

## **Prezentace benefitů Lesů České republiky, s.p., Hradec Králové** **Diskusní fórum – Praha, 11. září 2007**

Lesy České republiky, s.p. (LČR), mají cca 3500 zaměstnanců, z toho 73 % THZ a 27 % D. Ke stabilizaci a stimulaci zaměstnanců je využívána řada zaměstnaneckých výhod – benefitů. Z průzkumu, který byl orientován na odměňování a benefity, vyplynulo, mimo jiné, že 90% zaměstnanců si myslí, že součástí odměňování, vedle mzdy, jsou i zaměstnanecké výhody. Průměrnou mzdou se LČR řadí spíše pod celostátní průměr, proto je pro nás tento výsledek významný. Dalším významným faktorem je, že 80 % zaměstnanců si myslí, že zaměstnání u LČR jim přináší výhody a 82 % souhlasí, že zaměstnání u LČR jim přináší více výhod, než u jiného zaměstnavatele. Stabilita zaměstnanců je vysoká, odchody k jiným zaměstnavatelům nejsou významné.

Přehled nejvyužívanějších benefitů:

Název:	% využívání
Stejnokroje	95 %
Penzijní připojištění	90 %
Slevy – byty, rekreace, zvěřina	89 %
Služební auto	78 %
Služební MT	78 %
Zdravotní péče – vitamíny	77%
Stravné	72 %
Osobní účet	70 %
Pojištění odpovědnosti	70%
Vzdělávání a školení	70%

Zájem zaměstnanců je i o benefity specifické pro LČR, přestože podléhají dodanění podle § 23, odst. 7, Zákona o daních z příjmů. Jedná se o nákup zvěřiny a vánočních stromků za zvýhodněnou cenu, pojištění myslivosti, odstřel trofejové zvěře a nemalý zájem je o půjčky z provozních prostředků na pořízení bydlení, především pořízení si bydlení při uvolňování služebních bytů nebo hájoven, ale také na odkup nepotřebného majetku (bytů či domků) od LČR (půjčky nad 100 tis. Kč), či zajištění si vlastního bydlení.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb patří k nejoblíbenějším osobní účet, který zaměstnanci využívají k úhradě vstupného na kulturu a sport, do rekondičních a rehabilitačních center, úhrada rekreačních pobytů apod.

V letošním roce se rozšíří škála benefitů o příspěvek zaměstnavatele na soukromé životní pojištění pro všechny zaměstnance.

PhDr. Jiří Pospíšil  
vedoucí odboru ekonomiky práce a vzdělávání

## Role benefitů v Dřevozpracujícím družstvu Lukavec

Jiří Majer

Jakékoli benefity které firma poskytuje, jsou jejím nákladem. Je tedy snahou managementu, aby tento náklad byl pro firmu přínosem. U firem orientovaných na tvorbu zisku, těmi se ve svém příspěvku zabývám, tedy vedení firmy musí prostřednictvím poskytovaných benefitů zvyšovat zisk. I když benefity přímo výši zisku neovlivňují, vhodně užívané působí na zvyšování kvalifikace, znalostí a motivace zaměstnanců.

O roli kvalifikace a znalostí snad již nikdo nepochybuje. Je tedy vcelku zbytečné jejich důležitost analyzovat. Je však tak důležitá motivace? Opravdu ji lze promítnout do hospodářského výsledku? Řada lidí je přesvědčena o výsadní roli peněz. Věří tomu, že peníze a materiální stimuly jsou k motivování zaměstnanců dostatečné.

Samozřejmě velmi záleží na typu podnikání a z něj vyplývající strategii firmy. Ve firmě jejíž všechny činnosti lze normovat má úroveň motivace na výsledky podstatně nižší vliv než u firmy která poskytuje odborné služby s vysokou mírou potřebných inovací. Ale i ve firmě jejíž činnosti jsou normovatelné a která žádné nové postupy sama nevyvíjí, ale dostává je z vnějšku, jsou inovace nutné. Pomocí inovací udržujeme, lépe zvyšujeme, konkurenceschopnost firmy.

V jakém prostředí se inovacím daří? V první řadě musí mít firma motivované pracovníky s dostatečnými zkušenostmi a znalostmi. Nejen technickými, ale i organizačními. Důležité jsou osobnostní vlastnosti. Tým musí být schopen tolerovat chyby. Přitom pravděpodobnost, že se chyba objeví roste se složitostí úkolů. Velmi důležitou schopností je umění vybudovat vztahy.

Je zářející kolik lidí mluví o systémovém přístupu, ale jen malý počet z nich skutečně dokáže systémový přístup uplatnit v praxi. Nikdo asi nepochybuje o tom, že zaměstnanci tvoří velmi složitý systém jehož cílem je tvorba zisku. Asi se nenajde nikdo kdo pochybuje o vlivu vztahů prvků systému - zaměstnanců na výsledek. Výkonnost celku je mnohem vyšší pokud spolu prvky spolupracují. Byla provedena řada studií které potvrzují výhodnost vztahů win-win na úrovni firem. Jenže totéž platí i mezi zaměstnanci. Přesto drtivá většina firem které znám používá systémy měření výkonnosti založené na lokálních veličinách, místo měření vlivu práce na výsledky celku. Jde o systémovou chybu jejímž důsledkem jsou narušené vztahy se všemi negativními průvodními jevy. Lidé ztrácejí vzájemnou důvěru. Pokud manažeři navíc vnitřní konkurenci podporují, začnou se postupně vztahy hroutit. S jejich zhoršováním klesá výkonnost jednotlivých lidí a následně i firmy.

Jak je vidět, motivace je kombinací mnoha faktorů. Ty je potřeba hodnotit jako celek ve vzájemných souvislostech – systémově. Abychom získali přesné informace o stavu motivace a náladě v družstvu provádíme v dvouletých intervalech sociální audit. Dotazníky se vyplňují anonymně a účast je nepovinná. Vyjádřená v procentech klesá. To může souviset s tím, že přišla řada nových lidí, kteří si ještě vztah k družstvu nestačili vytvořit. Zatím poslední audit s účastí 60% zaměstnanců, vedeným externími psychology byl proveden v roce 2005. Letos nás čeká jeho opakování. Možná bude překvapením, že za nejsilnější zdroj motivace pokládají naši lidé snahu splnit úkol co nejkvalitněji, udržení dobrého jména a úspěch družstva. Následuje užitečnost vykonávané práce. Až na sedmém místě je za možností pracovat blízko bydliště a jistotou zaměstnání stálost platu. Výsledky v žádném případě neznamenají, že se u nás trvale o výši platu nehovoří. Opak je pravdou a tak tyto diskuse spolu s výsledky auditu potvrzují poznatek, že skutečný plat je vždy nižší než si lidé myslí, že by měl být.

Je proto na místě začít uvažovat o využití jiných, účinnějších motivačních faktorů. Podle tvrzení psychologů je nejsilnějším motivačním faktorem zpětná vazba s výsledky. To ukázal i

výsledek auditu. Potřeba uspět je při soustavném tlaku na kvalitu práce vyjádřena snahou kvalitně splnit úkol a toto úsilí je vnímáno jako nejsilnější motivační faktor.

Přesto je plat velmi důležitý. Zajišťuje živobytí, vyjadřuje postavení zaměstnance a jeho zvýšení lidé vnímají jako potvrzení pracovních úspěchů. Tyto úvahy mě utvrzují v přesvědčení, že pro lidi je nejdůležitějším motivačním faktorem právě potvrzování pracovních úspěchů pomocí zpětné vazby. Ta může být realizována mnoha způsoby a jejich vhodnou kombinací lze dosáhnout jak zvýšení životní úrovně tak potvrzení postavení. Uznání pracovních úspěchů nemusí tedy být realizováno pouze prostřednictvím platu. Poskytování benefitů je jednou z dalších možností. V Lukavci jich máme třicet osm. Jsou jedním z faktorů které utváří dobré jméno družstva. Tím pomáhají při náboru a stabilizaci pracovníků. Přitom nenahrazují mzdu, protože teprve při srovnatelné mzdě začínají mít pro lidi význam. Na část z nich, pokud splní určité podmínky, mají zaměstnanci nárok. Druhá část je výběrová.

Benefity poskytované pracovníkům mají při dobrém využití mají význam v tom, že v lidech pěstují pocit důležitosti, sounáležitosti s družstvem a pocit výjimečnosti ve vztahu k těm firmám které systém pobídek nemají. Proto musíme zabránit tomu, aby byl vnímán jako samozřejmost a naopak je spolu s hodnocením pracovníků využívat k potvrzování jejich pracovních úspěchů.

## **OSNOVA PREZENTACE BENEFIT PLUS**

- Druhy benefitů
- Průzkum spokojenosti
- Kritéria výběru
- Klíčové výhody programu Benefit Plus
- Výhody pro zaměstnavatele a zaměstnance
- Rozsah volitelných benefitů
- Fáze implementace
- Způsob čerpání benefitů
- Využití programu Benefit Plus

Ing. Jiří Rusnok, zástupce penzijního fondu ING a předseda Asociace penzijních fondů ČR

jako ekonom přišel s myšlenkou, že pokud klesá počet obyvatel v produktivním věku, je potřeba kvalitní pracovníky dobře motivovat.

- Nejcennější co firma má jsou její zaměstnanci
- Demografie – bude se zužovat základna osob v produktivním věku
- Penzijní ekonomie – snadno a rychle
- Stávající i nové zvýhodnění „penzijních“ produktů – daňová odčitatelnost a státní podpora
- Aktuální stav důchodové reformy / principy transformace penzijních fondů