

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Filozofická fakulta**  
Katedra sociológie a andragogiky  
Odbor štúdia: Andragogika v profilácii na personálny management

**Zhodnotenie starostlivosti o zamestnancov a systému zamestnaneckých  
výhod v nadnárodnej spoločnosti podnikajúcej v oblasti služieb**

Evaluation of employee care and employee benefit system in a  
multinational company operating in the service business

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Ing. Andrea Červenková**

Vedúca bakalárskej práce: PhDr. Veronika Gigalová  
Bratislava 2011

## **PREHLÁSENIE**

Prehlasujem, že záverečnú bakalársku prácu s názvom „Zhodnotenie starostlivosti o zamestnancov a systému zamestnaneckých výhod v nadnárodnej spoločnosti podnikajúcej v oblasti služieb“, som vypracovala samostatne a uviedla som v nej všetky použité zdroje.

---

Ing. Andrea Červenková

V Bratislave 31.3.2011

## **ANOTÁCIA**

Práca sa zaoberá problematikou starostlivosti o pracovníkov. Dôraz je kladený na zamestnanecké výhody, ktoré okrem toho, že sú súčasťou starostlivosti, sú aj neoddeliteľnou zložkou celkovej odmeny. V úvodnej časti sú uvedené druhy a význam zamestnaneckých výhod, rôzne systémy ich zavádzania a najnovšie trendy v sledovanej oblasti. V druhej časti sa nachádza ucelený pohľad na systém starostlivosti o pracovníkov v medzinárodnej telekomunikačnej spoločnosti. Tento je následne zhodnotený a sú tu načrtnuté možnosti jeho rozšírenia a zlepšenia.

## **ABSTRACT**

This work deals with employee care. Emphasis is placed on employee benefits, in addition to being part of this care, as well as being an integral component of total remuneration. In the introductory part, the types and importance of employee benefits are presented as well as various systems for their implementation and the latest trends in this area. The second part is a comprehensive review of the employee care system in international telecommunications company. This is then evaluated and improvement options outlined.

## **KLÚČOVÉ SLOVÁ**

pracovná motivácia, stimulácia, starostlivosť o zamestnancov, zamestnanecké výhody, celková odmena, kafetéria systém, sociálna starostlivosť

## **KEYWORDS**

work motivation, stimulation, employees care, employee benefits, total remuneration, cafeteria system, social care

## **POĎAKOVANIE**

Toto cestou by som sa chcela poďakovať vedúcej diplomovej práce PhDr. Veronike Gigalovej za odborné rady a pripomienky k mojej bakalárskej práci.

## OBSAH

<b>Úvod</b>	6
<b>1. Vymedzenie základných pojmov</b>	7
1.1 Základná charakteristika posudzovanej organizácie	7
1.2 Zamestnanecké výhody ako súčasť personálnej politiky	7
1.3 Teoretické pojmy: pracovná motivácia a stimulácia	8
1.4 Stanovenie hypotézy	10
<b>2. Zamestnanecké výhody ako súčasť odmeňovania</b>	11
2.1. Celková odmena pracovníkov	11
<b>3. Zamestnanecké výhody ako súčasť starostlivosti o zamestnancov</b>	13
3.1 Druhy služieb starostlivosti o pracovníkov	13
<b>4. Význam a kategorizácia zamestnaneckých výhod</b>	19
4.1 Druhy zamestnaneckých výhod	19
4.2 Rôzne systémy zamestnaneckých výhod a ich význam	21
4.3 Využitie sietí pri uplatňovaní benefitov	23
4.4 Postup pri zavádzaní zamestnaneckých výhod	24
4.5 Problémy zamestnaneckých výhod a ich riešenie	25
<b>5. Možnosti a trendy v poskytovaní zamestnaneckých výhod</b>	28
5.1 Najčastejšie používané zamestnanecké výhody a najnovšie trendy	28
5.2 Porovnanie poskytovaných benefitov v okolitých krajinách	31
<b>6. Zhodnotenie starostlivosti o zamestnancov v sledovanej organizácii</b>	33
6.1 Charakteristika spoločnosti	33
6.2 Benefity ako súčasť odmeňovania v spoločnosti	37
6.3 Benefity ako súčasť starostlivosti o zamestnancov v spoločnosti	38
6.4 Zamestnanecké výhody v spoločnosti	41
6.5 Zhodnotenie zhromaždených údajov o starostlivosti o zamestnancov	47
<b>Záver</b>	50
<b>Zoznam použitej literatúry</b>	52

## ÚVOD

*„Ludia dnes hľadajú viac, než výplatnú pásku. Chcú, aby sa s nimi zaobchádzalo ako s ľudskými bytosťami. Môže to znieť ako samozrejmosť, ale mnohým zamestnávateľom to ešte nedošlo“*

Mitchell Thall, prezident EPICURE (Nelson 2009, s. 11).

Dúfam, že nepatríte k pracovníkom takéhoto zamestnávateľa a celá starostlivosť o vás nezačína a nekončí pri stravných lístkoch. Možnosť ako ukázať zamestnancom, že na nich organizácii záleží je pritom nepreberné množstvo. Tejto problematike venujú firmy stále väčšiu pozornosť. Zatiaľ sú značné rozdiely v slovenských a zahraničných spoločnostiach a samozrejme záleží aj na veľkosti a na finančných pomeroch v organizácii.

Niet asi firmy, ktorá by netvrdila, že pracovníci sú jej najdôležitejším zdrojom a tým pádom sa o nich dôkladne stará. Napriek tomu je zrejmé, že každá má na zreteli hlavne svoju vlastnú úspešnosť a konkurencieschopnosť. Podľa Koubeka, starostlivosť o pracovníkov v organizácii nie je sama o sebe cieľom, je len nástrojom získavania, stabilizácie a motivovania pracovníkov organizácie. V prvom rade tak slúži záujmom spoločnosti tým, že vytvára dobrú zamestnávateľskú povest' organizácie (Koubek 2007, s. 344).

Starostlivosť o zamestnancom je veľmi široká oblasť a ja som upriamila svoju pozornosť najmä na zamestnanecké výhody, nazývané aj benefity. Na základe preštudovanej literatúry som zistila, že sú zaradené do dvoch oblastí. Okrem toho, že sú častým prostriedkom starostlivosti o zamestnancov, slúžia aj ako nástroj motivácie v systéme odmeňovania. Je dôležité si uvedomiť, že sa ľahko môžu stať dvojsečnou zbraňou. Zamestnanci, ktorých neoslovili sa môžu cítiť ukriždení. Preto by každá spoločnosť mala svojich pracovníkov poznať a flexibilne reagovať na ich potreby.

Ako funguje starostlivosť o zamestnancov v spoločnosti, ktorá sa radí medzi päť najlepších zamestnávateľov na Slovensku? Rozhodla som sa zhodnotiť systém zamestnaneckých výhod, ale aj iných služieb starostlivosti o zamestnancov v tejto nemenovanej nadnárodnej spoločnosti podnikajúcej v oblasti služieb. Ich systém je

vypracovaný s ohľadom na materskú firmu a dlhoročné skúsenosti v tejto oblasti. Na základe preštudovanej literatúry, firemných dokumentov a zistených informácií o firme posúdim, nakoľko je systém starostlivosti v spoločnosti funkčný a aké sú možnosti jeho zlepšenia.

## **1. Vymedzenie základných pojmov**

### **1.1 Základná charakteristika posudzovanej organizácie**

Organizácia, ktorou sa budem zaoberať je poprednou telekomunikačnou spoločnosťou poskytujúcou služby hlasovej a dátovej mobilnej komunikácie na Slovensku. Táto nadnárodná spoločnosť je lídrom v oblasti technológií a produktových inovácií. Jedným zo základných manažérskych nástrojov riadenia zamestnancov je systém riadenia výkonnosti. Tento systém je prepojený so systémom odmeňovania, rozvoja a vzdelávania zamestnancov a s plánovaním kariéry. Cieľom je spravodlivo hodnotiť individuálne výkony zamestnancov a zvyšovaním výkonnosti jednotlivcov posúvať výkonnosť celej spoločnosti dopredu. V organizácii sa pravidelne realizujú prieskumy zamerané na spokojnosť zamestnancov, lojalitu a firemnú kultúru.

HR divízia v spoločnosti poskytuje zamestnancom služby v troch oblastiach – personálnom poradenstve, odmeňovaní a rozvoji zamestnancov. Neoddeliteľnou súčasťou odmeňovania sú zamestnanecké výhody. V spoločnosti podporujú vzdelávanie a rozvoj, najmä kľúčových zamestnancov. Čo sa týka starostlivosti o zamestnancov je zamestnancom poskytovaná v širokej miere. Ja som sa zamerala práve na túto oblasť. Chcem zistiť, či je systém starostlivosti v spoločnosti dostatočný, adekvátne komunikovaný a či prihliada na najnovšie trendy. Svoju pozornosť sústredím najmä na zamestnanecké benefity, nakoľko sú významným nástrojom stimulácie pracovníkov (Fuchsová 2007, s. 96-97).

### **1.2 Zamestnanecké výhody ako súčasť personálnej politiky**

Prečo vôbec zamestnanecké výhody existujú? Švábenický sa domnieva, že sú reakciou na rast. Ten je spojený zo stúpajúcimi nárokmi, ktoré sa dajú zvládať len s narastajúcim úsilím a nasadením, ktorého je schopný len motivovaný zamestnanec. Účinnosť každej formy odmeňovania v čase klesá. Najlepšie sa to dá ilustrovať na stravných poukážkach, ktoré značná časť zamestnancov nepovažuje za benefit, ale akýsi štandard, povinnosť zamestnávateľa. Preto je nutné hľadať nové formy stimulácie, ktoré zamestnanca skutočne motivujú (Švábenický 2009, I.).



Z preštudovanej literatúry mi vyplýva, že nie je celkom jasné, či majú zamestnanecké výhody slúžiť ako nástroj motivácie, alebo prostriedok starostlivosti o zamestnancov. Väčšina autorov považuje zamestnanecké výhody za formu odmeňovania, no sú u nich aj neoddeliteľnou súčasťou starostlivosti o zamestnancov (napr. Koubek 2007, Bedrnová 2004, Kociánová 2010). Obe oblasti spolu súvisia a ich úlohou je udržať, motivovať a podporiť zamestnanca a tým prispieť k spojeniu jeho cieľov s cieľmi organizácie.

Starostlivosť o zamestnancov je v Koubekovom poňatí širšou oblasťou riadenia ľudských zdrojov. Týka sa záležitostí: pracovnej doby, pracovného prostredia, personálneho rozvoja, služieb poskytovaných pracovníkom (ich súčasťou sú zamestnanecké výhody) a starostlivosti o životné prostredie. Zamestnanecké výhody sú podľa autora také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje pracovníkom iba za to, že v nej pracujú a nebývajú obvykle vzťahované na výkon pracovníka. Člení ich do troch skupín:

1. Výhody sociálnej povahy (dôchodky, životné poistenia)
2. Výhody, ktoré majú vzťah k práci (stravovanie, vzdelávanie )
3. Výhody spojené s postavením v organizácii (automobil, telefón)

(Koubek 2007, s. 319-323).

Armstrong zaradil zamestnanecké výhody len medzi odmeňovanie pracovníkov. Starostlivosť o zamestnancov tvorí u tohto autora samostatnú časť riadenia ľudského kapitálu a týka sa najmä sociálnej starostlivosti (Armstrong 2008).

V hodnotenej spoločnosti sú zamestnanecké výhody súčasťou celkovej odmeny a to konkrétne jej nefinančnej časti, spolu s poskytovanými zľavami, vid'. kapitola 6.2. V starostlivosti o zamestnancov sú prítomné najmä v oblasti zdravotnej starostlivosti a využívania voľného času, ako uvádzam v kapitole 6.4.

### **1.3 Teoretické pojmy: pracovná motivácia a stimulácia**

Zamestnanecké výhody sú podľa Armstronga jedným z nástrojov pracovnej motivácie (Armstrong 2008, s. 520-522). Nakonečný označil prácu ako cieľovo zameranú činnosť, ktorá vyžaduje výdaj energie a úsilie, uplatnenie schopností,

rešpektovanie určitých záväzkov, noriem a je spojená s očakávaním. Preto je nutne spojená s motiváciou. Riadenie **pracovnej motivácie** (resp. systém podnikového motivovania) má zásadný význam pre ekonomiku organizácie. Motivovať, znamená pôsobiť zvonku určitými podnetmi na vnútorné motivačné štruktúry toho subjektu, u ktorého chceme dosiahnuť zmeny určitého druhu chovania – v našom prípade pracovného. Tieto vonkajšie motivujúce podnety nazývame incentívy. Ich klasickým príkladom je finančná odmena, či iná zamestnanecká výhoda. Určité podnety sa však stávajú motivujúcimi, len za určitých vnútorných podmienok subjektu. Tieto vnútorné podmienky efektívneho pôsobenia motivujúcich podnetov sú označované rôznymi termínmi: potreby, pohnútky, motívy (Nakonečný 1992, s. 13-28).

K žiadanej, optimálnej úrovni výkonu vedie podľa Kocianovej primeraná pracovná motivácia. Pokiaľ je človek nedostatočne motivovaný, býva výsledok činnosti málo uspokojivý, pokiaľ je nadmerne motivovaný, môže taká motivácia limitovať jeho konanie a viesť až k prípadnej deštrukcii jeho činnosti (Kocianová 2010, s. 23).

Kocianová charakterizuje motivačný program organizácie ako ucelený súbor pravidiel, opatrení a postupov, ktorých primárnym poslaním je dosiahnutie žiadanej pracovnej motivácie. K sociálno-ekonomickým informáciám, ktoré sú významné pri tvorbe motivačného programu organizácie patria:

- technické, technologické a organizačné podmienky práce
- sociálno-demografické a kvalifikačné charakteristiky pracovníkov
- charakteristiky pracovného prostredia, pracovných podmienok
- systém hodnotenia a odmeňovania pracovníkov
- uplatňované spôsoby riadenia a vedenia pracovníkov
- systém personálneho riadenia
- systém starostlivosti o pracovníkov v organizácii
- zámery a ciele organizácie

(Kocianová 2010, s. 39-40).

Ako významový ekvivalent motivácie je používaný termín **stimulácia**, niektorí autori však tieto pojmy odlišujú. Napríklad, podľa Nakonečného stimulovanie znamená pôsobenie na pracovnú ochotu pracovníkov zvonka v podobe určitých odmien, pochvál a podobne. Táto stimulácia síce vedie vždy k reakcii, aj keď je podprahová, ale nemôže trvale pôsobiť na pracovníkov a viesť k zásadnej a trvalejšej zmene chovania.

Stimulovanie musí byť tesne prepojené s motivovaním. Motivovanie pracovníkov znamená hlbšie a trvalejšie ovplyvňovanie činnosti a aktivity pracovníkov než stimulovanie. No ani motivovanie nemusí viesť k trvalej zmene chovania, pretože „spustenie“ chovania je závislé i na nemotivačných činiteľoch (subjektívnej pravdepodobnosti dosiahnutia cieľa a jeho hodnote). V pojme motivácia je však zahrnuté viac, totiž vytvorenie všetkých predpokladov k aktivácii žiadaného chovania (Nakonečný, 1992, s. 211).

Za základnú podmienku pre účinnú stimuláciu pracovníkov považuje Bedrnová znalosť ich osobnosti. Len tak sa dá „šit“ stimulácia na mieru. Musíme si uvedomiť, že stimulácia nie je jednorazový akt, manažér musí neustále podnecovať výkon svojho pracovného tímu. Starostlivosť o pracovníkov vyvoláva u nich pocit, že na ich práci vedení záleží, že je pre podnik dôležitá, že ju oceňuje. V opačnom prípade, pri silnej nespokojnosti s týmito podmienkami, si človek takú situáciu interpretuje ako neúctu a podceňovanie významu jeho práce. Vo vzťahu medzi pracovnou spokojnosťou a motiváciou platí, že dobré pracovné podmienky vo väčšine prípadov aspoň nepriamo stimulujú motiváciu k práci (Bedrnová 2004, s. 279 - 290).

Fuchsová medzi stimulačné prostriedky radí:

- hmotné odmeny finančné
- hmotné odmeny nefinančné
- zamestnanecké výhody
- neformálne hodnotenie – povzbudzovanie
- sociálna stimulácia – atmosféra pracovnej skupiny
- pracovné podmienky a režim práce
- obsah práce

Autorka zaradila medzi stimulačné prostriedky, ktoré ovplyvňujú pracovnú motiváciu zamestnanecké výhody, pracovné podmienky a režim práce, ktoré sú nevyhnutnou súčasťou starostlivosti o zamestnancov aj v mnou sledovanej spoločnosti. V hodnotenej spoločnosti sa využívajú aj novšie stimulačné programy, ktoré Fuchsová považuje za efektívne: Job enrichment (obohacovanie práce – delegovanie väčšej miery právomoci a zodpovednosti), Job enlargement (rozširovanie pracovnej spôsobilosti na základe rozširovania pracovných úloh), Job rotation (horizontálne, alebo vertikálne obmieňanie pracovných miest) (Fuchsová 2007, s. 96-97).

#### **1.4. Stanovenie hypotézy**

Cieľom mojej práce je zhodnotiť systém starostlivosti o zamestnancov s dôrazom na zamestnanecké výhody v telekomunikačnej spoločnosti. Vychádzam z firemných dokumentov a údajov z firemného intranetu.

##### **Hypotéza:**

Systém starostlivosti o zamestnancov v sledovanej zahraničnej spoločnosti je efektívny, jeho súčasťou sú aj zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť zároveň prezentuje ako časť celkovej odmeny.

##### **Pracovné hypotézy:**

1. Spoločnosť má vypracovaný systém starostlivosti, ktorý je prístupný pre všetkých zamestnancov, sú o ňom dostatočne informovaní a vo veľkej miere ho využívajú.
2. Súčasťou celkového systému odmeňovania spoločnosti sú zamestnanecké výhody poskytované formou kafetéria systému.

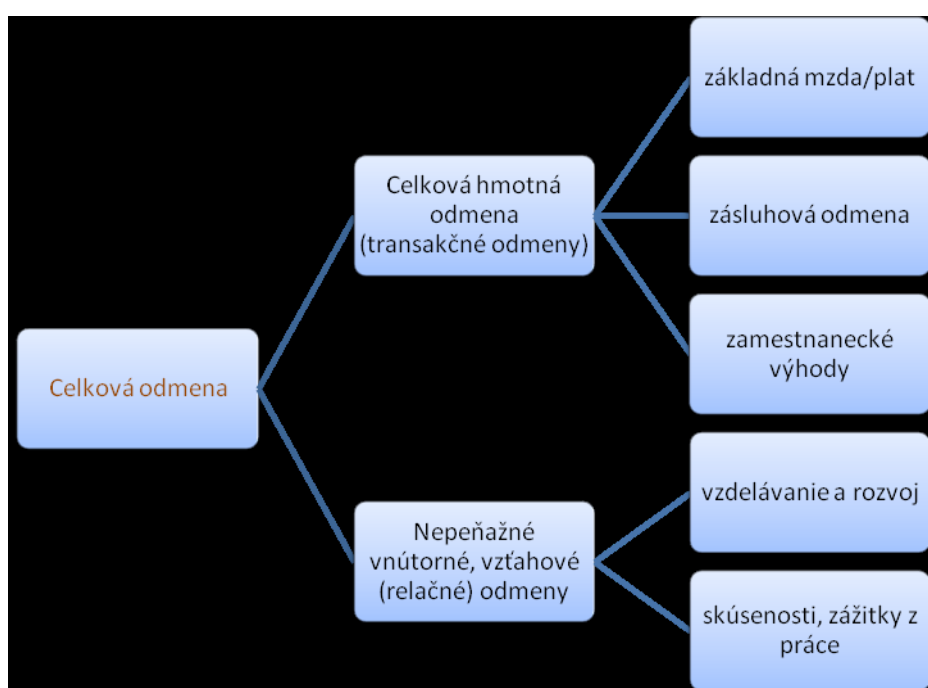
Na základe získaných informácií o firme, interných dokumentov a materiálov z firemného intranetu potvrdím, alebo vyvrátim platnosť stanovených hypotéz. Prijateľná by bola technika dotazníka, či štandardizovaných rozhovorov, ale nakoľko v spoločnosti prebiehajú každý rok viaceré prieskumy u zamestnancov, nebolo mi umožnené robiť prieskum jednou z týchto metód.

## 2. Zamestnanecké výhody ako súčasť odmeňovania

### 2.1 Celková odmena pracovníkov

Celková odmena podľa Armstronga zahŕňa všetky nástroje, ktoré má organizácia k dispozícii a ktoré môžu byť využité k získavaniu, udržaniu, motivovaniu a uspokojovaniu pracovníkov. Celkovú odmenu tvorí všetko, čo si pracovníci v zamestnaneckom vzťahu cenia.

Celková odmena zahŕňa transakčné a relačné odmeny, vid' graf č. 1.:



Graf. č. 1 Zložky celkovej odmeny (Armstrong 2008, s. 521)

#### Transakčné odmeny podľa Armstronga tvoria

- Peňažné odmeny – základná mzda/plat, zásluhová odmena, peňažné bonusy, akcie, podiely na zisku – individuálne odmeny
- Zamestnanecké výhody – dôchodky, dovolenky, zdravotná starostlivosť, iné funkčné výhody, flexibilita - spoločné odmeny

#### Relačné odmeny sú tvorené

- Vzdelávaním a rozvojom - riadením pracovného výkonu a rozvojom kariéry – individuálne odmeny
- Pracovným prostredím - hodnoty organizácie, štýl a kvalita vedenia, uznanie, úspech, riadenie talentov – spoločné odmeny

Výhody koncepcie celkového odmeňovania podľa Armstronga sú:

- Združený efekt rôznych typov odmien má hlbší a dlhodobejší vplyv na motiváciu ľudí.
- Zlepšenie zamestnaneckých vzťahov vďaka optimálnemu využívaniu vzťahových odmien
- Flexibilita v uspokojovaní individuálnych potrieb
- Riadenie talentov

(Armstrong 2008, s. 522- 595).

Adair upozorňuje na to, že peňažné odmeny sú síce základným stimulom, ale efekt všeobecného nárastu platu má tendenciu sa vytratiť, ako náhle sa psychologicky prispôbíte novej úrovni príjmu. Peniaze majú väčšiu silu urobiť vás nešťastnými, alebo nespokojnými v práci, než akú majú silu pre to, aby vás urobili spokojnými. Hlavným dôvodom, aby sa ľudom platila patričná mzda je pocit spravodlivosti a rovnosti a nie motivačné úvahy (Adair 2004, s. 157-160). Aj preto je dôležité nezabúdať na zamestnanecké výhody ako podstatnú časť celkovej odmeny. Podľa Armstronga plnia niekoľko cieľov:

- poskytnúť atraktívny a konkurencieschopný súbor celkových odmien, ktoré umožňujú ako získať, tak i udržať vysoko kvalitných zamestnancov.
- uspokojovať osobné potreby pracovníkov.
- posilňovať oddanosť a vedomie záväzku pracovníkov voči organizácii.
- poskytovať niektorým ľuďom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny

Stojí za povšimnutie, že tieto ciele v sebe nemajú „motivovanie pracovníkov“. Je to tak preto, že bežné výhody poskytované podnikom majú len zriedka priamy, alebo bezprostredný vplyv na výkon. Môžu však vytvárať priaznivejšie postoje pracovníkov k podniku, ktoré dlhodobo zlepšujú ich oddanosť, angažovanosť a tým aj výkon organizácie (Armstrong, 2008, s. 595).

Ako vidno v kapitole 6.2 aj v mnou sledovanej spoločnosti sa uplatňuje systém celkovej odmeny, ktorého súčasťou sú aj zamestnanecké výhody.

### 3. Zamestnanecké výhody ako súčasť starostlivosti o zamestnancov

#### 3.1 Druhy služieb starostlivosti o pracovníkov

Koubek tvrdí, že neexistuje jednoznačná a univerzálna definícia starostlivosti o zamestnancov. V jednotlivých krajinách sú rôzne zvyklosti i rôzna miera uzákonenia starostlivosti o pracovníkov. Autor starostlivosť o zamestnancov delí do troch skupín:

- **Povinná starostlivosť** daná zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami.
- **Zmluvná starostlivosť** je daná kolektívnymi zmluvami uzatvorenými na úrovni organizácie.
- **Dobrovoľná starostlivosť** je výrazom personálnej politiky zamestnávateľa, výrazom jeho úsilia o získanie konkurenčnej výhody na trhu práce.

Starostlivosť o pracovníkov je popri odmeňovaní tou oblasťou personálnej práce, ktorá je najčastejšie pracovníkmi či potenciálnymi pracovníkmi používaná k porovnávaniu organizácie s inými organizáciami. Podľa autora vysoká úroveň starostlivosti o zamestnancov môže do určitej miery kompenzovať určité nedostatky v peňažnom odmeňovaní. Nespokojnosť s odmenou naopak, môže paralyzovať dosiahnutie cieľov, ktorým mala poslúžiť starostlivosť o pracovníkov (Koubek 2007, s. 323-342).

Starostlivosť o pracovníkov v organizácii reprezentuje tri druhy záujmov a z nich vyplývajúcich cieľov:

1. Celospoločenské záujmy a ciele týkajúce sa občianskych práv, zdravia a sociálneho rozvoja človeka a sledujú aj prosperitu a stabilitu spoločnosti.
2. Individuálne záujmy a ciele človeka, uspokojovanie jeho potrieb.
3. Záujmy a ciele zamestnávateľa týkajúce sa zabezpečenia potrebných pracovníkov, rozvoja ich pracovných schopností a sociálnych vlastností, ich motivácie a výkonu, zblížovanie individuálnych záujmov pracovníkov a záujmov organizácie a vytváranie zdravých pracovných vzťahov.

Autor konštatuje, že v našich krajinách došlo v 90. rokoch k utlmovaniu niektorých aktivít starostlivosti o pracovníkov, pretože boli považované za výraz socialistického paternalizmu. V poslednej dobe sa však situácia zlepšuje, dochádza k rozširovaniu a prehľbovaniu tejto starostlivosti. Starostlivosť o pracovníkov v organizácii totiž nemá

primárne sociálne ciele, ale je nástrojom získavania, stabilizácie a motivovania pracovníkov (Koubek 2007, s. 344).

Vo svojom najširšom poňatí zahrňuje podľa Koubeka starostlivosť o pracovníkov záležitosti:

- I. Pracovnej doby a pracovného režimu
- II. Pracovného prostredia
- III. Bezpečnosti práce a ochrany zdravia
- IV. Personálneho rozvoja pracovníkov
- V. Služieb poskytovaných pracovníkom na pracovisku a ostatných služieb
- VI. Starostlivosti o životné prostredie

Autorov vyčerpávajúci pohľad na danú problematiku som si zobrala ako základ pre skúmanie starostlivosti o zamestnancov v mnou sledovanej organizácii. Zistené údaje uvádzam v kapitole 6.3.

## **I. Pracovná doba a pracovný režim**

Určuje časovú využiteľnosť pracovníka, ale i jeho voľný čas. Dĺžku a rozvrhnutie pracovnej doby upravuje Zákonník práce. V snahe vyjsť v ústrety požiadavkám pracovníkom sa stále viac uplatňujú flexibilné pracovné režimy. Flexibilita sa môže týkať ako dĺžky pracovnej doby, tak i umiestnenia pracovnej doby.

V prípade flexibility týkajúcej sa dĺžky pracovnej doby ide predovšetkým o:

- a) **skrátenú pracovnú dobu** (čiastočný pracovný úväzok), ktorá môže byť pravidelná, alebo nepravidelná. Obe formy sa využívajú najmä z rodinných a zdravotných dôvodov.
- b) **zmluva na ročný počet hodín** sa uplatňuje predovšetkým v organizáciách zo sezónnym charakterom práce, či nerovnomerne získavanými zákazkami.

V prípade flexibility týkajúcej sa umiestnenia pracovnej doby ide o:

- c) **pružnú, alebo klzavú pracovnú dobu**, keď si pracovník v časových úsekoch stanovených organizáciou sám volí začiatok, prípadne koniec zmeny. Medzi tieto časové úseky je obvykle vložený časový úsek povinnej prítomnosti na pracovisku. Varianty predstavujú pružný pracovný deň a pružný pracovný týždeň.



- d) **Zdieľanie pracovného miesta (job sharing)**, kde dve, alebo viac osôb uzavru s organizáciou zmluvu, že spoločne zaistia prácu na určitom pracovnom mieste.
- e) **Distančná práca (Home Office)** je takou formou pracovného režimu, keď pracovník bežne nedochádza na pracovisko, ale pracuje doma pomocou počítačovej siete a telefónu (Koubek 2007, s. 344-347).

V mnou sledovanej spoločnosti sa využíva na základe dohody skrátená pracovná doba, ak je to možné pružná pracovná doba a v určitých pozíciách, najmä riadiacich, aj Home Office.

## II. Pracovné prostredie

Podľa autora tvorí súhrn všetkých materiálnych podmienok pracovnej činnosti, ktoré spolu s ďalšími podmienkami (technológiou, organizáciou práce) vytvárajú faktory – fyzikálne, chemické, biologické, sociálne a psychologické, ktoré ovplyvňujú pracovníka v priebehu pracovného procesu. Skladba a úroveň pracovného prostredia pôsobia na pracovnú pohodu, výkon, ale i zdravotný stav pracovníka.

Personálna práca sa v súvislosti s pracovným prostredím sústreďuje na tri oblasti:

- a) **Priestorové riešenie pracoviska** – vhodná pracovná poloha, optimálne zorné podmienky pre prácu
- b) **Fyzikálne podmienky práce** – pracovné ovzdušie, osvetlenie, hluk, farebná úprava pracoviska
- c) **Sociálne psychologické podmienky práce** – súvisia s tým, či človek pracuje v neustálom kontakte s ďalšími pracovníkmi, alebo či pracuje izolovane

(Koubek 2007, s. 353-354).

Bedrnová tvrdí, že záujem podniku vytvárať pracovníkom lepšie podmienky pre ich prácu má dvojaký efekt: primárne sa lepšie podmienky pre prácu prejavujú na zlepšenom výkone – v dôsledku menšej únavy a lepšej pracovnej pohody, druhotne sa zlepšuje vzťah medzi podnikom a zamestnancami. Aj keď starostlivosť o pracovné podmienky sa nemusí okamžite prejavovať v spätnej väzbe v ich chovaní a spokojnosti. Nezáujem o pracovné podmienky sa však vždy prejaví nespokojnosťou a zníženou motiváciou k práci a to aj v tom prípade, ak sú hmotné odmeny vysoké (Bedrnová 2004, s. 295).

Pracovné prostredie v pozorovanej spoločnosti spĺňa všetky normy, pre väčšinu pracovníkov je tvorené open space kancelárkami, niektorí pracujú v predajniach, alebo v teréne.

### **III. Bezpečnosť práce a ochrana zdravia**

Koubek ďalej uvádza, že zamestnávateľ má podľa zákona povinnosť robiť opatrenia, ktorých cieľom je odstrániť príčiny ohrozenia života a zdravia pracovníka a vytvoriť bezpečné pracovné podmienky. Hlavným cieľom všetkých týchto opatrení je zabrániť vzniku pracovných úrazov a chorôb z povolania. Táto problematika je v skúmanej spoločnosti dôsledne dodržiavaná.

### **IV. Personálny rozvoj pracovníkov**

Podľa Koubeka je personálny rozvoj pracovníkov predovšetkým starostlivosť o kvalifikáciu a jej prehĺbovanie a rozširovanie. Vzdelávaním a vytváraním podmienok pre vzdelávanie svojich pracovníkov zamestnávateľ zvyšuje atraktivitu zamestnávania v organizácii, čo vedie predovšetkým k efektívnejšiemu získavaniu pracovníkov a ku zníženiu fluktuácie. Do personálneho rozvoja patrí i kariéra pracovníkov. Pracovníci by mali byť informovaní o svojich možnostiach kariéry v organizácii, zamestnávateľ by im mal poskytnúť jasnú perspektívu personálneho rozvoja. V tejto súvislosti by mala organizácia venovať zvýšenú pozornosť plánom kariéry a plánom postupu vo funkciách. O napĺňaní tohto bodu starostlivosti v skúmanej spoločnosti podrobnejšie informujem v kapitole 6.3.

### **V. Služby poskytované pracovníkom**

Služby poskytované pracovníkom sú vlastne zamestnanecké výhody, ktoré môže zamestnanec využiť ako na pracovisku, tak mimo neho. Koubek ich delí do dvoch skupín:

- Služby poskytované pracovníkom na pracovisku
- Ostatné služby poskytované pracovníkom a ich rodinám

Podrobnejšie sa ich charakteristikou zaoberám v kapitole 4.1, nakoľko sú zamestnanecké výhody nosnou témou mojej práce.

## VI. Starostlivosť o životné prostredie

Ako ďalej autor konštatuje, pozornosť organizácií sa sústreďuje nielen na pracovné prostredie na pracovisku, ale i na obytné a prírodné prostredie v zázemí organizácie. Starostlivosť o životné prostredie im prikazuje zákon, ale aj samy si uvedomujú, že nepoškodené prírodné prostredie v zázemí organizácie má pozitívny dopad na zdravie a spokojnosť jej pracovníkov a že ovplyvňuje aj preferencie ľudí a migračnú atraktivitu územia (Koubek 2007, s. 355-360). Skúmaná organizácia kladie veľký dôraz na vzťah k životnému prostrediu, vid' kap. 6.3.

Z iného pohľadu sa na starostlivosť o pracovníkov pozerá Armstrong. Podľa neho sa týka hlavne sociálnych služieb pracovníkom. Naše firmy po revolúcii upustili od mnohých sociálnych programov, ale ako vidno u tohto autora, západný svet sa pozerá na zamestnanca ako na rovnocenného partnera a to aj mimo pracovnej doby.

Armstrong sám nazýva služby starostlivosti o zamestnancov, že ide o „idealistickú snahu o nápravu sveta“. Tvrdí, že existuje veľa názorov, že súkromné záležitosti pracovníkov by sa zamestnávateľa nemali týkať a sociálnu starostlivosť by mali poskytovať výlučne štátne služby. Ich argumentom je to, že tieto služby sú považované zamestnancami za samozrejmosť a vďačnosť, ak vôbec existuje nie je motivačným faktorom. Sám autor sa prikláňa k názoru, že pracovníci sú oprávnení dostať niečo viac ako len plat, zamestnanecké výhody a zdravé a bezpečné systémy práce. Najmä ak si uvedomíme, že mnohé z ich osobných problémov vznikajú v súvislosti s prácou a veľa z nich sa nedá riešiť bez súvislosti s prácou (napríklad udelenie voľna k starostlivosti o choré deti, alebo partnerov). V prospech starostlivosti okrem sociálnych, existujú i ekonomické argumenty. Rast morálky, alebo lojality sa nemusí odraziť v raste produktivity, ale prílišné obavy a strach môžu mať za následok nižšiu efektívnosť. Starostlivosť o zamestnancov zvyšuje oddanosť pracovníkov, zlepšuje povesť firmy a pomáha pri získavaní a udržiavaní kľúčových zamestnancov (Armstrong 2008, s. 685-686).

Autor zaraďuje služby starostlivosti o pracovníkov do dvoch kategórií:

- Individuálne, alebo osobné služby starostlivosti o pracovníkov by mali byť poskytnuté v okamžiku zistenia tejto potreby, pričom podstatným prvkom je

dôvernosť. Z tohto dôvodu by mali mať dostatočne veľké podniky pre túto oblasť špecializovaných pracovníkov. Individuálna starostlivosť sa týka:

**Choroby** - poskytnúť pomoc, alebo radu pracovníkom dlhodobo neprítomným z dôvodu choroby, aby sa urýchlil návrat pracovníkov do práce. Zabezpečuje sa sústavným kontaktom s neprítomným pracovníkom. Cieľom je ukázať, že máme o pracovníka starosť, prekonať pocit osamotení a pomôcť radou, ale napríklad aj nákupom.

**Úmrtie blízkej osoby** – pomoc spojená s usporiadaním pohrebu a záležitosťami pozostalosti.

**Rodinné problémy** – pomoc by nemala spočívať v tom, že podnik bude robiť ľuďom ručiteľa, alebo za nich platiť dlhy. Môžu však pracovníkovi poradiť, ako by si mal pomôcť a kde by mal vyhľadať odbornú radu. Môžu na to slúžiť podnikové poradenské služby.

**Problémy v zamestnaní** – by sa mali riešiť prostredníctvom podnikového postupu pre riešenie sťažností, prípadne za pomoci konzultanta.

**Starší pracovníci a dôchodcovia** – ktorí pracovali v podniku dlho, si zaslúžia trvalý záujem svojich zamestnávateľov. Je vhodné navštevovať dôchodcov počas choroby, prípadne pre nich usporiadať spoločenské akcie.

- Skupinové služby starostlivosti o pracovníkov

Tvoria hlavne stravovacie zariadenia, športové a spoločenské kluby a zariadenia starostlivosti o predškolské deti (jasle, materské školy). Armstrong neodporúča investície do športových zariadení, iba ak je reálna pravdepodobnosť, že toto zariadenie bude využívané veľkou časťou pracovníkov.

Služby starostlivosti o pracovníkov sa podľa autora dajú zabezpečovať ako pomocou vnútropodnikových konzultačných služieb, tak pomocou externých agentúr. V USA externé agentúry ponúkajú dvadsaťštyrihodinovú telefónnu službu, poskytujúcu pracovníkom možnosť získať konzultáciu o celej rade problémov, vrátane stresu, problémov s alkoholom, drogami, manželským rozvratom, finančnými a právnickými problémami. Užívateľom programov je zaručená dôvernosť, i keď zamestnávatelia dostávajú štatistické prehľady o využívaní služieb (Armstrong 2008, s. 686-690).

Ako potvrdzuje aj Stýblo, prevzatie osobných starostí pracovníkov firmou predstavuje veľmi silný motivačný nástroj. Ak môže pracovník povedať, že všetky svoje starosti

o domov nechá doma, potom sa môže sústrediť len a len na prácu. Autor uvádza obvyklé služby pre zamestnancov v nemeckej firme Helm AG, ako napríklad nákup do tašky, pôžičky na vybavenie domácnosti, pomoc s organizovaním rodinných udalostí a jubileí, právne poradenstvo pri nákupe nehnuteľností, rozvode, riešenie starostlivosti o deti (jasle, škôlky). Je samozrejmosťou, že všetky tieto služby sú za mimoriadne prijateľné ceny a mnohé úplne zadarmo (Stýblo 1993, s.189).

Takéto rozsiahle poňatie starostlivosti o pracovníkov ako ho opisuje Armstrong a Stýblo nie je v našich pomeroch, aspoň podľa mojich skúseností bežné. V sledovanej spoločnosti sa však uplatňujú mnohé z uvedených služieb. Podrobnejšie sa touto charakteristikou zaoberám v kapitole 6.3.

## 4. Význam a kategorizácia zamestnaneckých výhod

### 4.1 Druhy zamestnaneckých výhod

Ako som uviedla v kapitole 3.1, súčasťou starostlivosti o zamestnancov podľa Koubeka sú aj služby poskytované pracovníkom, ktoré by sa dali nazvať aj zamestnanecké výhody. Autor ich delí do dvoch skupín:

#### I. Služby poskytované pracovníkom na pracovisku

- a) **Stravovanie pracovníkov** patrí medzi povinnosti zamestnávateľa a jeho kvalita a štruktúra býva kontrolovaná vonkajšími orgánmi. V rámci zamestnaneckých výhod zamestnávateľ naň obvykle prispieva, ale je možné zaznamenať aj bezplatné stravovanie.
- b) **Zariadenia slúžiace k osobnej hygiene, oddychu a ukladaniu osobných vecí pracovníka**, t.j. umývárne, šatne, parkoviská. Tieto služby jednak vyplývajú zo zákona, jednak sú výrazom aktívnej starostlivosti pri nadštandardných službách.
- c) **Zdravotné služby** v určitom rozsahu sú povinnosťou všetkých zamestnávateľov. Nad rámec svojich povinností organizácie poskytujú poskytovanie poradenstva vo vzťahu k ochrane zdravia, uskutočňujú preventívne lekárske prehliadky a zaisťujú priebežnú zdravotnú starostlivosť o pracovníkov
- d) **Poskytovanie pracovných odevov a ochranných pracovných pomôcok** je v niektorých prevádzkach povinné. Ako dobrovoľnú starostlivosť mnohí zamestnávatelia zavádzajú jednotné pracovné odevy s označením firmy. Niektoré firmy prispievajú svojim vedúcim pracovníkom, prípadne pracovníkom, ktorí prichádzajú do styku so zákazníkmi na bežný spoločenský odev.
- e) **Zaisťovanie dopravy do zamestnania**, poprípade príspevky na náklady dopravy sú službou, ktorá u nás existovala v pomerne širokej miere. Koubek konštatuje, že po zmene režimu došlo k útlmu týchto služieb. Naopak v zahraničí sa tieto služby za účelom prilákania a stabilizácie pracovníkov v stále väčšej miere používajú. Má to pozitívny dopad i na

výkon pracovníkov, pretože sa znižuje ich únava spojená s nepohodlím a časovou náročnosťou dopravy do zamestnania.

- f) **Poradenské služby týkajúce sa pracovných záležitostí pracovníka** sú zamerané na jeho vzdelávanie, smerovanie kariéry, právne záležitosti a podobne.

## II. Ostatné služby poskytované pracovníkom a ich rodinám

Tieto služby čiastočne korešpondujú s Armstrongovými službami sociálnej starostlivosti. Patria sem napríklad:

- a) **Služby spojené s využívaním voľného času** (rekreácie, šport, kultúra) sú poskytované nielen pracovníkom, ale niekedy aj ich rodinným príslušníkom. Často sa vyskytujú príspevky na úhradu, alebo čiastočnú úhradu týchto služieb.
- b) **Služby sledujúce zlepšovanie životných podmienok pracovníkov** (bývanie, jasle, materské školy, pôžičky, dobrovoľné poistenia, či príspevky na ne, finančná pomoc v určitých životných situáciách ako je úmrtie v rodine, svadba, narodenie dieťaťa, sťahovanie, nehoda, živelná pohroma). Do tejto skupiny patrí i v zahraničí dosť často poskytovaný príspevok na súkromnú starostlivosť o deti v prípadoch, keď zamestnávateľ má záujem o to, aby sa matka podieľala na práci v organizácii.
- c) **Poradenské služby pracovníkovi** a jeho rodinným príslušníkom (služby podnikového právnika, psychológa, lekára, právna pomoc). Tieto služby sú opäť využívané hlavne v zahraničí
- d) **Programy udržiavania kontaktov so ženami na materskej dovolenke** sú v zahraničí stále používanéjšie. Tieto programy sú zamerané na spoločenské akcie pre tieto ženy, na rôzne kurzy uľahčujúce im prácu v domácnosti, ale i na poskytovanie informácií o novinkách v ich odbore a udržiavanie ich kvalifikácie (Koubek 2007, s. 357-360).

Autor uvádza rôzne možnosti uplatňovania služieb pracovníkom. Vychádzala som z nich pri pozorovaní v konkrétnej organizácii (kap. 6.4). Sledovaná spoločnosť využíva mnohé z týchto zamestnaneckých výhod. Pre organizáciu by však mohlo byť výzvou, rozšíriť svoju ponuku služieb o ďalšie, ktoré sú skôr známe zo zahraničia.

Armstrong uvádza iné triedenie zamestnaneckých výhod, jeho hlavné typy sú:

- **Dôchodkové systémy:** sú všeobecne považované za najdôležitejšiu zamestnaneckú výhodu.
- **Osobné istoty:** ide o nemocenské, zdravotné, úrazové, alebo životného poistenie.
- **Finančná výpomoc:** pôžičky, výpomoc pri kúpe domu, zľavy na tovary a služby vyrábané, alebo poskytované podnikom.
- **Osobné potreby:** dovolenka na zotavenie, starostlivosť o deti, poradenstvo pri odchode do dôchodku, finančné poradenstvo a osobné poradenstvo v období krízy, posilňovne a rekreačné zariadenia.
- **Podnikové automobily a pohonné hmoty:** stále veľmi oceňovaná výhoda i napriek skutočnosti, že automobily sú v súčasnosti omnoho výraznejšie zdaňované.
- **Iné výhody:** ktoré zvyšujú životnú úroveň pracovníka, ako sú dotované stravovanie, príplatky na ošatenie, úhrada telefónnych účtov, mobilné telefóny a kreditné karty.
- **Nehmotné výhody:** charakteristiky organizácie, ktoré prispievajú ku kvalite pracovného života a robia ho atraktívnym miestom, kde stojí za to byť zamestnaný (Armstrong 2008, s. 595).

Švábenický delí benefity do troch kategórií. Prvé sú rovnaké pre všetkých – napríklad stravné lístky, na ktoré má v rovnakej výške nárok generálny riaditeľ i nováčik. Švábenický ich nazýva benefity **plošné**. Ďalej sú to benefity zviazané s pracovnou rolou a pozíciou - **statusové**. Najtypickejším predstaviteľom je služobný automobil i pre súkromné používanie. Treťou kategóriou sú výhody, z ktorých si zamestnanci môžu vyberať – teda benefity **výberové**. tzv. kafetéria systémy ponechajú túto voľbu na zamestnancovi, ktorý si sám riadi svoje „individuálne konto“ (Švábenický 2009, I.).

U uvádzaných autorov som zistila rôzne triedenie zamestnaneckých výhod. Zo zistených informácií som vychádzala pri pozorovaní v skúmanej organizácii v kapitole 6.4. Ich interné triedenie benefitov sa zdá najviac podobné Švábenického kategorizácii. Sú to základné benefity, ktoré prisudzujú každému zamestnancovi. Ďalej sú to kafetéria, alebo voliteľné benefity, ktoré sú limitované sumou podľa hierarchie v spoločnosti. Nakoniec sú to zľavnené benefity na rôzne služby a produkty.



## 4.2 Rôzne systémy zamestnaneckých výhod a ich význam

Systém zamestnaneckých výhod sa v rôznych organizáciách líši v závislosti od ich stratégií a cieľov. Podľa Koubeka organizácie často ponúkajú uniformný súbor výhod vybraný personálnym útvarom, či vedením organizácie. Pracovníci však môžu mať celkom odlišné predstavy a netvorí homogénny súbor. Ich preferencie sú ovplyvňované pohlavím, vekom, rodinným stavom, počtom detí, životnými podmienkami, životným prostredím na pracovisku a bydlisku, dobou zamestnania, povahou vykonávanej práce a mnohými ďalšími faktormi (Koubek 2007, s. 320-321). Práve systém voliteľných zamestnaneckých výhod a služieb podľa Joniakovej umožňuje eliminovať rozdiely v potrebách zamestnancov. Podstata tohto kafetéria systému spočíva v zapojení zamestnancov do výberu benefitov. Podľa autorky sa v praxi systém kafetéria môže uplatňovať v rôznych modifikáciách:

- **Systém jadra** spočíva v rozdelení zamestnaneckých výhod na dve kategórie. Jednu tvorí tzv. pevné jadro, pozostávajúce zo sociálnych služieb, ktoré nie sú voliteľné, no sú automaticky poskytované všetkým. Druhú kategóriu tvorí voliteľný blok služieb, z ktorého si zamestnanci vyberajú na základe vlastných preferencií vo vopred stanovenom rozsahu.
- **Systém menu** poskytuje zamestnancom úplnú voľnosť pri voľbe zamestnaneckých výhod a služieb v rámci stanoveného rozpočtu.
- **Systém voliteľných blokov** predpokladá zadefinovanie určitých súborov zamestnaneckých výhod, pričom zamestnanec sa môže rozhodovať len medzi nimi. Možnosť voľby je potom čiastočne obmedzená, no bloky ponúkaných výhod by mali byť zostavované na základe poznania preferencií rôznych skupín zamestnancov.

Ako autorka ďalej konštatuje, zavedenie voliteľného systému zamestnaneckých výhod a služieb v podniku prináša viacero pozitívnych efektov. Zvyšuje spokojnosť zamestnancov, prispieva k ich stabilizácii, posilňuje participatívne prvky riadenia a u zamestnancov rozvíja podnikateľské myslenie. Zároveň pozitívne ovplyvňuje i postoje a správanie zamestnancov, ktorí získavajú pocit akceptovaného a rovnoprávneho partnera.

Súčasne však treba rátať so zvýšenými nákladmi na zavedenie (odhady uvádzajú približne 2% zo mzdových nákladov zamestnancov zapojených do tohto systému) a údržbu tohto systému. Pri jeho zavedení sa síce mení štruktúra a úroveň personálnych

nákladov, no súčasne ich možno účelnejšie využiť. Výhody systému kafetérie však nie sú len ekonomické, pozitívny je jeho vplyv predovšetkým v oblasti motivácie zamestnancov.

So systémom kafetéria sa v praxi stretávame hlavne pri odmeňovaní vedúcich zamestnancov. Stále častejšie je však rozširovanie voliteľného systému na stredný manažment a aj radových zamestnancov, čo napomáha posilňovaniu tzv. jednotného statusu zamestnanca a priťahuje do podniku kvalifikované pracovné sily na všetkých úrovniach podnikovej hierarchie (Joniaková 2005, s. 73-74).

Vychádzajúc s citovaných autorov som v sledovanej spoločnosti skúmala, či realizujú voliteľný systém zamestnaneckých výhod. Ako uvádzam v kapitole 6.4, výber benefitov sa v konkrétnej organizácii realizuje formou Systému jadra, pričom sa tento systém uplatňuje u všetkých zamestnancov.

#### **4.3 Využitie sietí pri uplatňovaní benefitov**

Podľa Joniakovej odmeňovanie zamestnancov patrí medzi prvé systémy v rámci riadenia ľudských zdrojov, pri ktorých dochádzalo k využívaniu informačných technológií. Dnes sa využívajú sieťové informačné portály, ktoré zamestnancom a manažérom umožňujú okamžitý prístup k informáciám. Zavádzanie a využívanie podnikových intranetov poskytuje potrebné informácie tým, ktorí ich potrebujú rýchlo, presne a formou, ktorá im prinesie najväčší úžitok.

Pomocou sieťovo orientovaných systémov možno budovať nový vzťah zamestnanca a personálneho útvaru, kde zamestnanec vystupuje v úlohe interného zákazníka. Interný zákazník reaguje na ponuky personálneho útvaru v rámci personálneho elektronického obchodovania, využíva strediská personálnych služieb, koná vlastné rozhodnutia, samostatne komunikuje s personálnym útvarom.

Autorka uvádza výhody sieťovo orientovaného systému zamestnaneckých výhod:

- zamestnancovi sú poskytnuté všetky relevantné informácie v aktuálnom čase
- zamestnanec má k dispozícii potrebné informácie v rámci svojho vstupu, kde by mali byť i vysvetlenia základných termínov a odpovede na často kladené otázky (FAQ)

- kvalita informácií, flexibilita a možnosť rozhodovania zvyšujú spokojnosť, stabilitu a lojalitu
- odbúrava značnú časť administratívnej práce personálneho útvaru a poskytuje priestor na jeho pôsobenie v strategickej oblasti
- zamestnancovi dáva vyššiu mieru právomocí a zodpovednosti v oblasti voľby štruktúry odmeny, ale aj rozvoja zamestnanca, vzdelávania zamestnanca a podmienok pracovného prostredia
- vystupuje ako nový spôsob komunikácie v rámci systému odmeňovania

(Joniaková 2005, s. 80-87).

Autorkine jednoznačné výhody sieťovo orientovaných systémov som zisťovala aj v sledovanej organizácii. Táto spoločnosť intenzívne využíva informačné siete pri uplatňovaní systému zamestnaneckých výhod. Služi jej na to firemný intranet a v ňom uvedené aplikácie: Katalóg rozvoja a vzdelávania a Katalóg benefitov.

#### 4.4 Postup pri zavádzaní zamestnaneckých výhod

Kocianová tvrdí, že predpokladom vnímania a ocenenia zamestnaneckých výhod pracovníkmi je priebežná obojstranná komunikácia organizácie a pracovníkov. Je dôležité, aby boli výhody pre pracovníkov dostatočne prítiahľivé, aby zodpovedali ich potrebám (je potrebné vychádzať z prieskumov organizácie, ktoré môžu poukázať na preferované výhody). Rovnako je dôležité, aby im boli „stále pripomínané“ ako nenáročná zložka odmeny. Pracovníci by mali poznať skutočné náklady zamestnaneckých výhod (Kocianová 2010, s. 164-165). Koubek zdôrazňuje, že informácie o benefitoch sú často neprehľadné, ťažko zrozumiteľné a na nevhodnom mieste. Ideálne by bolo, keby písomná informácia o nich bola zaslaná každému pracovníkovi. Vhodné sú aj schôdze a nápadné plagáty, podnikový rozhlas či časopis (Koubek 2007, s. 320-321).

Aký je najlepší postup pri zavádzaní systému zamestnaneckých výhod? Podľa Švábenického je pri jeho tvorbe nutné vychádzať z analýzy tzv. „stakeholders“, teda hráčov, či faktorov, ktoré majú významný vplyv či záujem na výsledku. Základným prvkom sú **zamestnanci**, ich potreby, motivácie a očakávania. Najskôr musíme svojich zamestnancov „poznať“. K analýze slúži personálna databáza, ktorá poskytne súhrnné

demografické a geografické údaje, ktorým by sa mala venovať veľká pozornosť. Ideálne je sa zamestnancov na ich záujmy a preferencie opýtať v pravidelných interných prieskumoch. Ďalším faktorom je **vonkajšie prostredie** (niektoré benefity sú pre firmu i zamestnanca daňovo výhodné, iné nie) a **súvisiacej legislatívy** (napr. o dôchodkovom poistení). Veľmi dôležitá je časť prostredia v ktorom firma podniká, teda **konkurencia**. Nejde o kopírovania systémov, ale o ich porovnanie. Dôležitými hráčmi (ak sa vyskytujú vo firme) sú spravidla tiež odbory.

Mimoriadne závažným uhlom pohľadu je dlhodobá udržateľnosť systému, pretože v akejkoľvek situácii platí zásada, že je ťažšie a bolestnejšie rušiť existujúce výhody, než také výhody vôbec nemať. Ďalšou okolnosťou sú **celkové náklady**, ktoré nezahŕňajú len v peniazoch vyjadrenú sumu, ktorú chceme na benefity vynaložiť, ale i ďalšie položky, najmä na prevádzku a údržbu systému. Ďalej, či je v našich silách systém riadiť, tj. či máme dostatok finančných a ľudských zdrojov. Musíme zvážiť, či nie je lepšie využiť outsourcing – špecializovaného dodávateľa, ktorý vďaka svojej špecializácii a úsporám dokáže to isté lacnejšie, alebo za rovnaké náklady poskytnúť lepšie služby.

Poznávaním všetkých týchto parametrov sa dostávame opäť takmer na začiatok, ku kritériám, komu budeme benefity poskytovať. Majú mať všetci zamestnanci benefity hneď, alebo až od určitej doby, či od určitej pozície v zamestnaní? Majú mať všetci rovnakú hodnotu benefitov? Kritériá sa budú odvíjať od toho, čo od systému zamestnaneckých výhod čakáme. Ak je nábeh zamestnaneckých výhod postupný, plní motivačnú rolu. Obvykle benefit plní viac svoju sociálnu, stabilizačnú rolu, takže málokedy sú v nich rozdiely. V každom prípade nivelizácia škodí a podporovať preukázateľne výkonných sa i v tejto oblasti vypláca (Švábenický 2009, I.).

Mnou pozorovaná spoločnosť uplatňovala pri zavádzaní systému benefitov podobný postup, ako uvádza Švábenický, vid'. kapitola 6.4. Informácie o poskytovaných výhodách zamestnanci dostávajú formou e-mailu, intranetu a firemného časopisu. Nerealizuje sa udeľovanie benefitov na základe výkonu, či doby zamestnania, iba podľa príslušnosti k zamestnaneckým bandom. Firma nevyužíva ani formu outsourcingu pri uplatňovaní zamestnaneckých výhod.

#### 4.5 Problémy zamestnaneckých výhod a ich riešenie

Ako tvrdí Urban, zamestnanecké výhody majú svoje úskalia. I napriek značným nákladom totiž často:

- Nemajú priamy motivačný význam a tým ani bezprostredný vplyv na výkon pracovníkov. Zamestnanci ich často chápu ako nárok a prirodzenú súčasť pracovného vzťahu, nie ako nadštandardnú starostlivosť a neuvedomujú si ich náklady. Keď sú už zavedené, je ťažké ich rušiť.
- V prípade plošného poskytovania nevyhovujú všetkým zamestnancom rovnako.
- Sú často poskytované mechanicky na základe porovnávania s inými firmami, či pod tlakom poradenských firiem a ne vychádzajú zo špecifických potrieb firmy.

Autor navrhuje na zvýšenie efektivity výhod nasledujúce zásady:

- Prispôsobenie benefitov cieľom firmy, stanoviť si jasné ciele v oblasti motivácie stabilizácie a rozvoja zamestnancov, ktoré chceme pomocou výhod dosiahnuť. Ak má napríklad organizácia problémy so zdravotným stavom plynúcim z povahy vykonávanej práce, môže zamestnancom zaplatiť špecifické rehabilitačné služby.
- Hodnotenie efektivity benefitov. Poskytovanie zamestnaneckých výhod by sa malo opierať aspoň o základnú analýzu návratnosti vynaložených prostriedkov. Ide o porovnanie cieľa (očakávaného prínosu), ktorý má byť z dlhodobého hľadiska dosiahnutý, s priamymi i nepriamymi nákladmi spojenými s ich poskytovaním. Iba tak sa dá skutočne hodnotiť efektivita benefitov pre podnik.
- Opakujúce sa zisťovanie požiadaviek a potrieb zamestnancov a pravidelné overovanie toho, ako ľudia poskytované výhody hodnotia. K tomu najlepšie slúži anonymný dotazník.
- Posilnenie efektivity čerpania benefitov. Napríklad u niektorých vzdelávacích akcií doplniť ich poskytovaním motiváciou k zodpovednému čerpaniu benefitov (uzavretím dohody o kompenzácii vynaložených nákladov väzbou poskytnutého príspevku na dosiahnuté výsledky).
- Komunikácia poskytovaných výhod. Informácie o výhodách a ich novinkách je potrebné zasielať zamestnancom menovite a ponuku benefitov trvale pripomínať.
- Pravidelné zisťovanie úrovne benefitov u konkurencie.

- Občasný nezávislý audit výhod. Obvykle sa skladá z dvoch zložiek – auditu rozsahu a štruktúry benefitov, vrátane porovnania s podobnými firmami a auditu vnútornej efektívnosti poskytovaných benefitov. Audit umožňuje posúdiť výšku rozpočtu na výhody, identifikovať možnosti úspor, overiť informovanosť a spokojnosť zamestnancov s benefími i úroveň služieb poskytovaných vonkajšími dodávateľmi (Urban 2010).

Jakuš tvrdí, že odmeňovanie, a to tak plat, ako aj benefity, sú síce dôležitým faktorom spokojnosti, ale v žiadnom prípade nie jediným. Za rovnako dôležité, ak nie dôležitejšie faktory, považujú zamestnanci medziľudské vzťahy, náplň práce, istotu zamestnania. Menšie firmy nemôžu síce svojim pracovníkom ponúknuť platy na úrovni veľkých zahraničných spoločností, môžu však vytvoriť výborné medziľudské vzťahy, či pestrú náplň práce. Pre každú spoločnosť je preto dôležité pri zvažovaní nastavenia svojho odmeňovacieho systému i systému benefitov uvažovať aj nad týmito faktormi.

Hlavné dôvody prečo zamestnanci označujú firmu za dobrého zamestnávateľa sú dobrá atmosféra na pracovisku, otvorený prístup nadriadených, flexibilný pracovný čas, spravodlivosť pri odmeňovaní, príležitosti na rozvoj kariéry a vážia si aj povest' firmy.

Inými slovami peniaze, alebo investície do benefitov majú pri udržiavaní a motivácii význam, ale nie sú rozhodujúce. Pri určovaní miery motivácie sa benefity umiestnili až na dvanástom mieste z devätnástich (Jakuš 2010, s. 10-11).

Na základe uvedených poznatkov u Urbana som zisťovala, ako funguje systém zamestnaneckých výhod v konkrétnej organizácii. V kapitole 6.4 uvádzam, že pri jeho zavádzaní vychádzali z požiadaviek a potrieb zamestnancov, na základe prieskumu a následných focus skupín, pričom zohľadňovali aj porovnanie s konkurenciou. O ponuke benefitov pracovníkov pravidelne informujú. Efektivita u niektorých, najmä vzdelávacích aktivít je podmienená úspešným absolvovaním testu, alebo kladným hodnotením lektora. Hodnotenie efektivity benefitov, alebo nezávislý audit sa v spoločnosti nerealizuje.

## 5. Možnosti a trendy v poskytovaní zamestnaneckých výhod

### 5.1 Najčastejšie používané zamestnanecké výhody a najnovšie trendy

Podľa Draveckého poskytovanie benefitov závisí od veľkosti spoločnosti. Autor uvádza prieskum Merces.sk spoločnosti Profesia kde vidno, že väčšie firmy preferujú vzdelávanie zamestnancov, menšie uprednostňujú poskytovanie nápojov na pracovisku zadarmo (viď tabuľka č. 1). Vo všeobecnosti však platí, že čím väčšia spoločnosť, tým širšie spektrum benefitov poskytuje a aj pre väčšie percento zamestnancov.

#### Najčastejšie nefinančné benefity podľa veľkosti spoločnosti

do 10 zamestnancov	11 – 20 zamestnancov	21 – 50 zamestnancov
<b>nápoje zadarmo</b> (28 %)	nápoje zadarmo (30 %)	nápoje zadarmo (27 %)
<b>flexibilný čas</b> (25 %)	flexibilný čas (23 %)	vzdelávanie (25 %)
<b>mobilný telefón</b> (21 %)	mobilný telefón (23 %)	mobilný telefón (23 %)
51 – 250 zamestnancov	251 – 1 000 zamestnancov	nad 1 000 zamestnancov
<b>vzdelávanie</b> (32 %)	vzdelávanie (38 %)	vzdelávanie (46 %)
<b>nápoje zadarmo</b> (28 %)	dôchodkové sporenie (34 %)	dôchodkové sporenie (45 %)
<b>flexibilný čas</b> (27 %)	flexibilný čas (28 %)	flexibilný čas (30 %)

**Tabuľka č. 1**, zdroj: MERCES.SK

(Dravecký 2009).

Handzová tvrdí, že napriek tomu, že vplyvom hospodárskej krízy sa zamestnanecké výhody čiastočne krátili, na popularite kafetéria systému sa nič nezmenilo. Aj keď je tento systém administratívne náročnejší a nákladnejší, má väčší efekt. Najmä v čase recesie sa oplatí míňať peniaze za niečo, čo zamestnanci aj oceňujú. Podľa prieskumu platov Merces.sk, ktorý sleduje poskytovanie 14 nefinančných benefitov, badať v poslednom období pokles (viď. tabuľka č. 2). Autorka tvrdí, že spoločnosti pristupujú

k obmedzovaniu nákladov na benefity rôzne, podľa úrovne pozície zamestnancov. Inak sa zníženie rozpočtu prejavilo u robotníkov a inak u špecialistov či manažérov.

#### Nefinančné výhody, ktoré zamestnávateľia pracovníkom krátili

výhoda	1. štvrťrok 2010	pred rokom	zmena
Vzdelávanie zamestnancov	27 %	39 %	- 29 %
	22 %	33 %	- 33 %
Nápoje na pracovisku zadarmo	22 %	34 %	- 37 %
	20 %	29 %	-32 %
Príspevok na dôchodkové sporenie	17 %	28 %	- 38 %
Extra príspevok na stravu	14 %	22 %	- 37 %
Notebook aj súkromne	13 %	18 %	- 29 %
Dovolenka navyše	10 %	15 %	-36 %
Služobné auto aj súkromne	9 %	14 %	-32 %
Športové, kultúrne aktivity	8 %	16 %	- 47 %
Platenie dopravy do práce	7 %	11 %	- 35 %
Firemné víkendové akcie	6 %	11 %	- 44 %
Príspevok na zdrav. poistenie	4 %	6 %	- 41 %
Extra zdravotná starostlivosť	4 %	6 %	- 37 %

**Tabuľka č. 2**, zdroj: MERCES.SK (Handzová 2010).

Švábenický vidí budúcnosť v poskytovaní benefitov na kľúč. Aby sa firmy v tomto smere presadili, budú musieť ponúkať štandardné produkty typu dôchodkového pripoistenia, ktorých ponuka sa svojou podstatou nebude nijako líšiť. V ďalšej oblasti, podpora voľného času či starostlivosť o zdravie zamestnancov, už diferenciácia bude a to pomerne veľká. Aby sa veľké firmy rozhodli pre externého dodávateľa, musí ponuka pokrývať celé územie republiky, bez významných výkyvov kvality ponúkaných produktov. V dobe snahy naštartovať e-health, bude prípadná prepojitelnosť budúceho riešenia výhodou. Posledným kľúčovým parametrom bude cena za jednotku. Uspejú firmy, ktoré budú ponúkať zjednodušené riešenia pre menšie spoločnosti. Špecifickým trendom bude rozvoj aliančných programov, keď si jednotlivé firmy navzájom ponúknu výhody pre zamestnanca bez toho, že by sa samy podieľali na úhrade nákladov. Zamestnanci tak získajú konkrétne výhody, ku ktorým by sa ako bežní zákazníci



nedostali. Kľúčové je vybrať tie oblasti, o ktoré budú mať zamestnanci ozajstný záujem a výhody ocenia (Švábenický 2009, II.).

Na nové trendy v poskytovaní benefitov u nás upozorňujú autorky Kováčová a Krechňáková. Novodobým benefitom v moderných spoločnostiach je teambuilding či firemné akcie. Cieľom tohto benefitu je zvýšiť tímovosť a súdržnosť kolektívu, ako i spoznať reakcie zamestnancov v inom prostredí ako je kancelária. Ďalej je to možnosť pracovať priamo z domu – Home office, či poskytovanie Sick days. Sick days znamená, že zamestnanec má nárok v prípade zdravotných ťažkostí ostať doma, pričom jeho absencia v práci nemá vplyv na jeho finančné ohodnotenie. Medzi ďalšie nové trendy v motivovaní zamestnancov na Slovensku možno zaradiť raňajky vedenia so zamestnancami, casual Fridays (neformálne oblečenie v piatok), udeľovanie akcií spoločnosti, či možnosť odkúpenia hmotných statkov, ako je napríklad osobný automobil, či počítač po ich odpísaní z majetku spoločnosti (Kováčová, Krechňáková 2009, s.2-4).

Pre porovnanie uvádzam pár príkladov ako motivujú zamestnancov v zahraničí. Niektoré sa mi zdajú v našich pomeroch nerealizovateľné, ale určite môžu inšpirovať. Podľa Krčmárikovej sa v zahraničí môžeme stretnúť s týmito benefitmi:

**Nemecko:** vrcholoví manažéri dostávajú príspevok na bývanie a pomoc v domácnosti

**Francúzsko:** šéfovia dostávajú k dispozícii prvotriednych kuchárov

**Hongkong:** ako benefity dostávajú príspevky na bývanie, členské poplatky v kluboch, príspevky na vzdelanie detí, slúžku, automobil a nenávratné pôžičky

**Japonsko:** firmy spotrebujú na pohostenie trikrát viac ako americké firmy. Japonskí manažéri a vysoko postavení zamestnanci môžu bohatnúť "darmi", teda niečím, čo je v japonskej kultúre hlboko zakorenené (Krčmáriková 2005).

**Spojené štáty:** Nelson uvádza konkrétne príklady:

- Výrobný podnik Wilton Conner Packkaging v Severnej Karolíne zamestnáva skúseného údržbára, ktorý je k dispozícii kedykoľvek pre neho majú zamestnanci nejakú prácu a to len za cenu materiálu.
- Vedenie podniku Bour-Jon Steel Service Center v Ohiu na znak toho, že si uvedomuje rodinné problémy zamestnancov, ktorí pracujú dlhé obdobie nadčas,

posiela kvetiny a poukážky na večere priamo manželkám, alebo snúbenkám robotníkov a prikladá k nim lístok s poďakovaním.

- Aby znížila stres zamestnancov, dala reklamná agentúra Chiat Day v Los Angeles do miestnosti, v ktorej trávajú zamestnanci prestávky, boxovacie vrecia a namaľovanými podobami ľudí z vedenia.
- Reklamná agentúra Dahlin Smith White dáva všetkým zamestnancom určitú čiastku na výzdobu kancelárií.
- V sídle spoločnosti Google sú k dispozícii masáže, miestnosť na oddych a počúvanie hudby, či možnosť vziať si do práce psa.
- Roto-Rooter v Ohiu sídliaca inštalátorská firma organizuje každoročne týždeň pre zamestnancov. Každý deň v tomto týždni je plný na seba nadväzujúcich aktivít, vrátane recepcie s prípitkom, raňajky s teplým bufetom, pri ktorých ľudia z vedenia obsluhujú zamestnancov a prezident spoločnosti dokonca nosí zamestnancom k pracovným stolom zmrzlinu (Nelson 2009, s. 23-132).

Zo širokej ponuky benefitov uvádzaných citovanými autormi som vychádzala aj pri pozorovaní v konkrétnej organizácii. Sledovaná spoločnosť zatiaľ neuvažuje o realizácii benefitov formou outsourcingu. Naopak z prezentovaných nových trendov mnohé využíva, ako napríklad teambuilding, Home Office, Sick days, casual Fridays, ale aj raňajky s vedením.

## **5.2 Porovnanie poskytovaných benefitov v okolitých krajinách**

Ako uvádzajú autorky Kováčová a Krechňáková poskytované benefity v okolitých krajinách sa líšia, vid' tabuľka č. 3. Maďarskí zamestnávateľi motivujú svojich zamestnancov benefitmi podstatne menej ako na Slovensku a v Českej republike. V Českej republike je najčastejšie poskytovaným benefitom dovolenka navyše, ktorý uviedlo takmer 30% respondentov prieskumu Merces.cz. V Maďarsku sa na prvom mieste umiestnilo preplatenie dopravy do práce, ktorý má podľa prieskumu Merces.hu štvrtina zamestnancov. Najväčšie rozdiely v poskytovaní benefitov sú v dovolenke navyše, ktorú uviedlo takmer 10-krát viac Čechov ako maďarských respondentov. Na Slovensku má podľa prieskumu tento benefit približne trojnásobne väčší počet zamestnancov ako v Maďarsku. Vzdelávanie zamestnancov má oproti Slovákom a Čechom iba polovica zamestnancov v Maďarsku.

<b>Prehľad poskytovaných benefitov podľa krajín</b>			
<b>Benefit</b>	<b>Slovensko</b>	<b>Česko</b>	<b>Maďarsko</b>
Dovolenka navyše	10 %	29 %	3 %
Firemné víkendové akcie	10 %	6 %	3 %
Flexibilný pracovný čas	23 %	23 %	10 %
Mobilný telefón na súkromné účely	19 %	19 %	14 %
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	5 %	3 %	12 %
Nápoje na pracovisku zadarmo	26 %	24 %	16 %
Notebook aj na súkromné účely	11 %	11 %	6 %
Preplatenie dopravy do práce	8 %	6 %	25 %
Preplatenie športových, kultúrnych aktivít	12 %	10 %	4 %
Príspevok na stravu nad rámec zákona	14 %	22 %	6 %
Príspevok na zdravotné pripoistenie	5 %	5 %	5 %
Príspevok spoločnosti na dôchodkové sporenie	22 %	27 %	14 %
Služobné auto aj na súkromné účely	9 %	8 %	5 %
Vzdelávanie zamestnancov	29 %	28 %	14 %

**Tabuľka č. 3**, zdroj: Merces.sk, Merces.cz, Merces.hu  
(Kováčová, Krechnáková, 2009 s. 2-4).

## **6. Zhodnotenie starostlivosti o zamestnancov v sledovanej spoločnosti**

### **6.1 Charakteristika spoločnosti**

Spoločnosť pôsobí na telekomunikačnom trhu od začiatku deväťdesiatych rokov minulého storočia. Je súčasťou nadnárodnej skupiny firiem. Na telekomunikačný trh prináša medzinárodné poznatky, inovatívne riešenia a najnovšie technologické trendy.

#### *Predmet podnikania*

Zákazníkom spoločnosť ponúka komplexné portfólio dátových a hlasových služieb. Vlastní a prevádzkuje rozsiahlu pevnú i mobilnú telekomunikačnú sieť, ktorá pokrýva takmer celé územie Slovenskej republiky. V oblasti pevnej siete systematicky investuje do najmodernejšej optickej infraštruktúry a parí medzi najväčších poskytovateľov širokopásmového internetu v krajine. Zákazníci majú k dispozícii roamingové služby v sieťach mobilných operátorov v destináciách celého sveta. Spoločnosť je považovaná za lídra v oblasti poskytovania telekomunikačných služieb v najnáročnejšom segmente biznis zákazníkov a to z hľadiska rozsahu služieb a aj ich kvality. Organizácia je držiteľom certifikátu manažérstva kvality podľa EN ISO 9001: 2000. Veľký dôraz kladie aj na starostlivosť o zákazníka.

#### *Strategické zameranie organizácie*

Je dosahovať rýchlejšiu rast výnosov zo služieb ako konkurencia. Zameriavať sa na udržanie zákazníkov, ale aj nárast zákazníkov fakturovaných služieb. Zvýšiť trhové podiely v oblasti tržieb zo služieb na viac ako 30 % do roku 2012. Spoločnosť si kladie za cieľ neustále zlepšovať pravádzkovú efektívnosť.

#### *Organizačná štruktúra*

Súčasťou systému riadenia je funkcionálna organizačná štruktúra spoločnosti, vid'. graf č. 2, ktorá určuje jej základné usporiadanie. Na čele každej divízie je jej riaditeľ

a zodpovedá mu rôzny počet senior manažérov. Jednotlivé divízie sa ďalej delia na oddelenia a tímy.



**Graf č. 2.** Organizačná štruktúra spoločnosti

### *Charakteristika produktov*

Spoločnosť poskytuje telekomunikačné služby:

- Paušály a služby- viac ako dvadsať rôznych paušálov
- Programy telefonovania na základe dobijacej karty
- Internet v mobilnom telefóne
- Mobilný internet – služba mobilného prístupu na internet
- E-mail a BlackBerry – schránka elektronickej pošty
- Mini alarm – zariadenie na zisťovanie pohybu v nehnuteľnostiach a následné zavolanie na preddefinované číslo
- Roaming – umožňuje používať mobilný telefón v zahraničí
- Rôzne bezplatné služby automaticky pridané zákazníkovi (odkazová služba, presmerovanie hovorov, konferenčný hovor, lokálne informácie)
- Rôzne spoplatnené služby (SMS, MMS, videohovor, mobil MultiBanking, Asistent)
- Služby pre podnikateľov (monitorovanie a ochrana vozidiel a objektov)
- Predaj mobilných telefónov

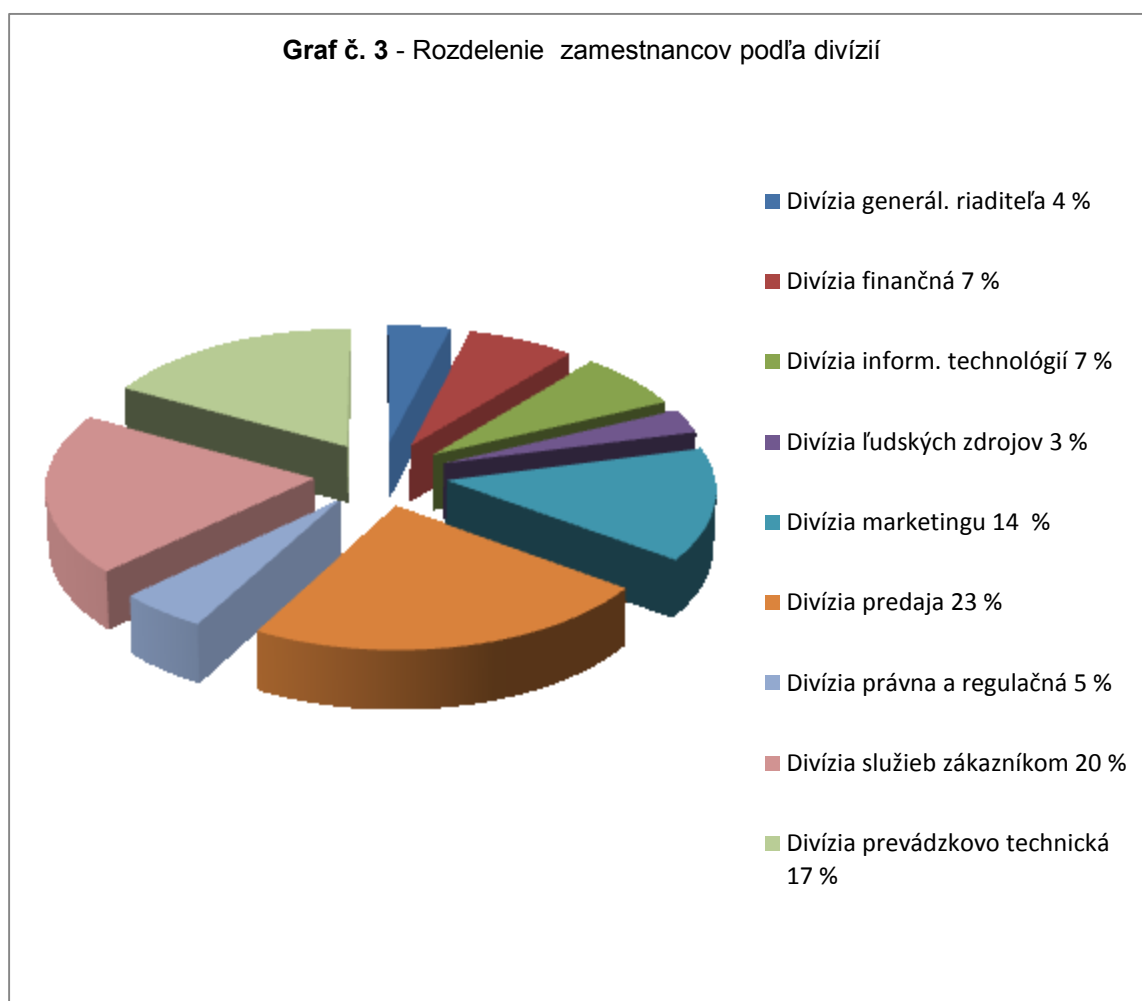
### *Trh, charakteristika zákazníkov*

Spoločnosť pôsobí na celom území Slovenska. Predaj svojich služieb zabezpečuje sieťou predajní vo všetkých väčších mestách a využíva aj spoluprácu so sprostredkovateľskými firmami. Segmentácia zákazníkov podľa veľkosti zákazníka je: súkromní zákazníci predplatených služieb, súkromní zákazníci paušálnych služieb,

malé firmy, stredné firmy, veľké firmy. V štruktúre zákazníckej bázy firma posilňuje segment zmluvných zákazníkov, ktorého podiel sa pohybuje cca na úrovni 60 percent. Tento segment vykazuje aj medziročný nárast.

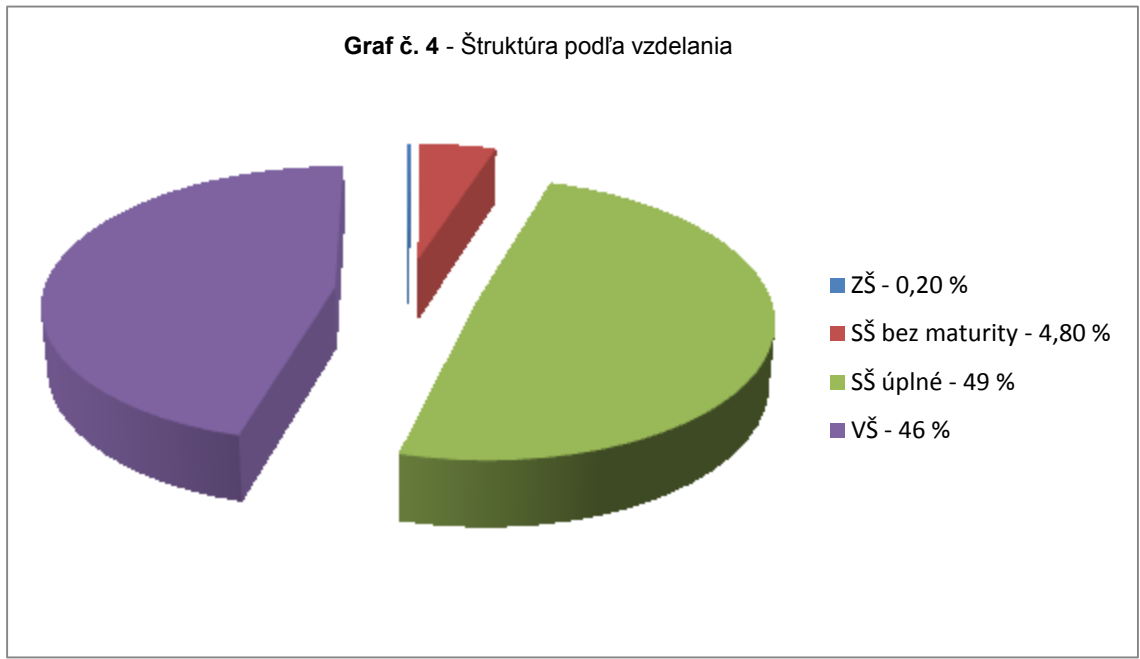
### *Ludské zdroje*

V spoločnosti je zamestnaných okolo 1500 zamestnancov, ktorí pracujú v deviatich divíziách, vid'. graf č. 3.



Organizáciu by sme mohli nazvať mladou, nakoľko priemerný vek pracovníkov je 32 rokov. Štruktúru podľa vzdelania ukazuje graf č. 4. Až polovica zamestnancov má stredoškolské vzdelanie s maturitou a takmer 46 % vysokoškolské. Pomer mužov a žien je približne 2:1.

Graf č. 4 - Štruktúra podľa vzdelania



### *Zamestnanecké prieskumy*

V organizácii sa pravidelne realizujú prieskumy zamerané na spokojnosť zamestnancov, lojalitu a firemnú kultúru. Už tri roky sa uskutočňuje medzinárodný prieskumom v rámci všetkých dcérskych spoločností zameraný na spokojnosť so službami HR. Cieľovou skupinou sú všetci riadiaci pracovníci a vybraná skupina zamestnancov zo všetkých divízií. V uplynulom roku sa z oslovených manažérov a zamestnancov zapojilo do prieskumu 55% ľudí. Spokojnosť zamestnancov so službami a produktmi HR dosiahla úroveň 78 %. Najviac bola ocenená kvalita služieb HR divízie. Oblasťou pre zlepšenie bolo poskytovanie poradenstva a produktov. Z pohľadu medzinárodného umiestnenia sa skúmaná spoločnosť umiestnila na 1. mieste zo všetkých dcérskych krajín.

Spoločnosť sa od roku 2007 zúčastňuje celoslovenského prieskumu “Najlepší zamestnávateľia Slovenska”, ktorý realizuje renomovaná medzinárodná poradenská spoločnosť Hewitt Associates. Cieľom je určiť najlepších zamestnávateľov na základe komplexného prístupu a analýzy názorov zamestnancov, firemných politík a praktík v oblasti riadenia ľudských zdrojov. Štúdiá definuje čo zamestnanci najviac oceňujú, čo ich motivuje v práci a prečo chcú zostať u svojich zamestnávateľov. Spoločnosť sa v uplynulom roku zaradila do prvej päťky najlepších zamestnávateľov. K silným

stránkam, ktoré zlepšili, patria predovšetkým: dobré vzťahy na pracovisku, dobrá povest' spoločnosti, benefity, školenia a rozvoj. Na druhej strane priestor na zlepšenie majú predovšetkým v rovnováhe pracovného a súkromného života, v procesoch a v rozvoji kariéry.

## **6.2 Benefity ako súčasť odmeňovania v spoločnosti**

Spoločnosť považuje odmeňovanie zamestnancov za jednu z kľúčových oblastí v riadení ľudských zdrojov a je založené na princípe spravodlivosti. Pri odmeňovaní vychádzajú zo zásady odmeňovania podľa individuálnych pracovných výsledkov, miery zložitosti a náročnosti pracovnej pozície. Spoločnosť deklaruje, že je zameraná na výkony a za týmto účelom je zavedený Systém riadenia výkonnosti. Tento systém zahŕňa okrem hodnotenia spôsobilostí nadriadeným aj sebahodnotenie zamestnancom, jeho celkového výkonu, rozvoja a toho čo by sa dalo zlepšiť.

Celková odmena v spoločnosti je tvorená jednotlivými zložkami odmeňovania, vid' graf č. 5. Základná mzda obsahuje základnú mesačnú mzdu, ktorá je garantovaná zamestnancom v pracovnej zmluve. Ďalej ju tvoria rôzne príplatky (napr. za služobné cesty). K celkovému príjmu sa ďalej zarátavajú rôzne odmeny (napr. za zlepšovacie návrhy) a ocenenia (napr. za najlepšie vyhodnoteného zamestnanca oddelenia podľa hodnotenia kolegov). Celkový príjem zvyšuje aj firemný bonus na konci roka podľa dosiahnutého hospodárskeho výsledku a variabilná zložka mzdy, čiže individuálny bonus podľa hodnotenia nadriadeným. To sa už dostávame k celkovej odmene do ktorej sa zarátavajú rôzne zľavy na využívanie produktov firmy a benefity. Ako vidíme benefity sú v spoločnosti neoddeliteľnou súčasťou celkovej odmeny. Zvlášť evidujú zľavy na rôzne produkty ponúkané spoločnosťou, ktoré bývajú bežne zaradené medzi zamestnanecké výhody (vid' kapitola 4.1).





**Graf č. 5.** - štruktúra odmeňovania v spoločnosti.

### 6.3 Benefity ako súčasť starostlivosti o zamestnancov spoločnosti

Starostlivosť o zamestnancov je široký pojem a nespadájú doň len zamestnanecké výhody. Podľa Koubeka k nej môžeme radiť šesť rôznych oblastí (viď. kapitola 3.1). Nakoľko sa danej problematike venuje skúmaná spoločnosť som sledovala z pohľadu tohto autora:

#### *I. Pracovná doba a pracovný režim*

V oblasti flexibility dĺžky pracovnej doby sa v skúmanej spoločnosti v obmedzenej miere uplatňuje skrátená pracovná doba a neuplatňuje zmluva na ročný počet hodín. V oblasti flexibility umiestnenia pracovnej doby sa zamestnancom, ktorým to charakter práce umožňuje, dáva možnosť pružnej pracovnej doby. Zdieľanie pracovného miesta nie je v spoločnosti zavedené. Čo sa týka práce z domu, tak je povolená len u pozícií a pracovných zaradení, ktoré ju umožňujú. Realizuje sa na základe dohody s nadriadeným v rozsahu pol dňa, až tri dni týždenne.

#### *II. Pracovné prostredie*

Zahŕňa tri oblasti:

- a) Priestorové riešenie pracoviska – vo firme sa okrem riadiacich pozícií uplatňuje systém otvorených kancelárií – open space. Počet pracovníkov v jednej kancelárii je okolo 50, pričom každý má svoj stôl. Pracovné prostredie nie je oddelené prekážkami. Takto pracuje väčšina zamestnancov, niektorí sú v predajniach, v ktorých sú podobné podmienky, prípadne pracujú v teréne.
- b) Fyzikálne podmienky práce – spĺňajú predpísané normy. Určitým nedostatkom je možnosť vetrania pracovných priestorov len pomocou klimatizácie.
- c) Sociálne psychologické podmienky práce – väčšina pracovníkov pracuje v spoločnosti veľkého množstva kolegov.

### *III. Bezpečnosť práce a ochrana zdravia*

Táto oblasť sa riadi zákonom aj internými normami. Spoločnosť prijala celý rad bezpečnostných noriem a bezpečnostných ustanovení ako Požiarny štatút, Smernica o priemyselnej bezpečnosti, Prevádzkový poriadok bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci a iné.

### *IV. Personálny rozvoj pracovníkov*

Spoločnosť pôsobí na veľmi dynamickom trhu, ľudia v organizácii sa musia prispôbovať meniacim sa podmienkam na svojich pracovných miestach. Oddelenie ľudských zdrojov sa sústreďuje na systematické vzdelávanie, osobný rozvoj pracovníkov a riadenie ich kariéry. Zamestnanci si svoj vzdelávací program vyberajú podľa pracovného zaradenia z Katalógu rozvoja a vzdelávania, prístupného na intranete. Ponúkané vzdelávacie programy sú zabezpečované externými vzdelávacími agentúrami v SR, alebo v zahraničí, internými školiteľmi, HR, prípadne vybranými zamestnancami jednotlivých divízií.

*Kvalifikačný rozvoj* v spoločnosti podporuje rozvoj odborných znalostí a zručností v nasledovných oblastiach:

- Odborné školenia, semináre a konferencie
- Rozvoj PC zručností
- Rozvoj jazykových zručností
- Školenia povinné zo zákona

- Školenia súvisiace s úpravou legislatívy
- Technologické školenia
- Projektové a procesné školenia

V spoločnosti sa realizuje aj *interný rozvoj* - je to koncept učenia sa navzájom - samoučiaci sa spoločnosť. Interné tréningy sa týkajú komunikácie, efektívneho vedenia porád, efektívnej motivácie a tímovej spolupráce. Sú vedené kolegami, ktorí sa v príslušnej problematike pohybujú každodenne a môžu sprostredkovať informácie, ktoré pomáhajú iným v práci. Populárnymi aktivitami samoučiacej spoločnosti sú aj interný mentoring a interný koučing.

*Rozvojové nástroje* - sú programy, počas ktorých zamestnanec rozvíja svoje spôsobilosti. Týkajú sa riadiacich pozícií. Napríklad New Manager Program je jednoročný cyklus vzdelávacích aktivít pre nových manažérov. Cieľom je podporiť manažérov na novej pozícii a oboznámiť ich bližšie s internými procesmi z oblasti riadenia a vedenia ľudí, firemnou kultúrou a hodnotami spoločnosti. V rámci kariérneho plánovania sa organizácia zameriava na kariéru tých zamestnancov, ktorých identifikuje ako zamestnancov s najvyšším výkonom a najvyšším potenciálom. Táto skupina zamestnancov (high potentials) je oslovená (v spolupráci HR a daného nadriadeného manažéra) a s každým zamestnancom je individuálne dohodnutá možnosť jeho prípadnej pozície a ďalšieho rozvoja. Na vybranú pozíciu sa môžu pripravovať v programe vzdelávanie - Talent Club. Oceňované sú aj možnosti medzinárodných rotácií či medzinárodné vzdelávacie programy v rámci skupiny. Táto tzv. Job rotation sa uskutočňuje na horizontálnej úrovni v rámci sesterských spoločností v dĺžke trvania 3 až 6 mesiacov. Zamestnanci si rozširujú obzor a získavajú nový pohľad na problematiku svojej práce. Uplatňujú sa aj ďalšie programy obohacovanie práce ako delegovanie väčšej miery právomocí a rozširovanie pracovných úloh. Ako tvrdí Fuchsová (viď kapitola 1.1) tieto programy majú aj stimulačný efekt na pracovníkov.

#### *V. Služby poskytované pracovníkom*

##### a) Služby poskytované pracovníkom na pracovisku:

Spoločnosť prispieva na stravovanie pracovníkov. K oddychu zamestnancov sú vyhradené priestory s možnosťou občerstvenia. Čo sa týka parkovania je zabezpečené len pre riadiacich pracovníkov a pre ostatných len v obmedzenej miere. Zdravotná

starostlivosť je zabezpečená možnosťou využitia poskytovaných benefítov. Spoločnosť neprispieva zamestnancom na odevy s výnimkou zamestnancov predajní, ktorí dostávajú pracovný odev. Na náklady na dopravu firma prispieva. Poradenské služby zamestnancom týkajúce sa pracovných záležitostí poskytuje HR divízia.

- b) Ostatné služby poskytované pracovníkom a ich rodinám sú podrobne opísané v nasledujúcej kapitole.

#### *VI. Starostlivosť o životné prostredie*

Spoločnosť si kladie za cieľ zapojiť do procesu ochrany životného prostredia nielen zamestnancov, ale aj zákazníkov. Distribuuje faktúry v obálkach z recyklovaného papiera a zákazníci si môžu aktivovať elektronickú faktúru, ktorá je plnohodnotným daňovým dokladom. V predajniach separujú všetky typy telefónov a zabezpečujú ich ekologickú likvidáciu. Až 80 % zamestnancov má vytvorené podmienky na separovanie odpadu na pracovisku. Všetci boli zapojení do šetrenia papiera používaním obojstrannej tlače. Zrealizovala sa interná kampaň na šetrenie energií. Pri výstavbe základňových staníc myslia aj na environmentálne aspekty. Plánujú do roku 2015 vyradiť všetky klimatizácie telekomunikačných zariadení obsahujúce zlúčeniny, ktorých únik môže prispievať k poškodeniu ozónovej vrstvy. Zapájajú sa do celoeurópskej iniciatívy Európsky týždeň mobility. Realizujú internú aplikáciu - Spolu do práce, prostredníctvom ktorej sa môžu kolegovia skontaktovať a naplánovať si cestu v jednom aute. Spoločnosť je držiteľom certifikátu systému manažérstva životného prostredia podľa EN ISO 14001: 2004.

#### **6.4. Zamestnanecké výhody v spoločnosti**

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom širokú škálu služieb, čiže zamestnaneckých výhod, ktorú pripravuje na základe skúsenosti z rokov minulých a na základe požiadaviek a preferencií pracovníkov. Organizácia sleduje trendy v odmeňovaní v telekomunikačnom sektore, pričom ich ambíciou je ponúknuť benefity nad rámec konkurencie a priniesť aj špecifické a unikátne benefity. Okrem benefítov ponúka za výhodnejších podmienok mobilné produkty a služby (zľavnené kupóny na paušály, rýchly internet, mobilné telefóny). Každoročne rozširujú ponuku benefítov s cieľom motivovať a budovať lojalitu zamestnancov a skvalitniť celkové odmeňovanie.

Na ponuke benefitov a ich realizácii sa podieľa v rámci HR divízie oddelenie Odmeňovania a benefitov. Do ich kompetencie patrí aj hodnotenie pracovných pozícií, sledovanie trendov na trhu práce, porovnanie trhovej hodnoty práce a tiež tvorba mzdového rozpočtu pre celú firmu.

Pri tvorbe portfólia benefitov oddelenie vychádzalo z prieskumu formou ankety. Zamestnanci sa mohli vyjadriť k už poskytnutým benefitom a zároveň mali priestor, aby navrhli nové. V rámci druhého kroku boli organizované tzv. focus skupiny, v ktorých monitorovali spokojnosť, prípadne nespokojnosť s už poskytnutými benefitmi. Účastníci mohli navrhnúť doplnenie, prípadne úpravu existujúceho portfólia benefitov. Následne porovnávali svoju ponuku s ponukami benefitov v dcérskych spoločnostiach, ako aj s najlepšimi zamestnávateľmi nielen na Slovensku.

Zamestnanci si každý rok plánujú benefity pomocou Katalógu benefitov prístupného na firemnom intranete. V tejto aplikácii si majú možnosť okrem plánovania benefitov aj vyúčtovať a zároveň im poskytne prehľad o celkovom čerpaní v príslušnom kalendárnom roku. Dôvodom toho, že spoločnosť kladie taký dôraz na zamestnanecké výhody, je aj ich daňová výhodnosť. Všetky benefity a darčeky s výnimkou príspevku na stravovanie podliehajú dani z príjmov a sú zdanené 20 % sadzbou. Z benefitov, ktoré nie sú poskytované zo zdrojov Sociálneho fondu je odvádzané aj zdravotné poistenie. Pre zamestnancov je daňovo výhodnejšie dostať benefit, ako peniaze. Napríklad pri poskytnutí poukážok Universal Pass získava o 15 % viac ako pri poskytnutí finančnej odmeny.

Zamestnanecké výhody sú v spoločnosti rozdelené do troch základných kategórií:

- I. Základné benefity** – prináležia každému zamestnancovi za rovnakých podmienok. Sú poskytované automaticky – neobjednávajú sa.
- II. Kafetéria, alebo voliteľné benefity** – sa ďalej členia na výberové benefity, pre zamestnancov a špeciálne benefity pre manažérov. Voliteľné benefity si zamestnanci môžu plánovať v aplikácii Katalóg benefitov počas plánovacieho obdobia maximálne do výšky prideleného finančného limitu.

### III. Zľavové benefity – zľavy, ktoré zamestnancom poskytujú vybraní obchodní partneri.

Toto delenie benefitov a ich výber zamestnancami Joniaková nazýva uplatňovaním kafetéria systému ako Systému jadra (viď. kapitola 4.2).

#### I. Základné benefity

##### a) Sú zamestnancom poskytnuté automaticky:

- príspevok na stravovanie - 0,17 € na každý stravný lístok
- príspevok na dopravu - 3,3 € mesačne
- náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti nad rámec zákona a to 1 - 3 deň PN vo výške 40% a 4 -10 deň PN vo výške 65% denného vymeriavacieho základu

##### b) Zamestnanci si o ne môžu požiadať:

- zdravotné voľno - v prípade ľahšieho ochorenia bez lekárom uznanej pracovnej neschopnosti, alebo na doliečenie. Za rok takto môže zamestnanec využiť 3 dni. Počas Zdravotného voľna je zamestnancovi poskytovaná mzda, ako keby vykonával prácu.
- jeden deň voľna – štúdium
- jeden deň voľna – svadba
- jeden deň voľna pre otca – pri narodení dieťaťa
- jeden deň voľna – prvý deň v škole s prváčikom
- darček pri narodení dieťaťa
- príspevok pri osvojení dieťaťa - príspevok vo výške 1.660 € poskytuje organizácia na základe predloženia dokladu o prevzatí dieťaťa do starostlivosti nahrádzajúcej starostlivosť rodičov

#### II. Voliteľné (výberové a špeciálne) benefity

##### a) Výberové benefity:

- Príspevok na školenie a vzdelávanie: školenia, kurzy, štúdium, odborná literatúra, príp. iná forma vzdelávania - školenie nemusí súvisieť s výkonom

práce. Školenie, alebo vzdelávanie si zamestnanec zabezpečí sám a maximálne do výšky naplánovanej sumy si výdavok vyúčtuje.

- Príspevok na rehabilitáciu, šport a kultúru: kaderníctvo, kozmetika, manikúra, kúpaliská, plaváreň, masáže, sauna, vírivé a perličkové kúpele, solárium, elektroliečba, fitnesscentrá, športové kluby a zariadenia, poukážky Zážitkový Pass, kino, divadlo, knihy. Benefit si zamestnanec zabezpečí sám.
- Príspevok na zdravotnú starostlivosť: poplatky u stomatóloga, vyšetrenia, operácie, príspevok na vitamíny, poukážky Medica, príspevok na očkovanie, na rekondičné a relaxačné pobyty, na okuliare, na psychologické poradenstvo, rehabilitačno-relaxačné štúdio Fit Look, celoročná zdravotná starostlivosť u praktického lekára, alebo preventívna prehliadka v Preventívnom centre Onkologického ústavu sv. Alžbety, celoročná zdravotná starostlivosť u praktického lekára, alebo preventívna zdravotná prehliadka v spoločnosti ProCare
- Poukážky Universal Pass
- Príspevok na životné poistenie, na doplnkové dôchodkové poistenie
- Príspevok na jasle, škôlku, opatrovateľku

Tieto benefity si zamestnanci vyberajú na základe kafetéria systému a množstvo prečerpaných prostriedkov určuje ich zamestnanecké pásmo a to, či sú zaradení ako manažéri, či experti, vid' tabuľka č. 4. V spoločnosti aplikovali princíp solidarity pri čerpaní sociálneho fondu, takže bez ohľadu na to, akú pozíciu kto zastáva, každý zamestnanec má rovnaký podiel na čerpaní sociálneho fondu.

Zamestnanecké pásma (band)	Benefity zo sociálneho fondu	Manažérska dráha	Expertná dráha		
		Nadštand. benefity	Celkové benefity	Nadštand. benefity	Celkové benefity
5	200 €	400 €	600 €	200 €	400 €
4	200 €	200 €	400 €	100 €	300 €
3	200 €	100 €	300 €	40 €	240 €
2	200 €	40 €	240 €	20 €	220 €
1	200 €	0 €	200 €	0 €	200 €

**Tabuľka č. 4** Financie poskytnuté na benefity za jeden rok podľa zamestnaneckých pásiem.

b) Špeciálne benefity:

Ide hlavne o služobné automobily a telefóny, ktoré sa viažu ku konkrétnym pozíciám a zamestnaneckým bandom vo firme. Pridelenie služobného vozidla závisí od pracovnej potreby zamestnanca, alebo od jeho funkčného zaradenia. Job need vozidlo je referentské vozidlo. Zamestnancovi zaradenému v bande 3, 2 a 1 môže byť pridelené služobné vozidlo len na základe pracovnej potreby. Job benefit vozidlo (manažérske vozidlo) sa prideliť riaditeľovi / výkonnému riaditeľovi divízie, zamestnancovi zaradenému do bandu 4 na pozícii senior manažér / senior expert a zamestnancovi zaradenému do bandu 3 na pozícii manažér / expert. Každý zamestnanec má pridelený mobilný telefón, ktorého minimálna doba používania a cena sa odvíja od zamestnaneckého bandu, vid' tabuľka č. 5. Ku každej pracovnej pozícii v spoločnosti je priradený zamestnanecký tariff a na jeho základe má nárok na príslušný počet voľných minút a nárok na službu Mobilný internet.



Zamestnanecké pásmo	Band 1	Band 2	Band 3	Band 4	Band 5
Minimal. doba používania mobilu (v mesiacoch)	24	24	24	12	12
Obstarávacía cena mobilu bez DPH	75 €	150 €	200 €	400 €	700 €

**Tabuľka č. 5** Cena a doba používania mobilných telefónov.

### III. Zľavnené benefity:

Spoločnosť pre svojich zamestnancov zabezpečuje rôzne zľavy, či už na tovary, služby, alebo v bankách, ktoré majú k dispozícii všetci zamestnanci. Mohli by sme ich preto radiť k základným benefítom, ale organizácia si ich eviduje osobitne. Sú to:

*Zľavy na zájazdy:* CK BUBO a EXPEDIA, Kúpele Turčianske Teplice, Detské tábory City Camp s 10% zľavou, Penzión Teplička, Grand Castle Liptovský Hrádok, Kúpele Rajecké Teplice, Šport hotel Donovaly a Penzión Encián, Kúpele Dudince

*Zľavy na tovar a služby:* škola šmyku so zľavou 15%, zľava na produkty Logitech 20%, zľava na produkty Dell 20%, zľava 20% v predajniach Levi's, zľava v internetovom bio-obchode, zľava až do 30% na produkty HP, Flyzone paragliding, zľava v internetovom obchode Konopné.sk, zľava 20% na sortiment spoločnosti Lamarc, zľava 10% v ovocnom bare na Kuchajde, zľava 13% v McDonald's, Studio ReMar, zľava 10% v Coffee&Co, elektronika so zľavou v Andrea Shop, zľava v kvetinárstve Azuči, 5% zľava na ázijský nábytok a doplnky, kadernický salón TONI&GUY, 10% zľava na obuv FootWork, zľava na športové vybavenie UVEX a K2, zľava Nábytok Drevona, zľavy vo Fitness v Rozadole, zľava na služby a produkty CURAPROX, fitness centrum Astra, Zen Asian Wellness, zľava až do 20% na thajskú masáž, 10% zľava v internetovom obchode FITPRO.sk, zrakové centrum Ocellus, Wellness salón Nefrit v Žiline, zľava v centre pohybu, športu a relaxu FactoryPro, zľava v Slender – Beauty štúdio, STAR fit fitness & aerobic centrum, očná optika Prima Optic, Národné tenisové centrum, Štúdio Figúra, Štúdio Biorovnováha, očná optika BOLERO a iné.

*Zľavy v bankách:* UniCredit Bank, Všeobecná úverová banka

Medzi zľavové benefity sa radí aj služba partner. Je to zamestnanecký program určený pre rodinných príslušníkov a umožňuje im telefonovať výhodnejšie.

Z celkovej ponuky zamestnaneckých výhod boli v uplynulom roku najviac využívané:

1. Universal Pass, kultúra a šport
2. Príspevok na okuliare
3. Zdravotná prehliadka a zdravotná starostlivosť
4. Príspevok na životné poistenie
5. Príspevok na školenie

Od spoločnosti zamestnanci pravidelne dostávajú aj darčeky (napríklad iPod, mobilný telefón k Vianociam), mávajú Deň detí, vianočný večierok či firemné stretnutia mimo pracoviska. Organizujú aj rôzne interné súťaže – napríklad najlepší predajcovia idú na výlet do New Yorku a Španielska. Pravidelnou aktivitou je tiež oceňovanie tzv. Service Hero, teda zamestnanca s najlepším prístupom ku kolegom, ktorý dostáva zaujímavé, nielen finančné ocenenie. Spoločnosť využíva aj nové trendy v benefítoch ako napríklad teambuilding, casual Fridays, alebo raňajky s vedením.

### *Sociálna výpomoc*

K zamestnaneckým výhodám sa zaraďujú aj tzv. sociálne služby. O túto výpomoc môžu pracovníci písomne požiadať v prípade závažnej osobnej, alebo sociálnej situácie a žiadosť zaslať senior manažérovi oddelenia odmeňovania a zamestnaneckých výhod.

Ide o životné situácie:

- a) živelná pohroma v dôsledku ktorej bola zničená, resp. znehodnotená ich nehnuteľnosť
- b) výnimočné výdavky zamestnanca, ktorý má v starostlivosti aspoň jedno nezaopatrované dieťa a je osamelý, rozvedený alebo ovdovelý.
- c) úmrtie zamestnanca (príspevok je poskytnutý pozostalým),
- d) úmrtie manžela/ky zamestnanca,
- e) dlhodobá práceneschopnosť zamestnanca (min.3 mesiace),

- f) dlhodobé ošetrovanie chorého člena rodiny (manžel, dieťa, rodič, alebo rodič manžela/ky) pri závažných zdravotných problémoch (min. 3 mesiace),
- g) výdavky vynaložené na operáciu zamestnanca, prípadne iný zákrok v zdravotníckom zariadení, ktorý je nevyhnutný pre udržanie dobrého zdravotného stavu zamestnanca,
- h) výdavky súvisiace s nákupom zdravotníckych pomôcok, so zaradením do špeciálnej školy alebo ústavu, prípadne výdavky vynaložené na výživové doplnky pri závažných zdravotných problémoch niektorého z členov spoločnej domácnosti.
- i) výdavky zdravotne postihnutého zamestnanca, ktoré súvisia so zabezpečením individuálnej dopravy do zamestnania,
- j) iné mimoriadne životné situácie

Poskytnutie a výšku príspevku schvaľuje Senior manažér ľudských zdrojov pre odmeňovanie a zamestnanecké výhody, je oprávnený požiadať o vyjadrenie priameho nadriadeného zamestnanca. Priznaný príspevok môže byť zamestnancovi poskytnutý v sume do 330 € za rok, výška príspevku je posúdená individuálne.

### **6.5 Zhodnotenie zhromaždených údajov o starostlivosti o zamestnancov a systéme zamestnaneckých výhod**

Vo svojej práci vychádzam z hypotézy:

*Systém starostlivosti o zamestnancov v sledovanej zahraničnej spoločnosti je efektívny, jeho súčasťou sú aj zamestnanecké výhody, ktoré spoločnosť zároveň prezentuje ako časť celkovej odmeny.*

Pracovná hypotéza č. 1

*Spoločnosť má vypracovaný systém starostlivosti, ktorý je prístupný pre všetkých zamestnancov, sú o ňom dostatočne informovaní a vo veľkej miere ho využívajú.*

Ako som uviedla v kapitole 6.3 spoločnosť má systém starostlivosti dôkladne vypracovaný a v mnohom splňa vyčerpávajúci pohľad na danú problematiku podľa Koubeka (kap. 3.1):

- I. Čo sa týka pracovnej doby a pracovného režimu je tu umožnená flexibilita najmä umiestnenia pracovnej doby a Home Office. Skrátená pracovná doba, tak

ako je zatiaľ zaužívané na Slovensku, nie je bežne ponúkaná v nových pracovných miestach. Využíva sa len výnimočne na základe dohody. Myslím si, že práve takýto zamestnávateľ by mal ísť príkladom a presadzovať alternatívne spôsoby práce.

- II. Pracovné prostredie napriek tomu, že spĺňa všetky normy, nie je podľa môjho názoru pre každého vyhovujúce. Podľa Koubeka, sú pri duševnej práci žiadané také pracovné podmienky, pri ktorých sa pracovníci navzájom nerušia (Koubek 2007, s. 355). To si v otvorenom priestore bez akýchkoľvek bariér, kde pracuje okolo 50 ľudí asi nedokáže nikto predstaviť. Podľa mňa by pomohlo aspoň čiastočné členenie pracoviska nízkymi stenami, ktoré poskytujú určitú zvukovú bariéru a súkromie.
- III. Bezpečnosť práce a ochrana zdravia sú v sledovanej spoločnosti dôsledne dodržiavané.
- IV. Vzdelávanie a rozvojové aktivity sa v tejto organizácii uplatňujú v širokej miere a systematicky. Ku kariérenému rozvoju využívajú aj nové nástroje ako interný mentoring, koučing, Job rotation a rôzne formy obohacovania práce, ktoré sú podľa Fuchsovej efektívnym stimulačným prostriedkom (kap. 1.3). Aj keď sa vzdelávanie a kariérny rozvoj sústreďujú najmä na kľúčových zamestnancov, každý má v rámci výberových benefitov možnosť čerpať určenú sumu na akúkoľvek formu vzdelávania. V tejto oblasti je starostlivosť spoločnosti naozaj príkladná.
- V. Zo služieb poskytovaných pracovníkom na pracovisku nad rámec zákona dáva spoločnosť k dispozícii priestory na oddych. Na stravu len finančne prispieva, inak ju nezabezpečuje. Veľkým nedostatkom sú aj obmedzené možnosti na parkovanie pre radových pracovníkov. Naopak, musím vyzdvihnúť poradenské služby divízie HR, ktoré sú oceňované aj v zamestnaneckých prieskumoch (kap. 6.1). Zdravotné služby sú rozsiahle v ponuke výberových benefitov (kap. 6.2). Čo sa týka poskytovania poradenstva vo vzťahu k ochrane zdravia, spoločnosť ponúka množstvo materiálov na svojej intranetovej stránke. Ostatné služby spojené s využívaním voľného času a zlepšovaním životných podmienok pracovníkov sú v spoločnosti naozaj bohaty zastúpené (kap. 6.4). Ich súčasťou sú aj tzv. sociálne služby, ktoré pomáhajú zamestnancom v ťažkých životných situáciách. Koubekom navrhované poradenské služby a programy udržiavania kontaktov so ženami na materskej dovolenke sa v spoločnosti neuplatňujú (kap.

3.1). Čo je podľa môjho názoru škoda, lebo spoločnosť má na to určite potenciál.

VI. V starostlivosti o životné prostredie naozaj nemôžem firme nič vyčítať.

Prístup k systému starostlivosti majú všetci zamestnanci a aj ho využívajú. Niektoré výhody im plynú automaticky, iné si volia na základe firemnej hierarchie. Jednotlivé zložky systému starostlivosti ako vzdelávanie, rozvoj, zamestnanecké výhody, sociálna starostlivosť sú prezentované v samostatných sekciách na intranete. Informácie sú tu síce vyčerpávajúce, ale ničím nie sú zjednotené do uceleného motivačného programu. Efekt vynakladaných prostriedkov by sa určite zvýšil, keby bol celý systém prezentovaný v ucelenej podobe s dôrazom na finančnú výhodnosť jednotlivých benefitov. Význam celkového motivačného programu organizácie uvádza Kocianová (kap. 1.3).

Aj keď je systém starostlivosti o pracovníkov v spoločnosti naozaj rozsiahly, určite sú možnosti jeho rozšírenia. Ako naznačil minuloročný prieskum v spoločnosti (kap. 6.1), zamestnanci požadujú zlepšenie v poskytovaní poradenstva. Ak vychádzam z mnou citovaných autorov (Koubek 2007, Armstrong 2008), ako možnosť rozšírenia sa javí zabezpečiť podnikové poradenské služby vo finančných, či osobných problémoch. Podľa môjho názoru by zamestnanci uvítali aj pomoc, či návštevu počas dlhodobej choroby. Udržiavanie kontaktov a oboznamovanie matiek na materskej dovolenke s dôležitými udalosťami v odbore, by malo nielen motivačný efekt, ale by prispelo aj k ich bezproblémovému návratu na pracovisko. Nemalo by byť problémom venovať určitú pozornosť aj pracovníkom, ktorí odišli do dôchodku a pripraviť pre nich spoločenské akcie. Mne osobne sa veľmi páči aj príklad zo zahraničia, keď každý zamestnanec má možnosť využiť služby skúseného majstra pri menších domácich poruchách, či prácach.

Pracovná hypotéza č. 2

*Súčasťou celkového systému odmeňovania spoločnosti sú zamestnanecké výhody poskytované formou kafetéria systému.*

Významnou súčasťou celkovej odmeny v spoločnosti sú aj zamestnanecké výhody (kap. 6.2). Zistila som, že v spoločnosti pri uplatňovaní zamestnaneckých výhod využívajú systém kafetéria, ktorý považujú za najefektívnejší mnohí citovaní autori (Koubek 2007, Kocianová 2010, Joniaková 2005). V spoločnosti sú teda zamestnanecké výhody voliteľné vo finančnom rozsahu podľa zaradenia pracovníka do zamestnaneckého bandu. Tento systém stupňovania podľa pozície vo firme sa uplatňuje vo výške sumy poskytnutej na benefity, cene a dobe používania mobilných zariadení, či automobile aj na súkromné účely. Ako tvrdí Švábenický, takého odstupňované poskytovanie výhod má síce motivačnú rolu, ale malo by byť závislé aj na výkone, či dobe pôsobenia vo firme (kap. 4.4). Realizácia celého systému zamestnaneckých výhod je realizovaná prostredníctvom intranetovej siete, kde si môžu zamestnanci svoje benefity plánovať, kontrolovať, ale aj vyúčtovať. Ako tvrdí Joniaková (kap.4.3) zamestnanci sa tak stávajú interným zákazníkom HR oddelenia.

Zamestnanci však nemajú poznatky o tom, ktoré benefity sú pre nich finančne najvýhodnejšie. Podľa Kocianovej by pracovníci mali poznať skutočné náklady zamestnaneckých výhod (kap. 4.4). Z tohto dôvodu by som navrhovala komunikovať aj daňovú výhodnosť benefitov, aby zamestnanci vedeli, ktoré sa im najviac oplatia.

## ZÁVER

A na záver ešte jeden citát:

*„Najvyššia dosiahnuteľná rovina služby pochádza od srdca, takže podnik, ktorý sa dostane k srdciam ľudí, bude poskytovať najlepšie služby.“*

Hal Rosenbluth, generálny riaditeľ Rosenbluth International (Nelson 2009, s. 16).

Myslím, že celkom vystihuje to, čo som zistila vo svojej práci. Možno, že zamestnanecké výhody nie sú až natoľko finančne výhodné a nepôsobia priamo na motiváciu zamestnancov. Dôležité je, že vyjadrujú záujem zamestnávateľa o svojich ľudí. To, že ich berie ako rovnocenných partnerov, ktorých si váži a o ktorých sa zaujíma nielen na pracovnej úrovni, ale aj na ľudskej. Kvalitná starostlivosť o ľudí sa určite prejaví v dlhodobom obzore vo zvýšenej oddanosti zamestnancov a tým aj vo výkone organizácie.

Vo svojej práci som najskôr teoreticky predostrela možnosti a spôsoby starostlivosti o zamestnancov. Niektorí autori k nej pristupujú veľmi komplexne (Koubek 2007), iní sa sústreďia najmä na jej sociálny aspekt (Armstrong 2008). Neoddeliteľnou súčasťou tejto starostlivosti sú zamestnanecké výhody, poskytované zamestnancom na základe príslušnosti k firme. Tieto tzv. benefity sú v praxi zahrnuté aj ako súčasť celkovej odmeny a mnohí autori zdôrazňujú ich stimulačný význam (Joniaková 2005, Fuchsová 2007, Bedrnová 2004). Ich hlavnou úlohou je pomôcť podniku získať kvalitných a stabilných zamestnancov. Firma si tak buduje priaznivý imidž nielen na trhu práce, ale aj do vnútra. Zamestnanci benefity vnímajú ako ocenenie ich dôležitosti pre podnik, teda pokiaľ sú efektívne, čo sa dá zabezpečiť vďaka kafetéria systému.

Ako to funguje v praxi som posudzovala u významnej telekomunikačnej spoločnosti. Spoločnosť zamestnanecké výhody ponúka na základe poznania potrieb svojich pracovníkov. Dáva im možnosť voliteľnosti týchto výhod, čím sa zamestnanci pre firmu stávajú rovnoprávnymi partnermi. Organizácia dbá aj na sociálne potreby svojich pracovníkov. Starostlivosť v spoločnosti sa odráža v nízkej fluktuácii a vysokom výkone. Podľa renomovanej spoločnosti Hewitt Associates bola spoločnosť v uplynulom roku zaradená medzi päť najlepších zamestnávateľov na Slovensku a

zamestnanci radili medzi silné stránky svojej spoločnosti benefity, ale aj vzdelávanie a rozvoj.

Napriek tomu, že systém starostlivosti v spoločnosti je dosť rozsiahly, stále sú možnosti na jeho zdokonaľovanie. Priestor na zlepšenie som našla v zavádzaní alternatívnych spôsobov práce a skvalitnení pracovného prostredia. Ako naznačujú aj výsledky prieskumov v spoločnosti, zamestnanci by privítali zavedenie rôznych poradenských služieb. Mohlo by ísť o v zahraničí bežné poradenské služby vo finančných, osobných problémoch, ale aj o udržiavanie profesijnej úrovne žien na materskej dovolenke.

V sledovanej spoločnosti som z dostupných údajov našla prepracované jednotlivé zložky motivačného programu, ktoré sú pre zamestnancov prezentované v elektronickej podobe vo forme intranetu. Nemajú ucelenú podobu a zamestnanci nie sú informovaní, ktoré benefity sú pre nich finančne najvýhodnejšie. Myslím si, že spoločnosť vynakladá nemalé prostriedky na starostlivosť o svojich zamestnancov. Keby bola táto starostlivosť spracovaná v podobe komplexného motivačného programu, ktorý by poukazoval na efektivitu výhod pre pracovníkov, zamestnanci by si ho viac uvedomovali a tým aj oceňovali.

Napriek týmto, podľa môjho názoru „kozmetickým“ nedostatkom hodnotím starostlivosť o zamestnancov a zamestnanecké výhody v sledovanej spoločnosti ako veľmi efektívne. Podľa môjho názoru sa obe pracovné hypotézy a tým aj celková hypotéza potvrdili.



## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- ADAIR, J. *Efektívni motivace* Prel. L. Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. Prel. z: Effective motivation. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů (Nejnovější trendy a postupy)*. Prel. J. Koubek. 10. vyd. Praha: Grada, 2008. 800 s. Prel. z: A Handbook of Human Resource Management Practice. ISBN 978-80-247-1407-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšíř. vyd. Praha: Management press. 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- DRAVECKÝ, M. Zamestnanecké výhody? Občas sú to vyhodené peniaze. Pravda.sk [online]. 2009, [cit. 5.12.2010]. Dostupný z www: [http://profesia.pravda.sk/zamestnanecke-vyhody-obcas-su-to-vyhodene-peniaze-fwc-/sk-prludz.asp?c=A091107\\_180125\\_sk-prludz\\_p01](http://profesia.pravda.sk/zamestnanecke-vyhody-obcas-su-to-vyhodene-peniaze-fwc-/sk-prludz.asp?c=A091107_180125_sk-prludz_p01)
- FUCHSOVÁ, K., KRAVČÁKOVÁ, G. *Manažment pracovnej motivácie*. 1. vyd. Bratislava: IRIS, 2007. 170 s. ISBN 80890186661
- HANDZOVÁ, Z. Firmy zamestnancom ukrajujú z výhod. Pravda.sk [online]. 2010, [cit. 5.1.2011]. Dostupný z www: [http://profesia.pravda.sk/firmy-zamestnancom-ukrajuju-z-vyhod-dvs-/sk-prludz.asp?c=A100505\\_222348\\_sk-prludz\\_p01](http://profesia.pravda.sk/firmy-zamestnancom-ukrajuju-z-vyhod-dvs-/sk-prludz.asp?c=A100505_222348_sk-prludz_p01).
- JAKUŠ, D. Vyšší plat, viac benefitov, väčšia spokojnosť? Benefity namiesto kompenzovania platových rozdielov prispievajú k ich zvýrazneniu. *Trend : Špeciál – Poradenstvo*, 2010, č.10, s. 10-11.
- JONIAKOVÁ, Z., BLŠTÁKOVÁ, J. *Odmeňovanie a stimulovanie*. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2005. 98. s. ISBN 80-225-1941-3
- KACHŇÁKOVÁ, A. *Riadenie ľudských zdrojov*. 1 vyd. Bratislava: Ekonóm, 1999. 227 s. ISBN 80-225-1206-0
- KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-2472-497-3
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. prepr. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- KOVÁČOVÁ, P., KRECHŇÁKOVÁ, L. Benefit - niečo navyše. *Komerčná príloha denníka Hospodárske noviny : Office manager*, 2009, č.1, s. 2-4.
- KRČMÁRIKOVÁ, L. Sociálny program predbieha mzdu. Pravda.sk [online]. 2005, [cit. 15.1.2011]. Dostupný z www: <http://spravy.pravda.sk/socialny->

[program-predbieha-mzdu-da4/sk\\_ekonomika.asp?c=A0505330\\_093827\\_sk\\_pkariera.p0](http://program-predbieha-mzdu-da4/sk_ekonomika.asp?c=A0505330_093827_sk_pkariera.p0)

- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
- NELSON, B. *1001 způsob jak motivovat zamestnance*. Prel. V. Faktor 1. vyd. Praha: Pragma, 2009. 204 s. Prel. z: 1001 Ways to Energize Employees. ISBN 978-8072-2057-76-4
- STÝBLO, J. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Grada 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4
- ŠVÁBENICKÝ, Martin. Motivace prostřednictvím benefitů. *IHNed.cz* [online]. 2009, [cit. 30.11.2010]. Dostupný z www: <http://kariera.ihned.cz/c1-37888100-motivace-prostrednictvim-benefitu> . ISSN 1213-7693, I.
- ŠVÁBENICKÝ, Martin. Co v dnešní době s benefity. *IHNed.cz* [online]. 2009, [cit. 30.11.2010]. Dostupný z www: <http://kariera.ihned.cz/c1-38661790-co-v-dnesni-dobe-dal-s-benefity> . ISSN 1213-7693, II.
- URBAN, Jan. Zaměstnanecké benefity:cíle, problémy, efektivita. *IHNed.cz* [online]. 2010, [cit. 20.9.2010]. Dostupný z www: [http://bankovnictvi.ihned.cz/c4-10004490-42807370-900000\\_d-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita](http://bankovnictvi.ihned.cz/c4-10004490-42807370-900000_d-zamestnanecke-benefity-cile-problemy-efektivita)