

# Aký vplyv má úroveň systému benefitov na top manažment?

26.6.2006

Radomír Mako

AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment

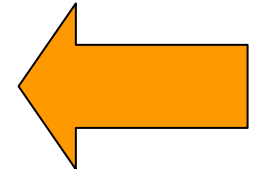
Vplyv top manažmentu na systém benefitov.

Od predstáv k možnostiam.

Benefity ako nástroj riadenia.

Vyhodnocovanie efektívnosti benefitov.

Vývoj štruktúry benefitov a ich budúcnosť.



# Board Level - obsah

---

- Strategický význam Boardu.
- Možné riziká spojené s benefitovou štruktúrou v Boarde.
- Štandardy Corporate Governance.
- Zhodnocovanie prínosu Boardu.
- Nastavovanie benefitov za plnenie úloh/rol v Boarde.

# Roly Boardu ako katalyzátor KPI's

- **Planner** (budúcnosti a stratégie).
- **Monitor** (súčasných cieľov).
- **Evaluator** (výkonnosti a efektívnosti jednotlivých procesov).
- **Organizer** (členov komunity na pomoc organizácii).
- **Motivator** (zamestnancov a dobrovoľníkov).
- **Fundraiser** (na zabezpečenie potrebných zdrojov).
- **Catalyst** (dlhodobých organizačných zmien).
- **Promoter** (organizácie a jej aktivít).
- **Supporter** (programov a služieb organizácie).
- **Protector** (verejného záujmu).
- **Advocate** (záležitostí a postupov s priamym vplyvom na spoločnosť).
- **Advisor** (výkonnému riaditeľovi).
- **Governor** (operatívnych rozhodnutí v rámci spoločnosti).

# Odporúčania Európskej komisie

---

- **2004/913/ES**

Zavedenie vhodného systému odmeňovania riadiacich pracovníkov registrovaných spoločností.

- **2005/162/ES**

Úlohy riadiacich pracovníkov registrovaných spoločností s nevýkonnými alebo dozornými oprávneniami a o výboroch vrcholového orgánu.

# Od motivácie k výkonu

- Finančná odmena – motivácia zvyšovať výkony.
  - Riziko – umelé zvyšovanie hospodárskych výsledkov.
- Výška finančnej odmeny – motivácia pre kompetentných.
  - Riziko – nižší profit spoločnosti.
  - Riziko – strata motivácie zlepšovať výkony.
- Akcionár spoločnosti – motivácia zvyšovať hospodárske výsledky.
  - Riziko – zvyšovanie profitu spoločnosti na úkor nižšej konkurencieschopnosti na trhu ľudských zdrojov.

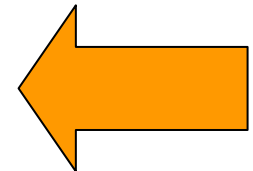
Vplyv top manažmentu na systém benefitov.

Od predstáv k možnostiam.

Benefity ako nástroj riadenia.

Vyhodnocovanie efektívnosti benefitov.

Vývoj štruktúry benefitov a ich budúcnosť.



# Potrebuje top manažment benefity?

## obsah

---

- Ako to bolo v minulosti?
- Ako je to v súčasnosti?
- Čo očakávame v budúcnosti?
- Čo získa spoločnosť vytvorením benefitového systému?



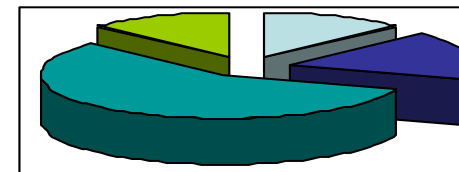
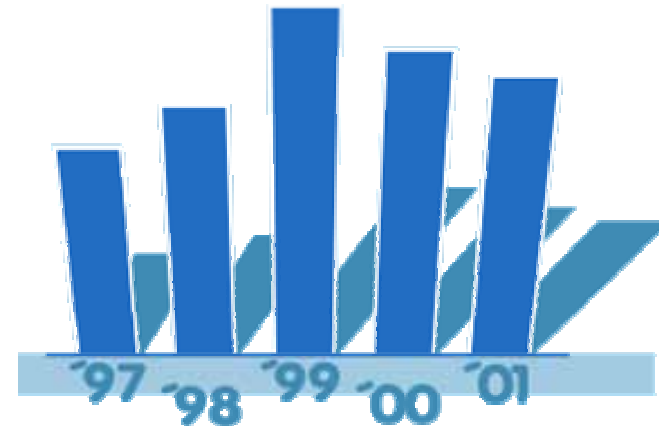
# Benefit benefitov

- Motivácia zamestnancov.
- Podpora lojality zamestnanca voči spoločnosti.
- Skvalitnenie odmeňovania za dosiahnuté výsledky.
- Zníženie nákladov spoločnosti.
- Dosiahnutie vnútornej a vonkajšej rovnováhy v porovnaní s trhom na základe trhového benchmarku.



# Podľa ktorých KPI´s sa meria výkon spoločnosti?

- **Tvrdofaktorové (dôležité).**
  - Dôsledné plánovanie.
  - Analýza konkurencie.
  - Systematický prieskum trhu.
  - Analýza ziskov.
  - Prísna kontrola nákladov.



# Podľa ktorých KPI´s sa meria výkon spoločnosti?

- **Mäkkofaktorové (významné).**
  - Kontinuálny biznis na základe príkladného CRM.
  - Rozvoj ľudí.
  - Neustále osobné vzdelávanie v zameraní biznisu.
  - Efektívna spolupráca.
  - Leadership.
  - Disciplinovanosť.
  - Dodržiavanie základných hodnôt spoločnosti.



# Good to Great... alebo krátke zamyslenie

- ...osobná výzva, základné hodnoty spoločnosti, drive, seberealizácia...
- Byť pripravený na budúcnosť.
- Snaha vytvoriť z dobrej spoločnosti **excelentnú spoločnosť**.



26.6.2006

Radomír Mako

AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment

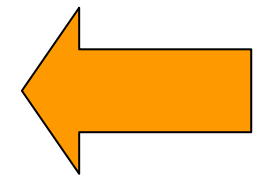
Vplyv top manažmentu na systém benefitov.

Od predstáv k možnostiam.

Benefity ako nástroj riadenia.

Vyhodnocovanie efektívnosti benefitov.

Vývoj štruktúry benefitov a ich budúcnosť.



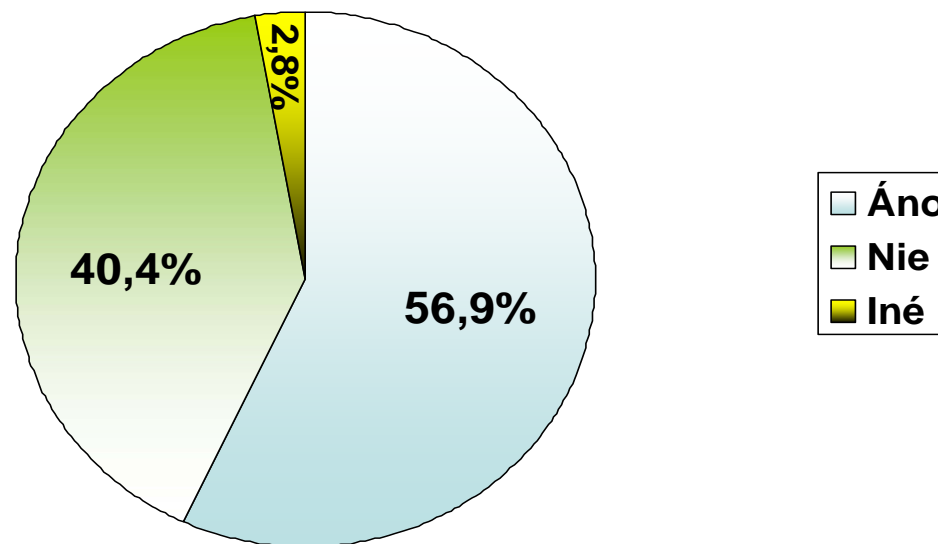
# Benefits ako nástroj riadenia - obsah

---

- Top manažment zodpovedá za štruktúru benefitov.
- Prijímanie a udržanie top manažérov v spoločnosti.
- Zmeny štruktúry benefitov s cieľom motivovať úspech.

# Prijímanie a udržanie top manažérov - Best Practice

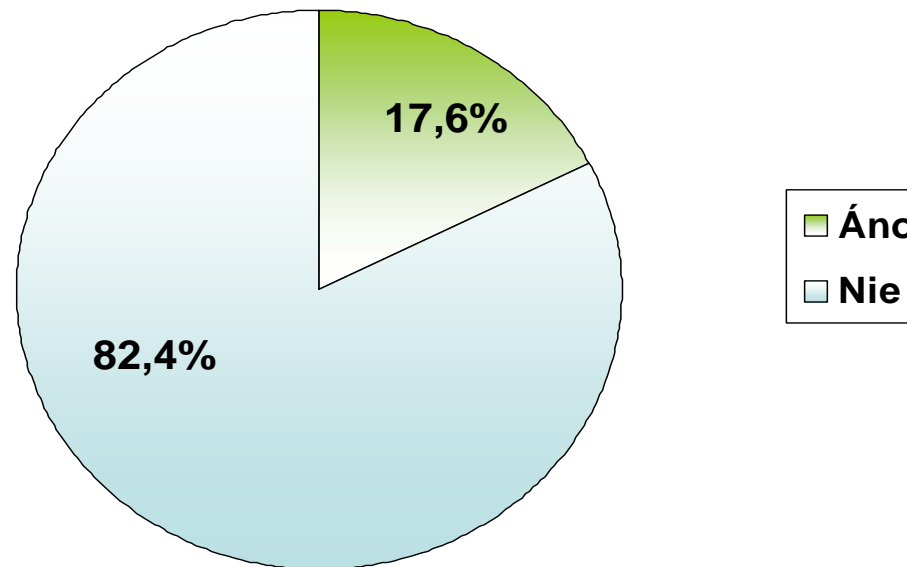
- 1. Sú benefity kľúčovým nástrojom pri prijímaní top manažérov?



(Odpoveď Iné: spoločnosť ešte nezhodnotila)

# Prijímanie a udržanie top manažérov - Best Practice

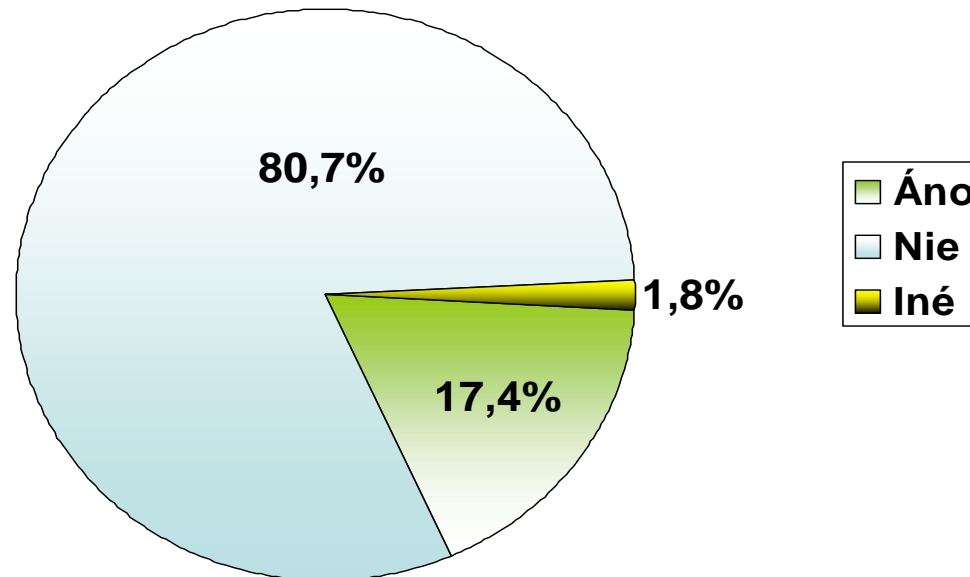
- 2. Zmenili ste za posledné roky nastavenie benefitovej štruktúry top manažmentu?





# Prijímanie a udržanie top manažérov - Best Practice

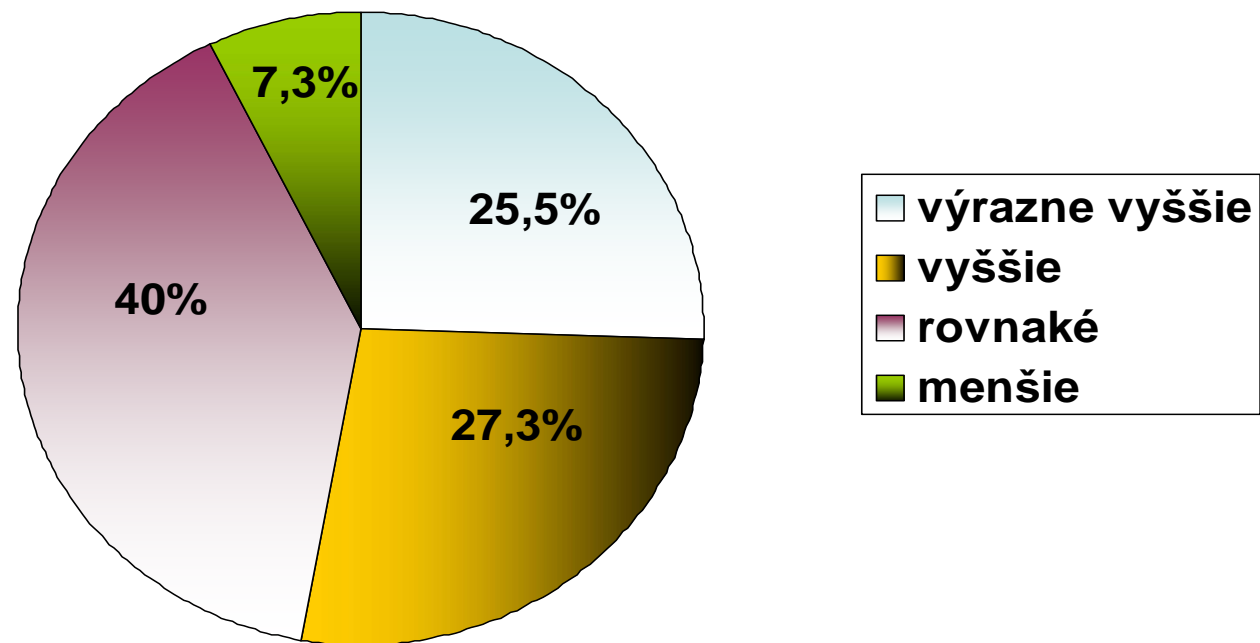
- 3. Skomplikovalo situáciu v spoločnosti zverejnenie odmien top manažmentu pri výbere nových manažérov?



(Odpoveď Iné: spoločnosť ešte nezhodnotila, neaplikovala)

# Prijímanie a udržanie top manažérov - Best Practice

- 4. Aké odmeny by ste ponúkli pri prijímaní top manažérov dnes?



# Vytvorenie benefitovej filozofie

---

- Rozhodnite, aké rozdiely by mali existovať v odmeňovacej štruktúre pre všetky úrovne riadenia.
- Určite, ako nastaviť benefitový systém voči trhovému benchmarku.
- Určite rozdiely medzi kompenzáciami a benefitmi.
- Vytvorte mapu všetkých pozícií v spoločnosti a ohodnoťte tieto pozície vzájomne medzi oddeleniami.
- Overte váš Cafeteria system v porovnaní s trhom a prispôsobte ho podľa potreby.

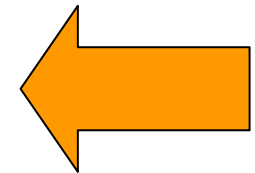
Vplyv top manažmentu na systém benefitov.

Od predstáv k možnostiam.

Benefity ako nástroj riadenia.

Vyhodnocovanie efektívnosti benefitov.

Vývoj štruktúry benefitov a ich budúcnosť.



# Vyhodnocovanie efektívnosti benefitov - obsah

---

- Zhodnocovanie prínosu benefitov.
- Časový horizont.
- Významové rozdiely.
- Balík zaužívaných benefitov.
- Platové štúdie.
- Služby ako benefit.

# Zhodnocovanie prínosu benefitov

---

- **Trhový benchmark.**  
Periodicita: dvakrát za rok.
- **Daňové úľavy pre zamestnávateľa.**
- **Obojstranne prínosné benefity.**
  - Zdravotná starostlivosť.
  - Home-office.
  - Školenia, tréningy, kurzy.
  - Team Building Activity...

# Čas na zmenu benefitovej štruktúry

- **Zhodnocovanie aktuálnosti a prínosu benefitov.**  
Periodicita: jedenkrát za rok (optimum).
- **Faktory vplyvu na zmenu systému.**
  - KPI´s organizácie.
  - Kontrola nákladov a ziskov.
  - Posun trhovej situácie.
  - Vznik nových služieb na trhu.
  - Fluktuácia zamestnancov.

# Významové rozdiely

---

- Benefit.
  - Odmena za plnenie KPI´s a prínos pre spoločnosť.
- Kompenzácia.
  - Výdavky manažéra, ktoré sú nevyhnutné pri výkone práce.
- Incentive pays.
  - Finančná odmena za vedenie iniciatívnych projektov pre spoločnosť.



# Benefity



26.6.2006

Radomír Mako  
AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment

- **Primerané finančné ohodnotenie.**
- **Manažérska zmluva.**
- **Rôzne druhy daňovo zvýhodnených finančných služieb.**
- **Firemné pôžičky / Opcie, akcie spoločnosti.**
- **Firemné platobné karty.**
  
- **Osobné PR.**
- **Security.**
  
- **Špeciálne odmeny a retenčné plány (hi-end..., sabating...).**
- **Rozšírená zdravotná starostlivosť aj pre rodinných príslušníkov.**
- **Kompenzácie / pomoc v prípade nepredvídateľných udalostí.**
- **Regeneračný program.**
- **Moving Package / presťahovanie rodiny.**
  
- **Home-office / notebook / komunikačné nástroje.**
- **Služobné auto primeranej triedy a výbavy aj na súkromné účely.**
- **Parkovanie na firemnom parkovisku.**
  
- **Ďalšie vzdelávanie (MBA, cudzie jazyky).**
  
- **VIP spoločenské, kultúrne a športové akcie.**
- **Členstvá v profesijných združeniach, VIP kluboch...**
- **Účasť na renomovaných odborných konferenciách.**

# Platové štúdie

- Znalosť trhu ľudských zdrojov.
  - Neustály kontakt s trhovými podmienkami.
  - Vyhodnocovanie platových podmienok.
- Sledovanie nových trendov.

**Benefity sú ako pohladenie na duši,  
ktoré však neodpúta myseľ od primárneho zamerania  
na prinášanie úspechu a rozvoj spoločnosti.**

# Plat

Položky	Áno	Nie
Hrubá fixná mzda (za definovaný mesačne / ročne)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Variabilná zložka platu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Počet miezd platených ročne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmeny zo mzdy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmeny z hospodárskeho výsledku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmeny za projektové riadenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Odmeny za osobnostné výsledky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dĺžka pôsobenia v spoločnosti (ovplyvňuje výšku platu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zamestnanecké akcie, opcie a ostatné finančné nástroje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

# Pracovný čas a voľno

Položky	Áno	Nie
Pracovný čas - flexibilný/stabilný	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovný čas - preplácané nadpracované hodiny alebo skrátená pracovná doba	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dovolenka (počet dní, príspevok na dovolenku)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Práca neschopnosť (Možnosť PN bez potvrdenia od lekára - počet dní v roku, príspevok k platenému nemocenskému do výšky platu)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materská dovolenka (mzda v plnej výške respektíve jej väčšia časť počas materskej dovolenky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

# Prostriedky na výkon práce

Položky	Áno	Nie
Mobilný telefón - dispozičný/referenčný, veľkosť paušálu, prídavné služby u manažérov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Automobil (referenčné/dispozičné; trieda vozidla, značka a výbava vozidla)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zariadenia potrebné na výkon povolania (notebook, faxové prepojenia cez mobilný telefón, palmtop)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služobné cesty (nadštandardné diéty, možnosť ubytovania sa v hoteli s určitou úrovňou, trieda letenky)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ošatné	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reprezentačný rozpočet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť nákupu kartou do určitej výšky krytou spoločnosťou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

# Poistenie

Položky	Áno	Nie
Dôchodkové pripoistenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Životné poistenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Špeciálne šporenie podporované spoločnosťou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ďalšie položky na základe definície zadávateľa		
...		

# Zdravotná starostlivosť

Položky	Áno	Nie
Zdravotné poistenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zdravotné prehliadky hrazené spoločnosťou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Úrazové poistenie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		



# Ďalšia starostlivosť

Položky	Áno	Nie
Nadštan dártné stravné lístky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dotovaná je ďalej	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Volný prístup k nápojom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

26.6.2006

Radomír Mako

AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment

# Rozvoj ľudských zdrojov

Položky	Áno	Nie
Tréningy podporované spoločnosťou (tréning platený spoločnosťou)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deň voľna pre tréning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosť štúdia plateného spoločnosťou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spoločnosťou platené odborné knihy a časopisy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

# Jednorazové príspevky

Položky	Áno	Nie
Jednorázový príspevok pri odchode do dôchodku	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jednorázový príspevok v prípade smrti alebo úrazu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Príspevok pri príležitosti jubileí (MDD, Vianoce, narodenie dieťaťa, životné jubileum, svadba)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

# Voľný čas

Položky	Áno	Nie
Subvencia na športové podujatia (plaváreň, Fitness centrum, Squash)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvencia na kultúrne podujatia (kiná, divadlá, koncerty)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podnikové výlety a akcie (vianočný večierok a iné neformálne stretnutia)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

26.6.2006

Radomír Mako

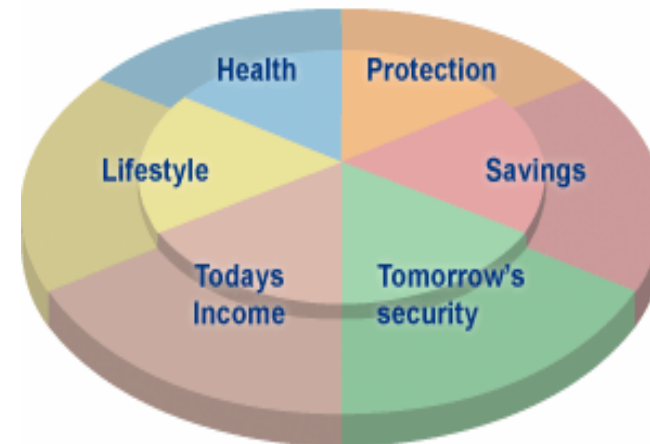
AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment

# Podpora spoločnosťou

Položky	Áno	Nie
Možnosť bezúročnej alebo výhodnej pôžičky (byt, auto, nábytok)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Subvenčia na produkty spoločnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bezplatné poradenstvo (psychológ, finančný poradca, právny poradca)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
...		

# Služby ako benefit

- Outplacement.
- Manažérska zmluva.
- Finančný poradca.
- Psychológ.
- Právny poradca.



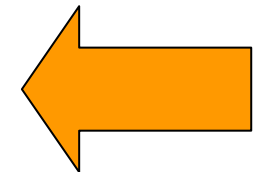
Vplyv top manažmentu na systém benefitov.

Od predstáv k možnostiam.

Benefity ako nástroj riadenia.

Vyhodnocovanie efektívnosti benefitov.

Vývoj štruktúry benefitov a ich budúcnosť.



# Vývoj štruktúry benefitov a ich budúcnosť - obsah

---

- Vývoj riadiacich generácií.
- Pohľad do budúcnosti.
- On-Boarding.



# Vývoj riadiacich generácií v našom regióne

## **Povojnová generácia**

- Uznávanie hodnôt na základe hierarchie.
  - Postup podľa odpracovaných rokov.

**Kľúčové faktory:** hierarchická štruktúra.

## **„Socialistická“ generácia**

- Benefity riadiacich pracovníkov:
  - cestovanie do západných krajín,
  - prídel bonov / nákupy v Tuzexe,
  - podnikové chaty / zájazdy ROH.

**Kľúčové faktory:** príslušnosť k vládnucej strane.

## **Generácia infoveku**

- Nové technológie / internet.
  - Vedia, čo chcú, a hovoria to nahlas.
  - Lojálnosť voči tým, ktorých obdivujú.

**Kľúčové faktory:** demokracia.

# Budúcnosť

- **Generácia „budúcnosti“**  
**Kľúčové faktory:** synergia v informovanosti, skúsenosti a flexibilita vo vzájomnej rovnováhe.
- Očakávanie stúpajúcej časovej krivky premien generácií.
- Nové požiadavky na benefity.
- Vznik nových služieb ovplyvňujúcich benefitové systémy.

## ... pokračovanie

---

- „Najprv kto bude na palube lodi...“
- Generačné prechody v top manažmente.
  - Prispôsobovanie sa epoche.
- Odovzdávanie žezla riadenia nasledujúcej generácii.
  - Zmena hodnôt, metód, prístupov, potrieb.

# On-Boarding

- **Ide o benefit?**
- **Tak o čo ide?**
  - Potreba / Možnosť spoznať pracovné prostredie.
  - Sokratovský dialóg.

„Sloboda je len časťou príbehu a iba polovicou pravdy..., preto by som odporučil, aby Sochu slobody na západnom pobreží doplnila Socha zodpovednosti.“

Viktor E. Frankl, *Man's search for meaning*

# ZHRNUTIE

26.6.2006

Radomír Mako  
AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment

# Balancing

---

- Osobný život verzus Pracovný život.
- Seberealizácia & osobná výzva verzus KPI's.
- Tvorit' príležitosti verzus Chytať príležitosti.

*Don't predict the future, INVENT IT!!!*

# Otvorené obzory

- Význam benefitov v súčasnom a budúcom období bude mať stúpajúcu tendenciu.
- Vytváranie kombinácií služieb na dosahovanie obojstrannej výhodnosti so zameraním na dosahovanie výsledkov.
- Stúpajúci prízvuk na kooperujúci individualizmus vytvára dopyt po najlepších.
- Stanovenie pravidiel merania a ocenenia schopností - leadership, agilita...

Ďakujem za pozornosť!

The image shows a business card for AJG Amrop Jenewein Group. The card has a white background with a blue vertical stripe on the right side. At the top left, there are logos for ISO 9001 REGISTERED, DNV, and M&E SYS. RWA C1724. In the top right, the text 'I amrop jenewein' is displayed in a red and blue box. The center of the card features five overlapping photographs of business professionals: a man in a white shirt, a woman in a green suit on a phone, a man in a dark suit with arms crossed, a woman in a light grey blazer, and a man in a dark suit. At the bottom left is the AESC logo. The bottom right contains contact information for the Bratislava office and the European Office in Brussels, along with the SEAP logo.

ISO 9001 REGISTERED  
DNV  
M&E SYS.  
RWA C1724

I amrop jenewein

AESC

AJG – Amrop Jenewein Group  
Zámocká 36, P.O. Box 283  
814 99 Bratislava  
tel./fax: +421 2 5443 6001-7  
e-mail: info@ajg.sk  
www.ajg.sk

AJG European Office  
Rue des Confédérés 47  
1000 Brussels  
e-mail: brussels@ajg.sk  
euoffice@ajg.sk  
www.EUlobby.sk

seap  
SOCIETY OF  
EUROPEAN AFFAIRS  
PROFESSIONALS

Radomír Mako

AJG – Amrop Jenewein Group

Tel./fax: (+421-2) 5443 6001-7

E-mail: mako@ajg.sk

26.6.2006

Radomír Mako

AJG – Amrop Jenewein Group, konferencia IIR, Efektívny HR Manažment