

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

Jana Kohútová

Vytvorenie systému benefitov v spoločnosti „ALFA“

**Creating a system of employee benefits
in the company „ALFA“**

Závěrečná bakalářská práce

Vedúci práce: Mgr. Vít Dočekal

Olomouc 2012

Čestné prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som túto záverečnú bakalársku prácu vypracovala samostatne a uviedla v nej všetky literárne a ostatné zdroje, ktoré som použila.

V dňa

Podpis:

Meno a priezvisko autora: Jana Kohútová

Názov záverečnej bakalárskej práce:

Vytvorenie systému benefitov v spoločnosti „ALFA“

Katedra: Katedra sociologie a andragogiky

Vedúci záverečnej bakalárskej práce: Mgr. Vít Dočekal

Rok obhajoby: 2012

Anotácia

Cieľom tejto záverečnej bakalárskej práce je vypracovanie konkrétneho návrhu zamestnaneckých výhod pre spoločnosť „ALFA“. Navrhovaný program zamestnaneckých výhod bol vypracovaný na základe teoretických poznatkov o ľudských zdrojoch a ich riadení, o mzdách a mzdových formách, o zamestnaneckých výhodách, ich uplatňovaní a čerpaní a na základe praktických poznatkov získaných z odbornej tlače a štatistických zdrojov.. Navrhnutý systém zamestnaneckých výhod bol overovaný u zamestnancov spoločnosti prostredníctvom dotazníka.

Obsah

Úvod.....	6
1 Teoretické poznatky vymedzenia pojmu odmeňovania zamestnancov	8
1.1 Ľudské zdroje a ich riadenie	8
1.1.1 Kvalita a riadenie ľudského potenciálu.....	9
1.1.2 Stabilizácia ľudských zdrojov	11
1.2 Stimulácia a motivácia zamestnancov	12
1.2.1 Stimulácia pracovného správania.....	12
1.2.2 Stimulačné prostriedky	12
1.2.3 Motivácia zamestnancov	13
1.3 Odmeňovanie	14
1.3.1 Systém odmeňovania zamestnancov.....	15
1.3.2 Zamestnanecké výhody	17
1.3.3 Poskytovanie a štruktúra zamestnaneckých výhod na Slovensku.....	21
1.3.4 Ciele a problémy zamestnaneckých výhod	25
2 Akciová spoločnosť „ALFA“	27
2.1 Všeobecné informácie o spoločnosti	27
2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti.....	28
2.3 Ukazovatele vývoja a štruktúry zamestnancov	29
2.3.1 Vývoj počtu zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere	29
2.3.2 Veková štruktúra zamestnancov k 31. decembru 2010.....	30
2.3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31. decembru 2010	31
2.3.4 Vývoj hospodárskeho výsledku po zdanení.....	31
2.4 Systém zamestnaneckých benefitov	32
2.4.1 Benefity v konkurenčnom prostredí.....	32
2.4.2 Existujúci systém benefitov v spoločnosti "ALFA"	35
2.5 Návrh nového systému benefitov v spoločnosti "ALFA"	37
2.5.1 Navrhovaný systém zamestnaneckých výhod.....	38
2.5.2 Špecifikácia navrhovaných zamestnaneckých výhod	38
3 Praktická časť	42
3.1 Hypotézy	42
3.1.1 Hypotéza 1.....	42
3.1.2 Hypotéza 2.....	42
3.2 Realizácia výskumu	42
3.2.1 Zber dát	42
3.2.2 Vzorka respondentov	43
3.3 Vyhodnotenie výskumu	45

3.3.1	Dotazník	45
3.3.2	Vyhodnotenie dotazníka	46
3.4	Odhad finančných nákladov na navrhované benefity	53
3.5	Systém zamestnaneckých výhod spoločnosti „ALFA“	54
4	Záver	57
5	Zoznam použitej literatúry	59
6	Zoznam príloh	60

Úvod

Personalistika je v súčasnosti dynamickým odborom ako je dynamické súčasné sociálne a ekonomické prostredie. Musí pružne reagovať na každú legislatívnu zmenu v oblastiach sociálneho a zdravotného poistenia, daní zo závislej činnosti, bezpečnosti práce, pracovnoprávných vzťahov a pod. Každá takáto legislatívna zmena vyvoláva v personalistike efektívne definovanie nových potrieb, formulovanie nových personálnych stratégií a koncepcií. Personalistika tiež veľmi citlivo reaguje na hospodársky vývoj štátu a hlavne na schopnosť konkurovať v hospodárskom prostredí. Všetky uvedené aspekty nútia manažment vytvárať vo svojich firmách také prostredie, aby čo najúspešnejšie obstáli na trhu. Preto v súčasnosti sa personálny manažéri usilujú o vytvorenie takého *systému odmeňovania* pre ~~svojich~~ zamestnancov, ktorý by vytvoril stabilný a hlavne výkonný pracovný kolektív a tak eliminoval fluktuáciu zamestnancov z dôvodu odmeňovania. Fungujúci systém odmeňovania patrí k základným faktorom úspešnosti firmy a konkurencieschopnosti na trhu práce. Vysoké percento fluktuácie vo firme môže mať za následok výrazné zvýšenie nákladov na zamestnancov a zároveň môže negatívne ovplyvniť aj celkový chod spoločnosti.

Integrálnu súčasť odmeňovania tvorí systém zamestnaneckých výhod – benefitov. Táto oblasť je v súčasnosti častou témou diskusií tak v kruhoch vrcholových i líniových manažérov, ako i medzi samotnými personalistami. Téma bakalárskej práce tiež vyplynula z rozhovoru o tomto v súčasnosti chýbajúcom prvku personálneho nástroja v spoločnosti „ALFA“. Ide o konkrétnu spoločnosť, ktorá pôsobí na Slovensku, ale neželá si byť v tejto bakalárskej práci menovaná. Spoločnosť nepoužívala v praxi cielený systém zamestnaneckých benefitov, pretože mala značné existenčné problémy v predchádzajúcich štyroch rokoch. Prešla veľkými organizačnými zmenami, ktoré jej pomohli a jej hospodárske výsledky sa zlepšili. Spoločnosť sa už v značnej miere stabilizovala a v súčasnosti napreduje. V súvislosti s touto zlepšujúcou sa situáciou sme videli priestor a možnosť v spoločnosti navrhnúť nový systém zamestnaneckých výhod – benefitov, ktorý by výrazne posilnil systém odmeňovania.

Práca je rozdelená do troch častí. Prvá časť (kapitola 1) predstavuje teoretické zhrnutie poznatkov z oblasti riadenia ľudských zdrojov s hlavným zameraním na oblasť odmeňovania zamestnancov. Sústredili sme sa najmä na poznatky zo stimulácie a motivácie zamestnancov.

Cieľom tejto časti je definovať benefit ako pojem, ozrejmiť jeho členenie, typy, ale predovšetkým poukázať na výhody využívanie zamestnaneckých výhod. Na základe

štúdia, článkov prevažne uverejnených na internete, sme dokázali vymedziť najčastejšie využívané benefity, ako aj najobľúbenejšie benefity.

V druhej časti (kapitola 2) ponúkame všeobecné informácie o spoločnosti ALFA, oboznámenie sa so súčasným programom benefitov v spoločnosti i so zamestnaneckými výhodami v konkurenčnom prostredí. V závere kapitoly uvádzame náš konkrétny návrh. Cieľom nášho nového programu bolo vytvoriť taký program benefitov, ktorý by bol motivujúci pre zamestnancov v spoločnosti „ALFA“ a zároveň konkurencieschopný voči ostatným firmám. Náš návrh vychádzal z teoretických najmodernejších poznatkov uvádzaných v literatúre.

V tretej časti (kapitola 3) je opísaná metodika výskumu, samotné výsledky výskumu a overenie hypotéz. Overenie nového návrhu programu benefitov sme realizovali prostredníctvom praktického výskumu v spoločnosti „ALFA“ formou dotazníku.

1 Teoretické poznatky vymedzenia pojmu odmeňovania zamestnancov

V tejto teoretickej časti sú vymedzené základné procesy a ich definovanie riadenia ľudských zdrojov – samotné riadenie ľudských zdrojov, systém odmeňovanie, podstata stimulácie a motivácie zamestnancov. V rámci systému odmeňovania sú opísané základné charakteristiky zamestnaneckých výhod, ktoré následne sú teoreticky aplikované v programoch zamestnaneckých výhod. Tieto teoretické poznatky potom budú aplikované v návrhu programu zamestnaneckých výhod pre konkrétnu spoločnosť, ktorá si neželá byť menovaná. Pre účely tejto bakalárskej práce budeme uvádzať názov „ALFA“.

1.1 Ľudské zdroje a ich riadenie

V súčasnosti sa v odbornej terminológii používajú termíny personalistika, personálna práca, personálne riadenie, riadenie ľudských zdrojov a pod. Uvedené termíny majú význam v teoretickej oblasti, pri používaní v praxi sa medzi nimi veľký rozdiel nerobí. V poslednej dobe pre prax je najčastejšie používaný pojem riadenie ľudských zdrojov.

V literatúre sú uvádzané viaceré spôsoby vysvetľovania pojmu riadenie ľudských zdrojov. Jednou z najcharakteristickejších a najčastejšie používaných definícií je definícia celosvetovo uznávaného britského odborníka na personalistiku Michaela Armstronga.

„Riadenie ľudských zdrojov je možné definovať ako strategicky a logicky premyslený prístup riadenia k najcennejším výrobným faktorom organizácie, t.j. v nej pracujúcich ľudí, ktorí i ako jednotlivci i ako kolektívy prispievajú k dosahovaniu cieľov.

Hlavné charakteristiky riadenia ľudských zdrojov sú:

- Uspokojuje potrebu strategického prístupu k riadeniu ľudských zdrojov pomocou prepojenia podnikovej stratégie a stratégie ľudských zdrojov.
- V dôsledku integrovanej politiky a praxe v oblasti ľudských zdrojov prináša komplexný a logicky premyslený prístup na zaistenie vzájomne sa podporujúcej politiky a praxe pri zamestnávaní ľudí..
- Je orientované na oddanosť a angažovanosť – zdôrazňuje význam dosiahnutie oddanosti k poslaniu a k hodnotám organizácie.
- Zamestnanci sú chápaní ako aktívum, ako bohatstvo organizácie alebo ako ľudský

kapitál, do ktorého je potrebné investovať tým, že sa im budú poskytovať príležitosti na vzdelávanie a rozvoj a že organizácia bude skutočnou učiacou sa organizáciou.

- Ľudské zdroje sú chápané ako zdroje konkurenčnej výhody.
- Výkonná zložka riadenia ľudských zdrojov je záležitosťou líniových manažérov.¹

Na základe uvedenej definície môžeme syntetizovať všeobecný cieľ riadenia ľudských zdrojov, ktorý predstavuje zaistenie schopnosti organizácie plniť svoje ciele prostredníctvom ľudí v oblasti zabezpečovania a rozvoja zamestnancov a ich ohodnocovania, v oblasti vzťahov medzi manažmentom organizácie a zamestnancami a súčasne prostredníctvom týchto cieľov dosiahnuť konkurenčnú výhodu na trhu.

1.1.1 Kvalita a riadenie ľudského potenciálu

Už od čias, keď si človek začal uvedomovať, že sám všetku prácu nezvládne, pokúšal sa ju pričleniť niekomu ďalšiemu. V dávnejších dejinách veľakrát pravda násilím, pretože za vykonaný úkon či prácu, nemal v úmysle platiť, alebo na túto prácu priradil otroka, získaného bojom alebo kúpou. Ako rástol majetok človeka, na dosiahnutie väčšieho objemu práce potreboval stále viac ľudí. Ak bol dobrý gazda, všimol si, ktorý človek mu ten istý objem práce vykoná za menej peňazí alebo rýchlejšie. Teda už vtedy sa pokúšal „riadiť“ svoje hospodárstvo, pravda znalosti o tomto riadení mal od niekoho z jeho blízkeho okolia, spravidla od rodiča alebo správcu. S nástupom kapitalizmu a rozvojom priemyslu však už takéto „zdedené alebo odpozerané“ znalosti nestačili a bolo ich treba naštudovať. Na vykonanie práce bol najímaný človek, ktorý danej práci rozumel, vykonával ju rýchlo, odborne a svedomito.

Za úspešnosťou každého podniku stoja vo veľkej miere ľudia – zamestnanci, a to hlavne ich angažovanosť, motivácia, pracovné nasadenie a v neposlednom rade lojalnosť voči zamestnávateľovi. V súčasnosti sa naozaj presviedčame o tom, že úspech spoločnosti závisí v nemalej miere na tom, akými ľuďmi organizácia disponuje, teda akých ľudí riadi a títo spätne určujú jej úspešnosť. Veľakrát organizácia v ťažkom konkurenčnom boji prežije vlastne iba vďaka nim. Teda už nielen úspešný podnikateľský zámer, technická základňa spoločnosti, stále finančné zdroje, priechodnosť informačných tokov, ale predovšetkým zamestnanci, ktorých spoločné vedomosti, skúsenosti, schopnosť učiť sa a pracovať na sebe aj ďalej a tieto vedomosti dať spoločnosti spätne k dispozícii, sa považujú za základ úspechu spoločnosti. Preto ak si spoločnosť stanoví cieľ, tento ovplyvnia predovšetkým ľudské zdroje. Josef Koubek

¹ Michael Armstrong: *Řízení lidských zdrojů*, Grada Publishing, Praha 2002, str. 27

o tomto fakte tvrdí: „V súčasnej dobe už nikto nepochybuje o tom, že ľudia rozhodujú o úspešnosti organizácií a že ich riadenie rozhoduje o tom, či organizácia nielen uspeje, ale či vôbec v turbulentných podmienkach súčasného sveta prežije.“²

Ľudské zdroje sú kapitálom spoločnosti, ktorý môže v nemalej miere ovplyvniť naplnenie stanovených cieľov. Správnym využívaním týchto zdrojov, ale tiež starostlivosťou o ne si spoločnosť vytvára konkurenčnú výhodu na trhu. Ľudia a ich kolektívne zručnosti, schopnosti a skúsenosti, spoločne s ich schopnosťou ich využívať v záujme zamestnávateľskej organizácie, sú teraz považovaní za niečo, čo významne prispieva k úspešnosti organizácie a čo tvorí významný zdroj konkurenčnej výhody.³ Jedným z dôvodov je aj to, že zamestnanci a ich organizácie sú navzájom prepojení. Spoločnosť nemôže existovať bez zamestnancov a zamestnanci sú zase závislí na organizácii, v ktorej sú zamestnaní.

Ľudské zdroje sa nazývajú aj ľudský potenciál a každá organizácia a jej organizačná štruktúra musí tento ľudský potenciál rešpektovať.⁴ Ak hovoríme o ľudskom zdroji v podniku, rozumieme tým celý ľudský potenciál. Tvoria ho nielen počet a štruktúra zamestnancov, ale aj také aspekty, akými sú vzdelanosť a kultúra, medziľudské vzťahy, schopnosť spolupráce, vnímanie sociálnych a ekologických faktorov prostredia a podobne.⁵ Ľudský potenciál, jeho veľkosť a štruktúra sú jedným z podnikových výrobných faktorov a zároveň majú pre fungovanie podniku a jeho rozvoj rozhodujúci význam.⁶

Armstrong definuje ľudský kapitál ako ľudský faktor v organizácii. Je to kombinácia inteligencie, zručností a skúseností, čo dáva organizácii jej zvláštny charakter. Ľudské zložky organizácie sú tie zložky, ktoré sú schopné učenia sa, zmeny, inovácie a kreatívneho úsilia, čo – ak je riadne motivované – zabezpečuje dlhodobé prežitie organizácie.⁷ „Výskumy ukazujú, že dôležitým predpokladom stability a dobrého fungovania každej firmy je nielen dobrý výrobný program, ale aj to, ako dokáže pracovať s ľudským potenciálom, ako dokáže využívať vzdelanie zamestnancov

² KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2007, s. 11.

³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 35.

⁴ MIKUŠ, P. – DROPPA, M.: *Základy manažmentu*. Ružomberok: Edičné stredisko Pedagogickej fakulty, 2008, s. 107.

⁵ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 9.

⁶ KUPKOVIČ, M. a kol.: *Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik*. Bratislava: SPRINT, 2002, s. 216.

⁷ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 50.

a motivovať ich, a to nie len po stránke finančnej, ale aj vytvorením optimálnych pracovných a sociálnych podmienok, v ktorých má byť práca vykonávaná.“⁸

Dôležitou súčasťou *riadenia ľudských zdrojov* je prirodzene aj formovanie pracovnej sily. To sa nazýva aj staffing. „Staffing môžeme v stručnosti definovať ako formovanie počtu, štruktúry a pracovných schopností pracovnej sily (personálu) organizácie, riadenie kvantitatívnych a kvalitatívnych stránok jej mobility.“⁹

Podľa Milkovicha a Boudreaux hlavnými aktivitami pri riadení ľudských zdrojov sú formovanie pracovnej sily, rozvoj pracovníkov, odmeňovanie a vzťahy so zamestnancami a odbormi.¹⁰ Zamestnanci v každom organizácii vstupujú do komplikovanej siete formálnych aj neformálnych vzťahov. Keďže formálne procesy, postupy a komunikačné cesty sú základom pracovných vzťahov, ich realizácia nie je mysliteľná bez neformálneho styku líniových manažérov a vedúcich tímov so zamestnancami, ako aj medzi samotnými zamestnancami.¹¹

1.1.2 Stabilizácia ľudských zdrojov

Stabilita zamestnancov na úrovni firmy označuje celkové množstvo odchodov a nových prijatí. Stabilizáciu pracovného kolektívu možno chápať jednak ako samostatný proces, ktorému musia vedúci venovať intenzívnu pozornosť, jednak ako nevyhnutnú súčasť celého systému riadenia.¹² Stratégie stabilizácie by mali byť založené na pochopení faktorov, ktoré stabilizáciu ovplyvňujú. Medzi konkrétne faktory, ktoré ovplyvňujú stabilizáciu, patria:¹³

- povesť podniku,
- získavanie, výber a rozmiestňovanie,
- štýl a úroveň vedenia (pracovníci sa zasubujú s podnikmi, ale rozvádzajú s manažérmi),
- príležitosť k vzdelávaniu a učeniu,
- uznávanie, oceňovanie a odmeňovanie výkonu.

Nestabilita a odchody kľúčových pracovníkov môžu mať mimoriadny vplyv na celkový chod podniku. Fluktuácia je vo všeobecnosti spájaná so spokojnosťou zamestnanca, pričom sa predpokladá, že čím je zamestnanec spokojnejší so svojou

⁸ ČORNEJOVÁ, H. *Abeceda personalistiky*. Olomouc: Anag, 2008, s. 129.

⁹ KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press, 2007, s. 237.

¹⁰ MILKOVICH, G. – BOUDREAU, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, s. 54 – 56.

¹¹ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 160.

¹² KUBALÁK, M.: *Stabilizácia pracovných kolektívov*. Bratislava: Práca, 1982, s. 82.

¹³ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 333.

prácou, tým je pravdepodobnejšie jeho zotrvanie v tejto pozícii.¹⁴ V praxi sa často stáva, že práve ľudia, ktorých si organizácie prajú udržať, bývajú obvykle tými, ktorí s najväčšou pravdepodobnosťou odchádzajú.¹⁵

1.2 Stimulácia a motivácia zamestnancov

Pôsobenie na psychiku jednotlivca zvonka označujeme pojmom stimulácia a definujeme ho ako vonkajšie pôsobenie, v dôsledku ktorého dochádza k zmene správania človeka prostredníctvom zmeny psychických procesov, prostredníctvom zmeny jeho motivácie. V prípade stimulácie ide teda o proces vedomého a zámerného ovplyvňovania činnosti iného človeka.¹⁶

1.2.1 Stimulácia pracovného správania

V snahe zvyšovať výkonnosť zamestnancov, ktorá je ovplyvnená úrovňou ich schopností a motivácie, sú podniky intenzívnejšie nútené zaoberať sa touto problematikou. Cieľom podniku je nájsť také spôsoby riadenia, nástroje a techniky, ktoré umožnia zamestnancom uplatniť vlastné schopnosti a uspokojiť svoje potreby v súlade so zámermi podniku.¹⁷

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že *stimulácia* je vonkajší podnet, ktorý pôsobí na správanie pracovníka nepriamo, prostredníctvom jeho motivácie.

Pojmom *motivácia* rozumieme všetky vnútorné podnety, ktoré aktivizujú človeka a vedú ho k určitému správaniu.

Podnik disponuje širokou škálou rôznych nástrojov, prostredníctvom ktorých môže priamo alebo nepriamo pôsobiť na svojich zamestnancov a usmerňovať ich správanie a výkon želaným smerom.

1.2.2 Stimulačné prostriedky

Stimulačné prostriedky môžeme rozdeliť do dvoch kategórií:¹⁸

- a) *externé stimulačné nástroje*
- b) *interné stimulačné nástroje*

¹⁴ KONCZ, P.: *Fluktuácia*. [online], [cit. 21.3.2011]. Dostupné na: http://www.psychostudia.sk/index.php?option=com_content&view=article&id=14:fluktuacia&catid=1:latest-news.html.

¹⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 332.

¹⁶ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 144.

¹⁷ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 143.

¹⁸ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 144.

- a) v rámci kategórie externých stimulačných nástrojov sledujeme tie nástroje, ktoré majú svoj pôvod v okolí podniku a to napr. :
- imidž podniku,
 - situácia na trhu práce,
 - celková makroekonomická situácia,
- b) v kategóri interných stimulačných nástrojov sledujeme tie nástroje, ktoré si podnik priamo vytvára. Môžu mať povahu peňažnú alebo nepeňažnú to napr.:
- mzda,
 - materiálne výhody a služby,
 - spoločenské postavenie,
 - práca, ktorá uspokojuje,
 - príležitosť pre rozvoj a pracovný postup,
 - pozitívne hodnotenie pracovníka bezprostredným nadriadeným,
 - uznanie spolupracovníkov,
 - spravodlivé a schopné vedenie,
 - osobná sila a vplyv,
 - dobré pracovné podmienky.

Z uvedených nástrojov si následne podnik vyberá tie stimulačné nástroje, ktoré sú vzhľadom na jeho podmienky, štruktúru a charakteristiky zamestnancov najvyhovujúcejšie a z týchto potom vytvára **vlastný systém odmeňovania**.¹⁹

1.2.3 Motivácia zamestnancov

Kľúčovým pojmom motivačnej teórie je tzv. motív. Hovoríme o motívoch určitého rozhodnutia alebo aktivity. Napr. o motívoch odchodu z firmy, motívoch práce mimo pracovnú dobu, atď. . Motívy sú dôvody, pohnútky jednaní.

Motivovanie pracovníkov, to je množstvo dôležitých problémov a otázok, ktoré stoja pred manažérmi firiem.²⁰

- Ako získať a udržať pracovné úsilie a záujem pracovníkov o prosperitu firmy?
- Ako podnietiť ľudí k hľadaniu úspor a zlepšenie v pracovnom procese?
- Akým spôsobom presvedčiť pracovníkov, aby zotrvali vo firme i v ťažkých dobách?
- Ako získať do firmy schopných odborníkov?

¹⁹ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 145.

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press, 2008, s. 39.

- Ako dosiahnuť, aby pracovníci boli ochotní nastúpiť na mimoriadne zmeny i mimo svoju pracovnú dobu, ak je to potrebné?

Mnohí manažéri sa domnievajú, že celá motivácia pracovníkov je finančnou otázkou. V 40-tych rokoch však Abraham Maslow ukázal, že existuje celá skupina iných motívov, ktoré môžu manažéri využívať a ktoré ich nič nestoja. Základom ľudskej aktivity je uspokojovanie potrieb. K tomu, aby firma dosiahla uspokojenie potrieb pracovníkov, je potrebné využiť jednotlivé úrovne Maslowového systému²¹:

- o fyziologické potreby (ochranné pomôcky, ochrana zdravia, odstraňovanie rizika a škodlivých vplyvov na pracovisku),
- o potreby istoty a bezpečia (dobrá perspektíva firmy, ktorá zaistí pracovníkom zamestnanie do budúcnosti),
- o potreba súnalezitosti (vytváranie dobrých pracovných vzťahov na pracovisku, ktoré pripúta pracovníka ku firme – športové súťaže, kultúrne akcie, atď.),
- o potreba uznania a ocenenia (peniaze, pochvala),
- o potreba sebaaktualizácie (dobře organizovaná práca, ktorá pracovníka teší a ktorá mu umožní ukázať svoje schopnosti).

Na tento spôsob motivovania však nie sú väčšinou pripravení ani manažéri ani pracovníci. Neuspokojovanie potrieb vyvoláva frustráciu, na ktorú ľudia reagujú rôznym spôsobom. Odchodom z firmy, poklesom pracovnej výkonnosti, agresivitou.

Množstvo teoretických prác sa snaží vysvetliť rôzne aspekty priebehu motivácie. Podľa teórie expektancie je človek motivovaný k práci iba vtedy, keď jeho úsilie vedie k odpovedajúcim výsledkom – výkonom a za tento výkon musí nasledovať odmena, ktorá má pre človeka význam.

Modifikácia organizačného chovania dáva návody k formovaniu správania sa ľudí, ktoré je možné posilniť pozitívnym alebo negatívnym spevnením – prezentácia príjemných skutočností, či odstránenie tých nepríjemných.²²

1.3 Odmeňovanie

Odmeňovanie tvorí neoddeliteľnú súčasť nástrojov na ovplyvňovanie pracovného výkonu a motivácie zamestnancov. Vychádza zo stratégie podniku a zo stratégie ľudských zdrojov. Má hmotnú a nehmotnú formu. Najväčšiu časť v oblasti odmeňovania predstavujú mzdy. Aby však bol naplnený cieľ odmeňovania je nevyhnutné do tejto oblasti zahrnúť i zamestnanecké výhody a rôzne formy formálnych

²¹ BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press, 2008, s. 41.

²² BĚLOHLÁVEK, F.: *Jak vést a motivovat lidi*, Brno: Computer Press a. s, 2008, s. 41.

i neformálnych foriem.

1.3.1 Systém odmeňovania zamestnancov

Odmeňovanie je súčasťou celého komplexu personálnych systémov a nástrojov, ktoré používajú spoločnosti v rámci riadenia ľudských zdrojov. Neexistuje jeden zaručený jednotný model, ktorý sa dá s rovnakým výsledkom použiť v každej spoločnosti. Každá firma si musí vytvoriť svoj vlastný systém odmeňovania. Stratégia celkovej odmeny by mala napomáhať dosahovaniu plánovaných obchodných výsledkov. Dôležitú rolu v celom procese nastavenia systému zohráva vedenie spoločnosti, zamestnanci a manažéri.

Autor M. Synek definuje základné personálne činnosti takto:²³

- plánovanie pracovníkov,
- získavanie a výber pracovníkov,
- rozmiestňovanie pracovníkov,
- hodnotenie pracovníkov,
- hodnotenie práce a popis pracovných miest,
- odmeňovanie.

Môžeme teda povedať, že odmeňovanie je jednou zo základných personálnych činností realizovaných v systéme odmeňovania.

Podľa Kachaňákovej jednou z priorít oblastí personálneho riadenia, na ktoré sa sústreďuje pozornosť ako samotného podniku, tak i jeho zamestnancov, je *manažment odmeňovania*. Jeho cieľom je zabezpečiť tzv. pozitívne správanie zamestnancov, ktoré podporuje dosahovanie podnikových cieľov. Prostriedkom na jeho dosiahnutie je *stimulácia pracovného správania* zamestnancov prostredníctvom vhodného *systému odmeňovania*, ktorý bude zamestnancov dostatočne motivovať a zabezpečí im pocit spravodlivej odmeny.²⁴

Podľa Armstronga systém odmeňovania predstavuje výsledok vzájomne prepojenej politiky odmeňovania s konkrétnymi podnikovými procesmi a praktickými postupmi pri odmeňovaní zamestnancov v nadväznosti na ich prínos, schopnosti a ich trhovú hodnotu. Je utváraný v rámci filozofie, stratégie a politiky odmeňovania organizácie a zahŕňa usporiadanie procesov, praxe, štruktúr a postupov, ktoré

²³ SYNEK, M. Nauka o podniku: *Učební texty pro bakalářské studium*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998.

²⁴ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov*, Bratislava: SPRINT, 2007, s. 143.

zabezpečujú a udržujú vhodné typy a úrovne miezd a platov, zamestnaneckých výhod a iných foriem odmien“.²⁵

Otázky, ktoré rieši systém odmeňovania môžeme zhrnúť do nasledujúcich bodov:²⁶

- priority odmeňovania v nadväznosti na strategické i krátkodobé ciele podniku,
- štruktúra celkovej odmeny z hľadiska podielu základnej, pohyblivej a nepriamej odmeny a využitie nepenažných odmien,
- úroveň miezd a platov najmä vzhľadom na konkurencieschopnosť na trhu práce a vlastnú finančnú situáciu,
- diferenciácia miezd a platov na základe mzdových taríf a platových stupníc,
- uplatnenie vhodných foriem miezd vzhľadom na ich účinnosť v nadväznosti na charakter práce a takisto ich preferovanie v podniku (podľa závislosti od výkonu alebo od kvalifikácie),
- špecifikácie odmeňovania manažérov a špecialistov (manažérska mzda, pohyblivé zložky mzdy, osobitné zamestnanecké výhody),
- zamestnanecké výhody ,
- vymedzenie právomoci subjektov podieľajúcich sa na rozhodovaní odmeňovaní,
- riadenie a kontrola odmeňovania,

Zložky systému odmeňovania

Autori Livian a Pražská vymedzujú tri základné kategórie v systéme odmeňovania a to:²⁷

a) *peňažné – priame*, čo predstavuje základnú peňažnú odmenu ako napr.:

- mzda/plat,
- doplnky k základnej peňažnej odmene - prémie, odmeny, provízie,

b) *peňažné – nepriame, prostredníctvom*

- zamestnaneckých akcií,
- vstupu zamestnancov do kapitálu podniku,
- sporenia zamestnancov na základe vzájomného vkladu zamestnanca a zamestnávateľa,
- finančné čiastky vyplácané v krízových situáciách zamestnanca,
- rôzne formy poistenia – doplnkové dôchodkové poistenie, úrazové alebo životné poistenie,

²⁵ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada 2002 str.553,

²⁶ ARMSTRONG, M.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing: 1999. 593s.,

²⁷ Livian, Y.F. – Pražská, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evrope*. Praha: HZ system: 1997. s. 98,

- pôžičky,
 - úhrada telefónnych výdavkov,
 - príplatky na stravovanie a ošatenie,
- c) *nepeňažné, ktoré zahŕňa iné materiálne hodnoty a to:*
- služobný byt a mobilný telefón,
 - služobný automobil a pohonné hmoty,
 - sociálne výhody a služby – doplnkové dovolenka na zotavenie, starostlivosť o deti, poradenstvo v krízových obdobiach, posilňovne a rekreačné zariadenia.

1.3.2 Zamestnanecké výhody

„Zamestnanecké výhody sú súčasťou odmeňovania a ich význam v mnohých podnikoch rastie. K hlavným dôvodom prečo podniky zamestnanecké výhody poskytujú, patrí snaha získať a udržať si kvalitných zamestnancov, podporovať pozitívny vzťah k zamestnávateľovi a poskytovať zamestnancom daňovo zvýhodnený spôsob odmeny. Široké spektrum zamestnaneckých výhod využívajú hlavne veľké firmy a malé organizácie ich poskytujú len v obmedzenom rozsahu. Benefity v SR a v ČR približne predstavujú 10 % zo mzdových nákladov a približne 5 % z celkových personálnych nákladov. Najviac využívanou formou zamestnaneckých výhod je stravovanie za zvýhodnenú cenu.“²⁸

Ak chceme vymedziť problematiku zamestnaneckých výhod a ich využívanie v našom spoločenskom systéme, znova sa na ne musíme pozeráť skrze ľudské zdroje, ľudský potenciál, skrze zamestnancov organizácií.

Teodor Kollárik, prodekan Fakulty sociálnych a ekonomických vied Univerzity Komenského v Bratislave, hovorí: „V akomkoľvek režime spokojní ľudia odvádzajú evidentne lepší pracovný výkon, sú spoľahlivejší a v práci stabilnejší, lepšie odolávajú stresu, ale aj ponúkajú na zmenu zamestnania“.²⁹ Podobný názor má aj personálna poradkyňa Tatiana Lesayová, ktorá hovorí: „Vďaka pozitívnemu emocionálnemu náboju, ktorý sa ľahko prenáša, pôsobia doslova ako ťahúni kolektívu. Naopak ľudia, ktorých vykonávaná práca nebaví, sú často konfliktní.“³⁰

Výška platu nie je jediným kritériom, podľa ktorého ľudia hodnotia dobré

²⁸ Kolektív autorov : *Meritum Personalistika 2007 2008*, Praha: ASPI, a.s. 2007 str. 348 – 349.

²⁹ MATLOŇ, I.: *Keď sa šťastie zakladá na práci*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-sa-stastie-zaklada-na-praci.html>.

³⁰ MATLOŇ, I.: *Keď sa šťastie zakladá na práci*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-sa-stastie-zaklada-na-praci.html>.

zamestnanie.³¹ K ďalšiemu dôležitému faktoru spokojnosti pracovníkov patrí podľa sociológov aj rovnováha medzi pracovným a súkromným životom. Spokojnosť v práci je významne spätá aj s kvalitou života. Jej miera sa neviaže len na finančné ohodnotenie, ale dôležité sú pre ľudí aj možnosti pracovného postupu, firemná kultúra, uznanie kolegov a nadriadených, sociálna prestíž práce či jej rozmanitosť.³²

Ako sme už v predchádzajúcej kapitole spomenuli, **zamestnanecké výhody** alebo „benefity“ sú *nepriama forma odmeňovania* zamestnancov v peňažnej alebo nepeňažnej forme. Sú to také formy odmien, ktoré organizácia poskytuje zamestnancom z dôvodu, že sú ich zamestnancami (majú uzatvorenú pracovnú zmluvu) a ich výška nezávisí od výkonu pracovníka.³³ Ich úlohou nie je dosiahnuť okamžitý nárast pracovného výkonu, ale stabilizáciu zamestnancov, ich lojalitu k podniku, pocit spolupatričnosti, udržanie a upevnenie firemnej kultúry. V dlhodobom časovom horizonte majú vplyv aj na zvýšenie výkonu a kvality práce zamestnancov.³⁴

Typické zamestnanecké výhody sú stanovené tak, aby spĺňali tieto ciele:³⁵

- konkurencieschopnosť voči ostatným firmám,
- nákladovú efektívnosť,
- prispôsobenie sa jednotlivým potrebám a preferenciám zamestnancov v najvyššej možnej miere,
- súlad so zákonmi,
- poskytovať taký súbor výhod a odmien, aby organizácia získala a udržala kvalitných pracovníkov,
- uspokojovať osobné potreby zamestnancov,
- posilňovať oddanosť a vedomé záväzky zamestnancov voči organizácii,
- zlepšiť výkon organizácie.

Podľa psychologičky Tatiany Lesayovej je benefit veľmi taktná a významná forma odmeňovania. Podľa nej dobre nastavené zamestnanecké výhody spĺňajú úlohu motivácie na vyšší výkon a prispievajú k zotrvaní vo firme. Teodor Kollárik pokladá za benefit aj fakt, ak si firma dokáže vytvoriť u svojich zamestnancov pozitívny imidž

³¹ KRIŠTOFIČOVÁ, D.: *Ked' firmy rozmaznávajú svojich zamestnancov*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-firmy-rozmaznavaju-svojich-zamestnancov.html>.

³² KRIŠTOFIČOVÁ, D.: *Ked' firmy rozmaznávajú svojich zamestnancov*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-firmy-rozmaznavaju-svojich-zamestnancov.html>.

³³ KOUBEK J.: *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Management Press, 1995, s. 274.

³⁴ KOUBEK J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s. 198.

³⁵ BAJZÍKOVÁ, E.a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006, s. 154.

tým, že ich nechápe iba ako nástroje, ktoré majú slúžiť na vytváranie zisku. Vtedy sa stotožnia s firmou a pocit spolupatričnosti pôsobí aj motivačne.³⁶

Je potrebné rozlišovať medzi benefitmi a *kompenzáciami*. Kompenzácie predstavujú právom nárokovanie preplácanie určitých služieb zamestnancom zamestnávateľom. Vhodným príkladom je závodné stravovanie či príspevok na stravu. Ich poskytovanie upravuje legislatíva. Pri stravných lístkoch zamestnávateľ hradí 55 percent z ich hodnoty, no nie je určená minimálna hodnota stravných lístkov, iba maximálna hranica príspevku. Existujú však aj spoločnosti, ktoré zamestnancom prispievajú na stravné lístky napríklad aj zo sociálneho fondu, a teda sumou vyššou, ako ukladá legislatíva. Kompenzácia sa tak čiastočne mení na benefit.³⁷

Formy zamestnaneckých výhod

Zamestnanecké výhody môžeme rozčleňovať rôznym spôsobom. Koubek rozdeľuje zamestnanecké výhody do troch skupín. Prvú skupinu tvoria výhody sociálnej povahy ako napríklad rôzne druhy poistenia, podnikové pôžičky, materské škôlky a pod. Do druhej skupiny zaraďujeme výhody vzťahujúce sa k práci, napr. stravovanie, vzdelávanie hradené podnikom, predaj tovarov za zvýhodnené ceny a iné. Výhody spojené s postavením v organizácii ako poskytnutie služobného automobilu, príspevok na telefón a bývanie tvoria tretiu skupinu zamestnaneckých výhod.³⁸

V Európe sa členia do troch skupín:³⁹

1. výhody sociálnej povahy,
2. výhody, ktoré majú vzťah k práci (stravovanie), výhodnejší predaj podnikových výrobkov, vzdelávanie hradené organizáciou,
3. výhody spojené s postavením v organizácii

V USA do 5 skupín:⁴⁰

1. požadované zákonmi a predpismi (príspevky na sociálne zabezpečenie, zabezpečenie v nezamestnanosti, nemocenské zabezpečenie),
2. týkajúce sa dôchodkov zamestnancov (podnikové dôchodky, dôchodkové pripoistenie, dôchodky za odslúžené roky v organizácii),

³⁶ MATLOŇ, I.: *Ked' sa šťastie zakladá na práci*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-sa-stastie-zaklada-na-praci.html>.

³⁷ POKOJNÁ, K.: *Pracujte dobre, postarajú sa o vás*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/pracujte-dobrepostaraju-sa-o-vas.html>.

³⁸ KOUBEK J.: *Personální práce v malých podnicích*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, s.198.

³⁹ BAJZÍKOVÁ, Ľ.a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006, s. 154.

⁴⁰ BAJZÍKOVÁ, Ľ.a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006, s. 154.

3. týkajúce sa poistenia zamestnancov (príspevok na životné a úrazové poistenie),
4. týkajúce sa platenia neodpracovanej doby (platená dovolenka, platené sviatky, platené prestávky v práci),
5. ostatné (zľavy na výrobky a služby poskytované organizáciou, odlučné, úhrada nákladov vzdelávania, podnikové automobily, rekreácie, podniková zdravotná starostlivosť a iné).

V Európe, ktorá je viac sociálne orientovaná v porovnaní s USA je veľká časť zamestnaneckých výhod garantovaná zákonmi (napr. Zákonník práce, dokumenty EÚ, kolektívnymi zmluvami). Niektoré zamestnanecké výhody využívajú pracovníci povinne, niektoré podľa svojho výberu, na niektoré si priplácajú, ďalšie sú úplne bezplatné.⁴¹

Vo všeobecnosti môžeme teda podľa charakteru benefity rozdeliť do nasledujúcich 7 kategórií:⁴²

- a) *Penzijné systémy* – patria k najdôležitejším zamestnaneckým výhodám. V SR je to doplnkové dôchodkové pripoistenie.
- b) *Osobné istoty* – ide o výhody, ktoré posilňujú osobné istoty zamestnanca a jeho rodiny (nemocenské, zdravotné, úrazové a životné poistenie).
- c) *Finančná výpomoc* – pôžičky, zľavy na tovar a služby vyrábané alebo poskytované organizáciou.
- d) *Osobné potreby* – dovolenka na zotavenie, poskytovanie zdravotnej starostlivosti o dieťa, poradenstvo pri odchode do dôchodku, finančné poradenstvo, rekreácie, športové aktivity.
- e) *Podnikové automobily a benzín* – táto kategória je veľmi žiadaná a oceňovaná forma benefitu.
- f) *Iné výhody* – zvyšujú životnú úroveň zamestnancov ako napríklad príplatky na ošatenie, úhrada telefónnych účtov, mobilné telefóny, kreditné karty, niektorí zamestnávateľia povoľujú pružný pracovný čas - umožňujú prácu z domu,
- g) *Nehmotné výhody* – charakteristika organizácie, jej dobré meno, kde sa oplatí byť zamestnaný.

Pokiaľ chce podnik plne využiť celý potenciál zamestnaneckých výhod a služieb pre skvalitnenie vlastného systému odmeňovania, je nevyhnutné zabezpečiť pri ich

⁴¹ BAJZÍKOVÁ, Ľ.a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006, s. 154.

⁴² BAJZÍKOVÁ, Ľ.a kol.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006, s. 154.

riadení *adresnosť*, *transparentnosť* a *informovanosť*.

Toto je možné zavedením prvku voliteľnosti do systému nepeňažného odmeňovania, známeho ako „**cafeteria systém**“, ktorý dáva možnosť zamestnancom voliť si z ponúkanej škály benefitov také, ktoré najlepšie zodpovedajú ich preferenciám. Fungovanie „cafeteria systému“ prirodzene predpokladá zo strany zamestnancov informovanosť a orientáciu v systéme zamestnaneckých výhod.⁴³ Vrchná riaditeľka odboru Ľudské zdroje VÚB banky Vladimíra Josefiová hovorí: „Keďže zamestnávame široké spektrum ľudí s rôznymi záujmami, najviac sa využíva cafeteria systém, čiže možnosť výberu medzi rôznymi druhmi príspevkov napríklad na športové, kultúrne akcie, nadštandardnú zdravotnú starostlivosť a jazykové vzdelávanie.“⁴⁴ Benefity totiž pôsobia motivujúco, len ak v pravej chvíli uspokojujú potreby zamestnanca. A naopak. Napríklad zamestnávateľ ponúka zahraničné dovolenky a pobyty na zaujímavých miestach, ale väčšina zamestnancov je v situácii, že potrebujú peniaze na zaplatenie hypoték či pôžičiek na auto. Zvolený druh benefitov ich nemotivuje, oveľa vhodnejšie by boli príspevky na bývanie a poskytnutie auta na súkromné účely. Preto je dôležité, aby zamestnávatelia komunikovali so svojimi zamestnancami a vedeli, čo potrebujú. Len tak splnia zamestnanecké výhody svoju úlohu a budú mať význam. Dostanú ich tí ľudia, ktorí ich práve potrebujú a ich správanie bude silne motivované. Optimálne je, ak spoločnosť mapuje potreby zamestnancov pravidelne a systém poskytovaných benefitov obmieňa aspoň raz ročne.⁴⁵

1.3.3 Poskytovanie a štruktúra zamestnaneckých výhod na Slovensku

Firmy na Slovensku vyžívajú *dva systémy poskytovania zamestnaneckých výhod*:

- prvým je systém „jadra“, ktorý predstavuje plošné pridelovanie výhod pre všetkých zamestnancov (napríklad príspevky na stravovanie nad povinný rámec). Využívajú ho najmä vo firmách, v ktorých fungujú odbory.
- systém „blokov“ preferujú subjekty pre rôzne kategórie zamestnancov, napríklad pre ženy, mužov či zamestnancov v rizikových úsekoch. Presne podľa potrieb ľudí v jednotlivých kategóriách potom vytvoria určitú skupinu výhod.⁴⁶

⁴³ KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: SPRINT, 2007, s. 157 – 158.

⁴⁴ GOSSÁNYI, V.: *Benefity vo firmách sa menia*. [online], [cit. 15.10.2010]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/c1-20603880-benefity-vo-firmach-sa-menia.html>.

⁴⁵ POKOJNÁ, K.: *Pracujte dobre, postarajú sa o vás*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/pracujte-dobrepostaraju-sa-o-vas.html>.

⁴⁶ POKOJNÁ, K.: *Pracujte dobre, postarajú sa o vás*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/pracujte-dobrepostaraju-sa-o-vas.html>.

Aby si firmy udržali ľudí a boli pre nich ako zamestnancov atraktívne, spoločnosť Deloitte odporúča zaviesť odmeňovacie systémy založené na „hodnotovej propozícii“ zamestnancov, vychádzajúcej zo stratégie spoločnosti. V angličtine sa to nazýva „Employee Value Proposition“. Tento model nechápe odmeňovanie len z finančnej stránky. Do hodnoty je zahrnuté aj atraktívne pracovné prostredie i to, či je náplň práce zaujímavá a prepojená s možnosťami odborného a osobného rastu. Ako hodnota je v tomto modeli vnímaná dokonca aj sama organizácia, jej imidž, organizačná kultúra a štruktúra, ľudia, ktorí v nej pracujú, manažéri a kolegovia.⁴⁷ Odmeňovanie je súčasťou celého komplexu personálnych systémov a nástrojov, ktoré používajú spoločnosti v rámci riadenia ľudských zdrojov. Neexistuje však jeden zaručený unifikovaný model, ktorý sa dá s rovnakým výsledkom použiť v každej spoločnosti. Firma by si mala vytvoriť svoj vlastný systém. Systém, ktorý bude naplňovať očakávania ľudí i vedenia spoločnosti v oblasti odmeňovania, zohľadňovať priority a možnosti danej firmy, vychádzať z konkrétnej firemnej kultúry a podporovať firemné hodnoty, odmeňovať žiadané výkony a prejavy správania zamestnancov.⁴⁸

Experti spoločnosti Deloitte si pri pohľade na slovenský trh práce uvedomili, že v takejto situácii si chcú firmy v prvom rade udržať svojich zamestnancov. Okrem peňažných odmien ich motivujú práve benefitmi. Tie hrajú čoraz významnejšiu úlohu.⁴⁹ „Vhodne zvolený motivátor môže na uchádzača alebo zamestnanca pôsobiť oveľa lepšie ako vysoká mzda a súčasne pritom zamestnávateľovi šetriť náklady,“⁴³ tvrdia experti z Deloitte. Je nutné si však uvedomiť, že benefity sú síce dôležitým, nie však rozhodujúcim nástrojom na stabilizáciu zamestnancov. Za najdôležitejšiu úlohu každej firmy považujeme vytvorenie zaujímavej práce, na ktorú je možné získať kvalitných kandidátov. Ani ten najväčkorysejší systém benefitov totiž nepriláka do spoločnosti bez stratégie, s nemotivujúcim pracovným prostredím, bez možnosti kariérneho rastu a vzdelávania, kvalitných zamestnancov a ani nepomôže ich motivácii.⁵⁰

Podľa Viery Liebeovej, riaditeľky poradenskej spoločnosti Weastra, spokojnosť, motiváciu na vyššie výkony a lojalitu ovplyvňujú také hodnoty a „uspokojovače“ ako

⁴⁷ PRIBIŠOVÁ, S.: *Hnací motor : motivátory*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/hnaci-motor-motivatory.html>.

⁴⁸ *Odmeňovanie v praxi - ako si vytvoriť svoj systém odmeňovania*. [online], [cit. 15.10.2010]. Dostupné na: <http://www.a-set.sk/Content/articles/clanky/Strat%C3%A9gia%20odme%C5%88ovania-1.html>.

⁴⁹ PRIBIŠOVÁ, S.: *Hnací motor: motivátory*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/hnaci-motor-motivatory.html>.

⁵⁰ GOSSÁNYI, V.: *Benefity vo firmách sa menia*. [online], [cit. 15.10.2010]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/c1-20603880-benefity-vo-firmach-sa-menia.html>.

napríklad uznanie, postup, osobný rast, autorita, sebarealizácia, prestíž či právomoci.⁵¹

Mnohé spoločnosti prichádzajú s novými nefinančnými benefitmi, aby zatraktívniili zamestnanie vo svojej firme. Napríklad v odvetví sofistikovaných služieb v oblasti vývoja, telekomunikácií a informatizácie už pri motivácii pracovníkov peniaze prestávajú zohrávať rozhodujúcu úlohu. Tu sa motivujú zamestnanci vytváraním prostredia pre osobný rast, sebazvedávaním a kariérnym postupom, benefitmi za výkon a rôznymi výhodami, napríklad zabezpečením súkromnej zdravotnej starostlivosti. Na pracovné výkony ľudí dnes okrem platu vplývajú teda aj iné motivačné faktory. Najmä čas, ako alternatívny motivačný faktor.

Eva Račková, riaditeľka kariérneho centra na Masarykovej univerzite v Brne, k tejto problematike dodáva: „Ak ma firma, ktorej značke verím a chcem pre ňu pracovať, nielen zaplatí, ale ponúkne mi okrem finančnej odmeny aj benefit voľného času, či už v podobe dní pracovného voľna navyše alebo flexibilného pracovného času, získa u mňa na cene.“⁵² Každý správny riaditeľ firmy môže a mal by oceniť svojich zamestnancov, ak nie finančne, tak aspoň plateným voľnom. Je to inak aj najobľúbenejšia forma odmeny.⁵³

Objem a štruktúra benefitov je priamo úmerná tomu, nakoľko je firma úspešná a či zamestnávateľ považuje zamestnanecké výhody za dôležité pri motivácii pracovníkov. Rozsah a obsah zamestnaneckých výhod zároveň výrazne limituje daňový systém. Aj politici teda určia poskytovanie akých benefitov je pre zamestnávateľa výhodné.⁵⁴ Štruktúra benefitov vo firmách je rôzna a mení sa aj v danej spoločnosti. Prispôsobuje sa napríklad veku zamestnancov. V „call centrách“ pracujú prevažne mladí ľudia. Po práci vyhľadávajú zábavu, a tak im zamestnávateľ venuje permanentky do fitnesscentra, lístky na bowling, diskotéku, prípadne jednorazovo prispeje na presťahovanie. Po niekoľkých rokoch si však títo ľudia založia rodinu a budú uprednostňovať benefity rodinného charakteru. Do popredia ich záujmu sa dostanú výlety s deťmi, niekoľko dní voľna navyše či práca z domu. Ďalšia etapa v požiadavkách prichádza, keď si človek uvedomí potrebu starať sa o svoje zdravie

51 PRIBIŠOVÁ, S.: *Hnací motor : motivátory*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/hnaci-motor-motivatory.html>.

52 PRIBIŠOVÁ, S.: *Hnací motor: motivátory*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/hnaci-motor-motivatory.html>.

53 KRIŠTOFIČOVÁ, D.: *Keď firmy rozmaznávajú svojich zamestnancov*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-firmy-rozmaznavaju-svojich-zamestnancov.html>.

54 POKOJNÁ, K.: *Pracujte dobre, postarajú sa o vás*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/pracujte-dobrepostaraju-sa-o-vas.html>.

a budúcnosť. Prichádzajú na rad rôzne druhy poistení – dôchodkové, životné, úrazové.⁵⁵ Iné spoločnosti a firmy zas prispievajú svojim zamestnancom na doplnkové dôchodkové sporenie a zamestnanci využívajú prostriedky zo sociálneho fondu na úhradu športových a kultúrnych aktivít. Medzi benefity v súčasnosti patrí aj platená výučba cudzieho jazyka, väčšinou anglického. Takisto kultúrne či športové podujatia predstavujú na Slovensku populárny balík zamestnaneckých výhod, a to tak pre zamestnancov, ako aj pre zamestnávateľov. V posledných rokoch sa však ich štruktúra mení. Takmer o tretinu menej finančných prostriedkov poskytujú firmy na kultúrne akcie, pričom na spoločenské a športové podujatia výška príspevku zostáva na rovnakej úrovni.⁵⁶

Najobľúbenejším benefitom zamestnancov spoločnosti IBM Slovensko sú podľa S. Budjačovej „bonusové dni dovolenky, ďalej v rebríčku obľúbenosti v IBM vedie zdravotná starostlivosť v súkromných zdravotníckych zariadeniach, dopĺňanie mzdy počas práceneschopnosti a takisto platby na životné poistenie či príspevok na doplnkové dôchodkové poistenie.“⁵⁷ Obľúbenou formou zamestnaneckých výhod je pridelovanie firemných automobilov, avšak v súčasnosti až 88 percent spoločností ho uskutočňuje na základe pracovnej kategórie, do ktorej zamestnanec patrí. Obstarávanie áut sa viac orientuje na cenu ako na ich špecifickú značku. Rastúci charakter má financovanie vozového parku formou operatívneho lízingu, čoraz menej firiem využíva formu priameho nákupu alebo finančný lízing. Klesajúci charakter má tiež poskytovanie mobilných telefónov, a to na všetkých úrovniach zamestnancov. Spoločnosti poskytujú služobné mobily najmä zamestnancom na úrovni manažmentu, ako aj obchodníckym kategóriám, v oveľa menšej miere administratívnym pracovníkom.⁵⁸

Využívanie benefitov na udržanie a motiváciu zamestnancov na Slovensku je premietnutý aj v údajoch štatistického úradu Slovenskej republiky. Podľa prehľadu uvedenom v prílohe č. 3 vyplýva, že za roky 2006 až 2009 spoločnosti venujú značné finančné prostriedky na benefity. Benefity nie sú síce menovite uvedené tak, ako ich v tejto práci nazývame, ale sú zahrnuté napr. v skupine sociálne výhody.

⁵⁵ POKOJNÁ, K.: *Pracujte dobre, postarajú sa o vás*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/pracujte-dobrepostaraju-sa-o-vas.html>.

⁵⁶ GOSSÁNYI, V.: *Benefity vo firmách sa menia*. [online], [cit. 15.10.2010]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/c1-20603880-benefity-vo-firmach-sa-menia.html>.

⁵⁷ KRIŠTOFIČOVÁ, D.: *Keď firmy rozmaznávajú svojich zamestnancov*. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-firmy-rozmaznavaju-svojich-zamestnancov.html>.

⁵⁸ GOSSÁNYI, V.: *Benefity vo firmách sa menia*. [online], [cit. 15.10.2010]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/c1-20603880-benefity-vo-firmach-sa-menia.html>.

1.3.4 Ciele a problémy zamestnaneckých výhod

Pri poskytovaní zamestnaneckých výhod musíme brať do úvahy skutočnosť, že musia byť výhodné pre zamestnancov aj pre zamestnávateľov.

Dôvodom prečo zamestnávatelia do systému odmeňovania zahŕňajú i zamestnanecké výhody (okrem nutnosti vyhovieť legislatíve) je predovšetkým to, že zamestnanecké výhody môžu:

- zlepšovať povesť a konkurencieschopnosť podniku na trhu práce, a tak uľahčiť nábor a stabilizáciu zamestnancov;
- podporovať relaxáciu, rozvoj a sociálne zázemie zamestnancov, a tým podporovať nepriamo aj ich výkonnosť;
- zlepšovať zamestnanecké vzťahy, podporovať lojalitu a stotožnenie s organizáciou či hrdosť na zamestnávateľa;
- prinášať organizáciám a zamestnancom daňové výhody;
- prinášať podniku možnosť úspor nákladov spojených so zamestnaneckými výhodami a potom ich ponúknuť zamestnancom za nižšiu cenu ako je ich trhovú cenu (dôsledkom nakupovania služieb vo veľkom);
- nepodliehať v porovnaní s finančným odmeňovaním inflácii;
- z ekonomického hľadiska umožňujú organizáciám počas určitej doby disponovať so zdrojmi určenými na výplatu (úhradu) zamestnaneckých výhod.⁵⁹

Využívanie zamestnaneckých výhod neprináša len pozitívne výsledky ale má aj svoje úskalia ktoré súvisia predovšetkým s tým, že zamestnanecké výhody, ktoré často vyvolávajú zvýšené náklady v podniku:

- nemajú priamy motivačný význam a preto nepôsobia bezprostredne na výkon zamestnancov. Zamestnanci ich často považujú za nárokovateľné a nie ako nadštandardnú starostlivosť. Keď sa zamestnanecké výhody už zavedú, potom ich je veľmi ťažko zrušiť.
- zamestnanci majú tendenciu požiadavky na zamestnanecké výhody zvyšovať;
- pri plošnom poskytovaní výhod majú sklon stávať sa nepružnými (napr. nemusia pri dôchodkovom pripoistení alebo nadštandardnej zdravotnej starostlivosti vyhovovať mladým zamestnancom, ktorí nepociťujú potrebu využívať tieto výhody);

⁵⁹ Kolektív autorov: *Meritum Personalistika 2007 2008*, Praha: ASPI, a.s. 2007 str. 354 – 355.

- sú často poskytované mechanicky, na základe porovnania s inými podnikmi, kopírovaním trhových trendov, či pod tlakom poradenských firiem, ktoré ich poskytovanie odporúčajú a pri tom nie sú nástrojom odmeňovania, ktorý vychádza z potrieb organizácie;
- vyvolávajú nespokojnosť, ak ich priznávanie vyvoláva pocity nespokojnosti, obvinenia z nadržievania alebo z favorizovania.⁶⁰

V tejto kapitole sme opísali všeobecný rozmer ľudských zdrojov a ich riadenie a jednu zo základných personálnych činností odmeňovanie zamestnancov. V rámci nej sme bližšie definovali oblasť zamestnaneckých výhod. Zamestnanecké benefity sú definované ako *nepriama* forma *odmeňovania* zamestnancov v peňažnej alebo nepeňažnej forme.

⁶⁰ Kolektív autorov: *Meritum Personalistika 2007 2008*, Praha: ASPI, a.s. 2007 str. 355

2 Akciová spoločnosť „ALFA“

V tejto kapitole sa budeme venovať všeobecným informáciám o spoločnosti ALFA, opisu prostredia pre uplatnenie zamestnaneckých výhod a návrhom jednotlivých benefitov, ktorý je výsledkom využitia poznatkov zo štúdia literatúry a teoretickej časti tejto práce a získaných informácií o samotnej spoločnosti a o zamestnancoch. Názov spoločnosti ALFA je fiktívny, pretože spoločnosť nedala súhlas na zverejnenie jej plného názvu. Údaje o spoločnosti sú skutočné.

V prvej časti druhej kapitoly, pre lepší pohľad na našu spoločnosť, opisujeme všeobecné informácie, vývoj a štruktúru zamestnancov a vývoj hospodárenia spoločnosti. V druhej časti poukážeme na hlavných konkurentov spoločnosti a charakterizujeme niektoré z ich ponúkaných benefitov. V závere kapitoly pristúpime k vlastnému návrhu programu benefitov.

2.1 Všeobecné informácie o spoločnosti ⁶¹

Spoločnosť „ALFA“, pre ktorú sme sa pokúsili navrhnúť nový program zamestnaneckých výhod, podniká vo finančnom sektore. Patrí k prvým spoločnostiam, ktoré vznikli v tomto segmente po roku 1989. Začiatok činnosti spoločnosti sa datuje k 1. januáru 1994, kedy na základe univerzálnej licencie zahájila svoje podnikanie ako komerčná poisťovňa pre životné aj neživotné poistenie. Hlavným predmetom činnosti spoločnosti je zabezpečenie poisťnej ochrany nielen v komunálnej sfére, napr. poistenie majetku miest a obcí, ale svoje služby ponúka aj fyzickým osobám a podnikateľským subjektom. Svojimi kvalitnými produktmi pôsobí v oblastiach životného i neživotného poistenia.

V roku 2001 získaním licencie na predaj zodpovednostného poistenia za škody spôsobené prevádzkou motorového vozidla rozšírila svoje pôsobenie o významný produkt, čo prispelo k podstatnému rozšíreniu portfólia poisťných zmlúv. V tom istom roku došlo zároveň k akvizícii, ako aj k zmene štruktúry akcionárov. Spoločnosť má obchodné zastúpenie v 7 pobočkách a 46 obchodných miestach.

Významným dátumom v spoločnosti bol aj 1. október 2009, kedy bola spoločnosť integrovaná so spoločnosťou s rovnakým obchodným zameraním. Táto integrácia napomohla spoločnosti zaujať na trhu poisťovníctva významné miesto v segmente životného poistenia. Ukázalo sa, že všetky tieto zmeny výrazne pozitívne

⁶¹ Uvedené údaje sú z interných materiálov spoločnosti – Výročné správy z roku 2010 a 2009.

ovplyvnili činnosť spoločnosti, prispeli k stabilizácii spoločnosti na trhu poisťovníctva. Správnosť rozhodnutia sa spoločnosti k zásadným zmenám potvrdzuje aj tá skutočnosť, že spoločnosť „ALFA“ sa zaradila medzi významné poisťovacie spoločnosti na Slovensku, dokonca v roku 2010 so svojim podielom na trhu skončila medzi piatimi najväčšími poisťovacími spoločnosťami (Tabuľka č. 3).

V súčasnosti spoločnosť svoju činnosť realizuje na celom Slovensku v 14 pobočkách, ktoré disponujú 62 obchodnými miestami. Okrem výkonných zamestnancov spoločnosť zamestnáva sieť interných obchodných zástupcov, ktorých počet sa pohybuje v posledných rokoch v rozpätí od 150 do 200 k poslednému dňu roka 2009 ich bolo 198 a ku koncu roka 2010 ich bolo 178 (Tabuľka č. 1). K úspešnému chodu spoločnosti prispieva aj intenzívna spolupráca s 250 externými agentskými spoločnosťami, s 11 externými makléorskými spoločnosťami a 45 fyzickými osobami sprostredkovávajúcimi poistenie výlučne pre uvedenú spoločnosť. Ich prostredníctvom ponúka spoločnosť svoje poistné produkty.

Pri sprostredkovaní predaja poistenia svoju nezastupiteľnú úlohu zohráva aj sieť pobočiek a pracovníkov zazmluvnenej banky na Slovensku, ktorá k 31. decembru 2010 ponúka produkty spoločnosti na svojich 47 pobočkách. Od 1.1.2010 sa rozšírila spolupráca o ďalšiu banku na slovenskom trhu, ktorej expozitúry ponúkajú svojim klientom produkty spoločnosti „ALFA“. Na podporu obchodným spolupracovníkom a chod spoločnosti aj v ostatných oblastiach zabezpečuje na centrále viacero odborných úsekov a oddelení. Spoločnosť v roku 2010 zamestnáva na pracovný pomer 347 zamestnancov, z toho 178 pracuje v obchodnej sieti a 169 je administratívnych pracovníkov na rôznych úsekoch.

2.2 Organizačná štruktúra spoločnosti⁶²

Organizačná štruktúra spoločnosti „ALFA“ je rozvetvená na niekoľko vertikálnych aj horizontálnych vrstiev. Ak by sme ju chceli opísať pomocou pyramídovej štruktúry, na vrchu pyramídy by bolo umiestnené predstavenstvo spoločnosti, ktoré je priamo nadriadené sekretariátu predstavenstva a investitúre, a tie zasa kontrolnému centru a aktuariátu.

Spoločnosť „ALFA“ sa organizačne člení na nasledovné úseky: obchodný úsek – hlavné zameranie úseku je na nasledovné oblasti: interná sieť, externá sieť, marketing, podpora predaja, sieť kontinuita,

- úsek poistenia osôb – zaoberá sa hlavne vznikom a vývojom produktov poistenia

⁶² Uvedené údaje sú z interných materiálov spoločnosti – Výročné správy z roku 2010.

osôb, upisovaním rizík a poistnou matematikou,

- úsek neživotného poistenia – medzi jeho kompetencie patrí vznik a vývoj produktov neživotného poistenia, underwriting majetku a zodpovednosť za medziľudské vzťahy),
- úsek likvidácie PU NP – riadi regionálne centrá, zabezpečuje likvidáciu škôd na strojoch, domácich škôd, škôd na majetku, škôd zo všeobecnej zodpovednosti, zahraničných škôd a zaoberá sa exkasom, regresmi, analýzami,
- ekonomický úsek – zabezpečuje oblasti daní, financovania spoločnosti, inkasa, exkasa, provízií, účtovníctva a rozpočtovníctva,
- úsek zaistenia,
- úsek riadenia ľudských zdrojov – stará sa personálny rozvoj a vzdelávanie zamestnancov a zabezpečuje výpočet miezd zamestnancov,
- úsek prevádzky – poskytuje podporu regionálnym centrá, metodicky riadi prevádzku životného prostredia a prevádzku neživotného poistenia,
- úsek IT – do kompetencií tohto úseku patrí správa a zabezpečovanie dátového centra, správa IT sietí a systémov, vývoj a údržba užívateľských informačných produktov pre potreby spoločnosti.

2.3 Ukazovatele vývoja a štruktúry zamestnancov⁶³

S cieľom vytvoriť motivujúci program benefitov bolo nutné sa pozrieť aj na niektoré ukazovatele spoločnosti bližšie a to:

1. vývoj počtu zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere,
2. vekovú štruktúru zamestnancov,
3. vzdelanostnú štruktúru zamestnancov,
4. a vývoj hospodárskeho výsledku od roku 2006.

2.3.1 Vývoj počtu zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere

V roku 2010 bol priemerný evidenčný prepočítaný stav zamestnancov k 31.12.2010 347. Oproti roku 2009 to predstavuje medziročný. nárast zamestnancov o 3,9 percentuálneho bodu. Z celkového počtu zamestnancov pracovalo v spoločnosti 74% žien. Zároveň z Tabuľky 1 môžeme sledovať vývoj počtu zamestnancov od roku 2002, ktorý rástol priemerne indexom 1,05 (Graf.č.1). Počet obchodných zástupcov v sledovanom období zaznamenáva kolísavý trend (Graf č. 2). Od roku 2002, kedy

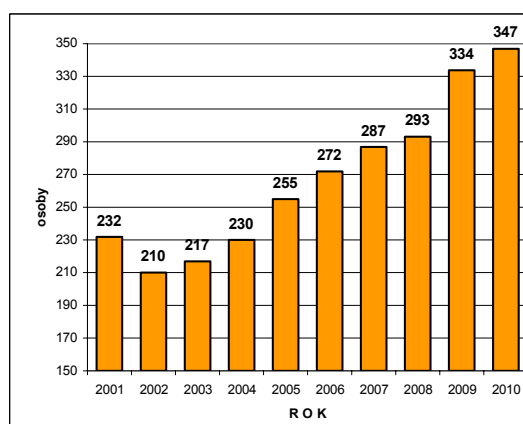
⁶³ Uvedené údaje sú z interných materiálov spoločnosti – Výročné správy z roku 2010, 2009, 2008, 2007, 2006

počet obchodných zástupcov bol najnižší, došlo k postupnému zvyšovaniu distribučnej siete až do roku 2009. Rok 2010 opäť zaznamenal pokles v počte obchodných zástupcov o 10% a to na úroveň 178.

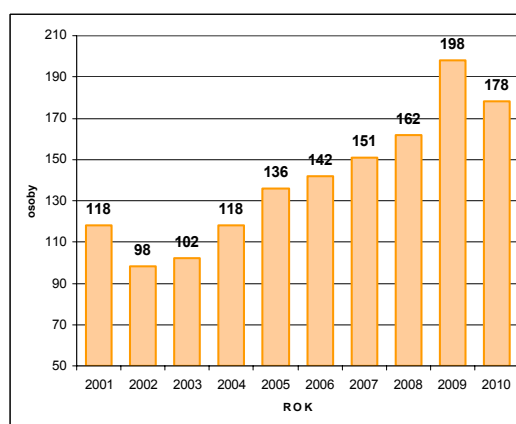
Z celkového počtu zamestnancov v roku 2010 pôsobilo 21 zamestnancov na manažérskych pozíciách, z tohto počtu pôsobilo v manažmente (na pozícii riaditeľ) 6 žien.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Výkonní zamestnanci	114	112	115	112	119	130	136	131	136	169
Obchodní zástupcovia	118	98	102	118	136	142	151	162	198	178
Zamestnanci spolu	232	210	217	230	255	272	287	293	334	347

Tabuľka č. 1 Vývoj počtu zamestnancov v hlavnom pracovnom pomere



Graf č. 1 Vývoj počtu zamestnancov v rokoch 2001–2010

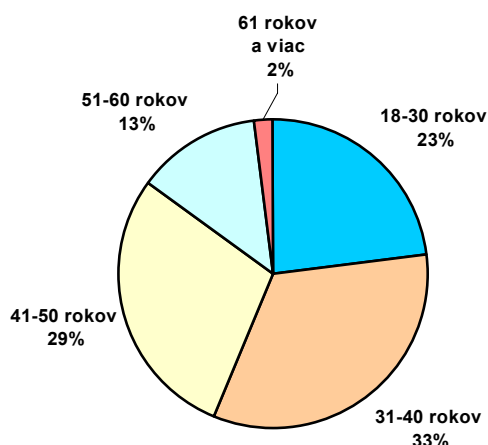


Graf č. 2 Vývoj počtu obchodných zástupcov v rokoch 2001 – 2011

2.3.2 Veková štruktúra zamestnancov k 31. decembru 2010

K 31. decembru 2010 priemerný vek zamestnancov spoločnosti „ALFA“ predstavuje 38 rokov. Skupina zamestnancov v rozpätí veku od 31 rokov do 40 rokov predstavuje jednu tretinu zo všetkých zamestnancov. Zamestnanci na Naproti tomu najmenšiu skupinu tvoria zamestnanci vo veku viac ako 61 rokov, čo predstavuje 2 %. Celková veková štruktúra je uvedená v Grafe č. 3.

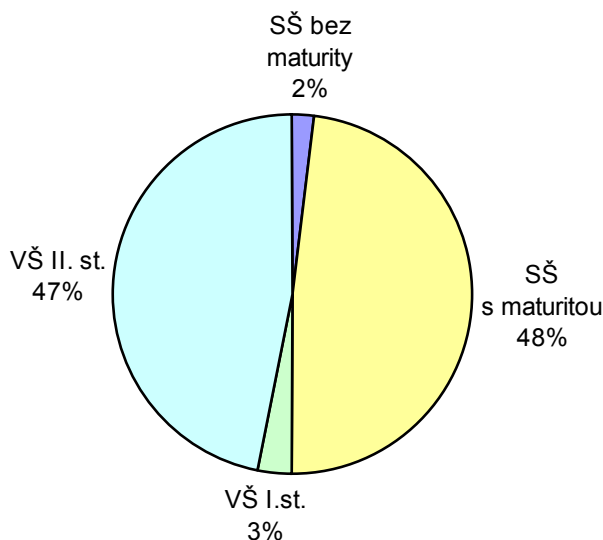
Veková štruktúra je jedným z faktorov, ktorý najviac ovplyvňujú jednotlivé benefity, ktoré budú zaradené do systému zamestnaneckých výhod.



Graf č. 3 Veková štruktúra zamestnancov spoločnosti „ALFA“ v roku 2010

2.3.3 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov k 31. decembru 2010

Vzdelanostná štruktúra zamestnancov spoločnosti „ALFA“, ktorá je zobrazená v Grafe 4 poukazuje na skutočnosť, že je takmer rovnaké zastúpenie zamestnancov so stredoškolským vzdelaním s maturitou (48 %) a zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa (47 %). Podiel zamestnancov so stredoškolským vzdelaním bez maturity (2 %) a zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním I. stupňa (3 %) pre je veľmi nízky a ich požiadavky na systém zamestnaneckých výhod jeho samotnú tvorbu ovplyvnia minimálne.



Graf č. 4 Vzdelanostná štruktúra zamestnancov spoločnosti „ALFA“ v roku 2010

2.3.4 Vývoj hospodárskeho výsledku po zdanení

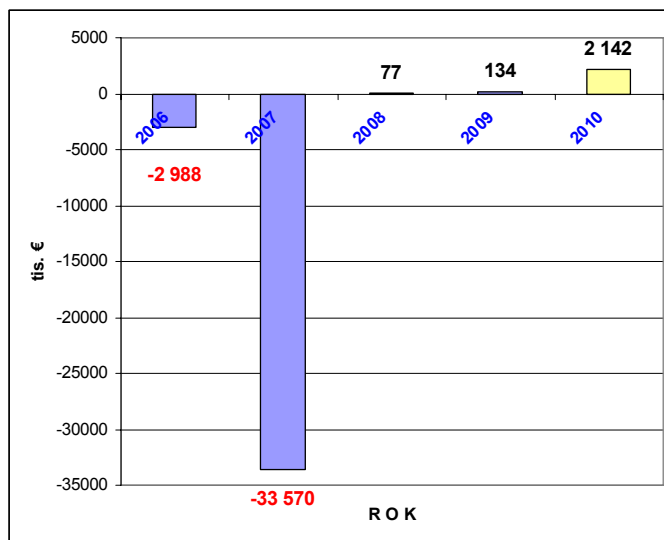
Najväčší vplyv na hospodársky výsledok v období rokov 2006 až 2010 mala realizácia organizačných zmien, ktoré vytvorili všetky predpoklady na to, aby spoločnosť „ALFA“ sa zmenila zo stratovej organizácie na ziskovú. Keďže hospodársky výsledok po zavedených zmenách má stúpajúcu tendenciu čo vytvára i predpoklad na zavedenie zamestnaneckých výhod, ktoré si budú vyžadovať aj dodatočné finančné

náklady. Vývoj hospodárskeho výsledku po zdanení je uvedený v Tabuľke č. 2 a v Grafe č. 5.

Výrazný nárast hospodárskeho výsledku v roku 2010 podporili najmä príjmy z obchodnej činnosti v objeme 149,6 mil. EUR predpísaného poistného, čo predstavovalo nárast o 9,3 percentuálneho bodu v porovnaní s rokom 2009.

	2006	2007	2008	2009	2010
Zisk (+)/Strata (-)	-2988	-33570	77	134	2142
Medziročný index	-	11,23	436,97	1,74	15,99

Tabuľka č. 2 Vývoj hospodárskeho výsledku po zdanení v tis. €



Graf č. 5 Vývoj hospodárskeho výsledku spoločnosti „ALFA“ po zdanení v rokoch 2006 – 2010

2.4 Systém zamestnaneckých benefitov

Zamestnanecké benefity sú silným motivujúcim faktorom pre zamestnancov, ktoré spoločnosti využívajú v rámci zvýšenia svojej atraktívnosti a v konečnom dôsledku majú prispieť k zvýšeniu výkonnosti zamestnancov. Našou snahou bolo pri tvorbe nového programu vytvoriť taký program benefitov, ktorý by bol motivujúci pre zamestnancov v spoločnosti „ALFA“ a zároveň konkurencieschopný voči ostatným firmám. Náš návrh vychádzal z teoretických najmodernejších poznatkov uvádzaných v literatúre. Opieral sa o hĺbkový monitoring motivačných faktorov vlastných zamestnancov spoločnosti „ALFA“ prostredníctvom praktického výskumu formou dotazníku.

2.4.1 Benefity v konkurenčnom prostredí

K 31. 12. 2010 v Slovenskej republike na trhu poisťovníctva malo povolenie podnikat' 20 poisťovní. Z toho 12 poisťovní je univerzálnych, 5 životných a 3 neživotné poisťovne.

Takmer všetky poisťovne sú združené v Slovenskej asociácii poisťovní – 19 poisťovní z 20 a k tomu sa pridružili ešte 3 pobočky poisťovní z iných členských štátov EÚ.

Na pomerne malom trhu poisťovníctva na Slovensku spoločnosť „ALFA“ postupne svojim podielom zaujala popredné miesto – v roku 2010 to predstavovalo 4. miesto s 9,46 percentným podielom. Má však i naďalej ambície zvýšiť svoj podiel na trhu, k čomu by mala prispieť i zvýšená aktivita zamestnancov významne podporená novým systémom poskytovania zamestnaneckých výhod.

P. č.	Názov poisťovne	% podiel na trhu
1	Allianz - Slovenská poisťovňa, a. s.	28,94%
2	KOOPERATIVA poisťovňa, a. s., VIG	22,81%
3	Generali Slovensko poisťovňa, a. s.	9,46%
4	„Spoločnosť Alfa“	7,24%
5	Amslico poisťovňa – Alico, a.s.	6,11%
6	UNIQA poisťovňa, a. s.	4,97%
7	ING Životná poisťovňa, a. s.	4,17%
8	ČSOB Poisťovňa, a. s.	3,80%
9	Wüstenrot poisťovňa, a. s.	2,45%
10	AXA životní poisťovna, pobočka poisťovne z iného členského štátu EÚ	2,40%
11	Union poisťovňa, a. s.	1,94%
12	Poisťovňa Slovenskej sporiteľne, a. s., VIG	1,83%
13	AEGON Životná poisťovňa, a.s.	1,22%
14	Poisťovňa Cardif Slovakia, a.s.	0,62%
15	VICTORIA - VOLKSBANKEN Poisťovňa, a. s.	0,52%
16	ERGO životná poisťovňa, a.s.	0,37%
17	Groupama poisťovňa, a.s.	0,36%
18	Deutscher Ring Lebensversicherung - AG, pobočka poisťovne z iného čl. štátu EÚ	0,24%
19	Poisťovňa Poštovej banky, a. s.	0,20%
20	Deutscher Ring Sachversicherung - AG, pobočka poisťovne z iného čl. štátu EÚ	0,17%
21	D.A.S. poisťovňa právnej ochrany, a. s.	0,11%
22	Groupama životná poisťovňa, a. s.	0,06%
23	Slovenská kancelária poisťovateľov	0,00%

Tabuľka č. 3 Trhový podiel poisťovní na Slovensku v roku 2010⁶⁴

V súvislosti s cieľom navrhnúť nový program benefitov spoločnosti „ALFA“ sme preštudovali najčastejšie poskytované zamestnanecké výhody jej najväčších

⁶⁴ Uvedené údaje sú zdrojov SLASPO, pri obidvoch poisťovniach Deutscher Ring sú údaje neauditované

konkurentov. Porovnaním benefitov, ktoré sme získali z internetových stránok jednotlivých poisťovní sme zistili, že *najčastejšie* poskytujú *nasledujúce*: zamestnanecké výhody:

1. zvýhodnené vybrané druhy poistenia:
 - životné poistenie,
 - poistenie majetku,
 - poistenie motorových vozidiel,
 - cestovné poistenie a iné);
2. príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie;
3. príspevok na stravovanie;
4. zvýhodnené vybrané produkty a služby partnerov jednotlivých spoločností;
5. príspevok na zdravotnú starostlivosť;
6. podniková rekreácia vo vlastných zariadeniach;
7. športové firemné podujatia (letné športové hry, stretnutie turistov);
8. firemné podujatia pre deti (s príležitosťami Mikuláš a medzinárodného dňa detí);
9. príspevok pri narodení dieťaťa;
10. príspevok na detský tábor, športový výcvik dieťaťa, školu v prírode;
11. príspevok na výučbu anglického jazyka;

Najrozmanitejšie a najštedrejšie benefity ponúkajú zamestnávateľia v sektore informačných technológií, v telekomunikáciách, vo farmaceutickom priemysle a finančných inštitúciách. Niektoré spoločnosti poskytujú aj neštandardné benefity. Letecké spoločnosti dávajú zamestnancom letenky zdarma, alebo za nižšie ceny. Poskytujú im internetové pripojenie z domova, príspevky, či zľavy na vzdelávanie detí, výhodné dovolenky. Takéto benefity sú často späté s činnosťou, ktorú zamestnávateľ vykonáva. V organizáciách pôsobiacich v oblasti informačných technológií, telekomunikácií a finančníctva sú najčastejšie poskytované nasledovné benefity:

- 1 použitie mobilného telefónu na súkromné účely;
- 2 stravné lístky/závodná jedáleň;
- 3 použitie firemného automobilu na súkromné účely;
- 4 občerstvenie na pracovisku;
- 5 príspevky na kultúrne podujatia;
- 6 príspevok na dovolenku;
- 7 príspevky na športové aktivity;
- 8 doplnkové dôchodkové poistenie, úrazové poistenie;
- 9 zvýšenie základnej výmery dovolenky;
- 10 finančná kompenzácia pri práceneschopnosti;
- 11 preplácanie vzdelávacích aktivít;

12 preplácanie nadštandardnej zdravotnej starostlivosti.

Pri porovnaní oboch skupín spoločností, t.j. poisťovní a IT, telekomunikačných a finančných spoločností, môžeme konštatovať, že skupiny benefitov, ktoré poskytujú sa výrazne neodlišujú. Spoločnosti si vo veľkej miere konkurujú najmä **ponúkanou sumou určenou pre jednotlivé benefity a ich frekvenciou poskytovania.**

2.4.2 Existujúci systém benefitov v spoločnosti "ALFA"

Jednou zo zložiek motivácie zamestnancov je aj každoročná realizácia celého radu zamestnaneckých benefitov.

Spoločnosť „ALFA“ informuje svojich zamestnancov o súčasne ponúkaných zamestnaneckých výhod prostredníctvom intranetu, ku ktorému majú prístup všetci zamestnanci spoločnosti. Program poskytovania zamestnaneckých výhod nie je dohodnutý v kolektívnej zmluve ani v inom firemnom záväznom dokumente. Táto skutočnosť môže viesť v budúcnosti k zníženiu pôsobeniu benefitov na motiváciu zamestnancov alebo ovplyvniť ich lojalitu k spoločnosti.

V súčasnosti spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom nasledujúce benefity:⁶⁵

1. Príspevok na stravovanie zamestnancov

Stravné lístky, na ktoré prispieva zamestnávateľ sumou vo výške 55 % z hodnoty stravného stanoveného pre pracovné cesty od 5 do 12 hodín.

2. Príspevok k doplnkovému dôchodkovému pripoisteniu,

Doplnkové dôchodkové pripoistenie (ďalej len „DDP“) je v spoločnosti umožnené v súlade so zamestnávateľskou zmluvou s doplnkovou dôchodkovou poisťovňou.

Zamestnávateľ poskytne zamestnancovi príspevok z nákladov:

- a) každému zamestnancovi, po skúšobnej dobe, vo výške príspevku zamestnanca, maximálne však do výšky 16,60 Eur mesačne;
- b) zamestnancom, ktorí pracujú v spoločnosti dlhšie ako 5 rokov vo výške príspevku zamestnanca, maximálne však do výšky 33,19 Eur mesačne.

Príspevok zamestnávateľa sa zvyšuje podľa bodu b) po ukončení kalendárneho roka, v ktorom zamestnanec dosiahne dĺžku odpracovaných 5 rokov u zamestnávateľa. Dátumom vzniku nároku na odchod do starobného dôchodku, sa príspevok bude poskytovať podľa bodu a). Benefit je určený na udržanie životnej úrovne zamestnancov po odchode na starobný, predčasný alebo invalidný dôchodok.

⁶⁵ Uvedené údaje sú z interných materiálov spoločnosti – Výročné správy z roku 2010.

Poskytovanie zamestnaneckých zliav na vybrané produkty spoločnosti,

Poskytnutie zamestnaneckej 25% zľavy na produkty spoločnosti „ALFA“. Zľava môže byť poskytnutá len za podmienky, že zamestnanec je zároveň aj poistníkom na poistnej zmluve, na ktorej si uplatňuje uvedenú zľavu a platí len počas pracovného pomeru. Po ukončení pracovného pomeru bude táto zľava odobraná a poistné bude prepočítané bez tejto zľavy.

3. Zľavy na vybrané bankové produkty strategického partnera,

Strategický partner zamestnávateľa Slovenská sporiteľňa, a.s. poskytne pre tento rok výhody a zľavy na svoje vybrané produkty a služby. Prehľad aktuálnych zliav a výhod je zamestnancom vždy k dispozícii na intranete spoločnosti.

4. Odmeny pri životných výročiach

Spoločnosť poskytne pracovníkom jednorazovú odmenu pri príležitosti životného jubilea a doby odpracovanej. Jubilejná odmena môže byť priznaná zamestnancovi pri príležitosti životného jubilea 50 a 60 rokov veku, v prípade, že mu neprináleží odchodné. Maximálna výška odmeny sa môže priznať v závislosti od počtu odpracovaných rokov v spoločnosti, ktoré zamestnanec dosiahol do konca kalendárneho roka, v ktorom vznikol dôvod pre jej priznanie nasledovne: do 2 rokov do 100 Eur, od 3 do 4 rokov do 150 Eur, od 5 do 6 rokov do 250 Eur, od 7 do 8 rokov do 350 Eur, nad 8 rokov do 450 Eur.

5. Odchodné

Pri odchode do starobného dôchodku poskytuje firma odchodné vo vyššej ako zákonnej výške, aby sa aj takouto formou znížil dopad prechodu z produktívneho veku zamestnanca do veku dôchodkového.

Spoločnosť každoročne vytvára a používa sociálny fond v súlade so zákonnými povinnosťami. Tvorba sociálneho fondu je nad zákonom stanovený rámec v súlade s vyššou kolektívnou zmluvou.

Poskytovanie zamestnaneckých výhod v takomto obmedzenom množstve bolo následkom negatívnych hospodárskych výsledkov v rokoch 2007 a 2008. Poskytovať zamestnancom výhody nad rámec zazmluvneného platu je nákladová položka zamestnávateľa a napr. poskytovanie stravných lístkov je jedna z alternatív na dodržanie zákona č. 311/2001 Z. z., preto to nemôže byť považované za plnohodnotný benefit organizácie poskytovaný pracovníkom.

V roku 2010 sa prostriedky zo sociálneho fondu použili najmä vo forme príspevku na stravovanie, na regeneráciu zamestnancov, príspevkov na dopravné, ako aj na zdravotnú starostlivosť. Realizácia jednotlivých druhov zamestnaneckých benefitov

prispieva k zvyšovaniu životnej úrovne zamestnancov, k zlepšovaniu vnútro firemnej komunikácie a rozvíjaniu produktívnych vzťahov v pracovnom procese.

2.5 Návrh nového systému benefitov v spoločnosti "ALFA"

Hlavným cieľom pri vytváraní programu bolo vytvoriť taký návrh zamestnaneckých výhod, ktorý by pritiahol, motivoval a udržal výkonovo orientovaných zamestnancov.

Pri vlastnom návrhu systému benefitov sme vychádzali z doteraz preštudovanej literatúry. Pri jeho koncipovaní nás ovplyvnili práce viacerých autorov. Aby spoločnosť „ALFA“ dosiahla vyššiu výkonnosť zamestnancov musí sa intenzívnejšie zaoberať problematikou stimulácie a motivácie kompletného ľudského potenciálu, ktorý interne participuje na raste a prosperite firmy. Práce Koncza, Armstronga a Kachaňákovej jasne interpretujú podnikové stimulačné nástroje pri riadení ľudských zdrojov. Na veľké rezervy v oblasti motivácie zamestnancov spoločnosti pri uspokojovaní ich potrieb nás upozornil Maslowov systém motivácie. Tento spôsob motivovania však nie je dostatočne osvojený ani manažérmi, ba ani samotní zamestnanci nie sú s ním plne oboznámení. Neuspokojovanie komplexných zamestnaneckých potrieb u zamestnancov vyvoláva frustráciu a pokles výkonnosti. Náš nový program zamestnaneckých výhod má tomu nielen zabrániť, ale napomôcť k vytvoreniu motivačného pracovného prostredia a k stabilizácii zamestnancov.

Navrhnutý systém zamestnaneckých výhod nebol vytváraný len na základe poznatkov získaných v odbornej literatúre ale aj na základe konkrétnych poznatkov z praxe, ktoré sme čerpali zo súčasných programov zamestnaneckých výhod v spoločnostiach podnikajúcich nielen na poistnom trhu, ale aj v oblasti informačných technológií, telekomunikácií a vo finančnom sektore. Do úvahy pri navrhovaní štruktúry a výšky benefitov sme brali i finančnú situáciu spoločnosti „ALFA“. Na základe analýzy získaných informácií, že spoločnosť v posledných rokoch vykazuje kladné hospodárske výsledky (viď Tabuľka č. 2) a tiež, že v poslednom roku podstúpila modernizáciu portfólia produktov, vytvorenú za účelom posilnenia a podpory predaja, môžeme konštatovať, že existujú priaznivé podmienky pre reštrukturalizáciu súčasného systému zamestnaneckých výhod a zavedenie atraktívnejších a motivujúcich benefitov pre zamestnancov spoločnosti „ALFA“

Zároveň od nového systému zamestnaneckých výhod očakávame, že realizácia jednotlivých druhov benefitov môže pozitívne ovplyvniť firemnú kultúru v spoločnosti,

prispieť k zlepšovaniu vnútro firemnej komunikácie a k rozvíjaniu produktívnych vzťahov v pracovnom procese. Samozrejme nové zamestnanecké výhody by nemali priniesť osôh len samotnej spoločnosti ale by mali prispieť i k zvyšovaniu motivácie zamestnancov a tiež viesť k zlepšeniu ich kvality života, napr. uspokojovanie osobných voľno časových potrieb, starostlivosti o zdravie a pod.

2.5.1 Navrhovaný systém zamestnaneckých výhod

Súčasnú štruktúru benefitov navrhujeme doplniť o nové položky. Komplex týchto 8 benefitov by mal napomôcť pozitívnej aktivácii ľudského potenciálu firmy.

Navrhované zamestnanecké výhody je možné rozdeliť do troch kategórií:

- 1) kategória osobných potrieb;
- 2) kategória finančnej pomoci;
- 3) kategória osobných istôt a penzijných systémov.

Súčasný systém zamestnaneckých výhod odporúčame doplniť o nasledovné benefity:

- 1) V kategórii osobných potrieb:
 - a) príspevok na dovolenku pre zamestnanca resp. deti zamestnanca;
 - b) príspevok na stravovanie;
 - c) príspevok na dopravu do zamestnania;
- 2) V kategórii finančná pomoc:
 - a) sociálna výpomoc;
 - b) pracovné voľno s náhradou mzdy vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce;
- 3) V kategórii osobných istôt a penzijných systémov:
 - a) nadštandardná zdravotná starostlivosť;
 - b) podpora pri krátkodobej práceneschopnosti;
 - c) zvýšené odchodné pri odchode na dôchodok;

2.5.2 Špecifikácia navrhovaných zamestnaneckých výhod

- 1) Kategória osobných potrieb:
 - a) **Príspevok na dovolenku**

Spoločnosť „ALFA“ poskytne svojim zamestnancom príspevok vo výške 200 EUR a to dvakrát do roka (apríl, september), t. j. celkovo vo výške 400 EUR. Príspevok je možné vyčerpať na nákup dovolenky alebo na zakúpenie detského tábora pre svoje dieťa/deti.

b) Príspevok na stravovanie zamestnancov

Spoločnosť poskytne všetkým zamestnancom príspevok na stravovanie:

- nad rámec zákona poskytne spoločnosť zamestnancom na každý odpracovaný pracovný deň príspevok na stravovanie v sume 3,00 € (plná hodnota stravného lístka);
- príspevok na stravovanie bude poskytovaný i v čase čerpanie dovolenky,
- príspevok na stravovanie nepatrí zamestnancom, ktorý bolo poskytnuté stravné v zmysle zákona o cestovných náhradách.

c) Príspevok na dopravu do zamestnania

Poskytnutie príspevku na dopravu do zamestnania:

- spoločnosť poskytne zamestnancom, ktorí nemajú pridelené služobné motorové vozidlo príspevok na dopravu do zamestnania v sume 8,33 EUR mesačne,
- príspevok bude vyplácaný ku mzde vo výplatných termínoch mesiacov január a júl v sume 50,00 EUR.

2) Kategória finančnej pomoci:

a) Nenávratná sociálna výpomoc

- zamestnávateľ môže poskytnúť zamestnancovi nenávratnú sociálnu výpomoc až do sumy 400 €:
 - pri živelných pohromách a iných ťaživých situáciách;
 - v iných závažných prípadoch;
- zamestnávateľ môže poskytnúť najbližším pozostalým nenávratnú sociálnu výpomoc v prípade smrteľného pracovného úrazu zamestnanca spoločnosti v sume 400,00 €.
- nenávratná sociálna výpomoc sa poskytne na základe písomného návrhu priameho nadriadeného zamestnanca po schválení člena predstavenstva zodpovedného za úsek riadenia ľudských zdrojov.

b) Pracovné voľno s náhradou mzdy vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce

- zamestnávateľ poskytne osamelým zamestnancom, starajúcim sa o dieťa vo veku do 15 rokov (u invalidných detí vo veku do 26 rokov s podmienkou, že dieťa nie je umiestnené v týždennom zariadení sociálnej starostlivosti), pracovného voľna s náhradou mzdy na 1 deň za kalendárny polrok. V prípade nevyčerpania pracovného voľna v jednom kalendárnom polroku nie je možné ho prevádzať do nasledujúceho kalendárneho polroka.
- zamestnávateľ poskytne tehotnej žene počínajúc 4. mesiacom tehotenstva do dňa nástupu na materskú dovolenku 1 deň pracovného voľna s náhradou mzdy za predpokladu, že tehotná do č mesiaca tehotenstva túto skutočnosť oznámila zamestnávateľovi v zmysle § 40 ods.6 Zákonníka práce.
- spoločnosť „ALFA“ poskytne zamestnancovi pracovné voľno s náhradou mzdy pri úmrtí manžela(ky) alebo detí o 1 deň nad rámec stanovený Zákonníkom práce.

3) Kategória osobných istôt a penzijných systémov:

a) Nadštandardná zdravotná starostlivosť

- Zamestnávateľ zabezpečí nadštandardnú zdravotnú starostlivosť zabezpečením komplexnej preventívnej zdravotnej prehliadky v zazmluvnenom zdravotníckom zariadení 1 krát za dva roky v hodnote 100 €
- zamestnávateľ zabezpečí očné vyšetrenie 1x za tri roky
- zamestnávateľ zabezpečí očkovanie proti chrípke 1x ročne.

b) Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti

- spoločnosť pri dočasnej pracovnej neschopnosti poskytne od štvrtého do desiateho dňa dočasnej pracovnej neschopnosti náhradu príjmu vo výške 70 % denného vymeriavacieho základu (určeného podľa § 55 zákona č. 461/2003 Z. z. o sociálnom poistení).

c) Zvýšené odchodné pri odchode na dôchodok

- pri prvom skončení pracovného pomeru, po nadobudnutí nároku na predčasný starobný dôchodok, starobný dôchodok, invalidný dôchodok ak pokles schopnosti vykonávať zárobkovú činnosť je viac ako 70 %, patrí zamestnancovi odchodné vo výške jeden a pol násobku jeho priemerného mesačného zárobku, ak požiada o poskytnutie uvedeného dôchodku pred skončením pracovného pomeru alebo bezprostredne po jeho skončení, najneskôr však do 10 dní od skončenia pracovného pomeru.

Navrhovaný zamestnanecký program benefitov spolu so súčasným predstavuje

súhrn benefitov pre zamestnancov spoločnosti. Je navrhovaný s cieľom pritiahnuť, motivovať a udržať výkono a orientovaných zamestnancov a s cieľom podpory budovania ich dlhodobej kariéry v spoločnosti. Stratégia v oblasti zamestnaneckých benefitov je orientovaná na podporu spoločnosti v snahe udržať a stabilizovať zamestnancov a tým získať konkurenčnú výhodu na trhu v kvalitnom servise pre klientov. V tomto smere by sa firma mala uberať cestou poskytovania nadštandardných benefitov kľúčovým pracovníkom, ktoré sú nad rámec fixne ukotveným v Zákonníku práce

Tento zamestnanecký program by mal byť v spoločnosti realizovaný s cieľom poskytnúť zamestnancom osobné istoty (nemocenské, zdravotné, úrazové a životné poistenie), zabezpečiť komplexnú zdravotnú starostlivosť a regeneráciu.

Mal by naplniť očakávania zamestnancov v oblasti osobných potrieb (dovolenka na zotavenie, rekreácie, športové a kultúrne aktivity, atď.).

Tiež by mal poskytnúť finančnú pomoc v sociálnej oblasti a podpory penzijných systémov, čo patrí k dôležitým zamestnaneckým výhodám v SR (doplnkové dôchodkové pripoistenie).

V konečnom dôsledku to znamená pre spoločnosť „ALFA“ neustále pracovať na využití vlastných firemných stimulačných a motivačných nástrojov smerujúcich k zvýšeniu atraktívnosti práce pre zamestnancov spoločnosti, upevňovať ich lojalnosť k spoločnosti a vytvoriť takú firemnú kultúru, ktorá by zvyšovala záujem o zamestnanie s vonkajšieho prostredie.

3 Praktická časť

3.1 Hypotézy

Na základe štúdia literatúry a opisu organizácie sme pristúpili v zaujme, čo najpresnejšie napomôcť stabilizácii a motivácii súčasných zamestnancov ako aj pri výbere správne motivovaných uchádzačov o zamestnanie v popisovanej organizácii k vytvoreniu nasledujúcich hypotéz:

3.1.1 Hypotéza 1

Systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti ALFA spĺňa úlohu motivácie na zvýšenie pracovného výkonu zamestnancov v spoločnosti „ALFA“.

Spoločnosť ALFA je vysoko orientovaná na výkon a jej napredovaniu a naplneniu plánov o postupe na vyššie miesto v rebríčku konkurencie má pomôcť v nemalej miere táto jej orientácia. Vysoký výkon zamestnancov spoločnosti ALFA má zabezpečiť aj dobre nastavený program benefítov.

3.1.2 Hypotéza 2

Systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti ALFA spĺňa úlohu stabilizácie zamestnancov v spoločnosti „ALFA“.

Na plnení plánov spoločnosti ALFA majú svoj podiel určite aj zamestnanci a nie len svojou motiváciou k vysokým pracovným výkonom. Ako každá spoločnosť, aj spoločnosť „ALFA“ k svojmu úspešnému napredovaniu potrebuje mať aj stabilné pracovné teamy, aby nestrácala čas a nemalé finančné prostriedky získavaním a zaškoľovaním nových pracovníkov.

3.2 Realizácia výskumu

Spoločnosť ALFA je orientovaná na výkon. Preto sme výskum realizovali s cieľom stimulačné benefity optimalizovať tak, aby ich ponuka zamestnancov motivovala k vyššej výkonnosti a zároveň mala vplyv na ich stabilizáciu a zotrvanie v spoločnosti.

3.2.1 Zber dát

Ako hlavnú metódu zberu dát sme zvolili dotazník v elektronickej forme (viď príloha B), ktorý sme uložili na portáli www.gmail.com. Formou elektronickej pošty sme zaslali zamestnancom informáciu o jeho uložení a žiadosť o zúčastnení sa našom

výskume. Prístup bol umožnený na základe internetovej adresy, ktorý respondenti dostali v sprievodnom e-maile. Otázky v dotazníku boli zámerne náhodne usporiadané, aby nebolo jasná paralela medzi niektorými otázkami.

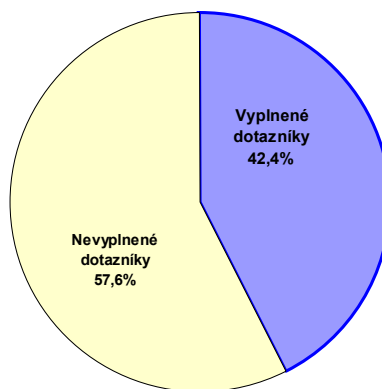
Dotazník pozostáva z 11 otázok, ktoré sú nasmerované na overenie hypotéz. Otázky č.: 1, 2, 3, 7, 8, boli zostavené s cieľom zistiť všeobecný pohľad zamestnancov na oblasť zamestnaneckých benefítov a otázky č.: 4, 5, 6, 9, 10 a 11 dotazníka smerovali na overenie vhodnosti a spokojnosti navrhovanej štruktúry. zamestnaneckých výhod.

3.2.2 Vzorka respondentov

Upozornenie o možnosti vyplnenia dotazníka bolo zaslané 347 zamestnancom. Zamestnanci sa mohli do výskumu zapojiť v priebehu piatich mesiacov. Približne v polovici tohto obdobia sme zamestnancom poslali pripomienkový e-mail, nakoľko sme zistili, že sme do toho času získali odpovede iba od 55 respondentov. Podľa výsledkov sme zistili, že dotazník vyplnilo 147 zamestnancov.

	Osoby	%
Počet oslovených respondentov	347	100,0
Počet zamestnancov, ktorý vyplnili dotazník	147	42,4
Počet zamestnancov, ktorý nevyplnili dotazník	200	57,6

Tabuľka č. 4



Graf č. 6 Podiel vyplnených dotazníkov

Pri primárnom vyhodnocovaní dotazníka boli vyhodnotené jednotlivé odpovede na jednotlivé otázky a pri sekundárnom vyhodnocovaní sme zisťovali zloženie vzorky respondentov podľa:

- pohlavia,
- veku,
- rodinného stavu,
- a počtu detí.

Dotazníkového zisťovania sa zúčastnilo dve tretiny žien a jedna tretina mužov

(Graf. č. 7). Vo vzorke respondentov bolo zastúpené 21 % mužov a 79 % žien, čo koreluje so celkovou štruktúrou v spoločnosti „ALFA“ (Tabuľka č. 5).

Pohlavie	Zamestnanci celkom	Vzorka respondentov
Muži	24 %	79 %
Ženy	76 %	21 %
Spolu	100 %	100 %

Tabuľka č. 5

Podľa vekovej štruktúry nami navrhovaní zamestnanecké výhody najviac oslovil skupinu pracovníkov vo veku od 31 do 40 rokov (Graf č. 8). Môžeme konštatovať, že vzorka respondentov, ktorí vyplnili dotazník takmer zodpovedá vekovej štruktúre spoločnosti (Tabuľka č. 6).

Vekové rozpätie	Zamestnanci celkom	Vzorka respondentov
18 – 30	23 %	28 %
31 – 40	33 %	40 %
41 – 50	29 %	28 %
51 – 60	13 %	4 %
Nad 60 rokov	2 %	0 %
Spolu	100 %	100 %

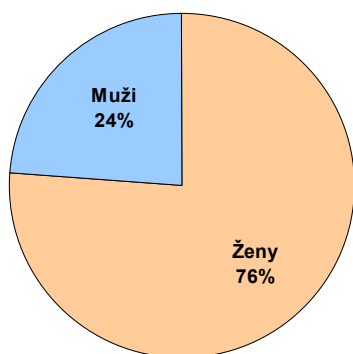
Tabuľka č. 6

Podľa rodinného stavu svoj záujem o benefity potvrdili najmä zamestnanci v stave slobodní a bezdetní, ktorých zastúpenie z celkovej počtu bolo 48% (Graf č. 9).

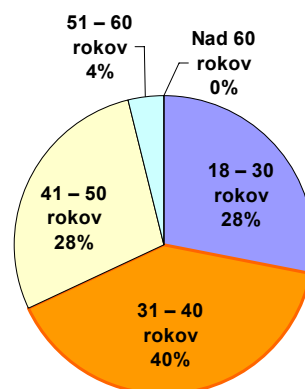
Vo vzorke respondentov boli v rovnakej miere zastúpení bezdetní zamestnanaci a zamestnanci s jedným dieťaťom alebo s dvoma deťmi po 48 % (Graf č. 10).

O štruktúre zamestnancov podľa rodinného stavu a podľa počtu detí nám spoločnosť „ALFA“ neposkytla.

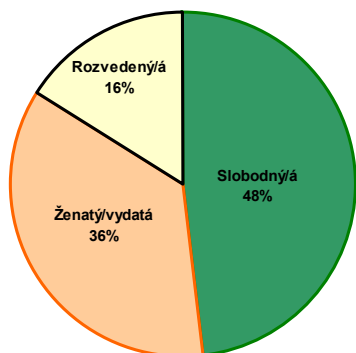
Údaje uvedené v tabuľkách č. 5 a 6 poukazujú na skutočnosť, že vzorka respondentov je proporcionálna k celkovému počtu zamestnancov, t.zn. že má zodpovedajúcu výpovednú hodnotu.



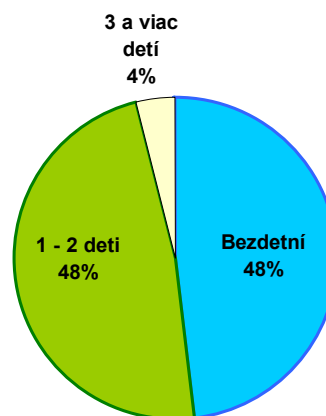
Graf č. 7 Štruktúra respondentov podľa pohlavia



Graf č. 8 Veková štruktúra respondentov



Graf č. 9 Štruktúra podľa rodinného stavu respondentov



Graf č. 10 Rozdelenie respondentov podľa počtu detí

3.3 Vyhodnotenie výskumu

3.3.1 Dotazník

Respondenti odpovedali v dotazníku na nasledovné otázky (celý dotazník je uvedený v prílohe B):

1. Považujete súčasné zamestnanecké benefity vo Vašej práci za motivujúci faktor?
2. Pri rozhodovaní o zotrvaní v súčasnej práci by zohrávali zamestnanecké benefity pre Vás dôležitú úlohu?
3. Predstavte si seba na pozícii personalistu. Snažili by ste sa využiť zamestnanecké výhody spoločnosti na získanie a udržanie vhodného kandidáta?
4. Doplnenie nových zamestnaneckých benefitov do súčasnej štruktúry benefitov by Vás motivovalo k zvýšenej aktivite?
5. Doplnenie nových zamestnaneckých benefitov (podľa prílohy dotazníku) do súčasnej štruktúry benefitov by prispelo k zotrvaní vo firme?
6. Určite pre každý benefit definovaný podľa prílohy dotazníku, či by Vás motivoval k zvýšenej aktivite:
 - Príspevok na stravovanie zamestnancov,
 - Príspevok na dopravu do zamestnania,
 - Zdravotná starostlivosť o zamestnancov,
 - Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce,
 - Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku,
 - Sociálna výpomoc,
 - Príspevok na dovolenku,
7. Stotožňujete sa s názorom, že zamestnanecké benefity majú byť konkurencieschopné voči ostatným firmám?

8. Uprednostnili by ste iného zamestnávateľa, ak by poskytoval lepšie benefity ako Váš súčasný zamestnávateľ?
9. Považujete zamestnanecké benefity za konkurencieschopné?
10. Myslíte si, že takáto štruktúra benefitov by mohla prilákať pracovníkov z konkurencie?
11. Určite pre každý benefit definovaný podľa prílohy dotazníku, či je podľa Vás, konkurencieschopný voči ostatným firmám:
 - Príspevok na stravovanie zamestnancov
 - Príspevok na dopravu do zamestnania
 - Zdravotná starostlivosť o zamestnancov
 - Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce
 - Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku
 - Sociálna výpomoc
 - Príspevok na dovolenku

Škálu pre hodnotenie sme zvolili pre všetky otázky rovnakú“

a./ určite áno

b./asi áno

c./ asi nie

d./ určite nie

3.3.2 Vyhodnotenie dotazníka

Dotazník sme vyhodnocovali v 3 krokoch:

1. krok: vyhodnotenie Hypotézy 1
2. krok: Vyhodnotenie hypotézy 2
3. krok: Overenie postoja zamestnancov k navrhovaným benefitom.

Hypotéza 1

Hypotézu 1 sme vyhodnocovali na nasledovných otázkach v dotazníku:

1. Považujete súčasné zamestnanecké benefity vo Vašej práci za motivujúci faktor?
3. Predstavte si seba na pozícii personalistu. Snažili by ste sa využiť zamestnanecké výhody spoločnosti na získanie a udržanie vhodného kandidáta?
4. Doplnenie nových zamestnaneckých benefitov do súčasnej štruktúry benefitov by Vás motivovalo k zvýšenej aktivite?

Na otázku č. 1 odpovedali všetci respondenti kladne a z toho viac ako tri štvrtiny bolo presvedčených o motivujúcom faktore benefitov. (Graf č. 11)

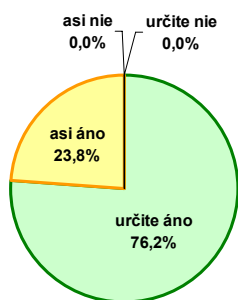
Na otázku č. 4 reagovalo viac ako 80 % respondentov pozitívne a z toho 37 % je presvedčených, že benefity sa dajú vhodne využiť na získanie záujemcov o prácu v spoločnosti a udržanie zamestnancov v spoločnosti. (Graf č. 12)

Na otázku č.4 tak isto reagovalo viac ako 80 % respondentov pozitívne a považujú pridanie benefitov k súčasným za motivačný faktor na zvýšenie aktivity v práci. (Graf č. 13)

	Otázka č. 1	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Hypotéza 1 polu	Otázka č. 1	Otázka č. 3	Otázka č. 4	Hypotéza 1 polu
	osoby				%			
určite áno	112	45	35	192	76,2%	30,6%	23,8%	43,5%
asi áno	35	76	85	196	23,8%	51,7%	57,8%	44,4%
asi nie	0	21	18	39	0,0%	14,3%	12,2%	8,8%
určite nie	0	5	9	14	0,0%	3,4%	6,1%	3,2%
Spolu	147	147	147	441	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

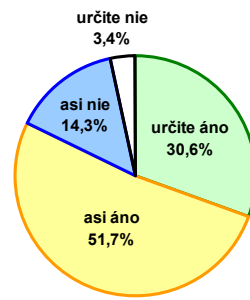
Tabuľka č. 7

Považujete súčasné zamestnanecké benefity vo Vašej práci za motivačný faktor?



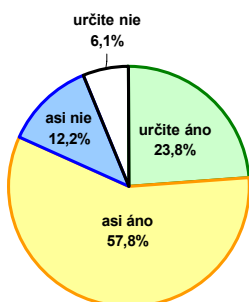
Graf č. 11 Otázka č. 1

Predstavte si seba na pozícii personalistu. Snažili by ste sa využiť zamestnanecké výhody spoločnosti na získanie a udržanie vhodného kandidáta?



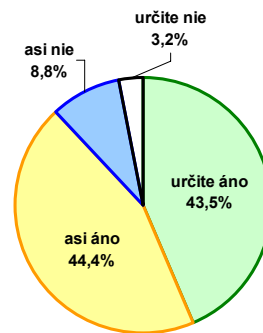
Graf č. 12 Otázka č. 3

Doplnenie nových zamestnaneckých benefitov do súčasnej štruktúry benefitov by Vás motivovalo k zvýšenej aktivite?



Graf č. 13 Otázka č. 4.

Hypotéza 1



Graf č. 14 Hypotéza 1

Z celkového vyhodnotenia Hypotézy 1 „Systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti ALFA spĺňa úlohu motivácie na zvýšenie pracovného výkonu zamestnancov v spoločnosti ALFA.“ vyplýva, že pre takmer 90 % respondentov pokladá benefity za motivátor na zvýšenie pracovného výkonu. Táto skutočnosť poukazuje na skutočnosť, že Hypotéza 1 bola potvrdená. Vyhodnotenie Hypotézy 1 je uvedené v tabuľke č. 7. (Graf č. 14)

Hypotéza 2

Na overenie Hypotézy 2 boli zaradené do dotazníka nasledovné otázky:

2. Pri rozhodovaní o zotrvaní v súčasnej práci by zohrávali zamestnanecké benefity pre Vás dôležitú úlohu?
5. Doplnenie nových zamestnaneckých benefítov (podľa prílohy dotazníku) do súčasnej štruktúry benefítov by prispelo k zotrvaniu vo firme?
8. Uprednostnili by ste iného zamestnávateľa, ak by poskytoval lepšie benefity ako Váš súčasný zamestnávateľ?

Na otázku č.2 odpovedali všetci respondenti pozitívne a 75 % ich je presvedčených, že zamestnanecké benefity hrajú dôležitú úlohu pri zotrvaní v súčasnom zamestnaní. (Graf č. 15)

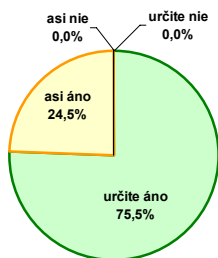
Na otázku č. 5 takmer 90 % pozitívne reagovalo, že pridanie nových benefítov by podporilo ich zotrvanie vo firme. (Graf č. 16)

Na otázku č. 8 odpovedalo viac ako 83 percent respondentov, že by odišli zo spoločnosti „ALFA“, ak by im iný zamestnávateľ ponúkol výhodnejší systém zamestnaneckých výhod. Graf č. 17)

	Otázka č. 2	Otázka č. 5	Otázka č. 8	Hypotéza 2 spolu	Otázka č. 2	Otázka č. 5	Otázka č. 8	Hypotéza 2 spolu
	osoby				%			
určite áno	111	55	38	204	75,5%	37,4%	25,9%	46,3%
asi áno	36	77	85	198	24,5%	52,4%	57,8%	44,9%
asi nie	0	14	21	35	0,0%	9,5%	14,3%	7,9%
určite nie	0	1	3	4	0,0%	0,7%	2,0%	0,9%
	147	147	147	441	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

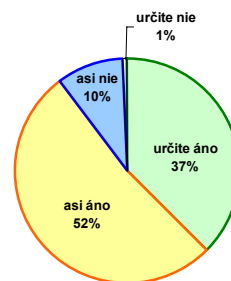
Tabuľka č. 8

Pri rozhodovaní o zotrvaní v súčasnej práci by zohrávali zamestnanecké benefity pre Vás dôležitú úlohu?



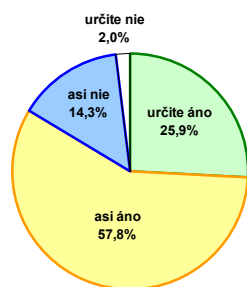
Graf č. 15 Otázka č. 2

Doplnenie nových zamestnaneckých benefítov (podľa prílohy dotazníku) do súčasnej štruktúry benefítov by prispelo k zotrvaniu vo firme?



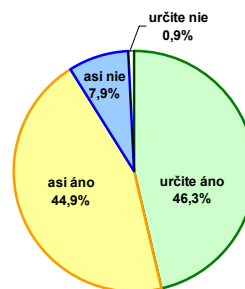
Graf č. 16 Otázka č. 5

Uprednostnili by ste iného zamestnávateľa, ak by poskytoval lepšie benefity ako Váš súčasný zamestnávateľ?



Graf č. 17 Otázka č. 8

Hypotéza 2



Graf č. 18 Hypotéza 2 spolu

Z celkového vyhodnotenia Hypotézy 2 „*Systém zamestnaneckých výhod v spoločnosti ALFA spĺňa úlohu stabilizácie zamestnancov v spoločnosti ALFA.*“ vyplýva, že viac ako 90 % respondentov pokladá systém zamestnaneckých výhod za prvok stabilizácie zamestnancov s spoločnosťou. Táto skutočnosť poukazuje na skutočnosť, že Hypotéza 2 bola potvrdená. Vyhodnotenie Hypotézy 2 je uvedené v tabuľke č. 8. (Graf č. 18)

Z vyššie uvedených údajov vyplývajú jednoznačné závery. Predpoklady formulované v hypotézach sa potvrdili. Pre väčšinu zamestnancov sú zamestnanecké benefity motivujúce na vyšší pracovný výkon a zároveň prispievajú k zotrvaní vo firme. Zamestnanecké benefity zohrávajú významnú úlohu v spoločnosti „ALFA“, nielen pre súčasných zamestnancov. Z odpovedí vyplynulo, že sú tiež považované za vynikajúci nástroj pri motivácii nového kandidáta pred konkurenčnou spoločnosťou a tiež pri motivácii udržať si zamestnancov v spoločnosti čo najdlhšiu dobu.

Overenie postoja zamestnancov k navrhovaným benefitom

Postoje zamestnancov k navrhovaným benefitom a k ich konkurenčnej schopnosti voči vonkajšiemu prostrediu sme overovali nasledovnými otázkami č. 6 a č. 11.

6. Určite pre každý benefit definovaný podľa prílohy dotazníku, či by Vás motivoval k zvýšenej aktivite:

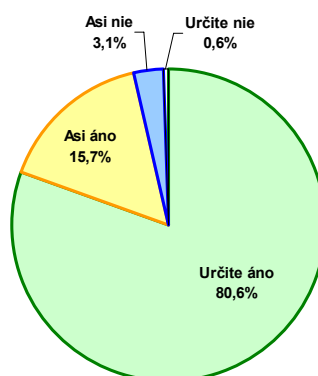
- Príspevok na stravovanie zamestnancov
- Príspevok na dopravu do zamestnania
- Zdravotná starostlivosť o zamestnancov
- Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce
- Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku
- Sociálna výpomoc
- Príspevok na dovolenku

V nasledujúcej Tabuľke č. 9 sú uvedené výsledky dotazníka na overenie záujmu zamestnancov o doplňujúce benefity k súčasnému systému benefitov.

Navrhovaný benefit	Určite áno	Asi áno	Asi nie	Určite nie	Spolu	Určite áno	Asi áno	Asi nie	Určite nie	Spolu
	Osoby					%				
1. Príspevok na stravovanie zamestnancov	129	18	0	0	147	87,8	12,2	0,0	0,0	100,0
2. Príspevok na dopravu do zamestnania	129	12	6	0	147	87,8	8,2	4,1	0,0	100,0
3. Zdravotná starostlivosť o zamestnancov	100	47	0	0	147	68,0	32,0	0,0	0,0	100,0
4. Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec ZP	100	24	17	6	147	68,0	16,3	11,6	4,1	100,0
5. Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku	117	24	6	0	147	79,6	16,3	4,1	0,0	100,0
6. Sociálna výpomoc	110	34	3	0	147	74,8	23,1	2,0	0,0	100,0
7. Príspevok na dovolenku	144	3	0	0	147	98,0	2,0	0,0	0,0	100,0

Tabuľka č. 9 Otázka č. 6

K navrhnutým zamestnaneckým výhodám respondenti od 68 % do 98 % zaujali jednoznačné stanovisko k rozšíreniu súčasného systému zamestnaneckých výhod o navrhnuté benefity. Pri zamestnaneckej výhode „Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec ZP“ malo takmer 15 % respondentov negatívny postoj (Tabuľka č. 9), čo mohla ovplyvniť štruktúra respondentov, kde negatívne sa mohla vyjadriť skupina respondentov, ktorých by sa tento benefit netýkal. Globálne vyhodnotene odpovedí respondentov k navrhovaným benefitom je uvedené v grafe č.19.



Graf č. 19 Globálne zhodnotenie záujmu o navrhované benefity

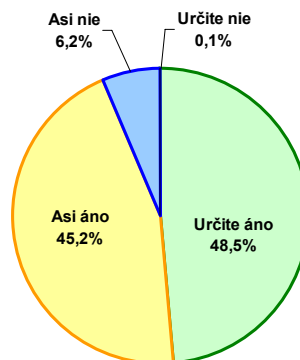
11. Určite pre každý benefit definovaný podľa prílohy dotazníku, či je podľa Vás, konkurencieschopný voči ostatným firmám:

- Príspevok na stravovanie zamestnancov;
- Príspevok na dopravu do zamestnania;
- Zdravotná starostlivosť o zamestnancov;
- Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce;
- Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku;
- Sociálna výpomoc;
- Príspevok na dovolenku;

Navrhovaný benefit	Určite áno	Asi áno	Asi nie	Určite nie	Spolu	Určite áno	Asi áno	Asi nie	Určite nie	Spolu
	Osoby					%				
1. Príspevok na stravovanie zamestnancov	74	66	7	0	147	50,3	44,9	4,8	0,0	100,0
2. Príspevok na dopravu do zamestnania	10	125	12	0	147	6,8	85,0	8,2	0,0	100,0
3. Zdravotná starostlivosť o zamestnancov	22	110	15	0	147	15,0	74,8	10,2	0,0	100,0
4. Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec ZP	80	46	20	1	147	54,4	31,3	13,6	0,7	100,0
5. Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku	116	25	6	0	147	78,9	17,0	4,1	0,0	100,0
6. Sociálna výpomoc	62	81	4	0	147	42,2	55,1	2,7	0,0	100,0
7. Príspevok na dovolenku	135	12	0	0	147	91,8	8,2	0,0	0,0	100,0

Tabuľka č. 10

Na otázku č. 11, určenie konkurencie schopnosti zamestnaneckých výhod voči externému prostrediu, odpovede respondentov boli oproti otázke č. 6 už vo väčšom rozptyle. Jeno značný postoj respondentov k tomu, že navrhované benefity sú konkurencie schopné voči ostatným firmám bol necelých 50 %. Ale celkový pozitívny postoj aj tak presiahol hodnotu 90 % (Graf č. 20). Väčší rozptyl odpovedí pripisujeme aj skutočnosti, že jednotliví respondenti mali rozdielne informácie o vonkajšom prostredí.



Graf č. 20 Globálne zhodnotenie názoru o konkurencie schopnosti benefitov voči iným firmám

Na základe uvedeného prieskumu o pridaní benefiktov k súčasnému systému zamestnaneckých výhod môžeme skonštatovať, že navrhované benefity boli zvolené tak, aby viedli zamestnancov k motivácii na vyšší výkon a k zotrvaní vo firme. Najnižšie percento pozitívneho hodnotenia vykazujú benefity zdravotná starostlivosť o zamestnancov a platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce. Domnievame sa, že nakoľko väčšina spoločností má vo svojich programoch štandardne ukotvené uvedené benefity, naši zamestnanci ich vnímajú ako nevyhnutný doplnok do nového navrhovaného programu.

V Tabuľke 8 sú uvedené výsledky dotazníka na overenie II. hypotézy k jednotlivým benefitom.

Z uvedených výsledkov môžeme opätovne konštatovať vhodnosť návrhu štruktúry benefitov, ktoré majú byť konkurencieschopné voči ostatným firmám v zmysle stabilizácie vlastných zamestnancov a zvýšenia atraktívnosti spoločnosti "ALFA" na zamestnaneckom trhu. Najsilnejšou zbraňou voči konkurencii sa zdá byť podľa výsledkov ročný príspevok na dovolenku/detský tábor vo výške 400 EUR. Tento benefit bol nastavený so zámerom získať kvalitných odborníkov od našich najväčších konkurentov. Z analýzy benefitov konkurencie sme zistili, že tento typ benefitu nie je súčasťou programu v mnohých spoločnostiach.

Podpora navrhovaných benefitov má súvislosť aj s výsledkami demografických dát uvedených hore v kapitole č. 4.2.2. Demografickým rozdelením sme sa snažili dosiahnuť, aby nami navrhnuté benefity boli pre zamestnancov, čo najatraktívnejšie. Jedná sa o pracovníkov v produktívnom veku, v stave slobodný – á ale s deťmi. Táto skupina je pre organizáciu smerodajná a preto sa by sa ju mala organizácia najviac motivovať. Napríklad v prípade benefitu Príspevok na dovolenku, ktorý bol jedným

z najvyššie ocenených. Nielenže je to nezanedbateľná finančná pomoc napr. pre slobodnú matku s dieťaťom, ale dáva pocit, že sa zamestnávateľ stará aj o rodinných príslušníkov zamestnancov. Z rovnakého dôvodu bol zrejme vysoko ocenený aj benefit Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec zákonníka práce.

Na základe uvedených výsledkov môžeme konštatovať, že nami navrhovaný systém benefitov je pre našich zamestnancov motivujúci a je konkurencieschopný voči ostatným spoločnostiam na trhu.

3.4 Odhad finančných nákladov na navrhované benefity

Na základe navrhnutých a dotazníkom overených zamestnaneckých výhod odhadované náklady na pridané benefity predstavujú ročne viac ako 353 tisíc €. Vzhľadom na skutočnosť, že spoločnosť nám neposkytla prehľad čerpania mzdových nákladov tak tento odhad finančných prostriedkov porovnávame k hospodárskemu výsledku po zdanení v roku 2010. Navrhované benefity by predstavovali 16,5 %. Toto porovnanie nám ukazuje, že benefity aj keď sú pomerne finančne náročné sme zvolili správne a spoločnosť „Alfa“ ich môže v poskytovať.

Benefit	Počet zam.	Frekvencia	€/mer.j.	Suma	Poznámka
Príspevok na dovolenku	347	2 x za rok	200	138800,00	
Príspevok na stravovanie zamestnancov	347	250 krát za rok	1,91	165692,5	1)
Príspevok na dopravu do zamestnania	169	12 krát za rok	8,33	16893,24	2)
Nenávratná sociálna výpomoc	5	ročne	400	200,00	3)
Pracovné voľno s náhradou mzdy vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce - tehotné	20	ročne	43	860,00	4)
Pracovné voľno s náhradou mzdy vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce – starostlivosť o deti	174	2 krát za rok	43	14964,00	5)
Nadštandardná zdravotná starostlivosť	347	ročne	33,33	11565,51	
Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti	4	6	21	504,00	6)
Zvýšené odchodné pri odchode na dôchodok	3	ročne	1335	4005,00	
Spolu				353484,25	

Tabuľka č. 11 Odhad finančných nákladov na navrhované benefity

Poznámky:

- 1) 1,91 € predstavuje rozdiel medzi 55% (2,09 €) z hodnoty stravného na pracovnej od 5 do 12 hodín a celkovej hodnoty stravného lístka (3,00 €).
- 2) Príspevok je počítaný len na výkonných zamestnancov, Obchodní zástupcovia majú pridelené služobné motorové vozidlá.
- 3) Sumu sme odhadli, pretože sa jedná o nepredvídané udalosti.
- 4) Suma sme tak isto odhadli, pretože spoločnosť nám neposkytla údaje o tehotných ženách.
- 5) Sumu sme odhadli podľa grafu č. 10, ktorý naznačuje, že v spoločnosti je 50 % zamestnancov

s deťmi (148).

- 6) Sumu sme odvodili od priemernej dĺžky práceneschopnosti, ktorá nepresahuje 2 % z celkove odpracovaného času.

3.5 Systém zamestnaneckých výhod spoločnosti „ALFA“

V tabuľke č. 12 uvádzame celý systém zamestnaneckých výhod, t.j. pôvodné, upravené a nové zamestnanecké výhody.

	Pôvodný zamestnanecké výhody	Doplnené zamestnanecké výhody
1	Príspevok na stravovanie zamestnancov	Príspevok na stravovanie zamestnancov
	Príspevok zamestnávateľa na jeden stravný lístok vo výške 55 % z hodnoty stravného stanoveného pre pracovné cesty od 5 do 12 hodín v zmysle platnej legislatívy	a) Príspevok zamestnávateľa na jeden stravný lístok v sume 3 € b) Príspevok na stravovanie bude poskytovaný i v čase čerpanie dovolenky. c) Príspevok na stravovanie nepatrí zamestnancom, ktorý bolo poskytnuté stravné v zmysle zákona o cestovných náhradách
2	Príspevok na doplnkové dôchodkové poistenie	
	Zamestnávateľ poskytne zamestnancovi príspevok z nákladov na doplnkové dôchodkové poistenie: a) každému zamestnancovi, po skúšobnej dobe, vo výške príspevku zamestnanca, maximálne však do výšky 16,60 Eur mesačne; b) zamestnancom, ktorí pracujú v spoločnosti dlhšie ako 5 rokov vo výške príspevku zamestnanca, maximálne však do výšky 33,19 Eur mesačne. c) Príspevok zamestnávateľa sa zvyšuje podľa bodu b) po ukončení kalendárneho roka, v ktorom zamestnanec dosiahne dĺžku odpracovaných 5 rokov u zamestnávateľa. d) Dátumom vzniku nároku na odchod do starobného dôchodku, sa príspevok bude poskytovať podľa bodu a).	
3	Zamestnanecké zľavy na vybrané produkty spoločnosti „ALFA“	
	a) Poskytnutie zamestnaneckej 25 % zľavy na produkty spoločnosti „ALFA“. b) Zľava môže byť poskytnutá len za podmienky, že zamestnanec je zároveň aj poistníkom na poistnej zmluve, na ktorej si uplatňuje uvedenú zľavu a platí len počas pracovného pomeru. c) Po ukončení pracovného pomeru bude táto zľava odobraná a poistné bude prepočítané bez tejto zľavy.	
4	Zľavy na vybrané bankové produkty strategického partnera	

	Strategický partner zamestnávateľa Slovenská sporiteľňa, a.s. poskytne výhody a zľavy na svoje vybrané produkty a služby. Prehľad aktuálnych zliav a výhod je zamestnancom vždy k dispozícii na intranete spoločnosti.	
5	Odmeny pri životných výročiach	
	a) Spoločnosť poskytne zamestnancom jednorazovú odmenu pri príležitosti životného jubilea 50 a 60 rokov veku. b) Maximálna výška odmeny sa môže priznať v závislosti od počtu odpracovaných rokov v spoločnosti, ktoré zamestnanec dosiahol do konca kalendárneho roka, v ktorom vznikol dôvod pre jej priznanie nasledovne: • do 2 rokov do 100 Eur, • od 3 do 4 rokov do 150 Eur, • od 5 do 6 rokov do 250 Eur, • od 7 do 8 rokov do 350 Eur, • nad 8 rokov do 450 Eur. c) Odmena sa prizná len v prípade, že zamestnanec nemá nárok na odchodné.	
6	Odchodné	Odchodné
	Pri odchode do starobného dôchodku poskytuje spoločnosť „ALFA“ na návrh priameho nadriadeného odchodné vo vyššej ako zákonnej výške maximálne však v sume 1,5 násobku priemernej mzdy.	
7		Príspevok na dovolenku
		a) Spoločnosť „ALFA“ poskytne zamestnancom príspevok na dovolenku vo výške 200 EUR a to dva-krát do roka (apríl, september), t. j. celkovo vo výške 400 EUR. b) Príspevok je možné vyčerpať na nákup dovolenky alebo na zakúpenie detského tábora pre svoje dieťa/deti
8		Príspevok na dopravu do zamestnania
		a) Spoločnosť poskytne zamestnancom, ktorí nemajú pridelené služobné motorové vozidlo príspevok na dopravu do zamestnania v sume 8,33 EUR mesačne, b) Príspevok bude vyplácaný ku mzde vo výplatných termínoch mesiacov január a júl v sume 50,00 EUR.
9		Nenávratná sociálna výpomoc
		a) zamestnávateľ môže poskytnúť zamestnancovi nenávratnú sociálnu výpomoc až do sumy 400 €: • pri živelných pohromách a iných ťaživých situáciách; • v iných závažných prípadoch;

		b) zamestnávateľ môže poskytnúť najbližším pozostalým nenávratnú sociálnu výpomoc v prípade smrteľného pracovného úrazu zamestnanca spoločnosti v sume 400,00 €. c) nenávratná sociálna výpomoc sa poskytne na základe písomného návrhu priameho nadriadeného zamestnanca po schválení člena predstavenstva zodpovedného za úsek riadenia ľudských zdrojov.
10		Pracovné voľno s náhradou mzdy vybraným skupinám zamestnancov nad rámec ZP
11		Nadštandardná zdravotná starostlivosť
12		Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti

Tabuľka č. 12

4 Záver

Cieľom bakalárskej práce bolo vypracovať konkrétny program benefitov pre zamestnancov spoločnosti „ALFA“. Ak hovoríme o benefitoch, vždy máme na mysli zamestnanecké výhody, ktoré poskytuje zamestnávateľ svojim zamestnancom. V úvode našej práce bolo nutné vysvetliť v akom vzťahu sú spoločnosti a ich zamestnanci. Dospeli sme k záveru, že ľudské zdroje, ľudský kapitál a ľudský potenciál, čo sú všetko synonymá k zamestnancom, sú nevyhnutnou súčasťou fungovania každej spoločnosti a bez nich nie je možné, aby akákoľvek organizácia mohla fungovať.

V teoretickej časti sme sa prevažne venovali benefitom, čiže zamestnaneckým výhodám. Benefity sú veľmi významné pre zamestnancov aj z toho dôvodu, že sú pozitívom, ktoré zamestnanci hľadajú. Sú nástrojom na udržanie a stabilizáciu zamestnancov v dlhodobom časovom období. Pokladali sme za nevyhnutné vysvetliť tento pojem, ako aj ozrejmiť a bližšie charakterizovať možnosti ich využívania v súčasnosti. Uviedli sme aj rôzne pohľady a názory odborníkov na túto tému. Benefity vo svojom plnom význame sú v našej spoločnosti pomerne novým pojmom, ktorý sem prenikol spolu s príchodom nových firiem a nových zamestnávateľov zo zahraničia, prevažne zo západnej Európy a Ameriky.

V druhej časti práce sme sa uviedli všeobecné informácie o spoločnosti „ALFA“. Špecifikovali sme jej organizačnú štruktúru a uviedli zoznam jej súčasných výhod, ktorý je značne skromný, pretože spoločnosť v minulosti prekonala isté existenčné ťažkosti. V súčasnej dobe však začína znova napredovať. V závere druhej časti sa nachádza náš konkrétny návrh systému benefitov pre spoločnosť. Navrhovaný program má tiež psychologický charakter. Pri jeho vytvorení sme využili pohľad personalistu, ktorého cieľom bolo vytvoriť taký program benefitov, ktorý by bol pre svojich zamestnancov motivujúci k dosahovaniu vyšších pracovných výkonov a mal by prispieť k zotrvaní zamestnancov vo firme. V neposlednom rade by mal splniť úlohu konkurencie schopnosti voči ostatným spoločnostiam v tomto zmysle. Pri návrhu nového programu benefitov sme vychádzali zo štúdia literatúry a teoretickej časti tejto práce.

V tretej časti práce sme pristúpili k overeniu, či náš navrhovaný program spĺňa uvažované úlohy a ciele. Praktické overenie sme uskutočnili prostredníctvom dotazníku, ktorý bol zaslaný zamestnancom. Dotazník obsahoval 12 otázok v rámci, ktorého sa mali respondenti vyjadriť aj k jednotlivým 7 navrhovaným benefitom. Na základe

vyhodnotenia dotazníka sme dospeli k záveru, že navrhovaný program spĺňa úlohu motivácie na vyšší výkon a mal by prispieť k zotrvaniu zamestnancov vo firme. Respondenti jednoznačne podporili motivačný dopad zamestnaneckých benefitov. Druhou úlohou bolo zistiť, či navrhovaný program je konkurencie schopný voči ostatným firmám. V rámci vyhodnotenia výsledkov sme rovnako pozitívne vyhodnotili naplnenie aj tejto úlohy.

Záverom konštatujeme, že sme naplnili cieľ bakalárskej práce a náš navrhovaný program zamestnaneckých výhod môže byť v konečnom dôsledku prínosom pre našu spoločnosť.

5 Zoznam použitej literatúry

Knižné zdroje

2. ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002.
3. BAJZÍKOVÁ, L. a kol.: Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2006.
4. BERNARD, C.: Ekonomický a finančný slovník. Praha: Práca, 1992.
5. ČORNEJOVÁ, H.: Abeceda personalistiky. Olomouc: Anag, 2008.
6. KACHAŇÁKOVÁ, A. a kol.: Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku. Bratislava: SPRINT, 2007.
7. KLEIBL, J.; HÜTTLOVÁ, E.; DVOŘÁKOVÁ, Z.: Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998.
8. KOUBEK, J.: Řízení pracovního výkonu. Praha: Management Press, 2004.
9. KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2003.
10. KUBALÁK, M.: Stabilizácia pracovných kolektívov. Bratislava: Práca, 1982.
11. KUPKOVIČ, M. a kol.: Podnikové hospodárstvo: komplexný pohľad na podnik. Bratislava: SPRINT, 2002.
12. MARQUES, C.; JIRÁSEK, F. a kol.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Bankovní institut, 1996.
13. MILKOVICH, G. ; BOUDREAU, J.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 1993.
14. MIKUŠ, P. – DROPPA, M.: Základy manažmentu. Ružomberok: Edičné stredisko Pedagogickej fakulty, 2008.
15. SYNEK, M.: Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998.
16. ŠLOSÁR, R.; ŠLOSÁROVÁ, A. ; MAJTÁN, Š.: Výkladový slovník ekonomických pojmov. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 2002.

Internetové zdroje

1. GOSSÁNYI, V.: Benefity vo firmách sa menia. online. [cit. 15.10.2010]. Dostupné na: <http://hnonline.sk/c1-20603880-benefity-vo-firmach-sa-menia.html>.
2. KRIŠTOFIČOVÁ, D.: Keď firmy rozmaznávajú svojich zamestnancov. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-firmy-rozmaznavaju-svojich-zamestnancov.html>.
3. MATLOŇ, I.: Keď sa šťastie zakladá na práci. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/ked-sa-stastie-zaklada-na-praci.html>.
4. POKOJNÁ, K.: Pracujte dobre, postarajú sa o vás. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/archiv-profitu/rok-/cislo-/pracujte-dobrepostaraju-sa-o-vas.html>.
5. PRIBIŠOVÁ, S.: Hnací motor : motivátory. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/hnaci-motor-motivatory.html>.
6. PRIBIŠOVÁ, S.: Hnací motor : motivátory. [online], [cit. 23.11.2010]. Dostupné na: <http://profit.etrend.sk/aktivny-zivot/hnaci-motor-motivatory.html>.

Normy, zákony

Zákon č. 311/2001 Z.z. Zákonník práce

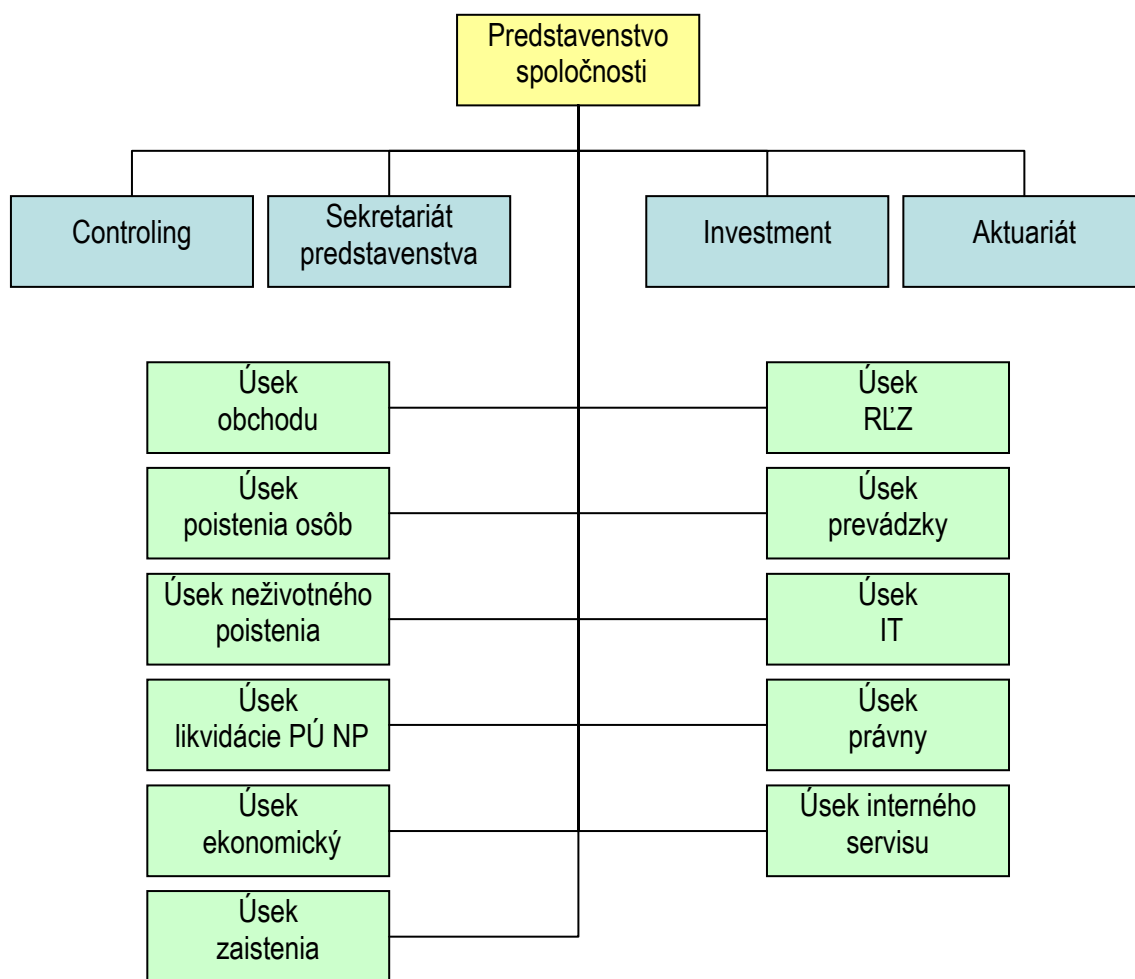
6 Zoznam príloh

Príloha A – Organizačná štruktúra spoločnosti „ALFA“

Príloha B – Výskumný dotazník

Príloha C – Úplné náklady práce (mesačné, hodinové) v EUR, štruktúra

Príloha A - Organizačná štruktúra spoločnosti „ALFA“



Príloha B – Výskumný dotazník

12. Považujete súčasné zamestnanecké benefity vo Vašej práci za motivujúci faktor:
- a./ určite áno
 - b./ asi áno
 - c./ asi nie
 - d./ určite nie
13. Pri rozhodovaní o zotrvaní v súčasnej práci by zohrávali zamestnanecké benefity pre Vás dôležitú úlohu:
- a./ určite áno
 - b./ asi áno
 - c./ asi nie
 - d./ určite nie
14. Predstavte si seba na pozícii personalistu. Snažili by ste sa využiť zamestnanecké výhody spoločnosti na získanie a udržanie vhodného kandidáta:
- a./ určite áno
 - b./ asi áno
 - c./ asi nie
 - d./ určite nie
15. Doplnenie nových zamestnaneckých benefitov (podľa prílohy dotazníku) do súčasnej štruktúry benefitov by Vás motivovalo k zvýšenej aktivite:
- a./ určite áno
 - b./asi áno
 - c./ asi nie
 - d./ určite nie
16. Doplnenie nových zamestnaneckých benefitov (podľa prílohy dotazníku) do súčasnej štruktúry benefitov by prispelo k zotrvaní vo firme:
- a./ určite áno
 - b./ asi áno
 - c./ asi nie
 - d./ určite nie

17. Určite pre každý benefit definovaný podľa prílohy dotazníku, či by Vás motivoval k zvýšenej aktivite:

- Príspevok na stravovanie zamestnancov
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Príspevok na dopravu do zamestnania
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Zdravotná starostlivosť o zamestnancov
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Sociálna výpomoc
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Príspevok na dovolenku
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie

18. Stotožňujem sa s názorom, že zamestnanecké benefity majú byť konkurencieschopné voči ostatným firmám :

- a./ určite áno
- b./ asi áno
- c./ asi nie
- d./ určite nie

19. Uprednostnili by ste iného zamestnávateľa, ak by poskytoval lepšie benefity ako Váš súčasný zamestnávateľ:

- a./ určite áno
- b./ asi áno
- c./ asi nie
- d./ určite nie

20. Považujete zamestnanecké benefity (podľa prílohy dotazníku) za konkurencieschopné:

- a./ určite áno

- b./ asi áno
- c./ asi nie
- d./ určite nie

21. Myslíte si, že takáto štruktúra benefitov (podľa prílohy dotazníku) by mohla prilákať pracovníkov z konkurencie:

- a./ určite áno
- b./ asi áno
- c./ asi nie
- d./ určite nie

22. Určite pre každý benefit definovaný podľa prílohy dotazníku, či je podľa Vás, konkurencieschopný voči ostatným firmám:

- Príspevok na stravovanie zamestnancov
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Príspevok na dopravu do zamestnania
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Zdravotná starostlivosť o zamestnancov
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Platené voľno vybraným skupinám zamestnancov nad rámec Zákonníka práce
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Podpora pri krátkodobej práceneschopnosti a odchode do dôchodku
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Sociálna výpomoc
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie
- Príspevok na dovolenku
a./ určite áno, b./ asi áno, c./ asi nie, d./ určite nie

Príloha C - Úplné náklady práce v SR v EUR, štruktúra

	Rok			
	2006	2007	2008	2009
	€/zam			
Úplné náklady práce	908,25	988,98	1067,72	1092,05
Mzdy	578,4	628,33	676,06	687,97
Náhrady mzdy	75,45	83,18	90,85	95,24
Platby do programu sporenia	0,60	0,66	0,80	0,32
Peňažné plnenia zo zisku po zdanení	4,18	6,17	4,25	4,08
Vlastné výrobky predávané so zľavou	0,13	0,07	0,07	0,08
Použitie služobného vozidla pre osobnú potrebu	1,16	1,16	1,49	1,77
Poskytnutie služobného bytu	0,10	0,13	0,13	0,26
Doplňkové dôchodkové poistenie	5,48	5,97	6,27	5,92
Náhrada príjmu pri dočasnej pracovnej neschopnosti	1,93	2,09	2,49	2,49
Príspevky na dôchodok a zdravotnú starostlivosť	0,96	1,79	2,12	0,88
Príspevky na stravovanie	11,29	11,85	12,35	14,56
Jubilejné odmeny	0,60	0,73	0,70	0,75
Ostatné príspevky do sociálneho fondu	4,91	5,24	5,78	5,16
Benefity spolu	31,34	35,86	36,45	36,27
Ostatné náklady práce	223,06	241,61	264,36	272,57

	Rok			
	2006	2007	2008	2009
	%			
Úplné náklady práce	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Mzdy	63,7%	63,5%	63,3%	63,0%
Náhrady mzdy	8,3%	8,4%	8,5%	8,7%
Benefity spolu	3,5%	3,6%	3,4%	3,3%
Ostatné náklady práce	24,6%	24,4%	24,8%	25,0%

Zdroj: Štatistický úrad SR