

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo:104003/I/2015/1220390382

**ZAMESTNANECKÉ VÝHODY AKO FAKTOR PLNENIA
VŠEOBECNÝCH CIEĽOV RIADENIA ĽUDÍ**

Diplomová práca

2015

Bc. Lucia Surovčíková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**ZAMESTNANECKÉ VÝHODY AKO FAKTOR PLNENIA
VŠEOBECNÝCH CIEĽOV RIADENIA ĽUDÍ**

Diplomová práca

Študijný program: 6284 8 09 Personálny manažment podniku

Študijný odbor: 6284 8 00 Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: Ing. Rudolf Gálik, CSc.

Bratislava 2015

Bc. Lucia Surovčíková

Čestné vyhlásenie

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne,
a že som uviedla všetku použitú literatúru.**

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Ďakujem školiteľovi Ing. Rudolfovi Gálikovi, CSc., za odborné rady, pripomenienky, podnetné diskusie a pomoc pri vypracovaní diplomovej práce.

ABSTRAKT

SUROVČÍKOVÁ, Lucia: Zamestnanecké výhody ako faktor plnenia všeobecných cieľov riadenia ľudí – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; katedra manažmentu. Ing. Rudolf Gálik, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2015, počet strán 61

Cieľom záverečnej práce je analyzovať ako ovplyvňujú zamestnanecké výhody všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov (získavanie, udržanie, motivovanie zamestnancov).

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 13 grafov, 3 tabuľky, 1 obrázok, 3 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná teoretickému vymedzeniu zamestnaneckých výhod, ich významu, cieľov, úloh. Obsahuje porovnanie definícií zamestnaneckých výhod, systémov poskytovania. V závere prvej kapitoly sme sa venovali všeobecným cieľom riadenia ľudských zdrojov.

Ďalšie dve kapitoly sa zaoberajú konkretizáciou cieľov a metód skúmania, ktoré sme použili pri spracovaní práce.

Štvrtá kapitola obsahuje analýzu, ako zamestnanecké výhody ovplyvňujú všeobecné ciele v konkrétnej spoločnosti. Analýzu sme vykonávali v spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o. prostredníctvom dotazníkového prieskumu.

Kľúčové slová:

Zamestnanecké výhody, všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov, získanie zamestnancov, udržanie zamestnancov,

ABSTRACT

SUROVČÍKOVÁ, Lucia: The employees' benefits as a factor of achieving the general objectives of human resource management. – The University of Economics In Bratislava. The Faculty of business management; Department of management. Final work chief: Ing. Rudolf Gálik, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2015, 61p

The main object of the thesis was to analyze how employee benefits achieve general objectives of human resource management (recruiting, staff retention, employee's motivation).

The work is divided into five chapters . It contains 13 diagrams , 3 tables , 1 picture , 3 annexes.

The first chapter is devoted to the theoretical definition of employee benefits, their importance, objectives, key tasks. It contains a comparison of the definitions of employee benefits, system of redistribution. At the end of the first chapter we dealt with the general objectives of human resources management .

In the next two chapters we focus on concretisation of the objectives and methods which we used in the processing of work .

The fourth chapter contains an analysis of how employee's benefits achieve the general objectives of the particular company. The analysis was carried out in a company Mondelez Slovakia Ltd. through a questionnaire survey .

Key words :

Employee benefits, the general objectives of human resource management, staffing, staff retention, motivation

Obsah

Úvod.....	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky	10
1.1 Riadenie ľudských zdrojov	10
1.1 Zamestnanecké výhody	11
1.2.1 Charakteristika a význam zamestnaneckých výhod.....	12
1.2.2 Členenie zamestnaneckých výhod	14
1.2 Systém poskytovania zamestnaneckých výhod.....	16
1.3 Vplyv zamestnaneckých výhod na všeobecné ciele riadenia ľudí	18
1.3.1 Ciele zamestnaneckých výhod	18
1.3.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov	21
2 Cieľ.....	29
3 Metodika práce a metódy skúmania.....	30
4 Výsledky práce	32
4.1 Charakteristika spoločnosť Mondelez Slovakia s. r. o.	32
4.2 Zamestnanecké výhody spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.	36
4.3 Analýza vplyvu zamestnaneckých výhod na všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov	39
4.4 Závery a odporúčania	50
5 Diskusia.....	54
Záver.....	58
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	60
ZOZNAM PRÍLOH	61

Úvod

Výkonnosť a úspešnosť spoločnosti je do značnej miery závislá na technickom vybavení, finančnom kapitály, surovinových zdrojoch, ale hlavným a rozhodujúcim faktorom sú zamestnanci, teda ľudské zdroje. V súčasnej dobe sa spoločnosti čím ďalej tým viac starajú o kvalitu a spokojnosť svojich ľudských zdrojov. Postupne si uvedomujú ich cenu a nenahraditeľnosť. Pre zvýšenie úspešnosti, spoločnosť musí brať do úvahy náklady. Ako aj v každej inej oblasti, tak aj v oblasti riadenia ľudských zdrojov musí dbať na to, ako bude prerozdeľovať svoje finančné zdroje. Preto sa spoločnosti snažia vyhýbať fluktuácií či absentizmu. Aby tomu zabránili, využívajú rôzne faktory a nástroje ako mzda, odmeny, prémie a v neposlednom rade zamestnanecké výhody.

Túto tému sme si vybrali hlavne kvôli narastajúcemu záujmu zamestnancov o poskytovanie čím ďalej, tým lepších pracovných podmienok, medzi ktoré patria aj zamestnanecké výhody. Dôležitosť poskytovania zamestnaneckých výhod sa v súčasnosti zväčšil hlavne kvôli dynamickejšiemu pracovnému prostrediu. Zamestnanci sa už menej orientujú na istoty práce, a odkláňajú sa od možnosti celoživotného zamestnania k väčšej fluktuácií. V súčasnej dobe, kedy je na trhu práce vysoký dopyt po špecialistoch, je veľmi dôležité, aby spoločnosti našli práve ten faktor, ktorý ovplyvňuje daného zamestnanca prijať dané zamestnanie alebo ho nezmeniť. Aj zamestnanecké výhody môžu takto pri rozhodovaní ovplyvniť zamestnanca.

Zamestnanecké výhody vytvárajú spoločnosti dobré meno, zväčšujú jej atraktivitu na pracovnom trhu. Avšak stále sú vo veľkom vnímané len ako určitý doplnok, ktorý nerozhoduje alebo neovplyvňuje zamestnancov o príchode či odchode do spoločnosti. Spoločnosti poskytujú zväčša zamestnanecké výhody, ktoré poskytuje väčšina spoločností. Nezaujímajú sa o konkrétne potreby zamestnancov. Takisto, pri ich prezentovaní sa im nevenujú spoločnosti dostatočne, to znamená, že im neprikladajú dôležitosť. Väčšina vo svojich inzerátoch uvádza zamestnanecké výhody, ktoré nimi reálne nie sú.

Ďalej nás táto téma zaujala hlavne v preto, že len málo výskumov sa venuje danej problematike. Zaujímalo nás, ako konkrétna spoločnosť pristupuje k riešeniu tejto témy. Či sa zameriava na jednotlivé potreby zamestnancov, či sleduje využiteľnosť zamestnaneckých výhod, koľko zamestnancov bolo ovplyvnených ich zamestnaneckými výhodami pri výbere povolania a koľkí boli ovplyvnení pri odchode.

1 Súčasný stav riešenej problematiky

V prvej kapitole si postupne zadefinujeme, v čom spočíva riadenie ľudských zdrojov, jeho všeobecné ciele, charakterizujeme si zamestnanecké výhody, ich význam, členenie a čo je cieľom ich využívania v spoločnosti. Ďalej sa budeme venovať, ako zamestnanecké výhody ovplyvňujú všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov. Na záver prvej kapitoly uvedieme niekoľko príkladov zamestnaneckých výhod využívaných v praxi.

1.1 Riadenie ľudských zdrojov

Spoločnosti majú spravidla štyri základné druhy zdrojov. Sú to zdroje materiálne, finančné, informačné a ľudské. Pohľad na význam jednotlivých zdrojov sa v priebehu času mení. Ľudské zdroje získavajú na dôležitosti a čoraz viac autorov sa prikláňa k myšlienke, že zamestnanci sú tým najvýznamnejším zdrojom, ktorým spoločnosti disponujú. Prvou podmienkou úspešnosti je poznať hodnotu ľudských zdrojov, a čo v spoločnosti predstavujú. Aj keď budovy, zariadenia a financie sú dôležité, potrební sú aj zamestnanci. Tí sú tvorivým prvkom. Ľudia vymýšľajú, navrhujú, vyrábajú, kontrolujú. Vytvárajú stratégie, ciele.¹ Bez ľudských zdrojov by to nebolo možné. Taktiež popredný britský autor Michael Armstrong (2002) definuje riadenie ľudských zdrojov ako „... *strategický a logicky premyslený prístup k riadeniu toho najcennejšieho, čo organizácie majú – ľudí, ktorí v organizácii pracujú, a ktorí individuálne aj kolektívne prispievajú k dosiahnutiu cieľov organizácie.*“² S definíciou súhlasíme, pretože kvalifikovaní, motivovaní a lojálni zamestnanci sa stávajú najväčšou devízou v silnom konkurenčnom prostredí. Predpokladom výkonnej spoločnosti sú zamestnanci, ktorí sa stotožňujú s jej víziou a cieľmi a efektívne prispievajú k ich dosahovaniu. Prostredníctvom riadenia ľudských zdrojov je možné tento ideálny stav dosiahnuť alebo sa k nemu aspoň priblížiť. Zamestnancov nestačí iba adekvátne odmeňovať za vykonanú prácu, je potrebné dať im priestor k sebarealizácii, rozvoju a uplatňovaniu ich pracovného potenciálu. S tým súvisí zvyšovanie zodpovednosti a právomocí jednotlivých pracovníkov, ktoré prispievajú k rastu ich motivácie a produktivity. Trend delegovania právomocí sa odráža aj v organizačných

¹MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Rízení lidských zdrojů*, Praha. Grada Publishing. 1993. 38 str. ISBN 80-85623-29-3, 1993, GRADA

²M. ARMSTRONG 2007. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, 2007. 26 str. ISBN 978-80-247-1407-3, citované dňa 10.3.2014

štruktúrach spoločností. Dochádza k prechodu od strmých k plochým organizačným štruktúram. Zníženie počtu medzistupňov riadenia vedie k zvyšovaniu flexibility. Táto skutočnosť výrazne napomáha k zvyšovaniu iniciatívy a spokojnosti zamestnancov.

1.1 Zamestnanecké výhody

Význam poskytovania zamestnaneckých výhod sa v posledných rokoch zväčšil vďaka dynamickejšiemu pracovnému prostrediu a taktiež povahe zamestnania. Došlo k posunu od celoživotného zamestnania u jedného zamestnávateľa, k väčšej fluktuácii pracovníkov. Tento pohyb môže byť zámerný. Napríklad, keď *„mladí manažéri prechádzajú k inému zamestnávateľovi, aby posunuli svoju kariéru, aby zlepšili kvalitu svojho života vďaka lepším podmienkam v inej spoločnosti“*.³

Každý zamestnávateľ aj zamestnanec sleduje intenzívne obzvlášť jednu personálne činnosť - odmeňovanie. Na dosiahnutie základných cieľov a funkcií odmeňovania slúžia podniku rôzne spôsoby odmeňovania.

K základným mzdovým formám patria⁴:

1. Časová mzda – účelná v činnostiach s pevne stanoveným postupom.
2. Úkolová mzda – musí byť k dispozícii norma práce, spoľahlivá evidencia, kontrola, pripravené zariadenia a pod.
3. Podielová mzda – percentuálny podiel zamestnanca na výsledkoch práce ako napr. tržby.
4. Zmiešaná mzda – kombinácie časovej a úkolovej mzdy alebo podielovej a časovej mzdy.

Doplňkové formy mzdy:

1. Prémie – vyplácajú sa podľa prémiového predpisu vydaného zamestnávateľom na základe kolektívneho vyjednávania s odbormi, alebo zástupcami zamestnancov, alebo môžu byť dohodnuté aj v pracovnej zmluve.
2. Príplatky k mzde – pri špecifickej práci a rôznych pracovných podmienkach, napr. práca cez sviatok, v noci, rizikové príplatky a i.

³D. TORRINGTON. 1991. *Personnel Management*. Cambridge. Prentice Hall. 1991. 612 str. ISBN0-13-658667-8

⁴H. MAJDÚCHOVÁ – A. NEUMANNOVÁ. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava. Iura Edition. 2008. 62 str. ISBN 978-80-8078-200-9

3. Podiel na HV.
4. Odmeny - spoločnosť môže v rámci vytvorených mzdových prostriedkov poskytovať ďalšiu pohyblivú zložku mzdy. Odmeny sú viazané na plnenie vopred stanovených ukazovateľov, za mimoriadne práce, napr. inventúry.
5. Zamestnanecké výhody - sú viazané na zamestnanecký vzťah k organizácii, prípadne na hierarchické postavenie v nich.

V ďalšej podkapitole sa budeme bližšie venovať zamestnaneckým výhodám, uvedieme si viacero definícií a ich význam v odmeňovaní.

1.2.1 Charakteristika a význam zamestnaneckých výhod

Zamestnanecké výhody môžeme definovať podľa viacerých autorov. Podľa Kachaňákovvej predstavujú „peňažné či nepeňažné plnenie poskytované zamestnávateľom zamestnancovi. Nemajú bezprostredný vplyv na výkon. Môžu však vytvárať priaznivejšie postoje pracovníkov k podniku, ktoré môžu dlhodobo zlepšiť ich oddanosť, angažovanosť a výkon organizácie. Je to tá časť odmeny, ktorú zamestnanec môže automaticky využívať, ak pracuje v organizácii na základe pracovnej zmluvy“⁵.

Keďže sa charakterizujú ako nepovinné, zamestnanci si na ne nemôžu uplatňovať žiadny právny nárok. Sú poskytované na základe slobodného rozhodnutia zamestnávateľa, spravidla na základe kolektívnej zmluvy prípadne pracovnej zmluvy. Zamestnanecké výhody sú dnes veľmi rozšírené hlavne v stredných a veľkých spoločnostiach, čím sa stali veľmi dôležitou súčasťou personálnej politiky a riadenia ľudských zdrojov. Rozsah zamestnaneckých výhod môže ovplyvňovať napr. veľkosť organizácie. Veľká spoločnosť si môže dovoliť poskytovať širší sortiment výhod, keďže zamestnáva väčší počet zamestnancov. Fixné náklady pre ňu nebudú také zaťažujúce ako pre menšiu spoločnosť. Pri ich poskytovaní musíme dbať aj na to, aké výhody prinesú organizácii.⁶ Podľa Pelca môžeme charakterizovať zamestnanecké výhody ako „ľubovoľné zvýhodnenie vlastných zamestnancov zamestnávateľom v porovnaní s tretími osobami – nezamestnancami, ktoré plynú v súvislosti s výkonom závislej činnosti, z dôvodov existencie tejto závislej činnosti“.⁷

⁵A. KACHAŇÁKOVÁ. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava. Sprint. 2007. 156 str. ISBN 978-80-89085-87-5

⁶MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Rízení lidských zdrojů*, Praha. Grada Publishing. 1993. 641 str. ISBN 80-85623-29-3, 1993, GRADA

⁷PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011* r.2011, Praha: Linde, 2008 s. 8, ISBN 978-80-7201-0

Podľa Z. Dvořákové sú zamestnanecké výhody také:

1. „*ktoré nestanoví zákon alebo nie sú finančným produktom, ktorý je podporovaný štátom*“, to znamená dobrovoľné. Toto však vyplýva už zo samotnej podstaty zamestnaneckých výhod, pretože ich poskytovanie je nepovinné. Avšak existujú aj také formy zamestnaneckých výhod, ktoré štát podporuje tým, že sú oslobodené od dane ako napríklad poskytovanie nealkoholických nápojov na pracovisku (nie ich preplácanie), stravovanie, rekreačné aktivity a podobne.
2. „*akákoľvek forma príjmu zo závislej činnosti, ktorá nie je mzdou za vykonaní prácu. Tzn. sem môžeme zaradiť závodné stravovanie, ale aj napr. dodávku bioproduktov či poradenstvo o duchovnom živote.*“⁸

Spomenuté definície sú si veľmi podobné. Každá vyjadruje význam zamestnaneckých výhod v ich podstate rovnako. Preto môžeme ich obsah zhrnúť takto: zamestnanecké výhody sú povinné alebo dobrovoľné zvýhodnenia vlastných zamestnancov, pracujúcich v organizácii na základe zmluvy. Sú poskytované všetkým zamestnancom bez ohľadu na ich výkon, preto ho nemôžu ovplyvniť. Cieľom poskytovania zamestnaneckých výhod je zlepšiť konkurencieschopnosť a povesť podniku na trhu práce, prispieť k zlepšeniu podnikovej kultúry, zvyšovať spokojnosť a lojálnosť zamestnancov, znižovať ich absencie, fluktuáciu a pod.

Znaky zamestnaneckých výhod⁹:

- Nie sú závisle na výkonoch, rozsah či štruktúra sa mení a zlepšuje podľa kariérneho rastu zamestnanca a s jeho dĺžkou pracovného pomeru,
- spravidla nestimulujú k lepším pracovným výkonom,
- nie všetci zamestnanci vnímajú všetky služby ako výhody (napr. bezdetný zamestnanec nevníma ako výhodu podnikovú škôlku),
- väčšie podniky poskytujú širšiu paletu výhod ako menšie, ktoré sú finančne slabšie,
- ako náhle sú zavedené, je ťažšie ich zrušiť keďže zamestnanci ich vnímajú ako samozrejmosť (napr. spätné zníženie ceny stravných lístkov na minimum stanovené zákonom),

⁸ Z. DVOŘÁKOVÁ, 2012, *Řízení lidských zdrojů*, Praha. C.H. Beck. 2012. 324 str. ISBN 978 – 80-7400-347-9

⁹ tamtiež

- nie je presne možné dokázať ich vplyv, keďže práve výhody priťahujú zamestnancov do organizácie a odrádzajú zamestnancov od odchodu,
- môžu pozitívne ovplyvňovať spokojnosť zamestnanca, ale aj jeho nespokojnosť. Ak je systém rozdeľovania zle navrhnutý alebo neexistuje vôbec, môže to viesť k pocitu nespravodlivosti, nadŕžania a pod.,
- môžu byť poskytované na základe kolektívnej, pracovnej alebo inej zmluvy.

1.2.2 Členenie zamestnaneckých výhod

V tejto podkapitole si uvedieme ako a podľa akých kritérií členia zamestnanecké výhody jednotliví autori. Jedno z najdôležitejších členení je to, prečo sú výhody poskytované. Môžeme rozoznávať zamestnanecké výhody, ktoré sú pre zamestnávateľa povinné, teda vyžadované zákonom alebo dané inými predpismi, zmluvné zakotvené v kolektívnej zmluve alebo výhody dobrovoľné, ktoré sú súčasťou personálnej politiky spoločnosti, ktorá sa väčšinou snaží vytvoriť podniku dobré meno a pozíciu na trhu práce.

Podľa Koubeka¹⁰ sa zamestnanecké výhody môžu členiť na:

- Výhody sociálnej povahy (životné poistenie platené organizáciou, pôžičky, jasle, škôlky, príspevky na bývanie).
- Výhody, ktoré majú vzťah k práci (stravovanie, výhodnejší predaj produktov organizácie zamestnancom, vzdelávanie).
- Výhody spojené s postavením v organizácii (automobily, notebooky, telefóny, iné reprezentatívne produkty a pod.).

Podľa Armstronga¹¹ existujú tieto hlavné druhy zamestnaneckých výhod:

- Penzijné systémy, ktoré sú vo všeobecnosti považované za najdôležitejšie,
- Osobné istoty, ktoré posilňujú istotu zamestnanca napr. v čase choroby, ide o sociálne poistenie,
- Finančné výpomoci, pôžičky, zľavy na produkty

¹⁰J. KOUBEK. 2009. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2009. 320 str. ISBN 978-80-7261-168-3

¹¹M. ARMSTRONG, 2007. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, 2007. 595 str. ISBN 978-80-247-1407-3

- Osobné potreby, napr. dovolenka na zotavenie, prerušenie kariéry (štúdium, či materstvo), finančné poradenstvo a pod.,
- Hmotný majetok ako automobily,
- Iné výhody ako stravné lístky nad rámec zákona, kreditné karty.

Podľa Pelca môžeme zamestnanecké výhody členiť aj z hľadiska daňovej či odvodovej výhodnosti¹²:

- Mimoriadne výhodné sú tie, ktoré sú daňovým výdavkom na strane zamestnávateľa, a na strane zamestnanca sú oslobodené od príjmov FO a nezarátavajú sa do základu dane z príjmov, ani sa nedovádzajú zdravotné či sociálne odvody.
- Čiastkovo výhodné sú tie, ktoré pre zamestnávateľa sú daňovým výdavkom a u zamestnanca príjmom, ktorý sa zdaní, alebo naopak u zamestnávateľa nie sú daňovým výdajom a u zamestnanca sú od dane z príjmov oslobodené.

Z hľadiska charakteru ich môžeme ďalej členiť:

- Finančné – na poskytnutú výhodu zamestnávateľ vydáva finančné prostriedky,
- Nefinančné – výhoda je poskytovaná bez finančného výdavku zamestnávateľa napr. poskytovanie vlastných výrobkov za nižšiu cenu než je zvyčajné,
- Výhody peňažné – zamestnanec priamo obdrží finančnú čiastku,
- Výhody nepeňažné – bezplatné alebo zvýhodnené služby poskytované zamestnancom.

Janoušková a Kolibová členia zamestnanecké výhody podľa charakteristických vlastností do niekoľkých kategórií¹³:

- Podľa časového rozhrania – či ide o krátkodobé výhody alebo dlhodobé,
- podľa toho či výhody sú zamerané na - pracovné prostredie, ktoré pracovníka obklopuje a má podiel na jeho výkone, alebo priamo na zamestnanca,
- podľa rozsahu poskytovania môžu byť výhody individuálne tzn. keď sa zamestnanec ocitne v mimoriadnych osobných situáciách ako napr. dlhá nemocenská, materská dovolenka či živelné pohromy, alebo skupinové, ktoré vytvárajú podmienky pre prácu celkovo pre všetkých zamestnancov (vzdelávacie

¹²PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v r. 2008*. Praha: Linde, 2008. 141s. ISBN 978-80-7201-0.

¹³JANOUSHKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005. 116s. ISBN 80-247-1364-0

kurzy a pod.), zdokonaľovanie životných podmienok a kvality života (stravovanie, doprava do zamestnania, možnosti ubytovania, využívanie voľného času a pod.)

- podľa spôsobu poskytovania môže ísť o distribúciu cielene alebo plošne, kde sú všetky výhody poskytované rovnocenne.

Podľa Luis R. Gómez-Mejía¹⁴:

- zákonom požadované – zákon v USA vyžaduje od zamestnávateľov, aby poskytovali štyri dávky pre všetkých zamestnancov: sociálne zabezpečenie, náhrady za práceneschopnosť, poistenie v nezamestnanosti a dovolenku. Všetky ostatné výhody sú poskytované zamestnávateľom dobrovoľne,
- zdravotné poistenie – hradenie zdravotných výdavkov, poplatkov za lekára a nákladov za využitie lekárskeho služieb. Zdravotné poistenie je zvyčajne považované oddelene od ostatných druhov poistenia vzhľadom k jeho významu,
- dôchodkové dávky – poskytujú príjem zamestnancom po odchode do dôchodku,
- poistné plány – majú podporovať zamestnancov alebo ich rodinných príslušníkov pri finančných ťažkostiach, ktoré môžu vzniknúť v dôsledku zdravotného postihnutia alebo smrti,
- platené voľno,
- služby zamestnancov – tie služby zamestnancom, ktoré zvyšujú kvalitu práce zamestnancov alebo ich osobný život, sú oslobodené od dane.

V diplomovej práci budeme ďalej využívať členenie podľa Koubeka, kde zamestnanecké výhody sa budú dať jednoducho a prehľadne zadeliť podľa svojej povahy.

1.2 Systém poskytovania zamestnaneckých výhod

Organizácie ich môžu poskytovať buď plošne alebo individuálne resp. selektívne (hovorí sa flexibilné zamestnanecké výhody). Vo väčšine organizáciách stále prevláda plošný systém, v rámci ktorého majú všetci zamestnanci rovnaké právo ich čerpať. Nevýhodou môže byť ich zlá adresnosť, nakoľko sú určené pre všetkých a nie všetci majú rovnaké potreby. Tí, ktorým poskytované zamestnanecké výhody nevyhovujú, ich nečerpajú čiže ani nezvyšujú ich spokojnosť či tzv. oddanosť organizácii, čo môže viesť

¹⁴ R. GÓMEZ-MEJÍA, B. BALKIN, L. CARDY – *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004. 403s. ISBN 0-13-121728-3

k absencii alebo až k odchodu resp. fluktuácii. Preto niektoré spoločnosti podľa nových trendov zavádzajú tzv. cafeteria systém, keďže existujú rôzne preferencie zamestnancov.

Podniky, ktoré zavádzajú takýto typ systému sledujú dva ciele a to¹⁵:

- Zníženie nákladov na zamestnanecké výhody – podnik sa sústreďuje na neustále zvyšovanie efektívnosti využívania výhod pri neustálom znižovaní nákladov, ktoré sú na ne vynaložené.
- Zvýšenie spokojnosti zamestnancov – pri tomto celi zamestnávateľia vychádzajú z toho, že spokojnejší pracovník je kreatívnejší, oddanejší, produktívnejší. Pre zvýšenie spokojnosti podnik ponúka rôznorodé typy výhod, aby uspokojil rôzne potreby zamestnancov. Ak podnik chce, aby zamestnanecké výhody mali pozitívny dopad na pracovníkov musí sa zaujímať o to, ktoré výhody pracovníci preferujú, pretože pracovníci, môžu mať iné potreby, ako personálny útvar zostavujúci ich štruktúru.

Výhody cafeteria systému¹⁶:

- Zamestnanecké výhody neustále zvyšujú svoj podiel v rámci celkovej odmeny, a tým sa stávajú aj nákladnejšou položkou.
- Mení sa prostredie, trendy, spoločnosť sa vyvíja, a tým sa vytvorili aj nové potreby a zamestnanecké výhody.
- Systém je hospodárnejší.
- Zvyšuje sa informovanosť o zamestnaneckých výhodách.
- Lepšia evidencia čerpania výhod.

Na druhej strane pri využívaní cafeteria systému musí zamestnávateľ neustále:

- Vykonávať prieskumy spokojnosti,
- sledovať vývoj u konkurencie,
- aktualizovať svoju ponuku výhod,
- informovať o výhodách, zmenách a pod.

¹⁵MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Rízení lidských zdrojů*, Praha. Grada Publishing. 1993. 667 str. ISBN 80-85623-29-3, 1993, GRADA

¹⁶J. KOUBEK. 2009. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2009. 322 str. ISBN 978-80-7261-168-3

Tri najviac populárne flexibilné systémy sú¹⁷:

- Modulárny systém – skladá sa z rôznych typov a úrovní výhod, ktoré sú určené pre rôznych zamestnancov. Napríklad modul A môže byť základný balíček, ktorý je celý platený zamestnávateľom. Zahŕňa by najhlavnejšie zamestnanecké výhody a bol by určený pre slobodných zamestnancov. Modul B môže obsahovať všetko čo A, plus by obsahoval napr. zdravotnú starostlivosť, zubnú starostlivosť či príspevky na starostlivosť o dieťa. Bol by určený pre zamestnancov, ktorí majú rodinu.
- Systém jadra – jeho jadro sa skladá zo najhlavnejších zamestnaneckých výhod. Býva zväčša navrhnuté tak, aby pokrylo základné potreby zamestnanca ako napr. základná zdravotná starostlivosť, vyplácanie podpory počas práce neschopnosti a pod. K jadru si zamestnanci môžu pripojiť ďalšie zamestnanecké výhody zo škály, ktorú ponúka zamestnávateľ podľa vlastného uváženia. Väčšinou zamestnanci dostanú tzv. kredity, za ktoré si dané zamestnanecké výhody môžu nakúpiť.
- Flexibilné účty – sú to jednotlivé účty zamestnancov financované zamestnávateľom, zamestnancom alebo spoločne. Zamestnanci platia za kombináciu výhod z ich účtov. Výsledkom môže byť vyšší čistý plat, pretože zamestnanci neplatia dane z peňazí, ktoré utratili za zamestnanecké výhody. Správcovia zamestnaneckých výhod musia navrhnúť flexibilné účty, tak aby boli v nich zahrnuté len tie výdavky, z ktorých sa neplatí daň. Napr. nemôžu tam byť zahrnuté vzdelávacie výhody pretože sú zdaniteľné.

1.3 Vplyv zamestnaneckých výhod na všeobecné ciele riadenia ľudí

V poslednej podkapitole budeme analyzovať, ako zamestnanecké výhody vplývajú na dosiahnutie všeobecných cieľov riadenia ľudí.

1.3.1 Ciele zamestnaneckých výhod

Poskytovanie zamestnaneckých výhod má výhodu v možnosti úspory mzdových nákladov s ohľadom na daňové a odvodové úľavy, zvýhodnenia. Poskytovanie zamestnaneckých výhod je súčasťou personálnej politiky. Spravidla platí, že so zvyšujúcou

¹⁷R. GÓMEZ-MEJÍA, B. BALKIN, L. CARDY – *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004, 403s. ISBN 0-13-121728-3

sa spokojnosťou zamestnancov rastie aj ich priaznivý postoj a lojalita k zamestnávateľovi a pocit spolupatričnosti k podniku.

Zamestnanecké výhody by mali byť stanovené tak, aby spĺňali tieto štyri ciele:¹⁸

- Konkurencieschopnosť voči ostatným spoločnostiam – konkurenčný tlak pôsobí na výhody dvoma smermi. Na jednej strane spoločnosť ich musí kontrolovať z hľadiska finančnej stránky. Na druhej strane ich chce vylepšovať, aby si vytvárala konkurencieschopnosť na trhu práce.
- Nákladovú efektívnosť – môže sa počítať pomocou rôznych ukazovateľov stanovenie nákladov na jedného zamestnanca, pomerom medzi mzdovými nákladmi celkovými a nákladmi na zamestnanecké výhody.
- Prispôsobivosť jednotlivým preferenciám zamestnanca v najvyššej možnej miere.
- Byť v súlade so zákonmi.

Existujú také výhody, ktoré si vyžadujú, aby boli spolufinancované zamestnancami. Zamestnávatelia tak dúfajú, že keď sa zamestnanci budú podieľať na hradení časti sumy, budú si ich možnosť viac uvedomovať, viac si ich ceniť. Môže to však viesť aj opačnou stranou. Ak spolufinancovanie nebude dostatočne odkomunikované, zamestnanci to môžu vnímať ako zníženie úrovne zamestnaneckých výhod. Niektorí zamestnanci sú ochotní nechať si radšej znížiť plat ako sa vzdať niektorých z výhod.

Vplyv výhod na ďalšie správanie pracovníkov, ako je napr. rozhodovanie uchádzačov, či prijať prácu u daného zamestnávateľa, nie je veľmi preskúmané. Poskytovanie výhod má najviac nepriamy účinok. Môžeme ho charakterizovať tak, že ak zamestnanci sú chorí, majú osobné problémy, s najväčšou pravdepodobnosťou môžeme povedať, že nevykonávajú prácu tak, ako je očakávané. Tým sa znižuje produktivita práce. Preto zamestnanecké výhody sú určené k tomu, aby pomohli zamestnancom udržať si zdravie, získať osobnú rovnováhu.¹⁹ Zamestnanci pozitívne na ne reagujú, pretože ich vnímajú ako ocenenie vlastného významu a dôležitosti pre podnik.

Prítomnosť v práci alebo absencia je dobrým ukazovateľom toho, či práca spĺňa alebo nespĺňa očakávania jednotlivca, či existujú disproporcie medzi jeho očakávaniami na

¹⁸MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Rízení lidských zdrojů*, Praha. Grada Publishing. 1993. 641 str. ISBN 80-85623-29-3, 1993, GRADA

¹⁹MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Rízení lidských zdrojů*, Praha. Grada Publishing. 1993. 671 str. ISBN 80-85623-29-3, 1993, GRADA

prácu a tým, čo mu práca skutočne poskytuje. Jedná sa hlavne o neodôvodnenú absenciu, teda nie takú, ktorá je zapríčinená objektívnymi faktormi ako je napríklad choroba.

Absentizmus narúša systém plnenia úloh a vnáša do riadiacej práce prvky improvizácie. Oslabuje tiež pracovnú disciplínu, morálku, ovplyvňuje postoje a názory ostatných zamestnancov, narúša medziľudské vzťahy i autoritu vedúceho pracovníka. To všetko, v konečnom dôsledku negatívne vplýva na mieru pracovnej spokojnosti nielen absentujúceho, ale aj jeho spolupracovníkov. Podľa Armstronga *„angažovaní sú tí pracovníci, ktorých ich práca zaujme, majú o ňu záujem a sú pripravení vynakladať dobrovoľné úsilie na to, aby ju robili“*.²⁰ S pojmom pracovná angažovanosť úzko súvisí pojem oddanosť alebo aj oddanosť organizácii. Ide o relatívnu mieru identifikácie pracovníka s cieľmi a hodnotami organizácie. Armstrong uvádza znaky angažovaného pracovníka²¹:

- má pozitívny vzťah k práci a k svojmu zamestnaniu,
- verí v organizáciu,
- aktívne sa snaží zlepšiť veci,
- jedná s ostatnými s rešpektom a svojim kolegom často pomáha riešiť pracovné problémy,
- je spoľahlivý, spĺňa pracovné požiadavky nad mieru,
- udržiava si prehľad o najnovších prístupoch a postupoch vo svojom obore,
- vyhľadáva a poskytuje príležitosti k zlepšeniu výkonu organizácie.

Pri fluktuácii pracovníkov, výsledky výskumov poukazujú na pozitívny vzťah medzi ňou a ich nespokojnosťou. Predpokladá sa, že spokojný pracovník je silnejšie zaangažovaný ošat' na pracovisku, kde uspokojuje svoje potreby než nespokojný pracovník, a že ho teda s menšou pravdepodobnosťou opustí a zmení.

Fluktuácia vedie k zmenám v ľudskom a intelektuálnom kapitále organizácie a môže vplývať na produktivitu. Výsledkom nespokojnosti a fluktuácie môže byť odchod zamestnanca ku konkurencii, poškodenie mena bývalej spoločnosti, zmena klímy v kolektíve, opätovný výber a zaškolo'ovanie zamestnancov.

²⁰M. ARMSTRONG, 2009, *Odmeňovaní pracovníkú*, Praha. GRADA, 2009. 121 str. ISBN 978-80-247-2890-2

²¹M. ARMSTRONG, 2009, *Odmeňovaní pracovníkú*, Praha. GRADA, 2009. 123 str. ISBN 978-80-247-2890-2

1.3.1 Ciele riadenia ľudských zdrojov

Podľa A. Kachaňákovej, ak chceme dosiahnuť hlavný cieľ riadenia ľudských zdrojov musíme plniť dve hlavné úlohy:²²

1. Zabezpečiť potrebný počet zamestnancov v požadovanej profesijnej, kvalifikačnej štruktúre, ako aj v súlade so strategickými cieľmi podniku.
2. Zosúladiť správanie zamestnancov so strategickými cieľmi podniku. To znamená systematické vzdelávanie a rozvoj, využívanie pracovných schopností zamestnancov.

Všetky ciele v oblasti riadenia ľudských zdrojov by mali byť teda v súlade s celkovou stratégiou podniku a podporovať ju. Zároveň by pri vytyčovaní personálnych cieľov mali byť brané do úvahy aj potreby zamestnancov, avšak s ohľadom na udržanie efektívnosti organizácie.

V diplomovej práci budeme skúmať, ako zamestnanecké výhody ovplyvňujú hlavné ciele RLZ, ktoré sú podľa Schulera získanie zamestnancov, udržanie si zamestnancov a následne ich motivácia. Snahou každého podniku je získať si vhodné ľudské zdroje, ich udržanie a následný rozvoj. Môžeme pod tým rozumieť ich správny počet, potrebné vedomosti, zručnosti, skúsenosti, talent, inteligencia, osobnostné charakteristiky. Preto jedným zo všeobecných cieľov môžeme definovať **získavanie zamestnancov**. Je to taký proces, ktorý má zaistiť, aby voľné pracovné miesto prilákalo dostatočný počet záujemcov, ktorí spĺňajú naše požiadavky s vynaložením primeraných nákladov a hlavne v potrebnom termíne.²³ Úlohy získavania zamestnancov:

- Nájsť vhodných uchádzačov.
- Neustále informovanie o voľných pracovných miestach.
- Motivovať potenciálnych uchádzačov o prácu v danej organizácii.

Organizácie pri získavaní zamestnancov môžu čerpať z interných alebo externých zdrojov. Výber metód získavania je rôzny. Metódu si vyberáme podľa toho, aký typ pracovného miesta chceme obsadiť, a aké sú naše finančné možnosti. Najčastejšie metódy sú: inzercia, letáky, inzeráty na úradoch, vysokých školách, využitie personálnych agentúr,

²²A. KACHAŇÁKOVÁ. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava. Sprint. 2007. 12 str. ISBN 978-80-89085-87-5

²³J. KOUBEK. 2009. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2009. 132 str. ISBN 978-80-7261-168-3

odporúčania, rôzne veľtrhy. Prostredníctvom všetkých prostriedkov môžu podniky zlepšovať a budovať svoju povesť dobrého zamestnávateľa.

V rámci interných zdrojov môžu podniky jednotlivých zamestnancov povýšiť, preradiť na iné, pracovníkovi viac vyhovujúce, miesto a pod. Pri internom výbere podniky využívajú oznámenia o uvoľnení pracovného miesta prostredníctvom mailovej komunikácie, informačných tabúl. Pri externých zdrojoch môže ísť o absolventov, zamestnancov iných firiem či momentálne nezamestnaných uchádzačov.

V procese získavania zamestnancov dochádza k obojsmernej komunikácii. Organizácia, aby sa správne rozhodla, potrebuje dostatočné informácie o uchádzačoch o zamestnanie a uchádzači zas potrebujú dostatočné informácie o ponuke práce, presný opis práce a jej náplň a v neposlednom rade taktiež aj opis podniku.

Rozhodnutie uchádzača môže ovplyvniť viacero faktorov. A to funkčné zaradenie, pracovné podmienky, miesto kde bude vykonávať prácu, ako aj špecifické požiadavky na zamestnanca. Ďalej existujú faktory, ktoré môže podnik ovplyvniť, a to odmeňovanie, podniková kultúra, možnosti, ktoré zamestnanec bude mať napr. vzdelávanie či možnosť rozvoja kariéry, pracovné prostredie a pod. Ostatné faktory, ktoré sa nedajú ovplyvniť, ale ovplyvňujú rozhodovanie potenciálnych zamestnancov sú demografické, technologické, právne a ekonomické podmienky.

Taktiež rozhodnutie zamestnanca ovplyvňujú aj zamestnanecké výhody, ich charakter, rozsah, využiteľnosť. Najčastejšie výhody, ktoré uvádzajú organizácie sú: zaujímavá práca v stabilnej spoločnosti, v mladom, dynamickom kolektíve, možnosť kariérneho rastu a využitia jazykov. Avšak podľa zadefinovanej poučky v kapitole 1.2.1, zamestnanecké výhody uvádzané spoločnosťami v inzerátoch nimi nie sú. Väčšina podnikov sa však snaží zaujať zamestnancov vyšším platom, než ponukou výhod v inzerátoch či na internetových stránkach. Taktiež záleží, pre ktorú pracovnú pozíciu chce daná organizácia urobiť nábor, pretože niektoré výhody nemusia mať veľký význam pri pracovných pozíciách s vysokým platom. Zamestnanci na pracovných pozíciách, kde je základný plat nízky, nemajú záujem o zľavy na masáže, rekreačné aktivity a podobne, pretože na to, aby zamestnanecké výhody mohli využiť by väčšinou museli za ne doplácať.

Spoločnosť McDonald's ponúka v inzerátoch len pár výhod - úprava platu - pravidelné zvyšovanie platu (po ukončení základného tréningu a potom pravidelne každých 6 mesiacov), možnosť profesionálneho rastu, zľava 55 % na zamestnaneckú stravu, interné odmeňovanie zamestnancov, kultúrne a spoločenské akcie, kompletne zaškolenie. Ide o výhody často používané viacerými spoločnosťami, nie sú nijako

originálne. Ako zamestnanecké výhody sa dajú definovať len dve z piatich. Z toho môžeme usúdiť, že pre nich výhody nie sú základným lákadlom a nepokladajú ich za dôležitý faktor pri získavaní zamestnancov. Môžeme to prisúdiť aj faktu, že väčšiu časť personálu tvoria brigádnici.

Podobne je na tom aj spoločnosť LIDL, ktorá v inzerátoch najčastejšie uvádza tieto výhody: od začiatku zaujímavý plat, prepracovaný systém zapracovania, príjemná atmosféra v motivovanom tíme, stabilné zamestnanie v úspešnej, rýchlo sa rozvíjajúcej spoločnosti, dva dni v týždni voľné, sociálny program. Taktiež len o dvoch zo šiestich sa dá naozaj povedať, že sú zamestnanecké výhody.

V pracovných inzerátoch Poštovej banky sa zamestnanecké výhody spomínajú až úplne na konci. Uvádzajú férové odmeňovanie individuálnych výkonov zamestnancov, podporovanie profesionálneho a osobného rozvoja, príspevok na doplnkové dôchodkové sporenie, 5 dní voľna na preliečenie v prípade práce neschopnosti „sickdays“, atraktívny balík výhod z oblasti celoročnej zdravotnej starostlivosti, špecializovaných preventívnych prehliadok, nákupov v lekárňach alebo optikách, zájazdov, športu, jazykových kurzov a iné, výhodné čerpanie bankových, poisťných a investičných produktov, zľavy u našich partnerov. Okrem férového odmeňovania všetky nimi uvedené výhody sa dajú za ne aj naozaj považovať, ak budeme rátať s tým, že jazykové kurzy budú poskytované bez ohľadu na potrebu komunikácie v tom jazyku. Ponúkajú celkom dobrý základ zamestnaneckých výhod, ktorý by mnohí potenciálni uchádzači mohli oceniť, avšak v porovnaní s ich konkurenciou neponúkajú nič neobvyklé. 5 dní „sickdays“ (aj keď väčšina spoločností z iných odvetví ponúka max. 3) ako aj doplnkové dôchodkové sporenie je bežné aj u ČSOB či Slovenskej sporiteľne.

Podnik Kia Motors Slovakia, s.r.o. využíva na získanie zamestnancov svoju rozsiahlu ponuku zamestnaneckých výhod, ktorú má uvedenú na svojej web stránke. Ponúka polročné finančné bonusy, príspevky na dopravu, zľavy na nákup automobilov značky Kia, príspevok na stravu, vianočný kupón, očkovanie proti chrípke (dobrovoľné), príspevok pri narodení dieťaťa zamestnancovi, príspevok pri svadbe zamestnanca, pracovné jubileum, v prípade mimoriadnej udalosti (ekologická katastrofa a sociálna situácia) jednorazový finančný príspevok, finančná podpora voľno časových aktivít, spoločnosť zabezpečuje dopravu do zamestnania, finančná podpora hypoték pre

zamestnancov, úrazové poistenie²⁴. Ich rozsiahlosť sa dá pripísať aj tomu, že ide o veľkú spoločnosť, ktorá každoročne jedná s odbormi o ich zmene. Takisto spoločnosť IBM využíva v inzerátoch zamestnanecké výhody ako: Príspevok na stravu, špeciálne IBM zľavy, Dinersclub – karta, flexibilný čas, sickdays, životné poistenie, 3 dni dovolenky navyše, 100% preplatenie PN, kariérny rast, vzdelávacie programy. Obidve spoločnosti majú širokú ponuku, čo značí, že chcú svojimi výhodami ovplyvniť rozhodnutie potenciálnych záujemcov pri výbere povolania a taktiež sa snažia si svojich zamestnancov prostredníctvom nich udržať.

Požiadavky na vzdelanie a kvalifikáciu pracovníka sa neustále menia, zvyšujú. Preto je dôležité, aby svoje znalosti zamestnanci prehľbovali. Z toho nám vyplýva, že ďalším hlavným cieľom riadenia ľudských zdrojov môžeme považovať **rozvoj a vzdelávanie pracovníkov**. Ide o neustály proces, pri ktorom zamestnanci zvyšujú svoje vedomosti, zručnosti a kvalifikáciu. Čím ďalej, tým viac sú ľudské zdroje dôležitejšie. Vytvárajú konkurenčne schopný faktor, preto základom vzdelávania je zvyšovať a skvalitňovať výkon ľudí. Takisto spokojnosť, lojalita, pocit sebarealizácie sa u zamestnancov umocňuje. Aby toto bolo splnené je potrebné, aby v rámci zamestnaneckých výhod boli zahrnuté rôzne vzdelávacie, rekvalifikačné kurzy spojené s prácou, ale aj kurzy, ktoré s prácou nemajú nič spoločné. Keďže tieto neformálne skupiny umožňujú zamestnancov zažiť pocit sebarealizácie, je ich existencia vo väčšine podnikov vítaná a dokonca aj rôznymi programami podporovaná. Veľa manažérov sa domnieva, že keď zamestnanci spolu vychádzajú v neformálnych skupinách, bude pre nich ľahšie pracovať a vychádzať s ľuďmi vo formálnych skupinách.

Medzi aktivity vzdelávania pracovníkov môžeme zaradiť²⁵:

- a) Prispôsobovanie pracovných schopností zamestnancov meniacim sa požiadavkám pracovného miesta (prehľbovanie schopností).
- b) Zvyšovanie použiteľnosti pracovníkov (rozširovanie schopností).
- c) Rekvalifikačné procesy – preškolenie na iné povolanie, ako práve vykonávali.
- d) Prispôbovať pracovné schopnosti nových zamestnancov špecifickým požiadavkám daného pracovného miesta.

²⁴KIA MOTORS SLOVAKIA, dostupné na: < <http://www.kia.sk/index.php?context=314> > [online]. 7/2010, [cit. 2014-09-05].

²⁵J. KOUBEK. 2009. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2009. 253 str. ISBN 978-80-7261-168-3

Udržanie si zamestnanca – ku každému treba pristupovať osobitne. Každý zamestnanec má iné potreby, požiadavky, očakávania. Každého je možné inak motivovať, uspokojiť. Treba vyvolať v zamestnancovi pocit, že zamestnávateľ prejavuje o neho záujem, a že si ho cení. Napríklad spoločnosť SIEMENS disponuje pomerne veľkou škálou zamestnaneckých výhod. Tie sú poskytované formou cafeteria, pretože spoločnosť ich chce priamo cieľiť na svojich zamestnancov a chce, aby ich využili oni osobne na svoju regeneráciu a oddych. Všetky zamestnanecké výhody sú prístupné pre všetkých zamestnancov, s výnimkou tých, ktoré majú podmienku napr. určitú dĺžku pracovného pomeru. Na jednotlivé zamestnanecké výhody je určený peňažný limit pre každého zamestnanca, do výšky ktorého sa môže čerpať. Je to na vlastnej voľbe pracovníka, či ich všetky využije, alebo nevyužije.

Spoločnosť poskytuje svojim zamestnancom tieto zamestnanecké výhody:²⁶

- príspevok na regeneráciu pracovnej sily – ročný príspevok vyplácaný spolu so mzdou za december, resp. posledný mesiac trvania pracovného pomeru pri skončení pracovného pomeru,
- prenájom športových zariadení – náklady 50 % zamestnávateľ a 50 % zamestnanec,
- ozdravný a relaxačný program – ročný príspevok, zamestnanci môžu využiť napr. aj masáže priamo v budove spoločnosti. Po predložení lekárskeho potvrdenia je podľa individuálnej potreby zamestnanca možné príspevok zvýšiť,
- preventívne vyšetrenia – onkologické a kardiovaskulárne prehliadky spravidla raz za 3 roky. Zamestnanec platí 10 % nákladov,
- doplatok ušlej mzdy – do 20 pracovných dní pri PN a do 10 pracovných dní pri OČR,
- sickdays – možnosť max. 3 dni v kalendárnom roku čerpať nekrátenú mzdu pri krátkodobom ochorení po schválení vedúcim organizačného útvaru,
- príspevok pri odchode na materskú dovolenku, príspevok pri narodení dieťaťa,
- príspevok na jasle, škôlku, detský tábor,
- teambuildingové podujatia – možnosť zapojenia aj rodinného príslušníka,
- stravné lístky,
- príspevok v ťažkých životných situáciách, jubilejný príspevok, doplnkové dôchodkové sporenie,

²⁶Interné dokumenty spoločnosti Siemens s.r.o.

- zamestnanecké pôžičky.

Nežiaduca fluktuácia je v tejto spoločnosti naozaj na veľmi nízkej úrovni, a to 3-5 %, čo naznačuje, že zamestnanci sa v tejto spoločnosti cítia dobre a pravdepodobne poskytnutú mzdu a zamestnanecké výhody považujú za spravodlivé a motivujúce.

Z uvedeného môžeme usúdiť, že spoločnosť sa stará hlavne o zdravie svojich zamestnancov používaním rôznych výhod z oblasti zdravotnej starostlivosti.

Ďalej veľmi zaujímavou zamestnaneckou výhodou IBM je 100 % preplácanie PN až do pol roka, čo hodnotíme veľmi pozitívne. Zamestnanec sa môže spoľahnúť, že keď sa mu stane úraz, 6 mesiacov mu bude vyplácaná plná mzda, čo zamestnancov môže veľmi ovplyvniť pri rozhodovaní sa o odchode resp. zmene zamestnávateľa.

Fluktuácia je prirodzený jav a existujú štyri základné orientácie jej chápania:

1. Ak pracovník opustí jeden podnik a prijme prácu v inom podniku, hovoríme o medzipodnikovej fluktuácii,
2. Ako odchod pracovníka z podniku, pričom ide o spontánny, resp, svojvoľný odchod,
3. Ako obrat, teda výmenu pracovníkov na tom istom pracovnom mieste,
4. Ako zámena pracovného miesta, ide tu o opustenie určitého pracovného miesta a obsadenia iného, či už v tom istom alebo inom podniku.²⁷

Fluktuáciu treba chápať ako prirodzený jav, s ktorým musí každý podnik rátať. Každý fluktuačný pohyb treba brať do úvahy a zhodnotiť dôvody, prečo nastal. Je to stav, keď zamestnanec sa z rôznych príčin rozhodne odísť zo spoločnosti.

Príčin je viacero:²⁸

- Osobné (lepšie možnosti mimo súčasnej spoločnosti)
- Technické, resp. organizačné (nespokojnosť s pracovnými podmienkami či zlé sociálne vzťahy)
- Rodinné
- Finančné (nedostatočné peňažné ohodnotenie)

²⁷PICHŇA, J., 1994, *Základy personalistiky* I. 1. Vyd. Bratislava, SOFA 1994. S. 63-66 ISBN 80-85752-05-0

²⁸TOMŠÍK, M., 1996. *Sociológia pro ekonomy*. Praha: VŠE Praha, 1996, 75s ISBN 80-7079-146-2

Dopad na spoločnosť

*„Ľudské zdroje bývajú nákladné. Pre niektoré spoločnosti predstavujú mzdy, prémie, náklady na školenie a výcvik výdaje až 20 %-30 % celkových prevádzkových nákladov. Väčšina organizácií sa zameriava na znižovanie množstva odchodov hlavne preto, aby znížila výdaje s nimi spojené ako aj výdaje spojené s náhradou zamestnancov“.*²⁹

Dopad na fluktuujúceho pracovníka:³⁰

1. Spoločenský status – či došlo k zlepšeniu alebo zhoršeniu spoločenskej situácie pracovníka, jeho životného štýlu alebo prestíže. Ďalej sledujeme, aká je zložitosť práce, podiel na riadení a výška príjmu.
2. Aké sú nové nároky na pracovníka – schopnosti, zručnosti, vedomosti, zodpovednosť.
3. Aké iné benefity ponúka nová práca. Ide hlavne o oľný čas, získanie lepšieho bytu, iné sociálne či pracovné výhody, dĺžka cesty do zamestnania a podobne.

Nežiadúcim efektom je fluktuácie je zhoršenie si stavu, napr. vzťahov v práci, pokles morálky, dequalifikácia fluktuanta.

Absencia je neprítomnosť zamestnanca na pracovisku, teda sa nezúčastňuje ani na výkone práce. Absencia môže byť neospravedlnená a ospravedlnená:

Ospravedlnená absencia je v prípade:

- „Práceschopnosť zamestnanca pre chorobu alebo pre úraz,
- počas karantény,
- ošetrovania chorého člena rodiny,
- neprítomnosť muža v práci v období, počas ktorého je mu poskytovaná peňažná pomoc podľa právnych predpisov,
- u žien v období materskej a ďalšej dovolenky,
- neprítomnosť zamestnanca v práci pre prekážky z príčin všeobecného záujmu,
- pre výkon služby v ozbrojených silách či pre účasť v civilnej službe,
- pre školenie a štúdium popri zamestnaní,

²⁹MILKOVICH, George T., BOUDREAU, John W. 1993. *Rízení lidských zdrojů*. 1. Vyd. Praha: Grada, 1993, 393 s. ISBN 80-856223-29-3

³⁰PICHŇA, J., 1994, *Základy personalistiky* I. 1. Vyd. Bratislava, SOFA 1994. S. 67 ISBN 80-85752-05-0

- *pre dôležité osobné prekážky, ktoré taxatívne ustanovuje pracovnoprávny predpis,*
- *iné vážne príčiny, pri ktorých zamestnávateľ zamestnancovi poskytne pracovné voľno.*³¹

Pri neospravedlnenej absencii spoločnosť využíva postihy zo Zákonníka práce a najtvrdšou sankciou je prepustenie pracovníka. Absencia zamestnanca je pre spoločnosť nežiadúcim prvkom. Nielenže znižuje pracovnú morálku, ale zvyšuje náklady na hľadanie a platenie za dočasnú náhradu.

Dôvody pre zvýšenú absenciu:

- „zamestnanec je zaujatý osobnou záležitosťou (napr. rodičovské obavy, starostlivosť o starších chorých rodinných príslušníkov)
- Zamestnanci sú zahltení ich súčasnou pracovnou situáciou alebo sú prepracovaní kvôli zníženému počtu zamestnancov,
- Zamestnanci sú nespokojní s ich aktuálnymi pracovnými podmienkami,
- Zamestnanec nie je spokojný s pozíciou a zvýšil sa jeho pocit vyhorenia.“³²

Spôsoby znižovania absencie

Ak absencia je výsledkom choroby, môže zamestnávateľ vykonať kontrolu u približne 60% zamestnancov. Je zrejmé, že nemôže znížiť absenciu z osobných dôvodov, ale môže ju priamo ovplyvniť pomocou týchto iniciatív:

1. Zvýšenie motivácie – posilniť vnútornú motiváciu zamestnancov prijatím ich práce napr. výrobné ciele sú realistickejšie, zvyšuje žiaduce pracovné povinnosti a zlepšuje pracovné podmienky. Môže zvýšiť vonkajšiu motiváciu zavedením určitého druhu uznania a vernostného programu.
2. Zvýšiť spokojnosť s prácou. Uspokojenie v práci je ovplyvnené mnohými faktormi zamestnania. Najlepší spôsob ako zlepšiť spokojnosť je znížiť stres, aby pracovné podmienky boli zábavnejšie a trvalo poskytovať spätnú väzbu.

³¹TOMŠÍK, M. 1996. *Sociológia pro ekonomy*. Praha: VŠE Praha, 1996, 77 s. ISBN 80-7079-146-2

³²tamtiež

2 Cieľ

Cieľom diplomovej práce je v teoretickej rovine stručne načrtnúť súčasné názory a poznatky o zamestnaneckých výhodách, o tom ako ovplyvňujú plnenie cieľov riadenia ľudských zdrojov, vymedziť prínos ich využívania pre konkrétny podnik.

V rámci prieskumu zistiť konkrétne údaje a postoje personálneho manažmentu k zamestnaneckým výhodám, ako nástroju získania, rozvoja a udržania zamestnancov v podniku. Ako konkrétnu vzorku veľkého podniku, budeme opisovať výhody v spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.

Na základe získaných teoretických poznatkov pristúpime k empirickej časti. Empirická časť bude pozostávať zo zisťovania údajov o zamestnaneckých výhodách v spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.

Hlavný cieľ diplomovej práce bude:

- Ako ovplyvňujú zamestnanecké výhody všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov? (získavanie, udržanie, rozvoj zamestnancov)

Aby sme dokázali odpovedať na hlavný cieľ diplomovej práce, stanovili sme si vedľajšie ciele, a to vo forme výskumných otázok:

- Získavali zamestnanci informácie o zamestnaneckých výhodách pred pracovným rozhovorom? Ovplynili poskytované zamestnanecké výhody ich rozhodnutie o uchádzanie sa o pracovné miesto v danej spoločnosti? (získavanie)
- Aký postoj majú zamestnanci k zamestnaneckým výhodám poskytované v ich práci? Aké zlepšenie by si vedeli predstaviť? Ak by rozmýšľali o odchode, aká zamestnanecká výhoda by ich udržala v danej práci? (udržanie)
- Aký postoj má personálny manažment k poskytovaniu zamestnaneckých výhod? Využíva ich ako jeden z nástrojov na vytváranie imidžu spoločnosti na trhu, na prilákanie nových záujemcov? (získavanie)
- Akým spôsobom spoločnosť rozvíja svojich zamestnancov? Poskytuje vzdelávacie kurzy, ktoré nie sú potrebné na vykonávanie danej práce? (rozvoj)

Diskusia zhrnieme nadobudnuté poznatky a porovnáme, svoje výsledky výskumu s výsledkami výskumu iných spoločností.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Pri vypracovaní diplomovej práce sme použili viacero odborných metód. Skladá sa z piatich kapitol.

Na to, aby sme vedeli spracovať prvú kapitolu sme si dôsledne našťudovali informácie o súčasnom stave danej problematiky. Využili sme viaceré zdroje a to, odbornú literatúru, časopisy, internetové zdroje, zákony a rozhovory s odborníkmi.

Pri spracovaní informácií sme využili metódu definovania a charakteristiky významných pojmov. Jednotlivé definície sme uvádzali od viacerých autorov. S tými názormi a definíciami, s ktorými sme nesúhlasili, sme následne komentovali. Viaceré definície boli podobné, preto sme využili metódu komparácie, a nakoniec sme prostredníctvom metódy dedukcie vytvorili vlastnú definíciu. Neskôr sme zamestnanecké výhody členili podľa viacerých hľadísk a charakteristických vlastností. Analyzovali sme rôzne spôsoby ich poskytovania, uvádzali sme ich klady a zápory. Ďalej sme sa v teoretickej časti venovali definovaniu jednotlivých cieľov, ktoré majú zamestnanecké výhody splniť a to získanie zamestnancov, udržanie si zamestnancov a rozvoj zamestnancov. Z praxe sme uviedli najčastejšie ponúkané zamestnanecké výhody, a aj akým spôsobom o nich informujú svojich potenciálnych zamestnancov jednotlivé spoločnosti. Na záver teoretickej časti sme sa venovali, ako zamestnanecké výhody ovplyvňujú absentizmus a fluktuáciu v spoločnosti.

V druhej kapitole sme si stanovili cieľ, ktorý sme chceli splniť. Aby sme vedeli hlavný cieľ splniť, rozdelili sme si ho pomocou výskumných otázok na čiastkové ciele.

V praktickej časti, sme sa venovali skúmaniu vplyvu zamestnaneckých výhod v reálnej spoločnosti a či dokážu splniť ciele riadenia ľudských zdrojov. Na začiatok sme si stručne charakterizovali skúmanú spoločnosť, uviedli sme jej 5 – ročný vývoj v ekonomických ukazovateľoch, vytvorili sme trend. Pre lepšiu vypovedaciu hodnotu sme údaje vložili do tabuľky a následne pre lepšiu vizualizáciu sme použili metódu grafov. Výsledky sme analyzovali a komentovali. V ďalšej podkapitole sme definovali jednotlivé zamestnanecké výhody, ktoré poskytuje a niektoré sme prostredníctvom metódy príkladov pre lepšie pochopenie vysvetlili. V tretej časti sme sa venovali už samotnému výskumu. Základ výskumu tvorili subjektívne informácie získané prostredníctvom dotazníkovej metódy uvedeného v prílohe, na ktorý odpovedali zamestnanci spoločnosti. Zo získaných údajov sme prostredníctvom dedukcie, analýzy, porovnávania a syntézy získali závery výskumu, ktoré sme následne komentovali. Pre hlbšiu analýzu sme využili hlavne

štatistické metódy ako indexy, matematické výpočty, percentuálne vyjadrenia. Pre zobrazenie výsledkov sme využívali metódu stĺpcových grafov. Na záver štvrtej kapitoly sme zhrnuli závery, ktoré nám vyšli pomocou metódy analyzovania, porovnávania a dedukovania a navrhli odporúčania pre spoločnosť, ktoré by jej mohli pomôcť k naplneniu cieľov RLZ.

V diskusii, sme použili metódu komparácie. Porovnávali sme naše získané výsledky s výsledkami iných výskumov, ako aj výsledky praktickej časti s výsledkami teoretickej časti.

4 Výsledky práce

Prvá podkapitola praktickej časti diplomovej práce obsahuje charakteristiku spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o., jej poslanie a ekonomické ukazovatele. V druhej podkapitole sa oboznámime so zamestnaneckými výhodami, ktoré spoločnosť poskytuje svojím zamestnancom. V tretej podkapitole budeme analyzovať či zamestnanecké výhody spĺňajú všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov. Potrebné údaje pre zhodnotenie zamestnaneckých výhod sme získali prostredníctvom anonymného dotazníka uvedeného v prílohe, z rozhovoru s manažérom útvaru riadenia ľudských zdrojov a z výročných správ. V poslednej štvrtej podkapitole zhrnieme naše odporúčania a závery na základe výsledkov, ktoré sme zistili z dotazníka.

4.1 Charakteristika spoločnosť Mondelez Slovakia s. r. o.

Spoločnosť Kraft FOODs Inc., ktorá patrí medzi najväčšie potravinárske spoločnosti, sa v roku 2012 rozdelila na dve samostatné spoločnosti. Kým spoločnosť, ktorá pôsobí na severoamerickom kontinente naďalej využíva meno Kraft Foods, druhá má nové meno – Mondelez International. Zastrešuje výrobu cukrovínok, snackov, kávy a rozpustných nápojov. Zmena názvu spoločnosti vstúpila do platnosti v priebehu roku 2013. Spoločnosť Mondelez Slovakia s. r. o. je súčasťou spoločnosti Mondelez International Inc. Je nástupcom spoločnosti Mondelez Slovakia a. s., ktorá je nástupcom Kraft Foods. Tá pôsobila v Českej a Slovenskej republike už od roku 1992. Ku dňu 30. 6. 2014 bola časť spoločnosti Mondelez Slovakia a. s., na základe zmluvy vložená do základného imania Slovakia Commercial s. r. o. Ku dňu 30. júna 2014 bol zmenený obchodný názov spoločnosti Slovakia Commercial s. r. o. na Mondelez Slovakia s. r. o.

V oboch krajinách zamestnáva viac ako 3 tisíc zamestnancov a obchodné zastúpenie firmy predáva na území Českej a Slovenskej republiky neuveriteľných 550 produktov pod 24 značkami. V Českej a Slovenskej republike vyrába Mondelēz International svoje výrobky v piatich továrňach. História bratislavskej továrne Figaro siaha až do 19. storočia, kedy tu bratia Stollwerckovci otvorili pobočku svojej výroby. Najskôr začali so známymi cukríkmi a zákuskami, ale neskôr sa stala hlavným výrobným artiklom čokoláda. Kávu vyrába Mondelēz International v továrni vo Valašskom Meziříčí, ktorú pôvodne založil v roku 1905 Arnošt Dadák. Dnes sa tu okrem značky Dadák vyrába aj káva Jacobs, a to vo forme zrnkovej, mletej i instantnej kávy. Ďalej je to káva balená v tzv.

PODsoch a kávové špeciality. Továreň Opavia nesie svoje meno podľa mesta Opava, kde sa v najväčšej továrni Mondelēz International na území Českej republiky a Slovenska vyrábajú sušienky. Ďalšiu továreň na sušienky (známu pod označením Deli) sa nachádza v Lovosiciach, ktorá, rovnako ako Opavia, zásobuje tovarom nielen Českú a Slovenskú republiku, ale i zahraničie. To napokon platí aj o továrni Kolonáda v Mariánskych Láznach, ktorej hlavným artiklom sú obľúbené kúpeľné oblátky, známe ako tradičná pochúťka alebo suvení z kúpeľov.

Produktové portfólio pozostáva z kávy, čokolády, sušienok a oplátok, slaných krekerov, cukríkov. Značky: 3Bit, BeBe Brumík, BeBe Dobré ráno, BeBe Rodinné, Carte Noire, Dadák, Disko, Fidorka, Figaro, Figaro Čokopiškoty, Halls, Horalky, Jacobs, Kolonáda, Milka, Millicano, Miňonky, Oreo, Piškoty, Siesta, Tassimo, Tatranky, TUC, Zlaté

V roku 1890 založil nemecký výrobca cukrovíniek Stollwerck v rámci expandovania na východ pobočku v Bratislave. Počiatočný kapitál bol 300 000 mariek a továreň niesla meno „Císarkokráľovská rakúsko-uhorská továreň na čokoládu bratov Stollwerckových“. V rokoch 1896-1900 sa mliečne karamelky, tzv. „štolverky“, predávali v automatoch na všetkých zastávkach rakúsko-uhorských železníc. Na konci 19. Storočia sa v bratislavskej továrni okrem mliečnych karameliiek vyrába taktiež marcipán a pepermintové cukrovinky. 1918 - 1938 vyrába sa dezert s menami ako „Kriváň“ alebo „Detvan“. Najpredávanejším artiklom sa stal dezert „Tu mám rád“. Kilogram stál pre veľkoobchodníkov 62,5 korún, konečná cena pre spotrebiteľa sa vyšplhala na 85 korún. V roku 1958 je bratislavský závod premenovaný na Figaro a je zlúčený so závodmi Figaro v Tnave a Piešťanoch. V roku 1963 sa Figaro stáva súčasťou kolosu Československé čokoládovne, ktorá združuje všetky československé cukrovinkárske továrne. V rokoch 1992-1993 vzniká akciová spoločnosť Figaro, kde 67 % akcií získava Jacobs Suchard, ktorý sa v roku 1993 spojuje s Kraft General Foods Europe.

V tabuľke č. 1 môžeme vidieť ukazovatele spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o. Dôvodom veľkého poklesu zamestnancov medzi rokmi 2012 a 2013 je uskutočnená reorganizácia spoločnosti s účinnosťou od 29. Apríla 2013, v dôsledku ktorej sa uskutočnil prevod výrobnjej časti podniku, do novej spoločnosti Mondelez SR Production s.r.o., dcérskej spoločnosti 100 % vlastnenej Mondelez Slovakia, a.s. Preto, pre lepšiu

vypovedáciu hodnotu budeme využívať prepočty jednotlivých ukazovateľov na zamestnanca.

Tab. č. 1 Ukazovatele spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o. (pred rokom 2012 spoločnosti Kraft Foods a. s.)

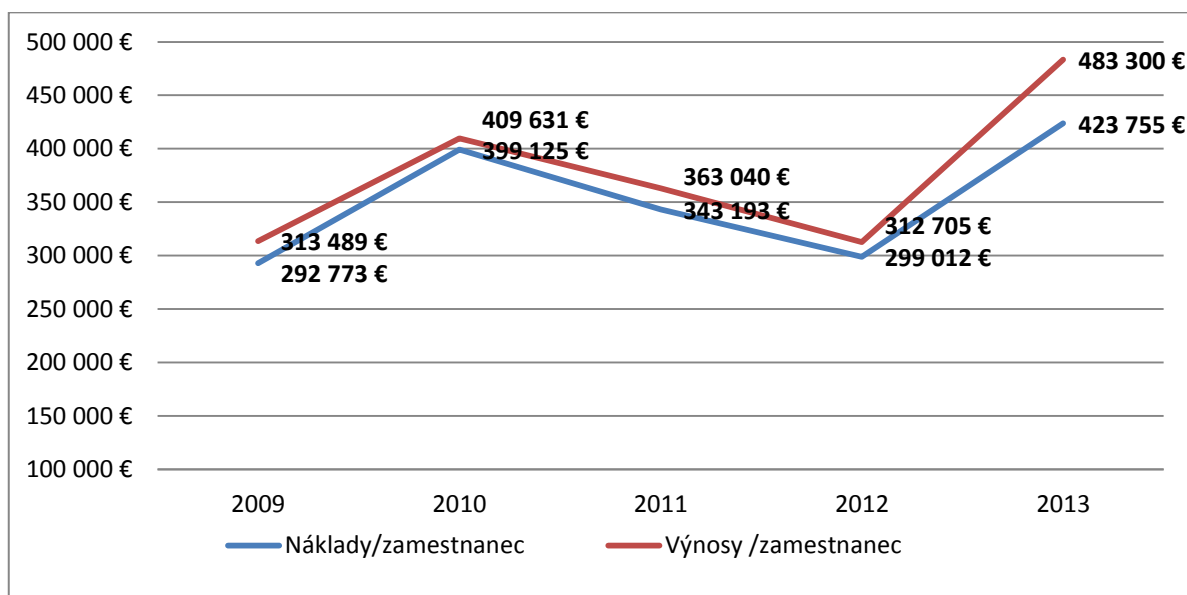
	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zamestnancov	677	616	631	655	257
Náklady celkom	189 207 000 €	245 861 000 €	216 555 000 €	195 853 000 €	108 905 000 €
Náklady/zamestnanec	292 773 €	399 125 €	343 193 €	299 012 €	423 755 €
Osobné náklady	12 579 000 €	13 128 000 €	13 751 000 €	14 535 000 €	6 236 000 €
ON/Z	18 581 €	21 312 €	21 792 €	22 191 €	24 265 €
Mzdové náklady	9 081 000 €	9 542 000 €	9 858 000 €	10 494 000 €	4 336 000 €
MN/Z	13 414 €	15 490 €	15 623 €	16 021 €	16 872 €
Ostatné náklady	393 000 €	381 000 €	371 000 €	350 000 €	255 000 €
ON/Z	581 €	619 €	588 €	534 €	992 €
Výnosy celkom	212 232 000 €	252 333 000 €	229 078 000 €	204 822 000 €	124 208 000 €
Výnosy /zamestnanec	313 489 €	409 631 €	363 040 €	312 705 €	483 300 €
Čistý zisk	11 121 000 €	4 392 000 €	1 063 000 €	6 762 000 €	11 419 000 €

Zdroj: Výročné správy spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.

Vzhľadom na zlepšovanie sa makroekonomických ukazovateľov v roku 2013 na SR ako aj v zahraničí, spoločnosť zaznamenala nárast tržieb v prepočte na zamestnanca o 170 590 €. Za posledných 5 rokov mala striedavo rastúci a klesajúci trend rastu tržieb a nákladov vid' graf. č. 1. Takisto zaznamenala nárast čistého zisku na zamestnanca ako to môžeme vidieť v tab. č. 1. Po tejto reorganizácii už spoločnosť neexportovala žiadne výrobky do zahraničia. Finančná stabilita spoločnosti naďalej zostáva na vysokej úrovni. Spoločnosť je významným zamestnávateľom v rámci SR, aj keď po reorganizácii bola väčšina zamestnancov prevedená do dcérskej spoločnosti Mondelez SR Production s. r. o. (približne 60 %). Z toho dôvodu síce môžeme zaznamenať pokles absolútnych osobných nákladov o 57 %, ale ročne sa osobné náklady na jedného zamestnanca zvýšili o 2075 €, čo predstavuje nárast o 8 %.

Podľa údajov z výročných správ môžeme vidieť v grafe č. 1 hlavné trendy, ako sa vyvíjajú náklady a výnosy v priebehu rokov. Do roku 2010 mali stúpajúcu tendenciu. Od roku 2010 do roku 2012 zaznamenali výrazný pokles tak náklady (o 100 113 €) ako aj výnosy (o 96 926 €). Od roku 2012 začali náklady opäť rásť. Medziročný nárast v prepočte na zamestnanca je 124 743 €. Takisto rástli aj výnosy. Medziročný nárast na zamestnanca je 170 595 €. Od roku 2009 do roku 2013 narástli náklady o 30,09 %. Výnosy narástli od roku 2009 do roku 2013 o 35,14 %.

Graf č. 1 Vývoj nákladov a výnosov na zamestnanca



Zdroj: výročné správy spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.

Podľa tabuľky č. 2. rentabilita vlastného imania (ďalej len ROE) je na úrovni 24,7 % znamená, že posledný ročný zisk tvoril 24,7 % vlastného kapitálu. Ak by takýto trend pokračoval, tak by sa vlastný kapitál cez zisky vrátil zhruba za niečo vyše štyroch rokov. ROE hovorí o tom, aká je ziskovosť firmy vzhľadom na kapitál s ktorým hospodári. Každopádne vysoký ukazovateľ ROE sa zvyčajne prejaví aj na rastúcej cene akcií na burze. Vysoké hodnoty ROE je možné dosiahnuť aj priveľkým riskovaním - použitím finančnej páky (vysoký podiel zadlženia, nízky podiel vlastného kapitálu). Čím je hodnota ukazovateľa ROE vyššia, tým vyšší je pomer cudzích zdrojov voči vlastnému imaniu a tým je aj vyššie riziko pre veriteľa. Avšak vyššia zadlženosť okrem zvýšenej rizikovosti spoločnosti, znamená aj vyšší podiel lacnejších zdrojov financovania, keďže náklady na cudzie zdroje sú spravidla lacnejšie ako náklady na vlastný kapitál. Teda zjednodušene vyššia zadlženosť spravidla zvyšuje ROE.

Preto sme ukazovateľ posudzovali spoločne aj s ukazovateľom rentability aktív (ďalej len ROA). Z tabuľky č. 2 môžeme vidieť, že nízka hodnota ROA a zároveň hodnota ROE ukazuje, že spoločnosti sa darí aj bez vysokého zadlženia. To isté dokazuje aj pomer vlastných zdrojov k cudzím, ktorý je v roku 2013 až 70,5 %.

Aké je zloženie cudzieho a vlastného majetku je dôležité pre veriteľov a investorov. Pomer vlastných zdrojov je vo všetkých rokoch okrem v roku 2011 vyšší ako pomer cudzích zdrojov. Z toho je zjavné, že spoločnosť má viac vlastného kapitálu, čo nemusí byť vždy najefektívnejšie. Spoločnosť by mohla viac využívať cudzie zdroje a tým využiť

výhody daňového štítu. Z úveru musí spoločnosť platiť úroky, čo sú resp. náklady, ktoré neskôr budú znižovať daňovú povinnosť. Na druhej strane z pomeru môžeme vypočítať stupeň samofinancovania. Ten udáva do akej miery je podnik schopný kryť potreby vlastnými zdrojmi. Je ukazovateľom finančnej stability podniku. Čím vyššia je jeho hodnota, tým solídnejšie a odolnejšie je financovanie voči kríze. Tým je menšia závislosť na veriteľoch. Znižovanie podielu vlastného kapitálu na celkovom vedie k zvyšovaniu nákladov na získanie a viazanie celkového kapitálu.

Tab. č. 2 Finančné ukazovatele spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.

	2010	2011	2012	2013
Návratnosť kapitálu, ROE	6.80%	24.70%	14.20%	24.70%
Návratnosť aktív, ROA	4.10%	11.80%	8.00%	17.40%
Zisková marža	1.70%	4.40%	3.30%	9.40%
Hrubá marža	0.00%	0.00%	14.20%	17.50%
Pridaná hodnota	0.00%	0.00%	16.50%	21.30%
Vlastné zdroje	60.30%	47.70%	56.00%	70.50%
Pomer cudzích zdrojov	39.70%	52.30%	44.00%	29.50%
Čistý dlh/EBITDA	-2.16	-3.17	-1.37	-0.67
Cash flow z bežnej činnosti	7 976 000	14 159 000	11 136 000	13 222 000
Marža bežného cash flow	3.20%	6.10%	5.40%	10.80%
podiel fin. účtov z celkových akt	21.10%	16.40%	21.80%	15.10%
Obrátka záväzkov	55.64	61.44	59.2	47.18

Zdroj: Finstat

4.2 Zamestnanecké výhody spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o.

Distribúcia zamestnaneckých výhod v spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o. je zabezpečovaná tak, že tí zamestnanci, ktorí majú na ich poskytnutie nárok, podajú žiadosť na útvar riadenia ľudských zdrojov.

Zamestnanci vrátane zamestnancov v skúšobnej dobe, okrem zamestnancov na materskej a rodičovskej dovolenke, zamestnancov pracujúcich na dohodu o prácach konaných mimo pracovný pomer agentúrni pracovníci, majú nárok na:

Životné poistenie

Výška poistného v prípade poistenia pre prípad úmrtia zamestnanca z akejkoľvek príčiny a ďalej pre prípad plnej invalidity (invalidita III. stupňa) zamestnanca následkom choroby alebo úrazu je **12 - násobok základnej hrubej mesačnej mzdy**. Výška poistného každého zamestnanca vypočítava poisťovňa na základe výšky hrubej mzdy a veku. Poistné hradí zamestnávateľ a zamestnancom sa o túto čiastku zvyšuje základ dane a základ pre odvod

sociálneho a zdravotného poistenia. V prípade ukončenia pracovného pomeru, poistenie zaniká.

Penzijné pripoistenie.

Zamestnávateľ zamestnancovi prispieva mesačne rovnakou sumou, akú si do dôchodkového fondu prispieva sám, maximálne však do výšky 3 % hrubej mesačnej mzdy. Zamestnanec prinesie na HR oddelenie zmluvu s penzijným fondom a prípadné dodatky k zmluve. Pre lepšie pochopenie môžeme uviesť dva príklady. Zamestnanec, ktorý si prispieva mesačne do DDS 20 € a jeho výška hrubej mzdy dosahuje 1000 € má nárok aby mu túto sumu prispieval aj zamestnávateľ, keďže 3 % z 1000 € je 30 €. Avšak ak si bude prispievať do DDS 40 €, má nárok na príspevok od zamestnávateľa len 30 €.

Sick Days

Jedná sa o platené voľno poskytnuté na zotavenie sa z krátkodobej choroby. Sick days činí 3 dni za kalendárny rok. Nevyčerpané sick days na konci roka prepadajú. Ak zamestnanec neodpracoval u zamestnávateľa celý rok, patrí mu len pomerná časť vyššie uvedeného nároku. V prípade, že zamestnanec potrebuje čerpať sick days, je vždy povinný informovať svojho nadriadeného. Sick days je nutné zadať do samoobsluhy a mať schválenie od nadriadeného do konca mesiaca, v ktorom bol sick days čerpaný.

Kompenzácia mzdy v prípade dlhodobej pracovnej neschopnosti

Na kompenzáciu mzdy v prípade krátkodobej alebo dlhodobej pracovnej neschopnosti nemajú zamestnanci právny nárok a jej udelenie je priamo závislé na rozhodnutí manažéra. Kompenzácia za stratu zárobku môže byť zamestnancom vyplácaná od 8 kalendárneho dňa pracovnej neschopnosti, najdlhšie však do ukončenia 6. mesiaca pracovnej neschopnosti za podmienky, že pracovná neschopnosť trvá najmenej trikalendárne týždne. Výška všetkých dávok vyplatených zamestnancovi v súvislosti s pracovnou neschopnosťou (vrátane tejto kompenzácie za stratu zárobku, náhrady mzdy pri pracovnej neschopnosti a nemocenské) nepresiahne 80 % základnej hrubej mesačnej mzdy zamestnanca. O kompenzáciu mzdy žiada nadriadený, schvaľuje HR riaditeľ.

Príspevok na stravu

Nárok majú všetci zamestnanci. Nárok na stravný lístok zaniká ak zamestnanci vznikne nárok na stravné z titulu služobnej cesty. Zamestnancom sú poskytované stravné lístky v

hodnote 3,8 € za každý odpracovaný deň. Príspevok zamestnávateľa je 3 € na deň a príspevok zamestnanca 0,8 € na deň. Stravné zamestnanec dostane vždy na mesiac dopredu. Zamestnanec dostane stravné na základe odovzdanej dochádzky za predchádzajúci mesiac (nárok na stravné lístky je znížený o počet neodpracovaných dní v predchádzajúcom mesiaci).

Deputát

Nárok majú všetci zamestnanci okrem zamestnancov pracujúci na základe dohody o prácach vykonávaných mimo pracovný pomer a zamestnanci na materskej a rodičovskej dovolenky. Deputát je prídelenie výrobkov zamestnávateľa. Zloženie deputátu : 800 g kávy, 800 g čokolády, 800 g sušienok. Vydáva sa raz za štvrt'rok. Podmienkou je podpísanie súhlasu o zvýšení daňového základu o hodnotu výrobkov (cca 26 € - 36 € podľa konkrétneho obsahu, mzda je potom znížená o daň cca 10 €)

Zlom – predaj neštandardného výrobku

Ide o nenárokový zamestnanecký výdavok, je vydávaný iba zamestnancom pracujúcim na základe pracovnej zmluvy. Obsahom sú kvalitné, ale štandardne nepredajné výrobky (napr. nesprávny obal alebo šarže výrobku, krátka doba expirácie, a pod.). Zlom sa vydáva raz za dva mesiace. O výdaji zlomu sú zamestnanci informovaní emailom. K dispozícii je spravidla len obmedzené množstvo. Zlom sa hradí záťažou zo mzdy, cena sa pohybuje medzi 1,66 € - 5€.

Všetkým zamestnancom vrátane zamestnancov v skúšobnej dobe je poskytnuté služobné vozidlo, služobný mobil, služobný notebook. Všetky tieto výhody môžu využívať aj na súkromné účely.

Obľúbenými výhodami, často využívanými sú SODEXO poukážky v hodnote 5 €, ktoré môžu využívať vo viacerých zariadeniach ako lekáreň, fitness, cestovné kancelárie, jazykové školy a mnohé ďalšie. Ďalšou často využívanou výhodou je možnosť wellness procedúr, kde zamestnávateľ prepláca zamestnancovi 50 % z ceny služieb.

Spoločnosť Mondelez Slovakia s. r. o. poskytuje zamestnancom celkom 11 zamestnaneckých výhod. Všetky okrem príspevku na stravovanie sú dobrovoľné, teda nad rámec zákona.

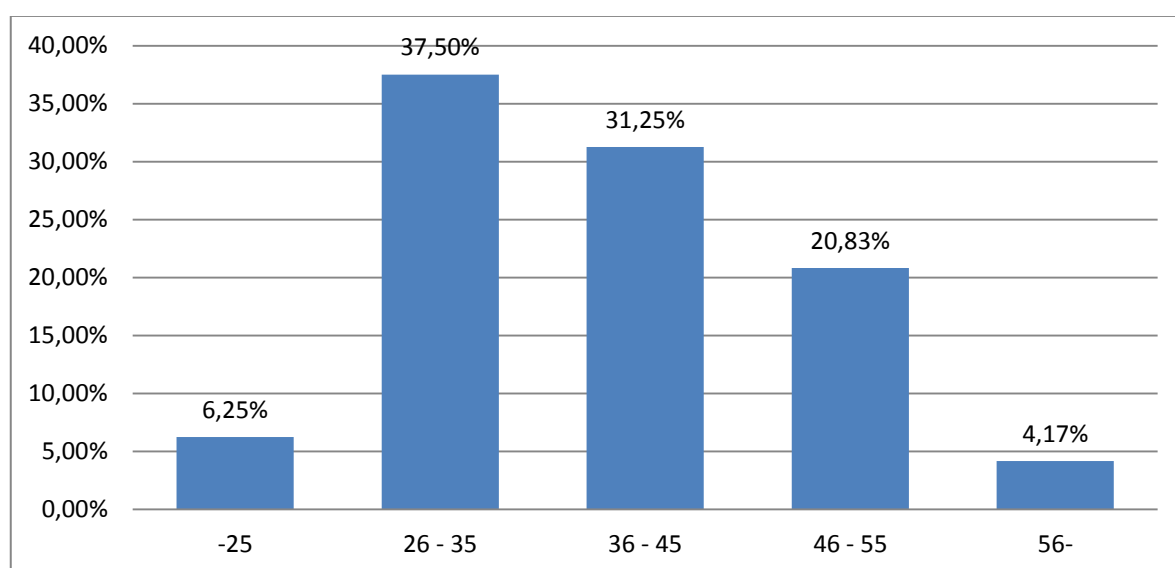
4.3 Analýza vplyvu zamestnaneckých výhod na všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov

V spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o. v súčasnosti pracuje 63 zamestnancom. V rámci výskumu sme spoločnosti poskytli elektronický dotazník, ktorý vyplnilo 48 zamestnancov, čo predstavuje 77,7 %. Túto vzorku budeme považovať za reprezentatívnu. Kompletné znenie dotazníka je uvedené v prílohe.

Na začiatku dotazníka sme sa venovali základným informáciám o respondentoch. Odpovedali na otázky o pohlaví, rodinnom stave, veku a pracovnej pozícii. Údaje sme ďalej využívali pri hlbšom hodnotení výskumu. Z tých, čo sa zúčastnili prieskumu je 27 mužov a 21 žien, čo predstavuje 56,25 % mužov a 43,6 % žien. Zo všetkých zamestnancov má 60 % deti, tzn. 40 % je bezdetných. Vekovú štruktúru respondentov sme rozdelili na 4 skupiny. Podiel zamestnancov s vekom od 26 – 35 rokov tvorí 37,50 %, podiel zamestnancov s vekom od 36 - 45 je 31,25 %, podiel zamestnancov s vekom od 46 – 55 je 20,83 %. Percentuálne vyjadrenie môžeme vidieť aj v grafe č. 2.

Spolu až 68,75 % zamestnancov tvoria zamestnanci s vekom od 25 – 45 rokov, ktorý môžeme považovať za produktívny. Iba 6,25 % tvoria zamestnanci do 25 rokov. To môže znamenať, že nezamestnávajú mladých absolventov či stredoškolákov. Taktiež zamestnancov nad 56 rokov je len 4,17 % .

Graf. č. 2 Vek zamestnancov



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

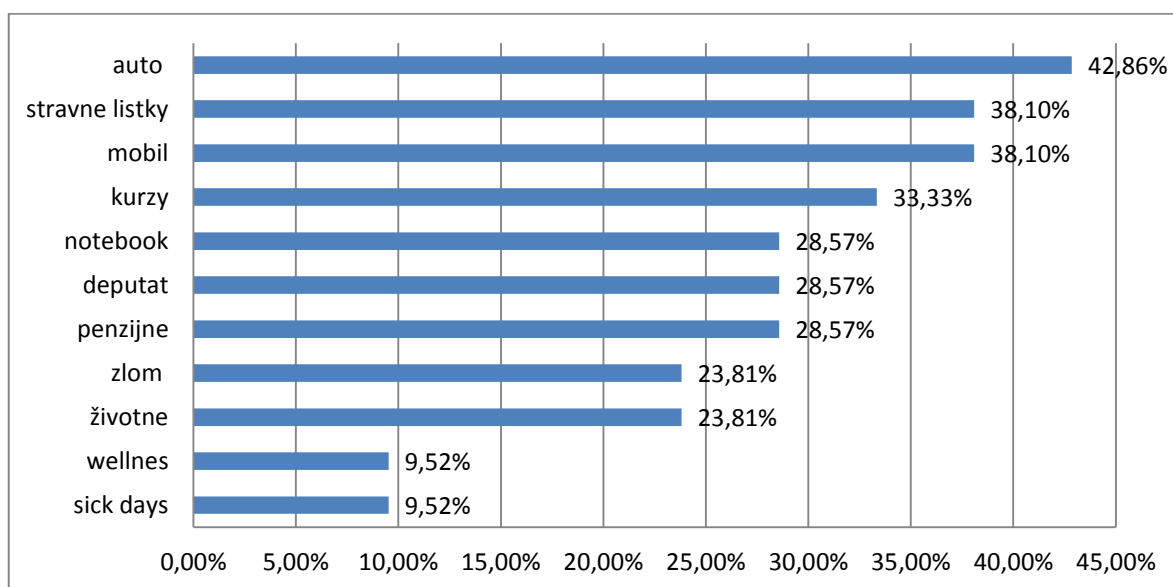
V ďalšej časti dotazníka sme formulovali otázky tak, aby sme pomocou nich dokázali splniť náš stanovený cieľ, a to zistiť či zamestnanecké výhody ovplyvňujú všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov uvedených v kapitole 1.

1. Predtým, ako ste sa uchádzali o pracovnú pozíciu v spoločnosti, oboznámili ste sa so zamestnaneckými výhodami? Ak áno, s ktorými?

Prvou otázkou sme sa pýtali, či zamestnanci získavali pred uchádzaním sa o pracovné miesto v danej spoločnosti informácie o poskytovaní zamestnaneckých výhod. Podľa odpovedí 43,75 % zamestnancov sa snažilo získať informácie. 42,86 % z tých zamestnancov, ktorí sa o zamestnanecké výhody zaujímali (v absolútnej hodnote 9 zamestnancov), sa pýtali hlavne na poskytovanie auta na súkromné účely. Ďalšími v poradí sú stravné lístky a ich hodnota. Spolu s poskytovaním mobilného telefónu sa o ne zaujímalo 38,10 %. Za nimi nasledujú kurzy (33,33 %), notebook, deputát, penzijné pripistenie (28,57 %), zlom a životné poistenie (23,81 %) a nakoniec wellnes a sick days (9,52 %).

Až 56,25 % zamestnancov nemalo záujem získať informácie, z čoho vyplýva, že zamestnanecké výhody neboli veľmi dôležitým faktorom, ktorý ich zaujímal. Preto nespĺňajú prvý zo všeobecných cieľov riadenia ľudských zdrojov, a to prilákanie záujemcov o prácu.

Graf č. 3 Získavanie informácií



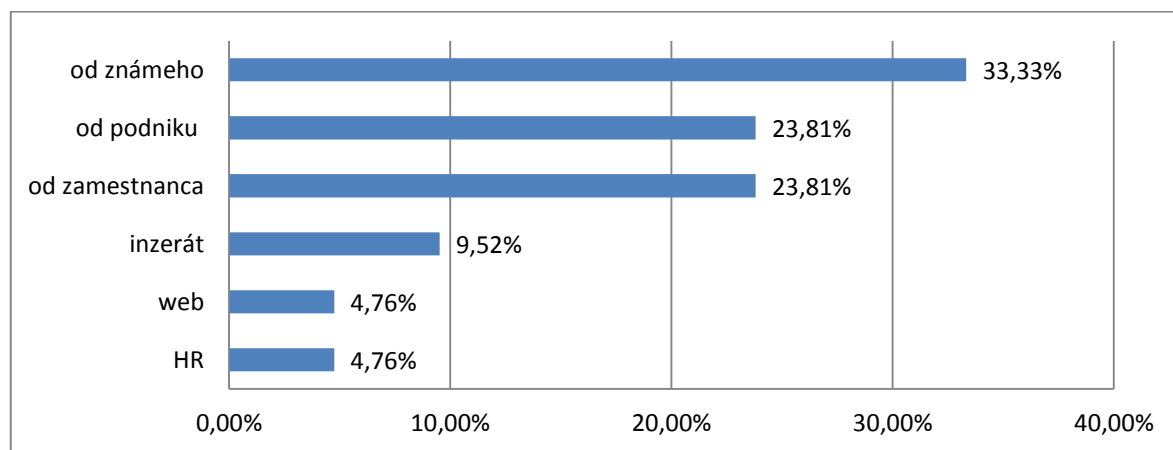
Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

2. Akým spôsobom ste získavali informácie?

Druhou otázkou sme nadviazali na prvú. Cieľom bolo zistiť, aké spôsoby využívali, tí zamestnanci, ktorí získavali informácie o zamestnaneckých výhodách pred rozhodnutím o uchádzaní sa o pracovné miesto (ktorých podiel bol 43,75 %). Boli sme veľmi prekvapení, že z 43,75 % len 9,52 % sa o zamestnaneckých výhodách dozvedelo prostredníctvom inzerátu a 4,76 % prostredníctvom webových stránok. Dôvodom môže byť uvedenie menej či všeobecnejších zamestnaneckých výhod v inzeráte. Ďalšími možnosťami boli informácie od známych, zamestnancov, webová stránka, od podniku. Respondenti využívali hlavne informácie od známych (33,33 %), od zamestnancov podniku (23,81 %) či priamo získavali informácie od podniku (23,81 %).

Podľa faktov môžeme usúdiť, že pred pracovným rozhovorom 56,25 % zamestnancov nemalo záujem oboznámiť sa, aké výhody spoločnosť poskytuje. V dnešnej modernej dobe sa veľa informácií šíri prostredníctvom internetu. Avšak len 14,28 % zamestnancov využilo tento spôsob. Dôvodom môže byť fakt, že na webovej stránke neposkytuje spoločnosť informácie o zamestnaneckých výhodách. Najviac informácií sa šíri ústne. Odporúčame do budúcnosti, aby spoločnosť zapracovala na svojej webovej stránke, uviedla informácie pre záujemcov o prácu, aby splnila jeden zo všeobecných cieľov a to ich prilákanie.

Graf č. 4 Spôsob získavania informácií



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

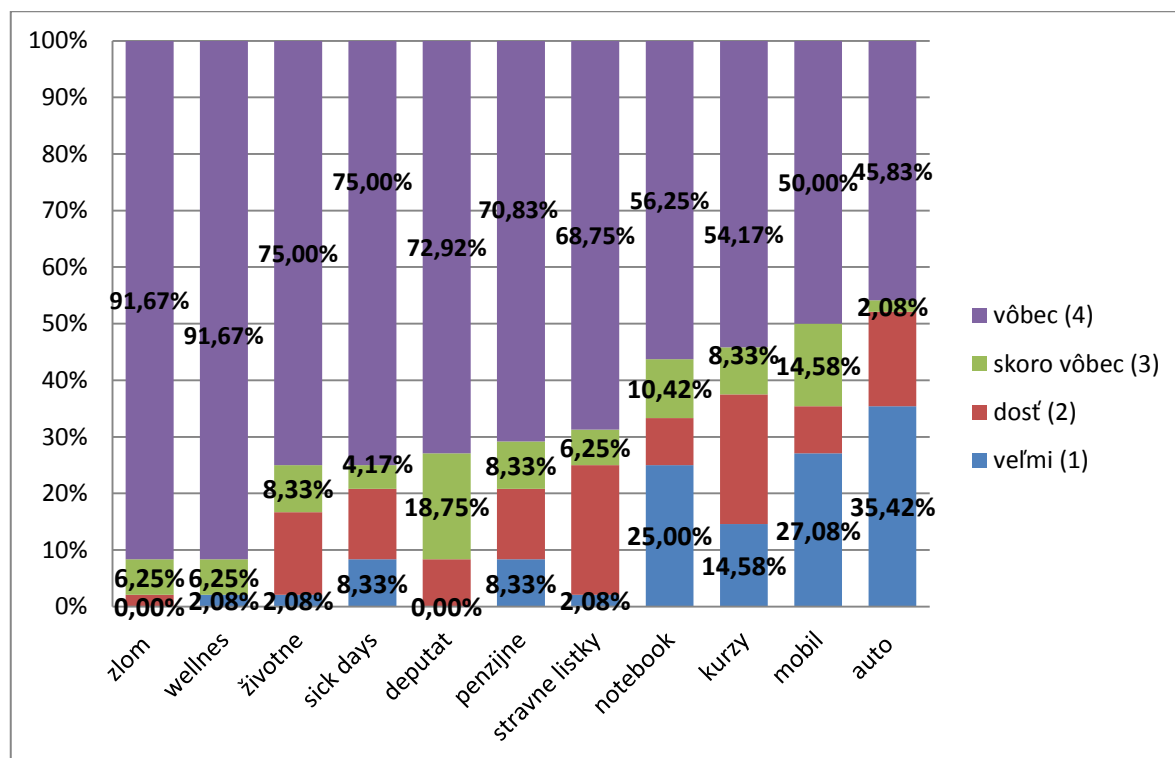
3. Ovplynili zamestnanecké výhody Vaše rozhodnutie o uchádzanie sa o pracovné miesto v spoločnosti? Ak áno, ktoré?

Zo záverov predošlej otázky, vieme že sa o zamestnanecké výhody zaujímalo len 43,75 % respondentov, čiže len toto percento mohlo byť ovplyvnené. Z toho výhody vôbec neovplyvnili 68,37 % respondentov. Jednou zo základných úloh teda je, aby spoločnosť viac propagovala svoje zamestnanecké výhody. Dôvodom neatraktivity môže byť ich nízka pridaná hodnota pre zamestnancov, čo môže zapríčiňovať ich slabé financovanie. V ďalšom prípade môže ísť o pomer mzdy a ich hodnoty. Ak hodnota zamestnaneckých výhod je oproti mzde, ktorú zamestnanci dostávajú nízka, nebudú im prikladať dôležitosť. Bohužiaľ, nemáme prístup k nákladom na zamestnanecké výhody na jedného zamestnanca a ani k rozpätiu miezd, nevieme túto teoretickú otázku potvrdiť či vyvrátiť.

Tých, ktorí boli ovplyvnení zaujali hlavne výhody ako auto, mobil a vzdelávacie kurzy, tie sa umiestnili na prvých troch miestach. Autom boli ovplyvnení až 52,63 % zamestnancov. Mobilný telefón ovplyvnil až 34,21 % a vzdelávacie kurzy ovplyvnili až 36,84 % zamestnancov. Ďalej nasledovali notebook, príspevok na stravovanie, životné poistenie, penzijné pripoistenie, sick days, deputát, wellness, zlom. Zamestnancov buď skoro vôbec alebo vôbec neovplyvnili pri výbere pracovného miesta. Najmenej ovplyvnení boli zamestnanci zamestnaneckými výhodami ako wellness a zlom. Len 2,63 % uviedlo, že by ich rozhodnutie ovplyvnili. Z výsledkov prieskumu je zrejmé, že pri uchádzaní sa o pracovné miesto, zamestnanecké výhody neboli pre zamestnancov vôbec podstatné. Ani jedna zamestnanecká výhoda nie je považovaná za dôležitú, nespĺňajú prvý cieľ - získavanie zamestnancov. Tým pádom ich môžeme hodnotiť ako neefektívne. Presné percentuálne vyjadrenie môžeme vidieť v grafe č. 5.

Celková sila ovplyvnenia zamestnaneckými výhodami bola veľmi nízka. V grafe č. 6 môžeme vidieť, že len 23,1 % bolo ovplyvnených alebo skôr ovplyvnených. Až 76,89 % nebolo vôbec ovplyvnených až slabo ovplyvnených.

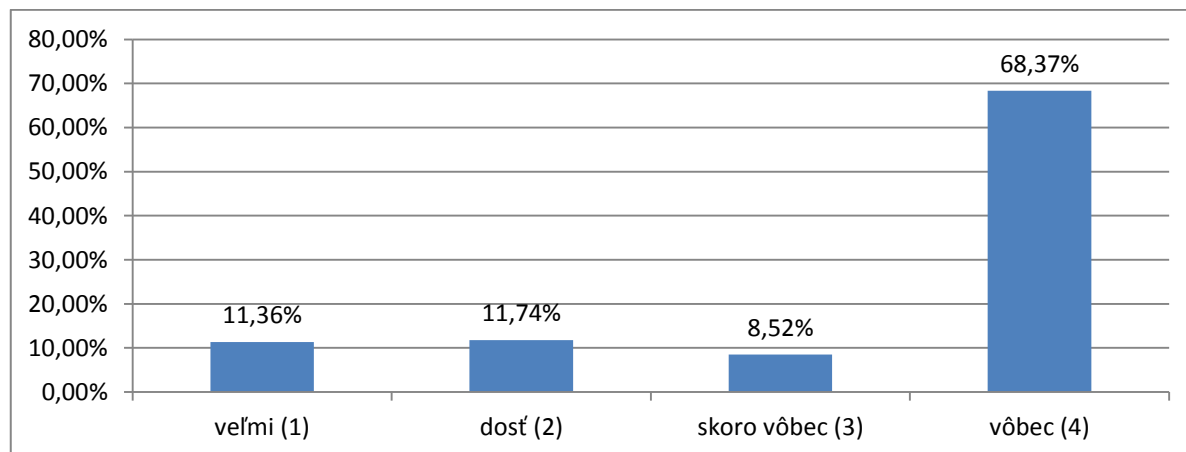
Graf č. 5 Percentuálne ovplyvnenie zamestnaneckými výhodami pri rozhodovaní o uchádzanie sa o pracovné miesto



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Pri spriemerovaní počtu dosiahnutých bodov sme zistili, že rozpätie vplyvu sa pohybuje od 2,5 – 3,89. Pričom 1 znamená veľmi ovplyvnený a 4 vôbec ovplyvnený. Všetky zamestnanecké výhody sa nachádzajú v druhej polovici stupnice, tzn. že opäť sme dospeli k výsledku, že zamestnancov vôbec alebo skoro vôbec neovplyvňujú.

Graf č 6 Ovplyvnenie zamestnaneckými výhodami pri rozhodovaní o prijatí pracovného miesta



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

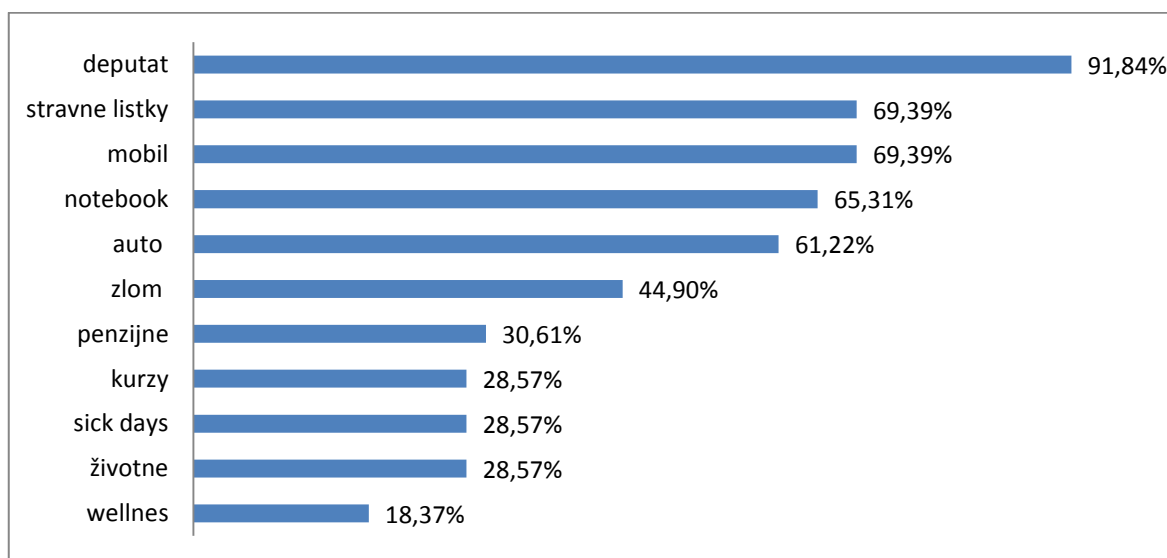
4. Ktoré zamestnanecké výhody využívate?

Z odpovedí vyplynulo, že 100 % respondentov využíva niektorú zo zamestnaneckých výhod. V tejto otázke sme sa zamerali na využívanie jednotlivých zamestnaneckých výhod. Najviac využívanými sú deputát, stravné lístky a mobilný telefón. Percentuálne vyjadrenie môžeme vidieť v grafe. č.7.

Z grafu č. 7 môžeme vidieť, že deputát využíva 91,84 % zamestnancov, čo môžeme hodnotiť ako najviac využívanú zamestnaneckú výhodu. Síce je najvyužívanejšou výhodou, ale patrí medzi tie, ktoré by vôbec pri odchode či príchode neovplyvnili zamestnanca v rozhodovaní. Spoločnosť využíva túto výhodu skôr ako doplnok k celkovej spokojnosti zamestnanca, nie ako nástroj udržateľnosti. Ďalšie v poradí najviac využívané sú stravné lístky, auto, mobil, notebook. Stravné lístky využíva 69,39 % zamestnancov, takisto je na tom aj mobilný telefón.

Notebook využíva 65,31 %. Väčšina zamestnancov využíva notebook v rámci flexibilného pracovného času, avšak nie všetci využívajú tento neštandardný pracovný čas, tým pádom si neberú notebook domov a nevyužívajú ho ani na súkromné účely. Auto využíva 61,22 % zamestnancov. Nie každý má auto na denné použitie, ale v prípade potreby je vždy možné požiadať o požičanie si auta aj na osobné využitie. Zlom, teda nákup lacnejších neštandardných výrobkov využíva 44,90 % zamestnancov. Životné poistenie využíva 28,57 % respondentov. Využívajú ju všetky vekové kategórie, či už sú slobodní alebo vydatí/ženatí, s deťmi alebo bez detí.

Graf. č. 7 Využívanie zamestnaneckých výhod

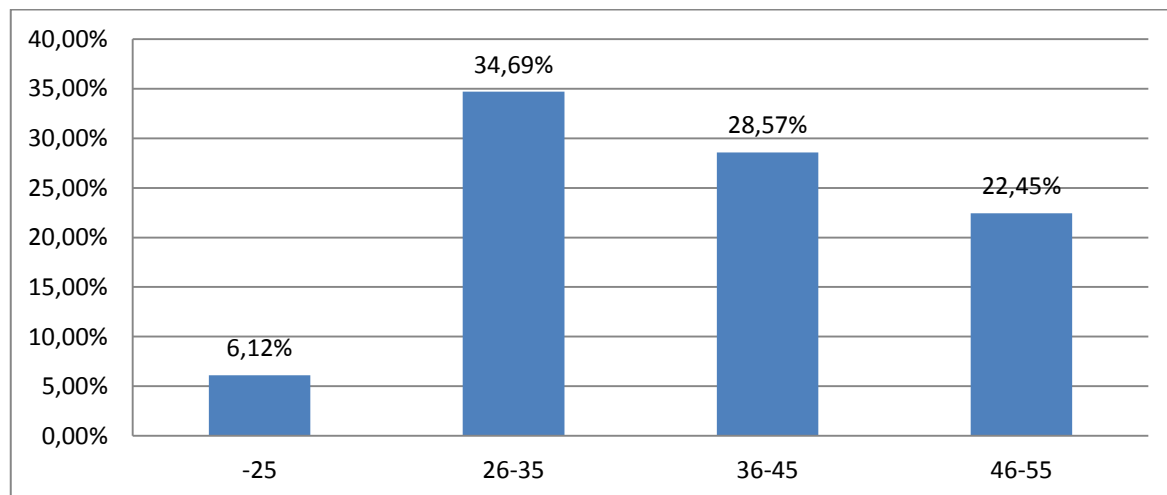


Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Penzijné pripoistenie si uplatňuje len 30,61 % zamestnancov, hlavne vo veku od 26-55 rokov, bez ohľadu na ich stav – bezdetný, s deťmi. Vzhľadom na veľmi dobré podmienky, za ktoré sú tieto dve výhody poskytované, je ich využitie príliš nízke, čo si môžeme vysvetliť, že zamestnanci sú o nich buď slabo oboznámení, alebo nemajú o ne vôbec záujem. Sick days využíva len 28,57 % zamestnancov. Sick days musia zamestnancom schváliť ich nadriadení, čo nie je vždy možné. Dôvodom môže byť fakt, že veľa zamestnancov využíva možnosť flexibilného pracovného času, počas ktorého môžu pracovať z pohodlia domova. Wellness využíva 18,37 % zamestnancov, čo je nízke číslo, avšak táto zamestnanecká výhoda bola zavedená len krátky čas pred distribúciou dotazníkového prieskumu. Všetci zamestnanci ešte nemuseli byť informovaní, alebo nemali čas túto výhodu vyskúšať.

Z údajov vyplýva, že zamestnanecké výhody sú málo využívané. Takto nemôžu ovplyvniť ani druhý všeobecný cieľ, ktorým je udržanie si zamestnanca. Až 5 z 11 zamestnaneckých výhod, čo je 45,45 % využíva 30,61 % zamestnancov. Peniaze vynakladané na tieto zamestnanecké výhody nie sú účinne vynaložené.

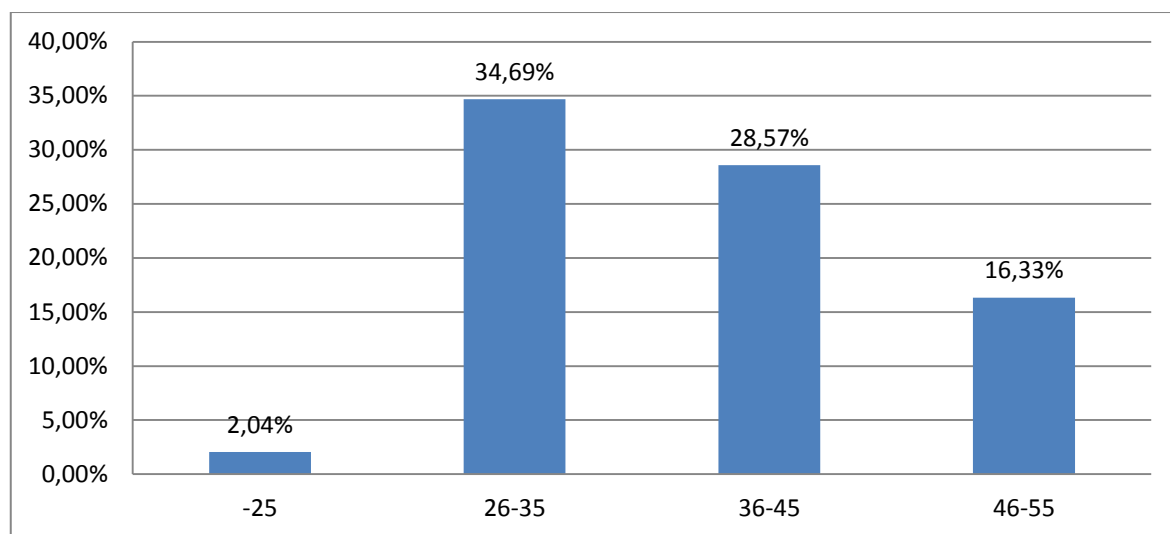
Graf. č. 8 Využívanie deputátu podľa veku



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Ďalším v poradí najviac zaujímavým pre zamestnancov sú však výhody ako auto, mobil a notebook na súkromné účely. Viac ako 82 % zamestnancov využíva jednu z troch výhod.

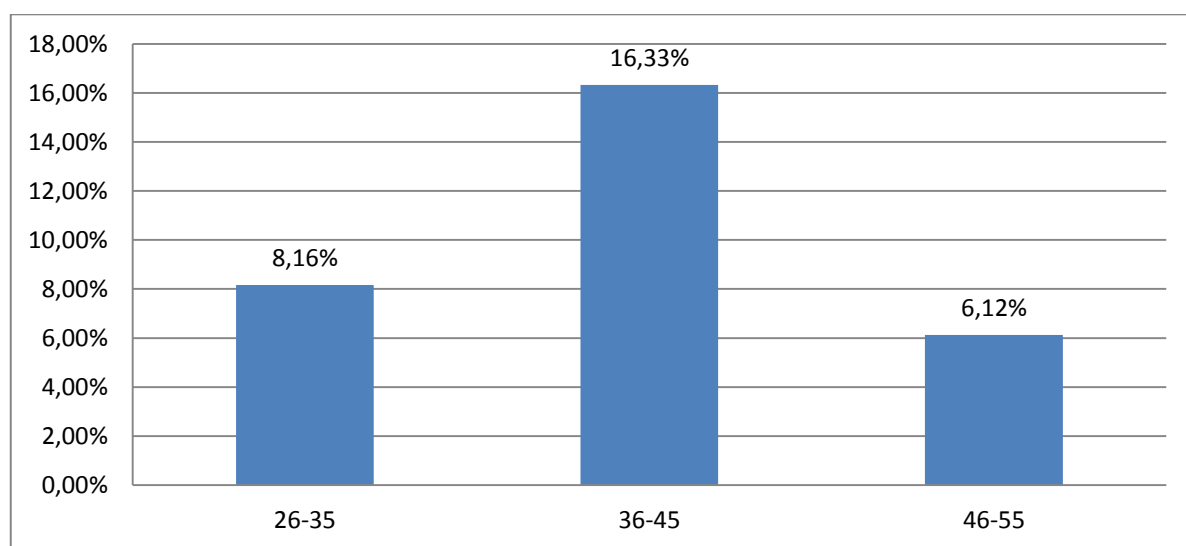
Graf. č. 9 Využitie auto, notebooku, mobilu na súkromné účely



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Stravné lístky využíva len 70 % všetkých zamestnancov. Vekovú štruktúru zamestnancov, ktorý stravné lístky nevyužívajú môžeme vidieť v grafe č. 9. Stravné lístky, ako sme uviedli v kapitole 4.2 majú hodnotu 3,8 €. Z toho zamestnanci platia 0,8 € na deň čo predstavuje asi 21 % hodnotu lístku (79 % zaplatí zamestnávateľ), čo je pri 21 pracovných dňoch 16,8 €. Od zamestnávateľa, tak dostanú 3 € krát 21 pracovných dní čo predstavuje 63 € mesačne. Stravné lístky sú pre zamestnancov výhodné, preto nevieme, z akého dôvodu ich nevyužívajú.

Graf č. 10 Využívanie stravných lístkov

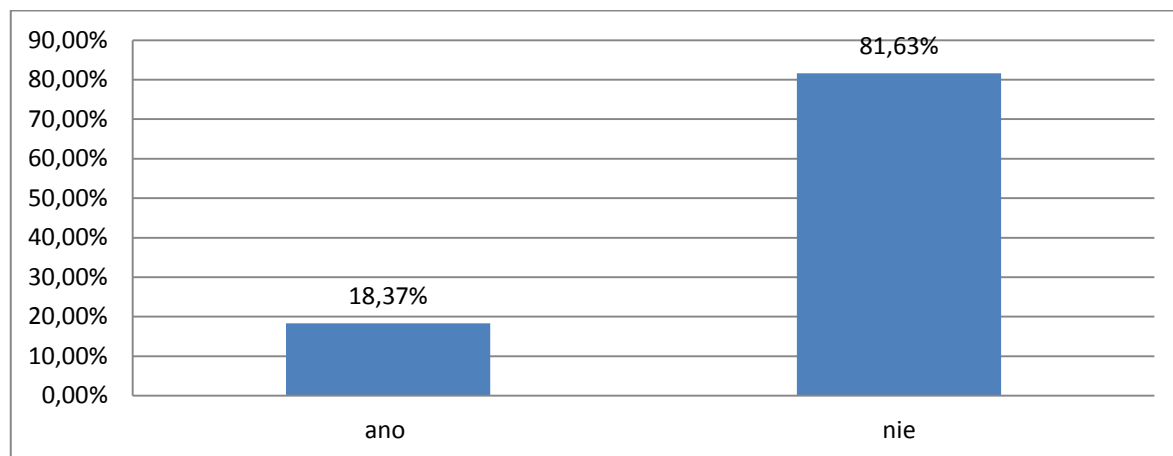


Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

5. Hypoteticky, ak by ste rozmýšľali o odchode, ovplyvňovala by niektorá zo zamestnaneckých výhod Vaše rozhodovanie?

Udržanie zamestnancov je jedným z cieľov, ktorý musí plniť efektívny systém zamestnaneckých výhod. V našom výskume sme sa zamerali na zisťovanie toho, ako by zamestnancov vedeli zamestnanecké výhody ovplyvniť rozhodnutie zotrvať v spoločnosti.

Graf č. 11 Ovplynenie zamestnaneckými výhodami pri odchode



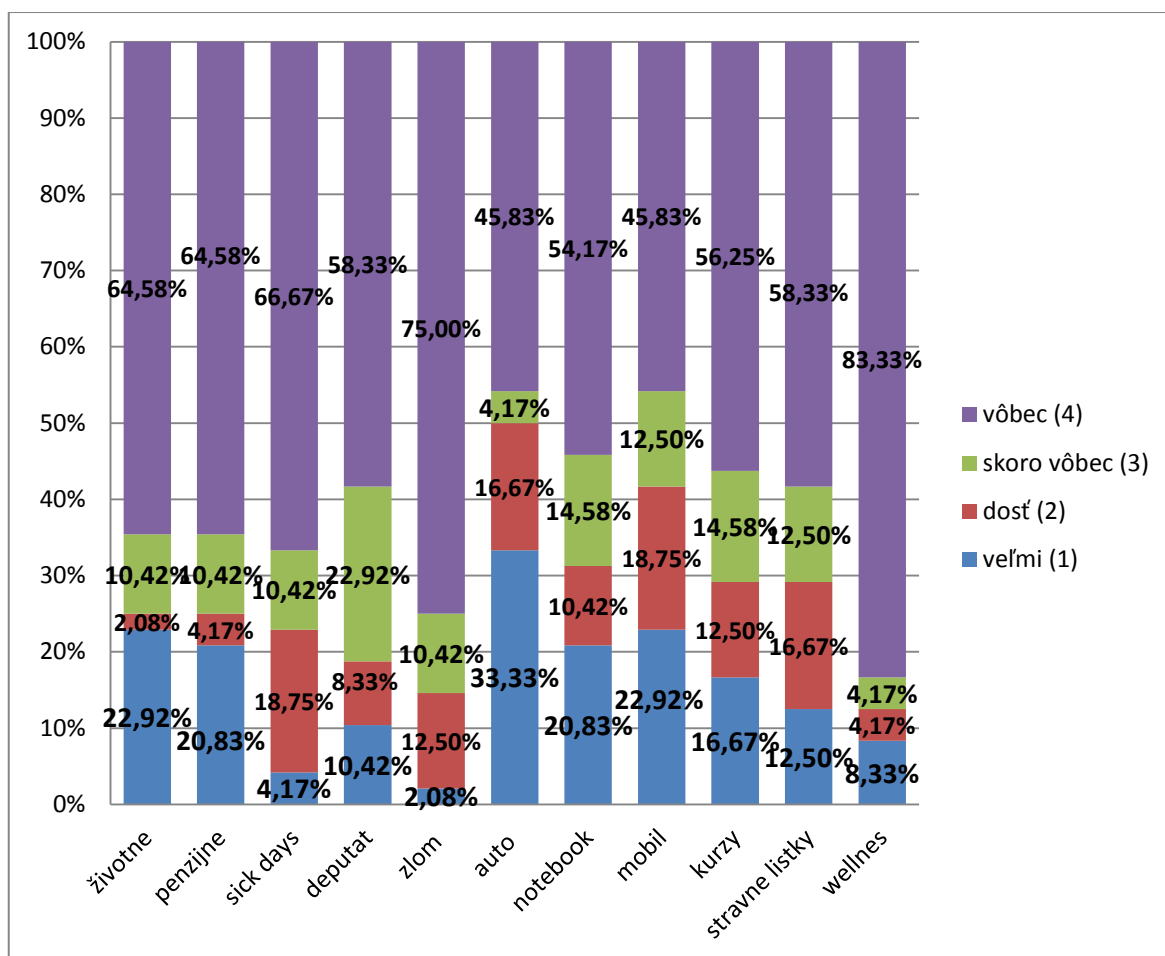
Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Až 81% respondentov by pri odchode nebralo do úvahy, aké zamestnanecké výhody spoločnosť poskytuje. Z toho vyplýva, že takto nastavené zamestnanecké výhody nedokážu udržať zamestnancov v podniku.

6. Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?

V tejto otázke sme sa zamerali na silu konkrétnych zamestnaneckých výhod a ako môžu jednotlivito ovplyvniť zamestnancov. V grafe č. 12 môžeme vidieť, že všetky zamestnanecké výhody majú len veľmi malý vplyv. Deputát, ktorý bol jedným z najviac využívaných, avšak pri odchode by ovplyvnil menej než 10 %. To môže znamenať, že síce zamestnanci sú s touto výhodou spokojní, ale nie je pre nich vôbec dôležitá. Najsilnejšie výhody sú auto, notebook a mobil na súkromné účely. Auto by rozhodovalo pri odchode u 50 % zamestnancov. Mobilný telefón by ovplyvnil 41,67 %. Notebook by ovplyvnil 31,25 % zamestnancov. Najmenej vplyvnými zamestnaneckými výhodami sú wellness, ovplyvnili by len 12,5 % zamestnancov, zlomy by ovplyvnili 14,58 % zamestnancov, penzijné a životné poistenie sú na tom úplne rovnako. Ovplynili by 25 % zamestnancov.

Graf č. 12 Vplyv zamestnaneckých výhod na zamestnancov pri odchode



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Na obrázku č. 1. môžeme vidieť po spriemerovaní dosiahnutých bodov, že všetky zamestnanecké výhody sa nachádzajú v rozpätí 2,625 až 3,625. Nachádzajú sa v druhej polovici škály. Tzn., že takisto aj tento výpočet potvrdil, že zamestnanecké výhody neovplyvnia rozhodovanie zamestnancov pri ich odchode.

Rozpätie medzi výhodou s najväčším a s najnižším vplyvom je len 0,955. To znamená, že všetci zamestnanci majú na zamestnanecké výhody veľmi podobný názor.

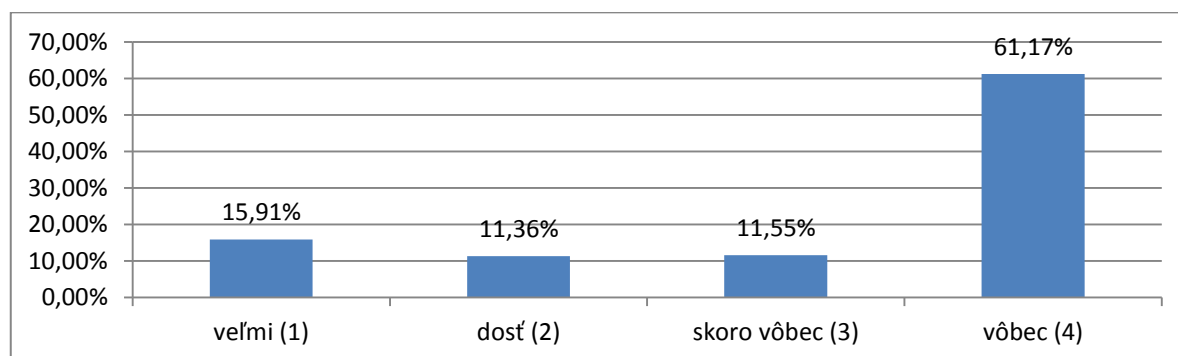
Obrázok č. 1 Rozpätie vplyvu zamestnaneckých výhod pri odchode



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Ďalej sme vypočítali priemerný vplyv všetkých zamestnaneckých výhod pri odchode. Tiež sa nachádza v druhej polovici škály. Ich celková sila je 3,17. Priemer je bližšie k slovnému hodnoteniu skoro vôbec ovplyvnený.

Graf. č. 13 Celková ovplyvnenie zamestnaneckými výhodami pri odchode



Zdroj: údaje z dotazníkového prieskumu

Celkovo zamestnanecké výhody ako celok ovplyvňujú zamestnancov skoro vôbec až vôbec, spolu až 72,72 %. Iba necelá tretina 27,27 % zamestnaneckých výhod by ovplyvnila zamestnancov pri odchode.

V tabuľke č. 3. v prílohe môžeme vidieť porovnanie, ako zamestnanci vnímajú jednotlivé zamestnanecké výhody pri príchode a pri odchode. Okrem auta, ktoré je na prvom mieste sa jednotlivé poradia menia, ale len veľmi málo, zväčša o jeden stupeň. Rozdiel pri kurzoch sa zmenil o dva stupne. Pri príchode boli kurzy v sile vplyvu na 3. mieste a pri odchode na 5. V priebehu výskumu sa táto výhoda zrušila, preto sa nám javí tento rozdiel vnímania veľmi malý. Ďalšiu zmenu môžeme vidieť pri príspevku na stravovanie v hodnote 3,8 €. Pri príchode sa výhoda nachádzala na 6. a pri odchode už na 4. To znamená, že pred príchodom ju podhodnotili. Takisto na tom je aj mobilný telefón, ktorý bol pri príchode na 4. mieste a pri odchode sa jeho miesto polepšilo o dve miesta.

7. Aké zmeny by ste navrhli pri poskytovaní zamestnaneckých výhod?

Poslednou otázkou sme zisťovali, čo by zamestnanci chceli zmeniť. Väčšina odpovedí smerovala k zmene systému. Zamestnanci sú málo informovaní o tom, aké výhody podnik ponúka. Taktiež majú rôzne preferencie a radi by si vybrali zamestnaneckú výhodu podľa seba. Niektorí uviedli zaviesť nový systém v podobe cafeteria, kde by si mohli sami využívať svoj kredit. Štyria uviedli aj zavedenie 13. platu či vianočného

bonusu. To však nespadá pod zamestnanecké výhody. Niektorí zamestnanci by uvítali pri dlhodobej PN vyplatenie náhrady mzdy do plnej výšky.

Systém zamestnaneckých výhod má viacero nedostatkov, ako slabé oboznámenie zamestnancov o podmienkach, za ktoré môžu využívať jednotlivé zamestnanecké výhody. Sú oboznamovaní mailom, avšak väčšinou len o nových wellness ponukách o dostupnosti zlomov či deputátov. V roku 2014 v dôsledku šetrenia nákladov bol znížený rozpočet na niektoré benefity, napríklad jazykové kurzy, ktoré mali vysokú obľubu u zamestnancov, a v dotazníku dali jasne najavo, že by uvítali, keby, boli znova zaradené do ponuky. Takisto systém výberu zamestnaneckých výhod zamestnancom nevyhovuje. Radšej by si zamestnanecké výhody vyberali formou cafeteria, kde by si za svoje body mohli vybrať presne to, čo by im vyhovovalo. Nízky vplyv zamestnaneckých výhod na zamestnanca ovplyvňuje aj situácia na Slovensku, kde hlavným dôvodom odchodu či zostania v práci je mzda.

Zamestnanci v posledných rokoch boli vystavení neustálym zmenám v spoločnosti v dôsledku rôznych reorganizácií. Takisto, aj v roku 2015 sa chystá fúzia s holandskou spoločnosťou. Morálka a lojalita zamestnancov postupne klesá, z dôvodu neistoty zamestnania. Tieto faktory tiež ovplyvňujú momentálnu fluktuáciu a absentizmus.

4.4 Závery a odporúčania

Na základe zistení, vyplývajúcich z analýzy dotazníkov, ktoré nám v spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o. vypracovalo 77,77 % všetkých zamestnancov, sme zosumarizovali v tejto podkapitole návrhy a odporúčania, ktoré by zamestnávateľovi mohli napomôcť zvýšiť účinnosť zamestnaneckých výhod a tak splňať všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov.

Hlavný záver, ktorý nám vyplynul z výskumu je, že zamestnanecké výhody v spoločnosti neplnia, alebo len veľmi málo, ciele riadenia ľudských zdrojov (získavanie, udržanie a rozvoj zamestnancov). Na základe tohto zistenia sa nám naskytuje otázku, prečo zamestnanecké výhody poskytujú? Avšak hľadaním odpovede sa ďalej už zaoberať nebudeme, keď že to nevyplýva z cieľa našej diplomovej práce. Základným predpokladom toho, aby zamestnanecké výhody plnili svoju úlohu je 100 % informovanosť zamestnancov o jej ponuke. Preto sme ako prvé zisťovali, kto zo zamestnancov získaval informácie pred pracovným pohovorom. Podľa odpovedí nám

vyšlo, že 43,75 % zamestnancov zisťovalo, aké zamestnanecké výhody spoločnosť poskytuje. Najčastejšie zisťovali, či spoločnosť ponúka služobné vozidlo (42,86 %) a mobilný telefón (38,10 %) aj na súkromné účely. Z tých, ktorí informácie získavali to ovplyvnilo 14 zamestnancov. To je 66,66 %. Z celkového počtu respondentov to je len 29,17 %, čo je menej než tretina. Z uvedeného je jasné, že zamestnanci sa pri rozhodovaní o prijatí pracovného miesta len veľmi málo rozhodujú na základe zamestnaneckých výhod, to znamená nesplnenie prvého z troch všeobecných cieľov RLZ a to prilákanie záujemcov a tým sa potvrdzuje aj náš hlavný záver.

Pri skúmaní, aké zdroje zamestnanci využili sme zistili, že najviac informácií sa šíri z úst do úst. Najvyužívanejším boli informácie od známych (33,33 %), od zamestnancov podniku (23,81 %) či priamo získavali informácie od podniku (23,81 %). V dnešnej modernej dobe sa veľa informácií šíri prostredníctvom internetu. Avšak len 14,28 % zamestnancov využilo tento spôsob, pričom je to najjednoduchšia forma informovania sa. Dôvodom môže byť fakt, že na webovej stránke neposkytuje spoločnosť informácie o zamestnaneckých výhodách. Na inzertných stránkach v ponukách práce síce sú, ale veľmi zovšeobecnené. Prípadne sú uvedené také, ktoré zamestnanecké výhody podľa definície uvedenej v kapitole 1 nimi nie sú, ako napr. flexibilný pracovný čas, kariérny rast. Preto odporúčame do budúcnosti, aby spoločnosť zapracovala na svojej webovej stránke, uviedla informácie pre záujemcov o prácu, aby spresnila ponuku zamestnaneckých výhod, lepšie ich propagovala, aby tak prilákala kvalifikovaných zamestnancov a splnila jeden zo všeobecných cieľov.

Zamestnancov najviac ovplyvnil pri rozhodovaní hlavne výhody ako auto, mobil a vzdelávacie kurzy, tie sa umiestnili na prvých troch miestach. Autom boli ovplyvnení až 52,63 % zamestnancov. Mobilný telefón ovplyvnil až 34,21 % a vzdelávacie kurzy ovplyvnili až 36,84 % zamestnancov. Ďalej nasledovali notebook, príspevok na stravovanie, životné poistenie, penzijné pripoistenie, sick days, deputát, wellness, zlom. Aby sme získali predstavu o tom ako vplývajú na zamestnancov zamestnanecké výhody ako celok, všetky odpovede za každú výhodu sme spriemerovali a tak zistili rozpätie vplyvu. To sa pohybuje od 2,5 - 3,89. Rozpätie 1,39 nie je veľké. Všetky zamestnanecké výhody sa nachádzajú v druhej polovici hodnotenia to znamená, že so zamestnaneckými výhodami sú zamestnanci slabo ovplyvnení alebo vôbec. Opäť nám tento parciálny záver potvrdzuje hlavný záver uvedený na začiatku a to neplnenie cieľov RLZ.

Pri skúmaní využiteľnosti zamestnaneckých výhod sa nám potvrdilo, že o ne zamestnanci nemajú veľký záujem. Najväčší záujem majú o poskytovanie deputátu.

Využíva ho až 91,84 % respondentov. Túto vysokú využiteľnosť môžeme pripísať vysokej informovanosti prostredníctvom emailu o dostupnosti zamestnaneckej výhody. Síce využiteľnosť je vysoká, ale pri odchode výhoda nemá veľkú silu. Ovplynula by len 18,75 % zamestnancov. Z toho môžeme vyvodiť, že vysoká využiteľnosť nemusí vždy znamenať veľký vplyv. Priemerná využiteľnosť všetkých zamestnaneckých výhod vyšla 48,61 %. Len tu môžeme vidieť, že zamestnanci sú buď slabo informovaní alebo nespokojní s ponukou zamestnaneckých výhod. Riešením by mohol byť systém cafeteria pretože súčasný systém výberu zamestnaneckých výhod zamestnancom nevyhovuje. Radšej by si zamestnanecké výhody vyberali sami. Za svoje body by si mohli vybrať presne to, čo by im vyhovovalo. Prípadne vyžiť systém jadra, kde jadro tvoria tie najvyužívanéjšie zamestnanecké výhody, teda najatraktívnejšie a najdôležitejšie. Ostatné pohyblivé zamestnanecké výhody si volí každý zamestnanec podľa potreby. Jedná sa o efektívny systém, takisto by sa vyriešila informovanosť, pretože prostredníctvom cafeteria systému je každý zamestnanec informovaný, aké konkrétne zamestnanecké výhody môže využiť, s kým má spoločnosť práve uzatvorené dohody o zľavách, môže si prepočítať, čo je pre neho najvýhodnejšie a prípadne aj plánovať dopredu, ktorú zľavu využije, napr. rôzne sezónne zľavy, relaxačné balíky. Hlavne teraz, keď sa zamestnanci čoraz viac zaujímajú o work – life balance sú veľmi populárne.

Pri analyzovaní splnenia druhého cieľa sme respondentom položili otázku, či ich zamestnanecké výhody ovplyvnia pri rozhodovaní o odchode. 61,17 % zamestnancov by vôbec nabralo do úvahy zamestnanecké výhody, keby sa rozhodovali o odchode, 11,74 % skoro vôbec. Iba 11,17 % by zamestnanecké výhody dosť ovplyvnili a 15,91 % veľmi ovplyvnili. Po spriemerovaní dosiahnutých bodov sme zistili, že všetky zamestnanecké výhody sa nachádzajú v rozpätí 2,625 až 3,625 (kde 1 je veľmi ovplyvnený, 4 vôbec neovplyvnený). Rozpätie medzi výhodou s najväčším a s najnižším vplyvom je len 0,955. To znamená, že všetci zamestnanci majú na zamestnanecké výhody veľmi podobný názor a keď že sa nachádzajú v druhej polovici škály hodnotenia, môžeme tvrdiť, že výpočet potvrdil náš hlavný záver, a to že zamestnanecké výhody neovplyvnia rozhodovanie zamestnancov pri ich odchode.

Riešením problému nízkeho vplyvu by mohla vyriešiť ďalšia otázka, kde zamestnanci navrhovali rôzne zlepšenia. Najčastejšie uvádzajú prechod na cafeteria systém (5), kde by si sami prerozdělili udelené body a využili by len tie zamestnanecké výhody, ktoré sami chcú. Ďalším častým návrhom bol 13. Plat (4), ktorý však nepovažujeme za zamestnaneckú výhodu. Ďalej znovu poskytovanie jazykových kurzov (6). Zaujímavosťou

bol návrh všeobecných a jasných podmienok, čo, kedy a za koľko je k dispozícii (potvrdenie nášho prvého záveru o slabej informovanosti). Tu vidíme nedostatok v poskytovaní informácií o zamestnaneckých výhodách.

Spoločnosť od roku 2014 vo svojej ponuke zamestnaneckých výhod neponúka žiadne rozvojové programy, a preto môžeme tvrdiť, že tretí z cieľov, a to rozvoj zamestnancov, ktorý by mal plniť systém zamestnaneckých výhod, nie je splnený. Spoločnosť síce poskytuje rôzne vzdelávacie prezentácie a workshopy, tie sú však na zákonnej úrovni a zamestnanci ich potrebujú pri vykonávaní pracovných činností. Odporúčame opäť zaviesť napríklad jazykové kurzy, ktoré mali vysokú obľubu u zamestnancov, a v dotazníku dali jasne najavo, že by uvítali, keby, boli znova zaradené do ponuky. Preto navrhujeme zameniť výhody, ktoré sa využívajú menej napríklad wellness a náklady na ne využiť na podporu vzdelávania.

Ďalej navrhujeme aj pravidelný prieskum o zamestnaneckých výhodách, aby sa zistili potreby zamestnancov, a tým by sa zvýšil aj záujem o zamestnanecké výhody medzi pracovníkmi. Prípadne aj využiť časť porady na prekonzultovanie rôznych nápadov, prípadne zmeny alebo len na informovanie zamestnancov o výhodách.

Nízky vplyv zamestnaneckých výhod na zamestnanca ovplyvňuje aj situácia na Slovensku, kde hlavným dôvodom odchodu, či zostania v práci je poväčšine mzda. Avšak, my sme sa v našej diplomovej práci nezaujímalí o iné faktory, preto nevieme ich vplyv porovnať s vplyvom zamestnaneckých výhod.

5 Diskusia

Spoločnosť Mondelez Slovakia s. r. o. v súčasnosti zamestnáva 63 zamestnancov. Ponuka zamestnaneckých výhod popri relatívne nízkom počte zamestnancov je široká. Poskytuje až 11 zamestnaneckých výhod. Patria sem výhody ako životné poistenie, doplnkové dôchodkové poistenie, auto, notebook, mobil na súkromné účely, zľavy na výrobky spoločnosti Mondelez.

Využitie zamestnaneckých výhod sa v spoločnosti pohybuje od 18,37 % až 91,84 %. Prvou najviac využívanou zamestnaneckou výhodou je možnosť získania deputátu – prídela výrobkov od zamestnávateľa. Je využívaná na 91,84 %. Deputát sa skladá z 800 g kávy, 800 g čokolády a 800 g sušienok. Podmienky na jeho využitie ako sme spomínali aj v kapitole 4.2 je súhlasenie s upravením daňového základu o cca 26 € - 36 € podľa daného zloženia. Tým pádom sa čistá mzda môže znížiť o daň cca 4,94 € - 6,84 €. Deputát sa rozdeľuje raz za tri mesiace, teda maximálne zníženie mzdy za tri mesiace je 20,52 €. Keď uvažujeme že v priemere 200 g káva stojí 6,5 € (Jacobs Velvet 200g), 100 g čokolády stojí 1 € (Milka 100g) a 400 g sušienok stojí 2,5 € (Bebe dobré ráno 400 g) spolu jeden obsah deputátu by zamestnanca stál pri kúpe v obchode 39 €. To znamená, že by ušetril 18,48 €. Využitie je síce vysoké, ale nie 100 % pritom je jasné, že je pre zamestnancov výhodná.

Druhou najvyužívanejšou výhodou sú stravné lístky. Je využívaná na 69,39 %, čo je pri podmienkach, za aké sú poskytované nízke percento. Zamestnanci z 3,8 € stravného lístka hradia 0,80 €. Oproti iným slovenským krajom je bratislavský kraj najdrahší, čo sa týka aj ceny potravín. 0,80 € nemôže stačiť na nákup potravín potrebných pre jedno hlavné jedlo. Na Slovensku podľa výskumu spoločnosti PWC poskytuje túto zamestnaneckú výhodu 88,6 % spoločností. Bohužiaľ už neuvádza v akej priemernej hodnote.

Ďalej výhodnými zamestnaneckými výhodami sú životné poistenie a doplnkové dôchodkové sporenie. DDP využíva 30,61 % zamestnancov a životné poistenie 28,57 %. Opäť využitie je veľmi nízke vzhľadom na veľmi dobré podmienky definované v kapitole 4.2. Dôvodom nevyužívania môže byť už spomínaný problém slabej informovanosti, nielen o existencii danej zamestnaneckej výhody, ale hlavne koľko by si šetrením mohli v budúcnosti ušetriť. Podľa PWC približne polovica spoločností 50,3 % poskytuje danú výhodu na Slovensku. Podľa spoločnosti Mercedes ju poskytuje približne 22 % spoločností.

Podobnou zamestnaneckou výhodou akou je deputát je zlom. Takisto ide o zvýhodnené poskytovanie výrobkov spoločnosti. Poskytuje sa každý mesiac.

Zamestnanci sú o tejto výhode informovaní prostredníctvom emailu. Zlom sa predáva balený alebo nebalený. Pre príklad nebalený 1 kg zlomu čokolády stojí približne 2,49 €. Balený 1 kg zlomu čokolády stojí 3,51 €. Z príkladu je jasné, že lacnejšie nie je možné zohnať tieto produkty na trhu, avšak aj tak je využívaná táto výhoda len na 44,90 %. Dôvodom môžu byť napríklad preferencie zamestnancov, lepší životný štýl, jedenie menej sladkého a podobne. Podobnú zamestnaneckú výhodu (zľavnené produkty spoločnosti) sme vo výskumoch nenašli.

Spoločnosť sa nachádza v Bratislave, v oblasti s najnižšou nezamestnanosťou (6,16 %) a najväčším priemerným platom (1279 €)³³. V skúmanej spoločnosti je priemerný plat približne 1600 € mesačne. Podľa prieskumu platy.sk³⁴ v bratislavskom kraji odpovedalo na otázku či by boli radšej za zrušenie zamestnaneckých výhod a zvýšenie platu odpovedalo áno a skôr áno až 69 %. Len 16 % by ich nechcelo zrušiť. V prieskume uvádzajú, že s vyššou kvalifikáciou sa zamestnanecké výhody stávajú cennejšími. *„Nefinančné benefity ľudia najviac ocenia, ak pracujú na pozíciách v nižšom a strednom manažmente. Za ich zrušenie a vyšší plat sa vyjadrilo 69 % respondentov. Naopak najmenej si nefinančné benefity cenia ľudia, ktorí pracujú na pozíciách pomocných zamestnancov, kde až 84 % respondentov odpovedalo na otázku o ich zrušení kladne.“*³⁵ Ďalej uvádzajú že s vyššou mzdou sa stávajú cennejšími: *„Pridať na výplatu by najradšej chceli ľudia, ktorí zarábajú najmenej. Platí nepriama úmera, že čím viac ľudia zarábajú, tým menej ich deklaruje, že by chceli vymeniť nefinančné benefity za vyššiu mzdu. Medzi najmenej zarábajúcimi ľuďmi by viac na výplatnej páske namiesto nefinančného benefitu privítalo až 84 % respondentov. Naopak medzi ľuďmi, ktorí zarobia mesačne nad 1000 € by nefinančné benefity za peniaze vymenilo len 64 % respondentov“*.³⁶

V porovnaní s našim dotazníkovým výskumom neboli vo využití veľké rozdiely. Tak ako aj zamestnanci v manažérskych pozíciách aj zamestnanci v administratíve len málo využívali jednotlivé výhody (presné percentuálne využitie jednotlivých výhod je uvedené v kapitole 4.3). Práveže pri vyššej mzde zamestnanci boli menej ovplyvnení zamestnaneckými výhodami pri odchode. Napríklad pri stredných manažérskych pozíciách sa priemerný plat pohybuje okolo 2000 € v hrubom. Preto polovičná zľava na wellness nemá takmer žiadny vplyv na rozhodnutie zamestnanca o odchode. Tak isto zľavy pri

³³ PLATY.SK, dostupné na: < <http://www.platy.sk/partner/region/bratislavsky-kraj> > [online].

³⁴ PLATY.SK, dostupné na: < <http://www.platy.sk/analyzy/ludia-by-namiesto-benefitov-chceli-vidiet-viac-penazi-na-vyplatnej-paske/50116> > [online].

³⁵ PLATY.SK, dostupné na: < <http://www.platy.sk/analyzy/ludia-by-namiesto-benefitov-chceli-vidiet-viac-penazi-na-vyplatnej-paske/50116> > [online]. [cit. 2014-18-3].

³⁶ tamtiež

výrobkoch ich pri odchode neovplyvnia vzhľadom na výšku ich mzdy. Vďaka faktom sa nemôžeme stotožniť s vyššie porovnávaným výskumom.

Ďalšími veľmi využívanými zamestnaneckými výhodami pri stredných manažérskych pozíciách sú auto, mobil a notebook na súkromné účely. Auto využíva 61,22 %, notebook 65,31 %, mobil 69,39 %. Všetky tieto výhody vychádzajú z pracovných pozícií, pre ktoré sú potrebné. Auto by pri odchode zamestnancov rozhodovalo len u 50 % z tých ktorý ho využívajú, notebook by ovplyvnilo 32 % a mobil 42 %. Keďže tieto výhody sú potrebné na vykonávanie práce, môžeme predpokladať, že keby zamestnanci chceli vykonávať tú istú alebo podobnú prácu v inej spoločnosti, nová spoločnosť im tieto výhody takisto ponúkne. To nám môže potvrdiť aj výskum spoločnosti Mercedes, kde sa uvádza, že auto aj na súkromné účely je najviac poskytované zamestnancom na pozíciách obchodný manažér (41 % spoločností), obchodný zástupca (55 % spoločností), Podobne je na tom aj mobilný telefón s notebookom na súkromné účely. Obchodným manažérom ho poskytuje 55 % spoločností a obchodným zástupcom 53 %. Tým pádom opäť strácajú efektívnosť a účinnosť, nespĺňajú cieľ riadenia ľudských zdrojov, ale pre potreby práce aj naďalej ich spoločnosť musí poskytovať.

Za nízke využitie zamestnaneckých výhod môže zlá informovanosť o nich, zlý spôsob distribuovania. Zamestnanci by boli spokojnejší ako sami navrhli, keby sa zaviedol cafeteria systém, kde by si mohli sami vybrať, čo potrebujú, čo môže zvýšiť využitie. Avšak ani tento spôsob distribuovania zamestnaneckých výhod nezabezpečuje to, že nimi zamestnanci budú ovplyvnení. Ale na druhej strane budú spokojnejší a náklady na zamestnanecké výhody sa využijú efektívnejšie.

Vo výskumoch často uvádzanou zamestnaneckou výhodou sú nápoje na pracovisku zdarma. V našej diplomovej práci sme túto výhodu neskúmali, pretože ju spoločnosť nemá uvedenú v kolektívnej zmluve aj keď ju poskytuje. Zamestnanci majú k dispozícií viacero kávovarov, ovocie, čaje, minerálne vody a drobné cukrovinky priamo v kuchynke. Podľa výskumu spoločnosti Mercedes ide o druhú najviac poskytovanú zamestnaneckú výhodu na Slovensku. Ďalšou uvádzanou výhodou sú firemné akcie. Podľa prieskumu platy.sk túto výhodu poskytuje 12 % zamestnávateľov. V našej skúmanej spoločnosti majú firemné akcie svoje miesto. Hlavne vianočný večierok. Veľmi častými akciami sú rôzne športovo rekreačné akcie, rôzne športové dni.

Vzdelávanie je podľa spoločnosti Mercedes najčastejšie poskytovanou zamestnaneckou výhodou (28 %). Podľa platy.sk je to o niečo menej a to 21 %. Spoločnosť Mondelez v dôsledku znižovania nákladov musela zrušiť jazykové kurzy. Prostredníctvom tzv.

Growing week sa snažila určitým spôsobom rozvíjať svojich zamestnancov. V rámci tohto týždňa každý zamestnanec mal možnosť zúčastniť sa viacerých workshopov a náučných prezentácií. Napríklad prezentácie o zmenách v spoločnosti, možnosť pracovať s profesionálnym koučom, zahrať si osobnostný poker (hra na získanie spätnej väzby).

Podľa teórie, zamestnanecké výhody by mali spĺňať tri ciele riadenia ľudských zdrojov a to získať zamestnancov, udržať ich a rozvíjať. Prvým zo sledovaných cieľov bolo získanie zamestnancov. Plnenie tohto cieľa sme overovali na základe zisťovania informovanosti a ovplyvnenia pri rozhodovaní o prijatí pracovného miesta. Percentuálny podiel zamestnancov, ktorý získavali informácie je 43,75 %. Už tento fakt nám potvrdzuje, že zamestnanecké výhody mali len malú možnosť ovplyvniť zamestnancov, keďže sa o ne zaujímala menej než polovica. Z tých to ovplyvnilo len 31,82 %.

Udržanie zamestnancov je druhým dôležitým cieľom zamestnaneckých výhod. V rámci teoretickej časti sme tvrdili, že zamestnanecké výhody ovplyvňujú fluktuáciu a spokojnosť. Podľa výskumu však vyplynulo, že zamestnanecké výhody neovplyvnia až 72,72 % ľudí. Ďalej sme sa nezaoberali, aké iné faktory ovplyvnili zamestnancov pri rozhodovaní, preto nevieme určiť, koľké v poradí by zamestnanecké výhody celkovo boli. Avšak ak zoberieme do úvahy nízku fluktuáciu, s najväčšou pravdepodobnosťou by neboli v prvej trojke.

Podľa zistených informácií z dotazníkového prieskumu môžeme urobiť záver, že zamestnanecké výhody v spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o., sú neefektívne, využívajú sa dokopy na 48,79 %, nedokážu zamestnancov udržať ani získať.

Záver

V súčasnej dobe, kedy sa vyvinuli novodobé techniky a metódy získavania zamestnancov, ako je napríklad headhunting, internetové sociálne siete napríklad LinkedIn, virtuálne či reálne veľtrhy sa trh práce stáva čím ďalej tým viac dynamickejším. Zamestnanci majú stále viac možností k zmene zamestnania, ak sú nespokojní. Preto je dôležité pre spoločnosti, aby sa dôkladne venovali všetkým faktorom, ktoré ovplyvňujú správanie potenciálnych uchádzačov o pracovné miesto. Jedným z nich sú aj zamestnanecké výhody.

Hlavným cieľom diplomovej práce bolo zistiť ako ovplyvňujú zamestnanecké výhody všeobecné ciele riadenia ľudských zdrojov. Pre zjednodušenie sme si hlavný cieľ rozdelili na čiastkové ciele. Pri výbere spoločnosti sme sa orientovali na malý a stredný podnik. Pre spoločnosť Mondelez Slovakia s. r. o. sme sa rozhodli hlavne kvôli tomu, že sme s nimi mali osobnú skúsenosť. Vďaka ústretovosti spoločnosti Mondelez Slovakia s. r. o., ktorá nám dovolila u nich uskutočniť výskum, sme mohli k záverom bez problémov dospieť. Všetky potrebné informácie nám poskytlo personálne oddelenie. Takisto zamestnanci nám veľmi ochotne odpovedali na dotazník uvedený v prílohe. Pri plnení cieľov sme zistili nasledovné.

Zamestnanecké výhody veľmi nízkou mierou plnili ciele riadenia ľudských zdrojov. Z faktov vyplýva, že zamestnancov pri prijatí ponuky pracovného miesta neovplyvnili zamestnanecké výhody. Takisto aj pri odchode nie sú zamestnanecké výhody faktorom, ktorý by ich v spoločnosti udržal. Tretí cieľ a to rozvoj zamestnancov taktiež nespĺňajú, keď že nemajú žiadnu zamestnaneckú výhodu, ktorá by ich rozvíjala. Jazykové kurzy, ktoré boli veľmi populárne minulý rok zrušili. Z toho vyplýva otázka prečo ich spoločnosť poskytuje, keď neplnia svoj účel?

Spoločnosť sa nachádza v Bratislave, ktorá je známa najvyššou priemernou mzdou, a v spoločnosti pracujú zamestnanci len na administratívnych a manažérskych pozíciách, je priemerná mzda približne 1500 €. Avšak z nášho výskumu nemôžeme urobiť závery, ktoré faktory ich najviac ovplyvňuje, keďže sme zamestnanecké výhody neskúmali v kontexte viacerých faktorov. Preto nevieme určiť či práve vysoká priemerná mzda zabraňuje lepším účinkom zamestnaneckých výhod

Je zrejmé, že náš výsledok výskumu sa nezhoduje s výsledkami teoretických poznatkov, ktoré uvádzajú, že by zamestnanecké výhody mali mať určitú silu a tak spĺňať

ciele riadenia ľudských zdrojov. Preto sme spoločnosti navrhli rady a odporúčania, ktoré by mohli pomôcť zlepšiť vnímanie zamestnaneckých výhod zamestnancami.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. MILKOVICH, BOUDREAU. 1993. *Rízení lidských zdrojů*, Praha. Grada Publishing. 1993. ISBN 80-85623-29-3, 1993, GRADA
2. M. ARMSTRONG 2007. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Grada Publishing, 2007.. ISBN 978-80-247-1407-3, citované dňa 10.3.2014
3. D. TORRINGTON. 1991. *Personennel Management*. Cambridge. Prentice Hall. 1991. ISBN0-13-658667-8
4. H. MAJDÚCHOV Á– A. NEUMANNOVÁ. 2008. *Podnikové hospodárstvo pre manažérov*. Bratislava. Iura Edition. 2008. ISBN 978-80-8078-200-9
5. A. KACHAŇÁKOVÁ. 2007. *Riadenie ľudských zdrojov*. Bratislava. Sprint. 2007. ISBN 978-80-89085-87-5
6. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011 r.*2011, Praha: Linde, 2008, ISBN 978-80-7201-0
7. Z. DVOŘÁKOVÁ, 2012, *Řízení lidských zdrojů*, Praha. C.H. Beck. 2012.. ISBN 978 – 80-7400-347-9
8. J. KOUBEK. 2009. *Rízení lidských zdrojů*. Praha. Management Press. 2009. . ISBN 978-80-7261-168-3
9. JANOUŠKOVÁ, J., KOLIBOVÁ, H. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada, 2005.. ISBN 80-247-1364-0
10. R. GÓMEZ-MEJÍA, B. BALKIN, L. CARDY – *Managing Human Resources*, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2004. 403s. ISBN 0-13-121728-3
11. M. ARMSTRONG, 2009, *Odmeňování pracovníků*, Praha. GRADA, 2009. . ISBN 978-80-247-2890-2
12. PICHŇA, J., 1994, *Základy personalistiky I*. 1. Vyd. Bratislava, SOFA 1994. S. 63-66 ISBN 80-85752-05-0
13. TOMŠÍK, M, 1996. *Sociologie pro ekonomy*. Praha: VŠE Praha, 1996, 75s ISBN 80-7079-146-2

Internetové zdroje

1. KIA MOTORS SLOVAKIA, dostupné na: <<http://www.kia.sk/index.php?context=314>> [online]. 7/2010, [cit. 2014-09-05].
2. Dostupné na: <<http://www.platy.sk/analyzy/ludia-by-namiesto-benefitov-chceli-vidiet-viac-penazi-na-vyplatnej-paske/50116>> [online].

3. Dostupné na: <<http://www.platy.sk/partner/region/bratislavsky-kraj>> [online].

ZOZNAM PRÍLOH

1. Dotazník
2. Výsledky dotazníku
3. Tab. č. 3. Porovnanie poradia, ako zamestnanci vnímajú jednotlivé zamestnanecké výhody pri príchode a pri odchode.

Dotazník

Vážená pani, vážený pán,

som študentkou Ekonomickej Univerzity v Bratislave a spracovávam diplomovú prácu na tému „Zamestnanecké výhody ako faktor plnenia všeobecných cieľov riadenia ľudí“. Prosím Vás o vyplnenie nasledujúceho dotazníka, ktorý má za úlohu odpovedať na otázku: Oplyvňujú zamestnanecké výhody získavanie a udržanie pracovníkov v podniku?

Získané informácie budú spracované len za celok a len pre účely diplomovej práce. Dotazník obsahuje 14 otázok a jeho vyplnenie a odoslanie Vám určite nezaberie viac než 10 minút. Dotazník je anonymný, a preto nemôže dôjsť k zneužitiu Vašich údajov.

V prípade otázok ma kontaktujte e-mailom na adresu:

surovcikova.lucia@gmail.com

Za vyplnenie dotazníka Vám ďakujem.

Lucia Surovčíková

* Required

1. Pohlavie *

Mark only one oval.

☐ žena

☐ muž

2. Vek *

Mark only one oval.

☐ - 25

☐ 26 - 35

☐ 36 - 45

☐ 46 - 55

☐ 56 -

3. Stav *

Mark only one oval.

☐ slobodná/ý bez detí

☐ slobodná/ý s deťmi

☐ vydatá/ženatý bez detí

☐ vydatá/ženatý s deťmi

4. Pracovná pozícia *

Mark only one oval.

- ☐ manažér
- ☐ servisné funkcie (HR, financie)
- ☐ field force (OZ)
- ☐ CS
- ☐ sales (KAM, KAE)
- ☐ Other: _____

5. Predtým, ako ste sa uchádzali o pracovnú pozíciu v spoločnosti, oboznámili ste sa so zamestnaneckými výhodami? Ak áno, s ktorými? *

Check all that apply.

- ☐ životné poistenie
- ☐ penzijné pripoistenie (DPP)
- ☐ stravné lístky
- ☐ sick days
- ☐ deputát
- ☐ zlom
- ☐ wellness (masáže)
- ☐ vzdelávacie kurzy
- ☐ auto aj na súkromné účely
- ☐ notebook aj na súkromné účely
- ☐ mobilný telefón aj na súkromné účely
- ☐ voucher (darčkové poukážky, Sodexo)
- ☐ chcel som, ale nenašiel som informácie
- ☐ nenašiel/a som potrebné informácie
- ☐ nie, neoboznámil/a
- ☐ Other: _____

6. Akou formou ste získali informácie o zamestnaneckých výhodách predtým ako ste nastúpili? *

Check all that apply.

- ☐ inzerát
- ☐ webová stránka
- ☐ od známeho
- ☐ od zamestnanca podniku
- ☐ požiadal som o informácie podnik
- ☐ nezískaval som ich
- ☐ Other: _____

7. Ovplynili zamestnanecké výhody Vaše rozhodnutie o uchádzanie sa o pracovné miesto v spoločnosti? Ak áno, ktoré? *

Check all that apply.

- ☐ životné poistenie
- ☐ penzijné pripoistenie
- ☐ stravné lístky
- ☐ sick days
- ☐ deputát
- ☐ zlom
- ☐ wellness (masáže)
- ☐ vzdelávacie kurzy
- ☐ auto aj na súkromné účely
- ☐ notebook aj na súkromné účely
- ☐ mobilný telefón aj na súkromné účely
- ☐ voucher (darčekové poukážky, Sodexo)
- ☐ nie, neovplyvnili
- ☐ Other: _____

8. Akou intenzitou Vás ovplyvnili? *

1 = najviac, 4 = vôbec

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4
životné poistenie	☐	☐	☐	☐
penzijné pripoistenie	☐	☐	☐	☐
stravné lístky	☐	☐	☐	☐
sick days	☐	☐	☐	☐
deputát	☐	☐	☐	☐
zlom	☐	☐	☐	☐
wellness (masáže)	☐	☐	☐	☐
vzdelávacie kurzy	☐	☐	☐	☐
auto aj na súkromné účely	☐	☐	☐	☐
notebook aj na súkromné účely	☐	☐	☐	☐
mobilný telefón aj na súkromné účely	☐	☐	☐	☐
voucher (darčekové poukážky, Sodexo)	☐	☐	☐	☐

9. Ktoré zamestnanecké výhody využívate? *

Check all that apply.

- ☐ životné poistenie
- ☐ penzijné pripoistenie
- ☐ stravné lístky
- ☐ sick days
- ☐ deputát
- ☐ zlom
- ☐ wellness (masáže)
- ☐ vzdelávacie kurzy
- ☐ auto aj na súkromné účely
- ☐ notebook aj na súkromné účely
- ☐ mobilný telefón aj na súkromné účely
- ☐ voucher (darčkové poukážky, Sodexo)
- ☐ nevyužívam
- ☐ Other:

10. Kde najčastejšie využívate Sodexo poukážky? *

11. Hypoteticky, ak by ste rozmýšľali o odchode, ovplyvňovala by niektorá zo zamestnaneckých výhod Vaše rozhodovanie? *

napr. konkurenčná spoločnosť Vám ponúka vyšší plat, ale súčasná spoločnosť má veľmi dobré penzijné pripoistenie

Check all that apply.

- ☐ životné poistenie
- ☐ penzijné pripoistenie
- ☐ stravné lístky
- ☐ sick days
- ☐ deputát
- ☐ zlom
- ☐ wellness (masáže)
- ☐ vzdelávacie kurzy
- ☐ auto aj na súkromné účely
- ☐ notebook aj na súkromné účely
- ☐ mobilný telefón aj na súkromné účely
- ☐ voucher (darčkové poukážky, Sodexo)
- ☐ nie, neovplyvňovala
- ☐ Other:

12.

13. Akou intenzitou by Vás ovplyvnili? *

1 = najviac, 4 = vôbec

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4
životné poistenie	☐	☐	☐	☐
penzijné pripoistenie	☐	☐	☐	☐
stravné lístky	☐	☐	☐	☐
sick days	☐	☐	☐	☐
deputát	☐	☐	☐	☐
zlom	☐	☐	☐	☐
wellness (masáže)	☐	☐	☐	☐
vzdelávacie kurzy	☐	☐	☐	☐
auto aj na súkromné účely	☐	☐	☐	☐
notebook aj na súkromné účely	☐	☐	☐	☐
mobilný telefón aj na súkromné účely	☐	☐	☐	☐
voucher (darčkové poukážky, Sodexo)	☐	☐	☐	☐

14. Aké zmeny by ste navrhli pri poskytovaní zamestnaneckých výhod?

.....

.....

.....

.....

.....

15. Aké výhody uprednostňujete? *

.....

Súhrn odpovedí

Pohlavie

žena	21	43,75%
muž	27	56,25%

Vek

- 25	3	6,25%
26 - 35	18	37,5%
36 - 45	15	31,25%
46 - 55	10	20,83%
56 -	2	4,17%

Stav

slobodná/ý bez detí	14	29,17%
slobodná/ý s deťmi	6	12,15%
vydatá/ženatý bez detí	5	10,42%
vydatá/ženatý s deťmi	23	47,92%

Pracovná pozícia

Asistent	3	6,25%
Manažér	9	18,75%
servisné funkcie (HR, financie)	4	8,33%
field force (OZ)	9	18,75%
CS	5	10,42%
sales (KAM, KAE)	15	31,26%
MKT	1	2,08%
Procurement	1	2,08%
IT	1	2,08%
Manažé	7	17.9%
servisné funkcie (HR, financie)	4	10.3%
field force (OZ)	7	17.9%
CS	4	10.3%
sales (KAM, KAE)	12	30.8%
Other	5	12.8%

Predtým, ako ste sa uchádzali o pracovnú pozíciu v spoločnosti, oboznámili ste sa so zamestnaneckými výhodami? Ak áno, s ktorými?

Áno	21	43,75 %
nie	27	56,25%

Ak áno, s ktorými?

životné poistenie	5	12.8%
penzijné pripoistenie (DPP)	6	15.4%
stravné lístky	9	23.1%
sick days	2	5.1%
deputát	7	17.9%
zlom	6	15.4%
wellness (masáže)	2	5.1%
vzdelávacie kurzy	8	20.5%
auto aj na súkromné účely	11	28.2%
notebook aj na súkromné účely	7	17.9%
mobilný telefón aj na súkromné účely	9	23.1%

Akou formou ste získali informácie o zamestnaneckých výhodách predtým ako ste nastúpili?

HR	1	2.08%
inzerát	2	4,17%
webová stránka	1	2,08%
od známeho	5	10,42%
od zamestnanca podniku	5	10,42%
požiadal som o informácie podnik	5	10,42%
nezískaval som ich	27	56,25%
Other	2	4,17%

Ovplyvnili zamestnanecké výhody Vaše rozhodnutie o uchádzanie sa o pracovné miesto v spoločnosti? Ak áno, ktoré?

životné poistenie	8	16,67%
penzijné pripoistenie	6	12,5%
stravné lístky	1	2.08%
sick days	1	2.08%
deputát	3	6,25%
zlom	0	0%
wellness (masáže)	1	2,08%
vzdelávacie kurzy	8	16,67%
auto aj na súkromné účely	12	25%
notebook aj na súkromné účely	8	16,67%

mobilný telefón aj na súkromné účely	12	25%
---	-----------	------------

Pri príchode

životné poistenie [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	4	8,33%
2	6	12,5%
3	2	4,17%
4	36	75%

penzijné pripoistenie [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	8,33%	4
2	12,5%	6
3	8,33%	4
4	75%	36

stravné lístky [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	2,08%	1
2	22,92%	11
3	6,25%	3
4	68,75%	33

sick days [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	2,08%	1
2	14,58%	7
3	8,33%	4
4	75%	36

deputát [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	0%	0
2	8,33%	4
3	18,75%	9
4	72,92%	35

zlom [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	0%	0
2	2,08%	1
3	6,25%	3
4	91,67%	44

wellness (masáže) [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	2,08	1
----------	-------------	----------

2	0	0
3	6,25%	3
4	91,67%	44

vzdelávacie kurzy [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	14,58%	7
2	22,92%	11
3	8,33%	4
4	51,3%	26

auto aj na súkromné účely [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	35,42%	17
2	16,67%	8
3	2,08%	1
4	45,83%	22

notebook aj na súkromné účely [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	25%	12
2	8,33%	4
3	10,42%	5
4	56,25%	27

mobilný telefón aj na súkromné účely [Akou intenzitou Vás ovplyvnili?]

1	27,08%	13
2	8,33%	4
3	124,58%	7
4	50%	24

Ktoré zamestnanecké výhody využívate?

životné poistenie	14	28,57%
penzijné pripoistenie	15	30,61%
stravné lístky	34	69,39%
sick days	14	28,57%
deputát	45	91,84%
zlom	22	44,9%
wellness (masáže)	14	28,57%
vzdelávacie kurzy	14	28,57%
auto aj na súkromné účely	30	61,22%
notebook aj na súkromné účely	32	65,37%
mobilný telefón aj na súkromné účely	34	69,39%

Hypoteticky, ak by ste rozmýšľali o odchode, ovplyvňovala by niektorá zo zamestnaneckých výhod Vaše rozhodovanie?

životné poistenie	9	18,75%
penzijné pripoistenie	9	18,75%
stravné lístky	7	14,58%
sick days	7	14,58%
deputát	5	10,42%
zlom	4	8,33%
wellness (masáže)	3	6,25%
vzdelávacie kurzy	10	20,83%
auto aj na súkromné účely	20	41,67%
notebook aj na súkromné účely	11	22,92%
mobilný telefón aj na súkromné účely	10	20,83%

životné poistenie [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	11	22,92%
2	1	2.08%
3	5	10.42%
4	31	64,58%

penzijné pripoistenie [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	10	20.83%
2	2	4,17%
3	5	10.42%
4	31	64.58%

stravné lístky [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	6	12.5%
2	8	16,67%
3	6	12.5%
4	28	58,3%

sick days [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	2	4,17%
2	9	18,75%
3	5	10,42%
4	32	66.67%

deputát [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	5	10.42%
2	4	8,33%
3	11	22,92%
4	28	58,33%

zlom [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	1	2.08%
2	6	12.5%
3	5	10.42%
4	36	75%

wellness (masáže) [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	4	8,33%
2	2	4,17%
3	2	4,17%
4	40	83,33%

vzdelávacie kurzy [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	8	16,67%
2	6	12.5%
3	7	14,58%
4	27	56.25%

auto aj na súkromné účely [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	16	33.3%
2	7	14,58%
3	3	6,25%
4	22	45,83%

notebook aj na súkromné účely [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	10	20,83%
2	5	10,42%
3	7	14,58%
4	26	54,17%

mobilný telefón aj na súkromné účely [Akou intenzitou by Vás ovplyvnili?]

1	11	22,92%
2	9	18,75%
3	6	12,5%
4	22	45,83%

Príloha č. 3

Tab. č. 3. Porovnanie poradia, ako zamestnanci vnímajú jednotlivé zamestnanecké výhody pri príchode a pri odchode.

Zamestnanecké výhody	Poradie pri príchode	Absolútna hodnota	Poradie pri odchode	Absolútna hodnota
auto aj na súkromné účely	1.	97	1.	126
notebook aj na súkromné účely	2.	138	3.	145
kurzy	3.	141	5.	149
mobilný telefón aj na súkromné účely	4.	144	2.	135
penzijné poistenie	5.	165	7.	154
príspevok na stravovanie	6.	165	4.	148
životné poistenie	7.	166	6.	152
sick days	8.	173	9.	163
deputat	9.	175	8.	158
wellnes	10.	186	11.	174
zlom	11.	188	10.	172