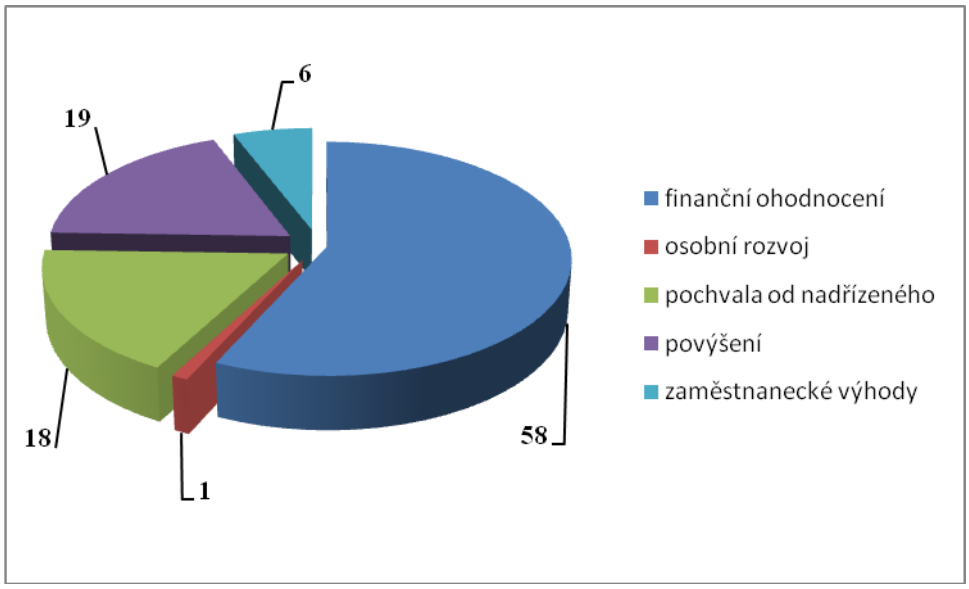
Z celkových čísel vyplývá, že 38 dotazovaných (37%) odpovědělo kladně (odpovědi určitě ano, spíše ano), oproti 64 dotazovaným (63%), kteří odpověděli ve stylu, že zrušení zaměstnaneckých výhod by nevedlo k jejich odchodu ze společnosti. Poměr

mezi muži a ženy je celkem vyrovnaný, pro odchod by bylo 38% žen a 36% mužů. Největší počet odpovědí byl u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 0-5 let a 30 z nich (29%) odpovědělo určitě ano pro změnu zaměstnavatele. Naopak zaměstnanci ve věku 45 a více let odpověděli jednoznačně (100%), že by určitě neuvažovali o odchodu. Potvrzuje se zde stávající situace na trhu práce, kde se zaměstnanci kolem 50 let orientují na jistotu zaměstnání a spíše se bojí, aby práci neztratili a složitě nehledali novou.

5. **Který z těchto nabízených faktorů Vás dokáže motivovat k vyšším pracovním výsledkům?**

Z výsledků této otázky je možno zjistit, zda zaměstnanci kladou větší důraz na finanční motivaci (finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody), či zda spíše preferují osobní rozvoj, pochvalu od nadřízeného. Na výběr byly dány tyto možnosti:

Graf č. 9: Motivační faktory k vyšším pracovním výsledkům



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

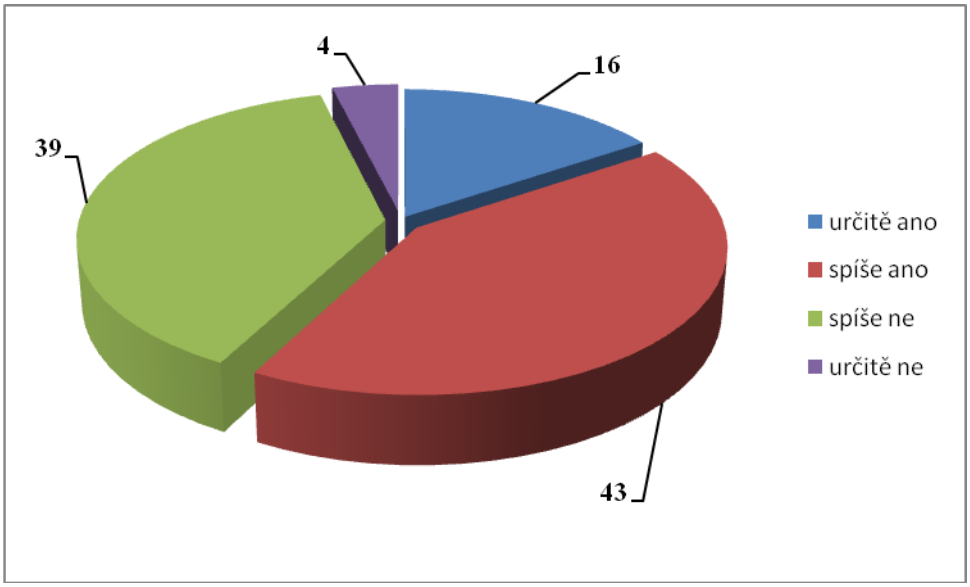
Z grafu jednoznačně vyplývá, že 58 respondentů (57%) preferuje finanční ohodnocení, následuje povýšení 19 respondentů (19%), těsně následováno pochvalou od nadřízeného 18 respondentů (18%). Zaměstnanecké výhody jsou motivací pouze pro 8 dotazovaných

(8%). Osobní rozvoj 1 odpověď a kritika od nadřízeného 0 odpovědí řadí tyto 2 možnosti na konec motivačních faktorů zaměstnanců.

6. **V případě volby, dali byste přednost zvýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod ve stejné výši (pozn. zvýšení mzdy „v čistém“ bude nižší než hodnota poskytnuté zaměstnanecké výhody o odvedené daně a pojištění)?**

V této otázce se dotazující mohou přiklonit k jedné ze dvou možností. Zda by preferovali spíše navýšení hrubé mzdy před rozšířením systému zaměstnaneckých výhod. Obojí by bylo o stejnou částku. Důležité je upozornění na konečný fakt, že celková částka bude u výplaty mzdy nižší díky povinným odvodům a pojištěním než u benefitů.

Graf č. 10: Volba navýšení hrubé mzdy před rozšířením benefitů



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

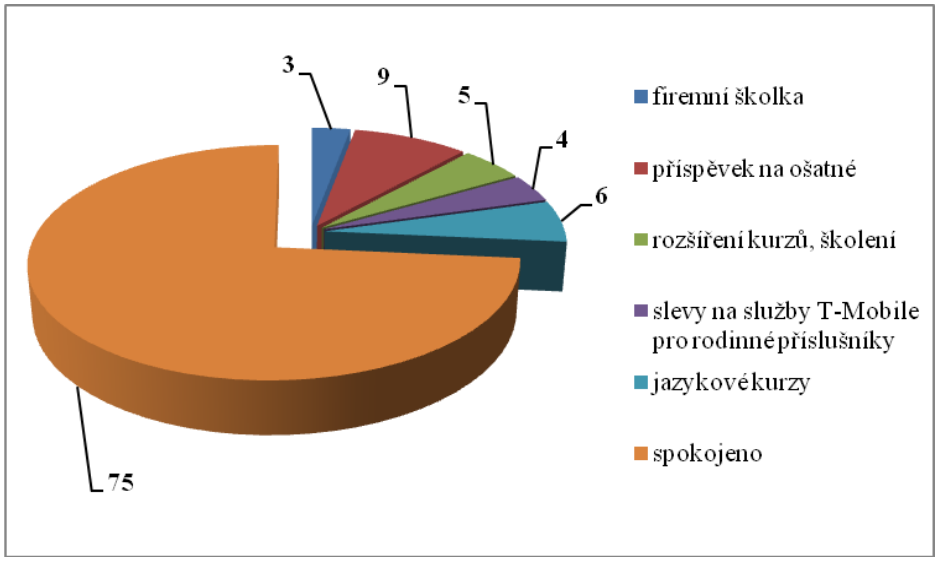
Celkové zhodnocení ze všech dotazujících je takové, že 58% respondentů by se přiklonilo k navýšení hrubé mzdy před rozšířením zaměstnaneckých výhod. Ženy nejčastěji odpovídaly spíše ano 31 odpovědí (49%), muži nejčastěji spíše ne 14

odpovědí (32%), ale u mužů bylo celkově vyšší kladné zhodnocení dotazu určitě ano 11 + spíše ano 12 odpovědí, což činí celkem 59% kladných odpovědí na tento dotaz.

7. **Napište druhy zaměstnaneckých výhod, které u současného zaměstnavatele nejvíce postrádáte? V případě, že jste spokojeni, proškrtněte.**

Celkem bylo ve 102 odevzdaných platných dotaznících 27 návrhů na rozšíření zaměstnaneckých výhod zaměstnavatelem. Vzhledem k položení otázky je patrno, že 75 dotázaných (74%) je spokojeno se stávající nabídkou poskytovaných výhod. Naopak 27 respondentů (26%) by chtělo stávající systém rozšířit o vlastní navržené benefity. Z toho navrhlo rozšíření celkem 8 mužů a 19 žen. Nejvíce podnětů (20) bylo u zaměstnanců ve věku 26-35 let.

Graf č. 11: Postrádané zaměstnanecké benefity z pohledu zaměstnanců



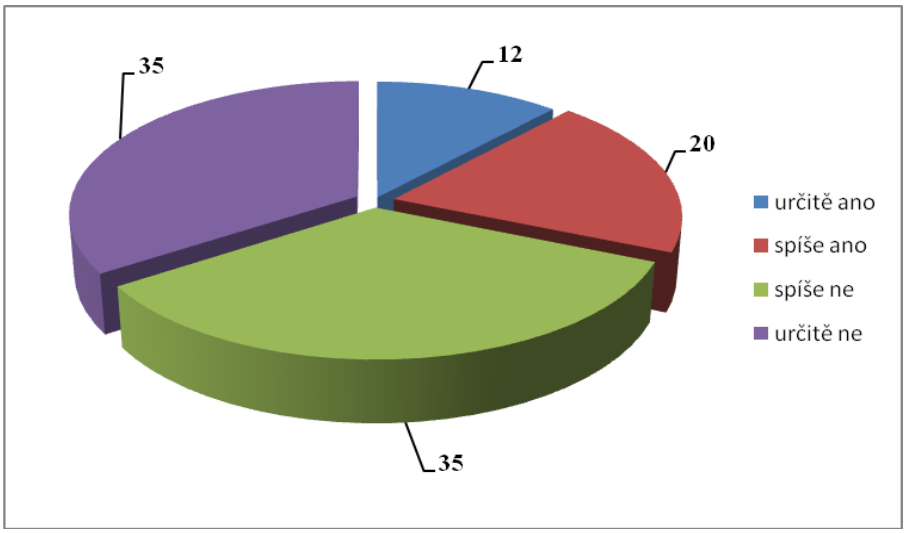
Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Celkově spíše nízké číslo připomínek odpovídá faktu, že ve Společnosti vládne celková spokojenost s poskytováním firemních výhod. Za pozornost jistě stojí požadavky na ošatné, jazykové kurzy a do budoucna jistě také zavedení firemní školky pro zaměstnance.

8. **Měla by být podle Vás výše zaměstnaneckých výhod závislá na pozici ve firmě?**

Otázka č. 8 se zabývala zjištěním názoru zaměstnanců na to, zda by výše zaměstnaneckých benefitů měla být závislá na pozici vykonávané ve Společnosti.

Graf č. 11: Závislost výše zaměstnaneckých výhod na pozici ve Společnosti



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

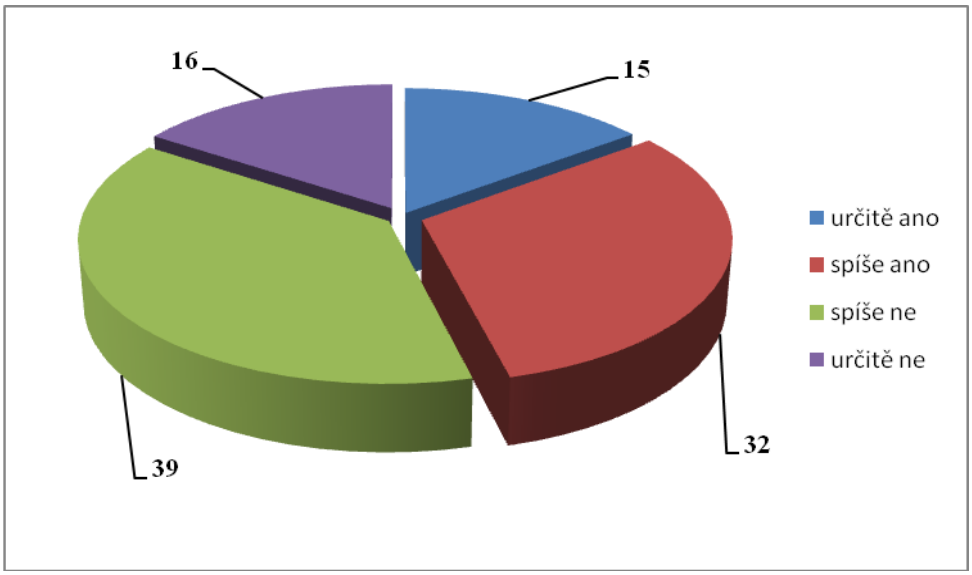
Celkem 70 dotazovaných (69%) se vyjádřilo proto tomu, aby výše výhod nebyla závislá na pozici zaměstnance. Celkem podstatně rozdílné názory na tuto otázku panují mezi ženami a muži. Jestliže celkem 66% žen souhlasí s celkovým výsledem, u mužů je to pouze 33%. Celých 67% mužů spíše nebo určitě souhlasí s tím, aby výše výhod byla závislá na pozici zaměstnance. V odpovědích dotazníku nebyla ani jedna žena, která by odpověděla určitě ano, zatím co u mužů to bylo 12 odpovědí (12%) z celkově dotazovaných zaměstnanců.

9. **Měla by být podle Vás výše zaměstnaneckých výhod závislá na výsledcích zaměstnance?**

Poslední otázka dotazníku se věnuje závislosti výše poskytovaných výhod na výsledky každého ze zaměstnanců. Jako kritérium zde není pracovní pozice jako v předchozí

otázce, ale závislost pracovních výsledků zaměstnance na výši jeho zaměstnaneckých výhod.

Graf č. 11: Závislost výše benefitů na pracovních výsledcích zaměstnance



Zdroj: vlastní zpracování dle dotazníku

Z vyhodnocení tohoto dotazu vyplývá, že zvítězil celkově názor nespojovat pracovní výsledky zaměstnanců s výši firemních výhod (69%). Zajímavé zde bylo hledisko věkové kategorie zaměstnanců, kde spolu s přibývajícím věkem narůstá celková nesouhlasná odpověď na tuto otázku (45%, 65% a ve věku nad 45 let dokonce 90%).

2.5.3 Shrnutí poznatků z dotazníků

Z výše uvedených výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že společnost T-Mobile má velmi dobře vnímaný systém zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnanců. Kladně se v otázce propracovanosti systému vyjádřilo celých 100% dotazovaných zaměstnanců (47% určitě ano a 53% spíše ano). Domnívám se, že s tím přímo souvisí také celkově kladné hodnocení o informovanosti o zaměstnaneckých výhodách. Kladně se zde vyjádřilo celkem 85% dotazovaných (37% určitě ano, 48% spíše ano). Nespokojenost s informovaností projevilo 13% respondentů (spíše ne) a 2% (určitě ne). Je zde tedy jistě ještě malý prostor pro zlepšení informovanosti.

Z dotazu spokojenosti s konkrétními zaměstnaneckými výhodami vyplynulo, že si zaměstnanci nejvíce cení služebního **telefonu i k soukromým účelům** a to celých 80% určitě ano a 20% spíše ano. Takto vysoký stupeň hodnocení kvality benefitu jsem nečekal, domníval jsem se, že ho již dnes zaměstnanci berou jako pracovní nástroj. Zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti rozdělení dle výše pozice do jednotlivých bandů, mají na volání měsíční limity v Kč. Tento limit je u 1 bandu 0,- Kč a končí limitem 10.000,- Kč u bandu 7. Navíc mají všichni zaměstnanci nárok 1x ročně na výměnu mobilního telefonu. Nabídka a kvalita telefonů se opět zvyšuje s rostoucím bandem zaměstnance. Nárok na mobilní telefon je také v případě dlouhodobé nepřítomnosti, tj. MD, RD, neplacené volno aj. Druhým nejvíce kladně hodnoceným benefitem je **týden dovolené nad rámec zákoníku práce**. Celých 88% zaměstnanců odpovědělo určitě ano, 10% spíše ano. V minimální míře se projevila neinformovanost (2% neznám tuto výhodu) u 2 zaměstnanců, kteří zřejmě berou 5 týdnů dovolené jako zákonný nárok zaměstnance. Třetím nejoblíbenějším benefitem je **příspěvek na penzijní připojištění**. Celkem 98% zaměstnanců odpovědělo kladně (73% určitě ano, 25% spíše ano). Pouhá 4% zaměstnanců nevyužívají tohoto benefitu. Mezi další oblíbené benefity patří **stravenky**, kdy 87% zaměstnanců (66 určitě ano a 21% spíše ano) je spokojeno s poskytováním tohoto benefitu, ale je zde 13% zaměstnanců, kteří otázku hodnotili odpovědí spíše ne. Zde stojí za úvahu provést bližší průzkum důvodu nespokojenosti zaměstnanců. **Automobil i k soukromým účelům** je pro 31% respondentů hodnocen odpovědí určitě ano, 8% spíše ano. Z odpovědi na tuto otázku by se mohlo jevit, že zbytek dotazujících (61%) není s tímto benefitem spokojeno, ale jejich odpovědí bylo nevyužívám tento benefit. Jedná se totiž o tu část zaměstnanců, kteří nemají nárok na služební automobil pro soukromé účely. Opět vysoké číslo 97% spokojenosti zaměstnanců je u otázky na benefit **akce typu Vánoční párty, OffSites aj.** Jedná se o 2-3 každoročně se opakující akce jednotlivých oddělení. OffSity se uskutečňují velmi často formou sjezdu řek na raftech (Vltava) nebo teambuldingy v různých místech v České republice. Vánoční párty je pravidelnou akcí pro všechny zaměstnance společnosti bez partnerů a bývá provázena bohatým programem a často také zajímavým místem konání (například letiště Ruzyně v Praze). Jako nejméně oblíbená výhoda ve Společnosti se dle odpovědí jeví **slevy na nákup zboží a služeb.** Přestože skončila tato výhoda na pomyslném posledním místě mezi uvedenými, celkem 78% zaměstnanců je

s touto výhodou spokojeno (39% určitě ano, 39% spíše ano). Další odpovědi byly spíše ne 8%, určitě ne 2%, nevyužívám ji 12%.

Dalším zajímavým zjištěním byla skutečnost, že pro 63% dotazujících by neposkytování zaměstnaneckých výhod spíše nebylo důvodem k odchodu ze společnosti. Pro dalších 14% dokonce určitě ne. Odpověď typu určitě ano (9%) a spíše ano (28%) byla nejčastější u zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují 0-5 let a 30 z nich (29%) odpovědělo určitě ano pro změnu zaměstnavatele. Jednoznačně záporná odpověď určitě ne (100%) byla zaznamenána u zaměstnanců ve věku 45 a více let.

Za hlavní motivační faktor bývá považována mzda, což se také ve výsledcích tohoto dotazníku potvrdilo výběrem tohoto motivačního faktoru u celkem 57% zaměstnanců. Na druhém místě skončilo povýšení (18 %). Stejně se dále umístil nehmotný motivační faktor pochvala (18%). Zcela zde propadly zaměstnanecké výhody (6%) a osobní rozvoj (1%).

Zajímavá otázka se týkala možnosti navýšení hrubé mzdy nebo zaměstnaneckých výhod o stejnou částku, kdy v konečném důsledku díky odvodům bude finanční přínos pro zaměstnance u navýšené hrubé mzdy nižší. V celku překvapením pro mě byl součet odpovědí (určitě ano 16% a spíše ano 42%), celkem tedy 58% pro navýšení hrubé mzdy. Pro navýšení benefitů bylo celkem 43 dotazovaných zaměstnanců. V porovnání mužů a žen bylo pro navýšení hrubé mzdy 59% mužů a 57% žen, tedy velmi podobné procento.

Otázka č. 7 řešila spokojenost s poskytovanými benefity nebo možnost vlastního návrhu na nový benefit. Zde se 75% respondentů vyjádřilo jako spokojených, nejčastější návrh se týkal příspěvku na ošatné (9%), dále jazykových kurzů (6%), rozvojových kurzů (5%), rozšíření slev na služby Společnosti (4%) a zavedení firemní školky (3%).

Otázka, zda se má výše zaměstnaneckých výhod odvíjet dle pozice ve Společnosti byla hodnocena nejčastěji záporně (spíše ne 35% a určitě ne 35%). U této otázky vznikl největší rozdíl mezi muži a ženami, kdy 67% mužů souhlasí s výši benefitů dle pozice ve firmě. U žen se objevila odpověď spíše ano v 9%. Zbylé odpovědi byly záporné 91% (spíše ne 43% a určitě ne 48%).

Otázka výše zaměstnaneckých výhod s ohledem na pracovní výsledky dopadla negativně v 69% (spíše ne 38% a určitě ne 31%). V podrobnějším vyhodnocení vyšlo najevo, že spolu s rostoucím věkem respondentů roste nechuť spojovat výši

zaměstnaneckých výhod s pracovními výsledky. Věk 26-35 let (spíše ne 22%, určitě ne 23%) celkem 45%, věk 36-45 let (spíše ne 65%) celkem 65% a věková kategorie 45 let a více (spíše ne 90%) celkem 90%.

3. Návrhová část práce

Dle výsledků dotazníkového šetření i mého názoru patří T-Mobile Czech Republic a.s. ke společnostem, které mají velmi propracovaný systém zaměstnaneckých výhod. Nejvýznamnější část zaměstnaneckých výhod nabízí dnes velmi oblíbenou a zaměstnanci žádanou formou cafeterie, k tomu poskytuje řadu dalších výhod na jednotlivých pracovištích. V rámci položení otázky o spokojenosti s informovanosti, jaké zaměstnanecké výhody může zaměstnanec využívat a za jakých podmínek, bylo celkem 15% dotázaných nespokojeno (13% spíše ne, 2% určitě ne). Toto procento je překvapivě vysoké, poněvadž informace se podávají v pravidelném tištěném časopise „Echo“, který je distribuován jmenovitě všem zaměstnancům na všech odděleních společnosti. Druhou formou je elektronická verze časopisu s názvem Echo News, která opět chodí všem zaměstnancům pravidelně na pracovní email. Díky dvojímu a adresnému zasílání novinek jednotlivým zaměstnancům zastávám názor, že nepomůže rozšířit počet těchto distribučních kanálů, ale doporučil bych se v pravidelném rozmezí například 1x ročně zaměřit v těchto firemních materiálech na vhodný interní personální marketing. Ten by měl za úkol nejen seznámit zaměstnance, jaké výhody se jim nabízejí, ale zároveň je upozornit na to, že zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí jejich odměňování a jejich hodnotu vyčíslit finančně. Vyčíslení výše zaměstnaneckých výhod v průměru na 1 zaměstnance za rok je součástí této bakalářské práce a věnuje se mu tabulka č. 11. Dále je informovat je například o tom, že k výši jejich průměrné mzdy nebo průměrné mzdy ve společnosti je potřeba připočítat i hodnotu benefitů, které tvoří za rok tolik a tolik procent mzdy. Cílem by bylo zamezit tomu, aby je zaměstnanci nepovažovali za standardní součást svého balíčku odměňování. Zvýšení této informovanosti by se jistě projevilo ve zvýšeném zájmu o poskytovaných benefitech pro zaměstnance ve Společnosti.

První návrh se týká rozšíření příspěvků zaměstnavatele o příspěvek na životní pojištění. V současnosti nabízí Společnost 3% příspěvek na penzijní připojištění. Stávající limit pro příspěvky na penzijní a životní připojištění stanovený zákonem je dohromady 24.000,- Kč ročně. Tyto limity řeší § 24 odst. 2 písm. j) bod 5) zák. č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. Za stávajícího stavu, kdy je průměrná hrubá mzda ve Společnosti 32.500,- Kč je tento limit využíván v průměru na zaměstnance ve výši 11.700,- Kč (48,75%).

Pro výpočet celkových nákladů zaměstnavatele na stávající 3% systém příspěvků na penzijní připojištění jsem využil stránek Sodexo.cz, která na svých stránkách nabízí možnost výpočtu daňových nákladů zaměstnavatele a odvodů zaměstnance na sociálním a zdravotním pojištění při poskytování příspěvků na penzijní připojištění a životní pojištění. Do kalkulace jsem zahrnul porovnání, kdy by se Společnost nerozhodla rozšířit daňově uznatelné finanční benefity, ale porovnávanou částku by přidala jako hrubou mzdu každému zaměstnanci.

Tabulka č. 8: Stávající náklady zaměstnavatele při 3% příspěvku zaměstnanci

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna
Hodnota finanční odměny / poukázky		975	975
Hrubá mzda	32 500 Kč	33 915 Kč	32 500 Kč
SP 6,5 %	2 113 Kč	2 204 Kč	2 113 Kč
ZP 4,5 %	1 463 Kč	1 526 Kč	1 463 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	8 125 Kč	8 479 Kč	8 125 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 925 Kč	3 052 Kč	2 925 Kč
Základ daně	43 550 Kč	45 446 Kč	43 550 Kč
Zálohová daň	6 533 Kč	6 817 Kč	6 533 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	**24 463 Kč**	**25 438 Kč**	**25 438 Kč**
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		1 896 Kč	975 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			**94,48%**

*	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna
Daňové náklady zaměstnavatele	2 500	4 740 566	2 437 500

Zdroj: Sodexo.cz, přepracováno autorem práce

Tabulka č. 8 níže vypočítává navýšení příspěvku zaměstnavatele na 6%, tedy průměrný příspěvek na zaměstnance 1.950,- Kč měsíčně. Při poskytování tohoto příspěvku by se limit pro příspěvky čerpal ročně ve výši 23.400,- Kč (97,5%).

Tabulka č. 9: Výpočet nákladů zaměstnavatele při 6% příspěvku

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna
Hodnota finanční odměny / poukázky		1 950	1 950
Hrubá mzda	32 500 Kč	35 330 Kč	32 500 Kč
SP 6,5 %	2 113 Kč	2 296 Kč	2 113 Kč
ZP 4,5 %	1 463 Kč	1 590 Kč	1 463 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	8 125 Kč	8 833 Kč	8 125 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 925 Kč	3 180 Kč	2 925 Kč
Základ daně	43 550 Kč	47 342 Kč	43 550 Kč
Zálohová daň	6 533 Kč	7 101 Kč	6 533 Kč
Sleva na dani	2 070 Kč	2 070 Kč	2 070 Kč
Čistá mzda	**24 463 Kč**	**26 413 Kč**	**26 413 Kč**
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		3 792 Kč	1 950 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			**94,48%**

*	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + nepeněžní odměna
Daňové náklady zaměstnavatele	2 500	9 481 132	4 875 000

Zdroj: Sodexo.cz, přepracováno autorem práce

Z uvedené tabulky zjistíme, že daňové náklady zaměstnavatele jsou při poskytování nepeněžní odměny zhruba poloviční oproti stejné částce, kterou by vyplatil zaměstnanci v rámci navýšení hrubé mzdy. Také daňové náklady zaměstnance se při porovnání stejných částek navyšují o 1.842,- Kč při navýšení hrubé mzdy o 6% namísto poskytnutí příspěvku na životní či penzijní připojištění.

Přínosy navrženého rozšíření poskytování finančních benefitů:

- Rozšíření počtu benefitů o příspěvek na životní pojištění
- Zvýšení spokojenost zaměstnanců s tímto rozšířením benefitů
- Možnost nabídnout zaměstnancům zvýšení finančního příjmu mimo přímé navýšení mezd

Životním pojištěním lze krýt tato rizika: smrt, závažná onemocnění, invaliditu. Navíc může obsahovat tyto součásti: zproštění plateb pojistného v případě invalidity, úrazové pojištění či asistenci v případě léčení úrazu. Rozdíl oproti penzijnímu připojištění je v tom, že aktuální naspořenou částku lze vybírat. Tím pádem může tento benefit sloužit zaměstnancům zároveň jako finanční rezerva pro případ mimořádných výdajů. Tato informace by měla zaznít jako podstatná v následném představení nového benefitu Společnosti ve firemním časopise Echo a internetové verzi časopisu Echo News.
Dle velkého množství článků prostudovaného v rámci vypracování této bakalářské práce se v současné době zvažuje ve spoustě firmách řeší, jakým způsobem a zda vůbec navýšit letos mzdy zaměstnancům. Je téměř jisté, že pokud budou firmy v letošním roce navyšovat mzdy, bude to v řádech 2-3%, tedy částky pokrývající inflaci. Skutečný efekt pro zaměstnance a tím související udržení nebo dokonce navýšení motivace bude minimální. Cesta, jak co v rámci nejmenších nákladů společnosti poskytnout co největší finanční dopad pro zaměstnance je právě ve 100% využití finančních limitů daných ze zákona pro osvobození od daně z příjmu v rámci vyměřovacího základu. Příspěvky na penzijní připojištění a životní pojištění se tak stávají prospěšnou součástí kladně hodnocené zaměstnanecké politiky a navíc také daňově optimalizačním prvkem pro řízení finančních toků.

Možnost úpravy stávajícího poskytování příspěvku bych zaměstnancům nabídnul tímto způsobem:

1) ponechat si pouze příspěvek na penzijní připojištění a ten navýšit na 6% průměrné hrubé mzdy

2) rozšířit současný příspěvek na penzijní připojištění o příspěvek na životní pojištění a na každý z těchto příspěvků přispívat 3%, celkem tedy opět 6% průměrné hrubé mzdy

Příspěvek by zaměstnavatel vyplácel ročně do výše stávajícího zákonného limitu, 24.000,- Kč. Při dosažení tohoto limitu by byl nárok zaměstnance vyčerpán a další příspěvek by dostával až v dalším kalendářním roce.
Je samozřejmé, že se nejedná o přímý finanční příspěvek zaměstnanci, ale peníze se odvádějí do příslušných fondů, které jsou pojištěny státem. V rámci aktuálně řešeného důchodového systému bude do 1-2 let přímá povinnost jednotlivců odkládat si měsíčně částku na důchod. Tento nepřímý finanční aspekt by se v rámci těchto změn mohl záhy změnit na přímý.

Další návrh se týká stávajícího systému poskytování flexibilních benefitů, tzv. Cafeterie. V současné době je ve Společnosti řešen výběr a objednání zvolených benefitů přes intranet Společnosti, zvolený benefit, například poukázky, jsou doručovány na sídlo Společnosti a poté distribuovány zaměstnancům. V tom vidím celkem velkou spoluúčast zaměstnanců firmy, prodlužuje se tím doba dodání objednaných benefitů k zaměstnancům. Nezjistil jsem přesné finanční náklady na stávající způsob poskytování flexibilních benefitů, ale v rámci samostudia při vypracování této bakalářské práce mne zaujal systém, jakým cafeterii nabízí společnost Benefity a.s. Jedná se o společnost, která patří od roku 2003 mezi dodavatele outsourcingu personálních služeb týkajících se zejména motivace a odměňování pracovních výkonů zaměstnanců. Důvodem mého návrhu, aby si společnost T-Mobile nechala vypracovat nabídku na poskytování služeb od této společnosti je fakt, že společnost Benefity a.s. ji jednak vypracuje zdarma a zejména poté to, že poskytují komplexní péči o zaměstnanecké benefity dle individuálních potřeb včetně interních firemních benefitů. Každý ze zaměstnanců by si tak mohl 7 dní v týdnu, 24 h denně on-line odkudkoliv po internetu benefit vybrat a objednat. Dodání benefitů se tímto zkracuje přímým zasláním na adresu zaměstnance, případně si daný benefit objednává přímo u poskytovatele – například vstupy do fitness centra a platbu provádí přímo u poskytovatele benefitu uvedenou osobní kartu uživatele. K tomu mu slouží přidělená

osobní karta uživatele, na kterou zaměstnavatel 1x ročně zasílá, v případě T-Mobile 10.000,- Kč a zaměstnanec ji čerpá formou bodů. Přepočet je 10.000,- Kč = 10.000 bodů. Výhodnost tohoto benefitu vyplývá z tabulky č. 10, která srovnává z pohledu zaměstnance variantu, kdy je zaměstnanci přidáno 10.000,- Kč do hrubé mzdy, oproti tomu, kdy mu je 10.000,- Kč přidáno formou benefitu ve formě poukázek.

Tabulka č. 10: Tabulka výhodnosti použití poukázek

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		10 000	10 000
Hrubá mzda	32 500 Kč	42 500 Kč	32 500 Kč
SP 6,5 %	2 113 Kč	2 763 Kč	2 113 Kč
ZP 4,5 %	1 463 Kč	1 913 Kč	1 463 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	8 125 Kč	10 625 Kč	8 125 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	2 925 Kč	3 825 Kč	2 925 Kč
Základ daně	43 550 Kč	56 950 Kč	43 550 Kč
Zálohová daň	6 533 Kč	8 543 Kč	6 533 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	**24 363 Kč**	**31 253 Kč**	**34 363 Kč**
Skutečný užitek zaměstnance		6 890 Kč	10 000 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			**45,14%**

Zdroj: Sodexo.cz, přepracováno autorem práce

Přínosy změny poskytovatele cafeterie na společnost Benefity a.s.:

- On-line nonstop výběr benefitů přes internet
- Rychlé dodání benefitů na adresu zaměstnance
- Poskytnutí osobní karty uživatele jednotlivým zaměstnancům
- Platba benefitů přímo u poskytovatelů služeb
- Zaměstnanec „dostává“ do ruky od zaměstnavatele kartu s kreditem 10.000,- Kč na benefity (dle mého dosáhneme zvýšení prestiže tohoto benefitu)
- Odpadá současná složitá administrace s benefity
- Touto změnou procesování se nabízí také úspora personálního charakteru

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že část zaměstnanců by ráda viděla možnost zavedení větších slev na služby a produkty zaměstnavatele. Díky tomu, že

Benefity a.s. nabízí zahrnutí firemních benefitů do celkově nabízených zaměstnaneckých benefitů, nabízela by se zde možnost kombinace zaměstnanecké slevy a slevy z karty uživatele. Takto by si například mohl zaměstnanec zakoupit mobilní telefon se zaměstnaneckou slevou 15%, která je nabízena mimo cafeteria systém a k tomu využit část kreditu ze své karty k další slevě. V celkovém součtu by již tato cena jistě obstála v konkurenci internetových obchodů s mobilními telefony.

Tabulka č. 9 vypočítává čistý příjem v benefitech zaměstnance za rok při průměrném platu 32.500,- Kč. Je součtem příspěvku na cafeterii 10.000,- Kč, stravenek (příspěvek zaměstnavatele ve výši 46,- Kč za odpracovaný den a příspěvku na penzijní připojištění ve stávající výši 3% z hrubé mzdy.

Tabulka č. 11: Čistý příjem zaměstnance v benefitech za rok

Typ benefitu	Částka za měsíc	Počet měsíců	Celkem za rok
benefity	833	12	Celkem za rok
připojištění	975	12	
stravenky	842	12	
Celkem	**2650**	**12**	**31800**

Zdroj: vlastní práce

Tabulka č. 12 přepočítává výši čistého příjmu v benefitech zaměstnance v rámci návrhu na využití maximálního limitu 24.000,- Kč, který nespadá do vyměřovacího základu pro výpočet daně z příjmu.

Tabulka č. 12: Čistý příjem zaměstnance v benefitech za rok při navýšení příspěvku

Typ benefitu	Částka za měsíc	Počet měsíců	Celkem za rok
příspěvek cafeteria	833	12	9996
navržené vyšší příspěvky na připojištění	1950	12	23400
stravenky	842	12	10104
Celkem	**3625**	**12**	**43500**

Zdroj: vlastní práce

Z uvedených tabulek č. 11 a 12 vyplývá, že při současném stavu poskytování zaměstnaneckých výhod je finanční přínos pro zaměstnance 31.800,- Kč za rok, což činí 8,1% navýšení průměrné roční hrubé mzdy. V případě schválení navrhovaného navýšení příspěvku na penzijní připojištění či rozšíření benefitu o životní pojištění je celkový čistý příjem v benefitech pro zaměstnance dokonce 43.500,- Kč za rok, což činí 11,2% navíc k průměrné roční hrubé mzdě zaměstnance.

Další doporučení se týká benefitu, který se také objevil v rámci dotazníkového šetření mezi navrhovanými benefity v rámci otázky č. 7. Pro navržení tohoto nového benefitu mě zároveň motivoval článek, který jsem vyšel v Hospodářských novinách 22. února 2011 a týká se zřízení firemních školek. „Stát podpoří firemní školky, uhradí 60 procent nákladů – Firemní školky chce podpořit ministerstvo školství. Už od letošního září 2011 by jim stát podle ministra Josefa Dobeše (VV) mohl poslat až 60 procent nákladů na provoz. Peníze chce ministerstvo vzít z úspor po sloučení některých středních škol. Na školky chce ministerstvo vyhradit a 200 milionů korun. Aby mohly být podnikové mateřinky zařazeny do sítě škol a dostaly finanční podporu, musely by splňovat určitá kritéria: například ohledně hygienických norem nebo kvalifikovaných učitelek. Také by musely vyučovat podle rámcového vzdělávacího programu ministerstva školství. Pokud plán posvětí koalice, mohl by nový systém fungovat od září, nejpozději však od ledna 2012“ (HN, 22. února 2011). Tolik zkrácená citace článku z HN.

V rámci vyhodnocení dotazníkového šetření vyplynulo, že celkem 72 zaměstnanců (71%) je ve věku 25-36 let. Věkový průměr společnosti je 31 let. Tato čísla napovídají tomu, že nabídka firemní školky by měla být zajímavým rozšířením poskytovaných benefitů, kdy se navíc dosáhne zvýšení loajality a motivace zaměstnanců, udržení kvalifikovaných zaměstnanců, na trhu práce se zvýší konkurenceschopnost a celková prestiž Společnosti. Zřízení firemní školky bych navrhoval na začátek v centrále Společnosti v Praze, kde sídlí přes 1500 zaměstnanců společnosti. Z hlediska nákladů není zatím ze zákonů jasně definovaná výše státní podpory pro tyto projekty. Můžeme však počítat s tím, že by Společnost neměla náklady za pronájem prostor, protože by vyhranila část stávajícího sídla, dále existují možnosti využití dotací z Evropských fondů až do výše 100% nákladů na zřízení a provoz firemních školek. Vzhledem k tomu, že se Společnost zaměřuje na zcela jiný typ služeb a nemá zatím v České

republice se zřízením firemní školky žádné zkušenosti, doporučil bych zřízení první školky, jako pilotu, svěřit společnosti Dům pro motýlky o.p.s. Jedná se o obecně prospěšnou společnost, která vznikla v roce 2006 jako první v České republice a začala se zabývat zřizováním a provozem firemních školek. Společnost nabízí vypracování projektu firemní školky, konzultace, právní poradenství, návrh a realizace stavebních úprav a vybavení školky, vytvoření časového i finančního rozpočtu, výběr kvalifikovaného personálu, školení, zpracování grantové žádosti na dotace k projektu, posouzení plánovaných prostor z hlediska hygienických a legislativních norem a další služby. Na stránkách společnosti jsem mimo jiné našel odezvu na výše uvedený článek ministra Dobeše, kde kladně hodnotí tuto iniciativu, ale mírně vytýkají nekoncepčnost návrhu a upozorňují, že již dnes mohou firemní školky dostávat 60% normovaných nákladů na dítě, pokud splní požadavky na akreditaci MŠMT. Rozhodně je tedy velká šance na realizování tohoto pilotního programu již dnes.

Přínosy navrženého benefitu firemní školky:

- dřívější navrácení kvalifikovaných zaměstnankyň z MD
- snadnější udržení nadaných a zkušených zaměstnankyň po MD
- uplatnění politiky protidiskriminační legislativy
- daňové úlevy
- snížení celkové nemocenské zaměstnanců a méně časté střídání zaměstnanců
- snížení nákladů s udržením kmenových zaměstnanců (odstupné, školení apod.)
- zvýšení produktivity práce a pracovní morálky zaměstnanců
- vyšší loajalita a motivace zaměstnanců

Ekonomické náklady na zřízení školky jsou velmi individuální. Rozhoduje místo, kde školka vyroste, zda je potřeba jej zřídit jako celé nové, či pouze rekonstruovat stávající prostory. Zde jsou také nejvyšší rozdíly z hlediska počátečních nákladů. V případě T-Mobile vycházíme, že prostory není potřeba jistě rekonstruovat, ale spíše upravit. Je potřeba zřídit sociální zařízení pro děti, provést úpravy pro splnění hygienických norem a prostory vybavit. Náklady na tuto přestavbu se mohou pohybovat v rozmezí 800.000 – 1.000.000,- Kč. Povinnou součástí pro akreditaci Ministerstva školství je dětské hřiště, které musí být v blízké dostupnosti školky. Zde by se jednalo o možná největší vstupní

investici v rozsahu 1-1,5 milionu korun. V případě spolupráce či přímo projektu na klíč se společností Dům pro motýlky o.p.s. či organizací Firemní školky s.r.o. se bude přímo projekt vytvářet tak, aby splňoval podmínky udělení dotace EU v rámci Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a slaďování pracovního a rodinného života. Vstupní náklady, režijní a mzdové náklady by tak mohly být v průběhu prvních dvou let hrazeny prostřednictvím tohoto fondu. Během těchto dvou let je předpoklad získání akreditace Ministerstva školství tak, aby vznikl nárok na státní dotaci, která činí až 36 tisíc korun na jedno dítě ročně za rok. Akreditace je také hlavním předpokladem toho, aby náklady na další provoz byly daňově uznatelné.

Tabulka č. 13: Náklady navrženého zřízení firemní školky

Položka	Orientační cena v Kč
úprava stávajících prostor, zřízení sociální zařízení pro děti, vybavení školky	800.000 - 1.000.000
zřízení venkovního hřiště (povinnost pro zisk akreditace MŠ)	1.000.000
měsíční provoz pro s počtem 20 - 25 dětí	200.000 - 250.000
Cena celkem v průměru	**2.125.000**

Zdroj: vlastní práce

Tyto náklady vycházejí z informací převzatých z internetových stránek společnosti Firemní školky s.r.o., kde se zakladatelka společnosti Kateřina Francová, která zde popisuje již realizované projekty školky Českomoravské pojišťovny a.s. či školky Akademie Věd ČR.

Další návrhy zaměstnanců, které vyšly z dotazníkového šetření a Otázky č. 7 jako bylo ošatné či rozšíření jazykových kurzů by řešil Flexi Passy poskytovanými společností Benefity.cz. Návrhy, aby vznikaly obecně firmám v ČR v současné době další náklady spojené s rozšiřováním jazykových kurzů a příspěvků na ošatné mimo úpravu stávajících poskytovaných benefitů například cafeterie považuji za nereálné.

3.1 Obecná doporučení Společnosti

Jak již bylo v této práci zmíněno a z výsledků dotazníkového šetření potvrzeno, je potřeba umět zaměstnance pro práci dobře motivovat. K tomu slouží výše popsané stávající benefity, nebo navíc doporučené nové benefity předkládané touto bakalářskou prací. Dále se také nesmí zapomínat, že to nejsou pouze benefity, které motivují zaměstnance k vyšším výkonům. Často k pozitivní pracovní atmosféře napomáhají drobnosti, se kterými nemá zaměstnavatel další finanční náklady, ale dokáží zaměstnance také minimálně krátkodobě dobře motivovat. Jedná se například o pochvalu za dlouhodobě nadstandardně plněné výsledky zaměstnance, pozitivní zpětná vazba či s důvěrou předložený samostatný pracovní úkol ke splnění. Toto mé tvrzení se opírá o vyhodnocení Otázky č. 5 z dotazníkového šetření, kde celých 18% zaměstnanců uvedlo, že je motivuje pochvala. Na to, že se jedná o nefinanční benefit si myslím, že jde o velmi vysoké číslo. Je také důležité nastavit správně a srozumitelně cíle, aby bylo jasně patrno, co se od zaměstnance očekává a jak za odvedenou činnost bude ohodnocen. Případně opak, co se stane, pokud stanovené cíle nesplní. Špatně stanovené cíle, díky kterým zaměstnanec dlouhodobě není schopen splnit předem stanovený cíl jsou demotivující.

Zkuste se i zamyslet na rolí poskytování benefitů v rámci personální strategie společnosti.

4. Závěr

- Závěr bych zpracoval na 2-3 stránky, krátká prezentace návrhu a jeho vyhodnocení
  (Dotaz: mohu zde pouze zestručnit návrhovou část a v podstatě občas zopakovat část vět?) - ok

Zhodnocení úvodních cílů práce – naplnění cílů – nevím jestli toto máte předepsané BIBSem, ale pokud ne tak zhodnocení naplněné cíle nechte na komisi a posudky, nepiště větu že „cíle byly naplněny“ :-)

-
- Závěrečný odstavec

– v závěru se nesmí objevit nic nového co v práci ještě nebylo uvedeno – závěr je o tom, že stručně zopakujete cíl , jaké analýzy jste využil , nejdůležitější analytické info a

pak co jste navrhoval – nezapomeňte že pokud něco navrhnete, mělo by tam být i kolik by to mohlo stát

5. Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. *100 tipů jak řídit a vést lidi*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 130 s. ISBN 8025105296.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. 856 s. ISBN 8024704692.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů : nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada, 2007. 789 s. ISBN 9788024714073.

BLÁHA, Jiří; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno : CP Books, 2005. 284 s. ISBN 8025103749.

DUDA, J. *Zaměstnanecké výhody v systému řízení lidských zdrojů.* Disertační práce. Brno : MZLU v Brně, 2004. 158 s. ISBN 8071578959.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 2006. 367 s. ISBN 8072610333.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. Vyd. 1. Praha : ASPI, 2007. 131 s. ISBN 9788073572754.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha : Academia, 1997. 270 s. ISBN 8020005927.

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008*. Praha : Linde, 2008. 141 s. ISBN 9788072017010.

PRAŽSKÁ, Lenka; JINDRA, Jiří. *Obchodní podnikání : retail management*. Vyd. 1. Praha : Management Press, 1997. 880 s. ISBN 8085943484.

PROVAZNÍK, Vladimír; KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. Vyd. 1. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. 210 s. ISBN 8070792833.

ROBBINS, Stephen P; ŠAFAŘÍKOVÁ, Vlasta. *Management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 600 s. ISBN 8024704951.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Brno : Mendelova zemědělská a lesnická universita, 2005. 105 s. ISBN 8071578452.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vyd. Praha : Fortuna, 1997. 47 s. ISBN 8071685046.

WERTHER, William B; DAVIS, Keith E. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 808560504X.

WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 1. čes. vyd., překlad 18. vyd. německého originálu. Praha : C.H. Beck, 1995. 748 s. ISBN 3406396070.

6. Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1. Proces motivace.....10