

ČO PONÚKNUŤ ZAMESTNANCOM:

HODNOTU ČI BENEFIT?



Koľko investovať do benefitov mimo platu? Túto otázku si kladú manažéri pri plánovaní rozpočtu na ďalší rok. Globálne firmy vychádzajú najčastejšie z pravidiel, ktoré nastaví materská spoločnosť, v lepšom prípade s nejakou mierou lokálnej flexibility, zatiaľ čo ďalší typ firiem siahne po benchmark štúdiách, či iné pozorne vypočujú hlas svojho zamestnanca. No a nakoniec sú firmy, ktoré otázku benefitov jednoducho neriešia. Ktorý prístup sa javí byť najefektívnejší?

PONÚKNUŤ HODNOTY ZAMESTNANCOVI – EMPLOYEE VALUE PROPOSITION (EVP)

Každý z prístupov si nájde svoje slabé aj silné stránky, no začiatok zápletky je podľa mojej skúsenosti pri definícii firemnej vízie a hodnôt. Vedieť, prečo podnikám, čo vytváram, akými procesmi a hlavne akému typu zákazníka slúžim, je šlabikár podnikania. Ak budem pokračovať v mierne kon-

frontačnom duchu, tak poviem, že veľká časť firiem nemá svoje hodnoty preložené do denného fungovania. Aj tí, ktorí si mysleli, že áno, po niekoľkých priamych otázkach priznali, že to tak nie je. Východiskom je definovať hodnoty, ktoré zamestnancovi ponúkam (Employee value proposition „EVP“). Je to vo svojej podstate oveľa viac ako ponuka náplne práce a odmeny za ňu. V tomto

prípade ide o barter, kde je zamestnanec nástrojom. V prípade, ak sa firma rozhodne a definuje ponúkanú hodnotu, vytvára prostredie pre vzťah. Ide o vzťah partnerov s výhľadom na dlhší čas so vzájomným rešpektom.

„EVP“ reflektuje hodnotu, ktorú organizácia ponúka svojim manažerom a zamestnancom. Tí ju prijímajú na výmenu za ich lojalitu, angažovanosť

a pracovnú výkonnosť. V podstate ide o prísľub, ktorý organizácia robí tak súčasným, ako aj budúcim zamestnancom. Tak ako samotná značka evokuje určité asociácie u zákazníkov (predstavte si bezpečnosť Volva či komfort a rýchlosť Jaguára), tak by mala vyvolávať určité asociácie u zamestnancov. Ambiciózni ľudia chcú pracovať pre silné značky a aj v čase problémov ich neopúšťajú. Charakteristickým príkladom je u nás prieskum, kde sa pýtame ľudí, pre akú značku by chceli pracovať. Napriek tomu, že u nás Google zamestnáva azda len niekoľko desiatok zamestnancov, víťazí. Ľudia poznajú ponuku

dost, rozvoj a príležitosti. Napriek tomu, že v rôznych národných kultúrach sa priority hodnôt nie vždy zhodujú, predsa len základné elementy hodnôt musia byť konzistentné, nadčasové a jasne formulované. Hlavne ak podnikáte na globálnom trhu. Preto boli prvotné témy preformulované do troch pilierov: rodina a priatelia, flexibilita a budúcnosť. Každý pilier má svoje vysvetlenie.

▪ **Rodina a priatelia:** „Pracujem v príjemnom a živom prostredí, kde každý cíti, že je súčasťou tímu.“

▪ **Flexibilita:** „Mám motivujúcu prácu, ktorá svojou flexibilitou zapadá do môjho životného štýlu.“

▪ **Budúcnosť:** „Mám príležitosť rásť, tak osobne, ako aj profesionálne.“

Tento koncept bol spustený už v roku 2009. Odvtedy sa McDonald's sústreďuje na aktiváciu pilierov. Má na to niekoľko nástrojov, ako napr. zdieľanie príkladov, ako sa podarilo piliere uviesť do života v niektorej krajine, analýzami prepojenia EVP a výkonu, definovaním nových tréningových programov či elektronických manuálov a pod.

mzdy. Benefity, akokoľvek atraktívne by boli postavené, naberajú na intenzite až vtedy, keď sú splnené základné podmienky spravodlivého odmeňovania zamestnancov v súlade s trhom a porovnateľne v jednotlivých druhoch pozícií. Nezriedka sa stáva, že firemné odmeňovanie sa rokmi natoľko pokríví, že na porovnateľnej pozícii sú priepastné rozdiely. Starí zamestnanci doslova trpia predtuchou, že všetci noví automaticky vyjednáváním získali viac, čo však v realite pravdou nemusí byť, ale podozrenie zasieva nedôveru a narušia vzťahy. Firmy, ktoré sú na trhu roky, prechádzajú z času na čas očistným procesom rekalkulácií základných miezd, aby objektívne nastavili vo firme transparentnú odmeňovaciu politiku. Podobne sa pristupuje aj k definícii variabilnej zložky.

TAK A AŽ TERAZ MÁ ZMYSEL ROZPRÁVAŤ O EFEKTE BENEFITOV...

Veľké a globálne organizácie sú v politike benefitov usmerňované materskou spoločnosťou. Rozsah benefitov súvisí s predmetom podnikania a ponúka určitú kompenzáciu námahy, ktorá denne zamestnancov vyčerpáva. Napr. centrá zdieľaných služieb ponúkajú športové či zdravotné benefity, aby umožnili zamestnancom s prevažujúcim sedavým druhom práce regeneráciu aktívnym pohybom. Táto investícia, pokiaľ je zamestnancami pravidelne využívaná, pomáha tiež znižovať napätie z rutinných činností a ľahšie si zachovávajú správne návyky sedenia alebo práce s počítačom. Oblúbenými sa stávajú príležitosti na flexibilnú pracovnú dobu či prácu z domu.

Firmy, ktoré majú politiku benefitov vo svojich rukách, využívajú výsledky benchmark štúdií pre istotu, aby vo svojom ponukovom liste nezabudli na nič, čo je „normálne“ u konkurencie, aby nevznikal pocit krivdy či závidia. Rozsah benefitov tak nemôže byť primárnym dôvodom na prechod ku konkurencii. Benchmark rozhodne. Modely benefitov sú tak najčastej-

tejto značky, čítajú príbehy, ktoré ju predávajú, no hlavne vidia výsledky, ktoré táto firma produkuje. Preto chcú byť pri tom.

PRÍKLAD MCDONALD'S

Táto značka je jednoducho globálny a neprehliadnutelný fenomén. S vedomím, že jej zamestnanci sú tvárou tejto značky, nezanedbali ani oni otázku definovania „EVP“. Ako to všetko vzniklo? Investovali do procesu tvorby významné úsilie, ktoré zhromaždilo názory manažérov aj bežných zamestnancov. Vstupy boli získané od takmer 10 000 zamestnancov z 55 krajín. Otázka znela, čo majú najviac a najmenej radi na McDonald's. Z reakcií bolo identifikovaných niekoľko kľúčových tém, ktoré si zamestnanci vážia. To sú: ľudia a kultúra, flexibilita a rôznoro-

Ak máte svoj príklad vytvorenia a implementácie EVP, dajte nám o ňom vedieť. Zverejníme ho na stránkach www.manazerskecentrum.sk, čím spopagujeme vašu zamestnávateľskú značku a inšpirujeme ostatných. Navyše jedného z vás vyžrebujeme a odmeníme predplatným časopisu Zisk manažment na rok 2015. Ozvať sa môžete na adrese: jan.uriga@sk.pwc.com.

NO A ČO S BENEFITMI...

Napriek tomu, že by už bolo vhodné hovoriť o úlohe benefitov, tak existuje ešte jeden dôležitý medzník a ním je stanovenie fixnej a variabilnej časti





šie vo forme cafeterií, kde si zamestnanec navolí svoj obľúbený balíček. Benchmarky v krízovom období vytvorili aj prirodzený tlak na plošné znižovanie benefitov. Ak si niektorá z vedúcich spoločností dovolila niečo vypustiť, tak aj ostatné prehodnocovali, či to potrebujú aj ony a čo by sa stalo, keby to tiež vypustili. Tak sa napr. prostredie konzultačných či IT firiem stalo takmer celkom podobné od autopolitiky až po stravné lístky. Najsympatickejšie však pôsobí ten typ firiem, ktoré majú tiež svoje benefity vo vlastnej réžii a náplň je výsledkom dialógu so zamestnancami. Ide o firmy, ktoré väčšinou zdobia aj prívlastok, že sú zamerané na zákazníka. Veľmi dobre vedia, že ak ich zákazník nedostane to, čo definuje ako svoju aktuálnu potrebu, prechádza ku konkurencii. Tento model chápania prepájajú manažmenty aj na prácu so svojim zamest-

nancom, ktorý tiež definuje svoje potreby. Ide sa však za spomenutý model cafeterie, a to napr. spôsobom, že benefity sú meniteľné aj v priebehu roka. Vo vedúcej technologickej spoločnosti si zamestnanci vyplnia online tzv. happiness survey každý kvartál, kedy hodnotia dosah toho ktorého benefitu a volia si nové na ďalšie obdobie. Firma tak sťahuje z obehu nefunkčné benefity a ponúka tie, ktoré zamestnanec potrebuje. Napr. ak niekto vie, že sa ide sťahovať alebo majú malé dieťa, tak isto ocení na 3 mesiace flexibilné časové konto alebo homeoffice. Podstatou je rýchla administrácia, slobodná voľba zamestnanca bez dlhého vyjednávania so šéfom.

Nakoniec zhrňme, že funkciou benefitu vo firme je podporiť dôležitosť hodnoty ponúkanej firmou zamestnancovi za to, že jej dáva svoje nasadenie, učenie sa a čas. Benefit

regeneruje mentálne a fyzické sily, spája tímy na neformálnych fórach, podporuje spoločenskú zodpovednosť a prepája zamestnancov s partnermi, ktorí služby či produkty ponúkajú. Benefit je prirodzená súčasť vzťahu firma – zamestnanec. Ak je predmetom stravný lístok či jednorazový kupón na potraviny, tak hovoríme o kompenzácii, čo práve úlohou benefitu nemá byť. Na Slovensku je priemerná investícia firiem do benefitu na jedného zamestnanca 787 eur, čo je veľmi slušná čiastka. Otázne ostáva, ako s ňou firmy v personálnom marketingu narábajú a akú hodnotu ňou vytvárajú. ■



Autor: Ján Uriga,
Senior Manager, PwC.