

Návrh změn v oblasti zaměstnaneckých benefitů pro Moneta Money Bank

Obsah

STRUČNÝ POPIS ORGANIZACE	4
POPIS POSUZOVANÉHO PROCESU	4
POJMENOVÁNÍ A ZDŮVODNĚNÍ SILNÝCH A SLABÝCH STRÁNEK PROCESU	5
SILNÉ STRÁNKY	5
PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ	6
POJMENOVÁNÍ RIZIK SPOJENÝCH SE SOUČASNÝMI SLABÝMI STRÁNKAMI PROCESU	5
ODŮVODNĚNÝ NÁVRH ZMĚN V PROCESU A JEHO PŘÍNOSY PRO ORGANIZACI	6
POJMENOVÁNÍ RIZIK REALIZACE NAVRHOVANÝCH ZMĚN V PROCESU	8
VYČÍSLENÍ FINANČNÍCH I NEFINANČNÍCH NÁKLADŮ NA REALIZOVANÉ ZMĚNY	9
NEFINANČNÍ NÁKLADY	9
PŘIBLIŽNÉ FINANČNÍ NÁKLADY	9
ZDROJE:	10
PŘÍLOHY	13
PŘÍLOHA Č. 1 - VÝROČNÍ ZPRÁVA MMB	13
PŘÍLOHA Č. 2 - INTRANET MMB	13
PŘÍLOHA Č. 3 - ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ HR	13
PŘÍLOHA Č. 4 - PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ A ČERPÁNÍ ZAMĚSTNANECKÝCH VÝHOD 2023	13

Poznámka:

Původně jsme navázali spolupráci se Zdravotní Pojišťovnou Ministerstva Vnitra, kde jsme měli zpracovávat problematiku nástupnictví. Avšak během této spolupráce se ukázalo, že nám nebyli schopni poskytnout potřebné informace, na základě kterých bychom dokázali zpracovat požadovaný výstup. Navzdory opakovaným pokusům o komunikaci a vysvětlení nutnosti těchto dat pro realizaci projektu jsme byli opakovaně odkázáni pouze na veřejně dostupné informace, které nebyly pro splnění zadání dostatečné.

Po konzultaci s Vámi jsme se naposledy pokusili od ZPMV získat potřebné informace a prostřednictvím Teamsového hovoru jsme se jim opětovně snažili vysvětlit, jaké informace potřebujeme, proč jsou pro zpracování projektů klíčové a proč by to pro ně bylo přínosné. Nadále trvali na tom, že nám žádné informace poskytnout nemohou, protože podle nich žádné nemají, a cenným výstupem by pro ně z naší strany byl pouze průzkum best practices. Z důvodu odlišných očekávání jsme dospěli k závěru, že spolupráci ukončíme.

Bohužel jsme již neměli dostatek času na navázání spolupráce s jinou společností. Abychom i přesto mohli projekt dokončit, použili jsme interní dokumenty z předchozího zaměstnání příbuzné jedné členky týmu. Vzhledem k omezeným zdrojům jsme se při analýze a návrzích zlepšení procesu opírali také o veřejně dostupné informace, odbornou literaturu a konzultace prostřednictvím ChatGPT.

Jsme si vědomi, že tento postup nebyl ideální, avšak vzhledem k okolnostem a časovým omezením nám umožnil zpracovat projekt alespoň v této omezené kvalitě. Věříme, že naše návrhy i přes tento kompromis přinášejí hodnotné poznatky a splňují požadavky zadání.

Stručný popis organizace

Naše společnost je banka s kořeny v České republice, která nabízí široké spektrum bankovních služeb pro jednotlivce, firmy a další subjekty. Zároveň patří mezi největší banky v České republice.

Společnost v minulém roce zaměstnávala v průměru 2 493 zaměstnanců, což z ní činí jednoho z významných zaměstnavatelů na českém trhu¹. Zaměstnance můžeme rozdělit na dva typy, zaměstnanci pobočkové sítě (1 240 zaměstnanců na 134 pobočkách) a pak zaměstnanci interní struktury banky (IT, Digital, Kontaktní centrum, Provoz, Produkty, Marketing, HR, Komunikace a Udržitelnost, Finance, Řízení a analýza rizik, Compliance, Interní audit, Právní oddělení) - jednalo se o 1 253 zaměstnanců.

Společnost má dobře organizované HR oddělení pro efektivní řízení personálních procesů. HR struktura je rozdělena do čtyř specializovaných týmů, které společně pokrývají širokou škálu HR procesů a zajišťují tak naplnění potřeb zaměstnanců i celé organizace.

Mezi tyto týmy patří také tým *Reward and Payroll*, který je zodpovědný za poskytované benefity pro zaměstnance a za mzdové procesy. Tento tým se nezabývá pouze administrativou, ale také se věnuje plánování a optimalizaci benefitů. V tomto směru se snaží zajistit, aby nabízené benefity splňovaly očekávání a potřeby zaměstnanců a zároveň podporovaly dlouhodobé cíle společnosti.

Popis posuzovaného procesu

Pro cca 70 % zaměstnanců na českém pracovním trhu je dle průzkumu Randstad (2023, září) při výběru zaměstnavatele důležitá jak atraktivní mzda, tak i atraktivní benefity. V žebříčku toho, co by měl ideální zaměstnavatel nabízet se dokonce atraktivní mzda a benefity objevují na prvním místě. Proto se v práci zaměříme na proces zaměstnaneckých benefitů.

Naše společnost nabízí široké spektrum zaměstnaneckých benefitů, tyto benefity jsou rozděleny do čtyř hlavních oblastí: finanční odměny, volno, benefity balíčky a další výhody.

Mezi finanční odměny patří ocenění loajality zaměstnance (jednorázový bonus vyplacený za každých 5 let nepřetržitého pracovního poměru²), rovněž sem patří odměna za doporučení nového uchazeče, roční příspěvek pro zaměstnance se zdravotním znevýhodněním, dále

¹ viz. příloha č. 1 - VÝROČNÍ ZPRÁVA MMB

² viz. příloha č. 2 - INTRANET MMB

příspěvek při dřívějším návratu z mateřské/rodičovské dovolené a pro některé pozice sem rovněž spadá adaptační bonus.

Banka poskytuje zaměstnancům 4 dny volna nad rámec zákonného minima (free days), dále zaměstnanci přicházející do přímého kontaktu s klienty mohou každý měsíc využít 3 hodiny placeného volna navíc (Time Off), ve snaze podporovat profesní rozvoj zaměstnanců má zaměstnanec možnost využít 5 dní volna za studijními účely (Certification Leave), pro flexibilní řešení osobních potřeb mají zaměstnanci možnost využít dlouhodobého neplaceného volna a v rámci iniciativy Pácháme dobro mají zaměstnanci nárok na 2 volné dny pro dobrovolnické aktivity.

Každý zaměstnanec si na začátku kalendářního roku může vytvořit benefitní balíček na míru v roční výši až 30 000 Kč – na výběr mají zaměstnanci stravenkový paušál, příspěvek ke mzdě, na kartu MultiSport, penzijní spoření, životní pojištění nebo DIP (dlouhodobý investiční produkt).

Mezi další výhody patří například dětská skupina Motýlek, která je od roku 2023 k dispozici pracovníkům pražské pobočky. Navíc zaměstnanci mohou až 12 dní měsíčně, pokud jim to náplň jejich práce umožňuje, pracovat z domova (Flex place).

Mezi nejpopulárnější benefity v této bance patří stravenkový paušál, příspěvek na penzijní pojištění / životní pojištění, mzdový příspěvek a Multisport karta. Víme, že v roce 2023 se 729 zaměstnanců zúčastnilo iniciativy Pácháme dobro a celkem odpracovali 4 560 hodin (570 dobrovolnických dnů) ve 36 organizacích³.

Pojmenování a zdůvodnění silných a slabých stránek procesu

Silné stránky

Jednou ze silných stránek je již dříve zmíněné široké spektrum benefitů, které obsahuje všechny následující oblasti: finanční odměny, volno, benefitní balíčky a další výhody.

Dalším pozitivem aktuálních benefitů je jejich univerzálnost. Například s výjimkou home office, Time Off a adaptačních bonusů mají na stejné benefity nárok všichni zaměstnanci, ať už pracují v jakémkoli útvaru banky.

³ viz. příloha č. 1 - VÝROČNÍ ZPRÁVA MMB

Další silnou stránkou, kterou se banka odlišuje od svých konkurentů na trhu například to, že každý zaměstnanec má stále své vlastní pracovní místo (není zaveden desk sharing), dále pak zachovala benefit ocenění za loajalitu. Přijde nám, že tento benefit může být pro pracovníky motivující.

V neposlední řadě si rovněž každý zaměstnanec může sestavit benefitní balíček na míru dle svých preferencí a potřeb.

Nakonec považujeme za důležité, že se společnost snaží podporovat své zaměstnance jak v jejich pracovním rozvoji (Certification Leave), tak v dobrovolné činnosti (iniciativa Pácháme dobro).

Prostor pro zlepšení

Přestože má benefitní program banky své silné stránky existuje v něm prostor pro zlepšení, jedním z problémů je obava zaměstnanců ze ztráty zaměstnání – výroční zprávy z posledních let reflektují trend propouštění zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců⁴ v roce 2023 byl o 11 % nižší než v předchozím roku. Proto by nám přišlo důležité se zaměřit na pocit sounáležitosti mezi bankou a zaměstnanci.

K identifikování prostoru pro zlepšení jsme také použili výpovědi bývalých zaměstnanců, které jsme našli na internetových portálech. vděčným zdrojem byl web Atmoskop (2024), kde jednou z častých stížností bylo to, že by zaměstnanci uvítali větší množství benefitů. Slabinou současného systému benefitů je nedostatečná kvalita, kvantita a rozmanitost, kterou zaměstnanci očekávají od tohoto systému. Bývalí zaměstnanci často vyjadřovali svoji nespokojenost s nabídkou benefitů. Například jeden bývalý zaměstnanec napsal, že „Benefity a kantýna jsou na tom špatně. Trochu méně stresu a "ADHOC" by neuškodilo“. Stávající situace benefitů naznačuje větší potřebu zlepšení situace benefičního systému, avšak musíme ocenit to, že HR oddělení každý rok aktualizuje skladbu benefitů.

Jako další slabinu vnímáme nedostatek programů zaměřených na podporu well-beingu zaměstnanců. Ačkoli banka nabízí pár benefitů, které jsou zaměřené na zdraví (např. Multisport karta), tak jim chybí benefity a programy zaměřené na duševní zdraví a pohodu zaměstnanců. Například koučink, workshopy zaměřené na podporu well-beingu nebo jiné aktivity by mohly výrazně zlepšit produktivitu zaměstnanců a atmosféru na pracovišti.

⁴ viz. příloha Č. 1 - VÝROČNÍ ZPRÁVA MMB

Pojmenování rizik spojených se současnými slabými stránkami procesu

Nespokojenost s nabídkou benefitů

Může vést k demotivaci a frustraci u zaměstnanců, což negativně ovlivňuje jak spokojenost zaměstnanců, tak i jejich výkon. Například kvalitně navržené zaměstnanecké benefity vedou k vyšší angažovanosti a nižší míry frustrace (Krekel et al., 2019). Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni jak s kvalitou, tak i s kvantitou benefičních balíčků, může to vést k dlouhodobým negativním dopadům na jejich produktivitu a loajalitu v organizaci.

Well-being

V benefiční programu této banky nejsou žádné benefity, které by se týkaly duševního zdraví a pohody jejich zaměstnanců. Mít benefity i v tomto směru by organizaci pomohlo několika různými způsoby. Zaměstnanci v organizace s kvalitními well-being programem mají nižší úroveň stresu, vyšší angažovanost, vyšší loajalitu a celkově lepší zdraví (Gallup, 2024). Zvláště po přečtení mnoha názorů bývalých zaměstnanců by bylo pro banku velmi přínosné zaměřit se i na tuto oblast.

Nadměrná pracovní zátěž

Dalším významným problémem je nadměrná pracovní zátěž bez odpovídající odměny. Dle výpovědí bývalých zaměstnanců banky považovali za nespravedlivé vykonávat práci za dva lidi bez náležitého ocenění: „Díky rozvoji, člověk dělá dva procesy současně, prakticky za dva lidi, ale odměna žádná“. Tato situace způsobuje vysokou úroveň stresu, která může vést až k syndromu vyhoření. Syndrom vyhoření snižuje produktivitu i celkové duševní a fyzické zdraví zaměstnanců (Corbeanu, 2023).

Odůvodněný návrh změn v procesu a jeho přínosy pro organizaci

Zaměstnanci naší společnost za kalendářní rok 2023 stáli celkem 2 504 milionů korun⁵ (Z toho benefity a mzdy tvořily 1 854 milionů korun), což se zdá jako velký výdaj, ale oproti roku 2022 tato částka poklesla o 0,9 %.

⁵ viz. příloha č. 1 - VÝROČNÍ ZPRÁVA MMB

Všechny námi navrhované změny vycházejí z teoretického předpokladu, že lepší odměňování zaměstnanců povede ke zvýšení jejich životní spokojenosti, autonomie, podílu na rozhodování banky, což povede ke zvýšenému výkonu a produktivitě zaměstnanců, a nakonec k většímu zisku banky jako celku (Wiley, 2012).

První navrhovanou změnou, která by měla přispět k dlouhodobému udržování zaměstnanců, je změnit současné odměňování loajality finanční částkou (lump sum) na odměňování zaměstnanců akciemi banky. Hodnota vydaných akcií by byla ekvivalentní hodnotě finanční částky. Ačkoliv bude změna hlavně symbolická, tak předpokládáme, že zaměstnanci ocení možnost vlastnit kus společnosti (*Stock and equity options*), ve které pracují. A hlavně když jdou do práce tak půjdou do jisté míry pracovat na "svém". Dalším příjemným bonusem pro zaměstnance je každoroční vyplácení dividend. Od této změny si slibujeme hlavně zvýšení motivace zaměstnanců pro práci a jejich ztotožnění s bankou. (Dulebohn et al., 2008). Dle Ranta & Ylinen (2024) jsou *Stock and equity options* pro zaměstnance jedním z benefitů, které v USA často nabízejí společnosti s největším ziskem (horních 25 %).

Výzkum dále naznačuje, že zaměstnanci chtějí být za svou práci formálně oceňováni. Zaměstnancům často stačí drobná pochvala nebo vyzdvižení jejich úspěchů před kolegy (Wiley, 2012). Navrhujeme proto zavedení tzv. dárkových poukazů, které budeme rozdávat oddělením na čtvrtletní bázi podle úspěšného plnění cílů. Poukazy budou typicky sloužit na nákup zboží a jídla u různých obchodníků v hodnotě 1 000 Kč. Tato změna poslouží k formálnímu ocenění zaměstnanců a ke zvýšení motivace celého týmu podávat nejlepší výkon (Hong et al., 1995).

Dále se chceme soustředit na podporování duševního zdraví a pohody zaměstnanců prostřednictvím benefitů k proplácení psychoterapie a koučinku. Využívání těchto benefitů může přispět k posílení duševního zdraví a celkového well-beingu zaměstnanců, stejně jako ke zlepšení pracovní spokojenosti a produktivity. Koučink může pozitivním způsobem ovlivnit pracovní výkon, tak i individuální schopnosti a zvyšuje sebedůvěru zaměstnanců, což následně zlepšuje jejich schopnost plnit pracovní úkoly (Jones et al., 2016).

Proplácení psychoterapie může rovněž pomoci zaměstnancům lépe zvládat stres a předcházet syndromu vyhoření. Výzkum naznačuje, že online psychologické intervence, včetně online psychoterapií mají pozitivní vliv na duševní zdraví a well-being zaměstnanců (Carolan, 2017). Zaměstnavatelská podpora tohoto typu může být zaměstnanci vnímána pozitivně a mohlo by to zlepšit atmosféru na pracovišti.

Přidání takového benefitu by tak mohlo pomoci bance udržet si své současné zaměstnance a zároveň by ji to mohlo udělat atraktivnější na pro potenciální uchazeče o práci.

Pojmenování rizik realizace navrhovaných změn v procesu

Mezi potenciální rizika našeho návrhu patří nedostatečná informovanost zaměstnanců o novém systému benefitů. Informování zaměstnanců o novém benefičním systému může být časově náročný proces, přičemž existuje riziko, že zaměstnanci nebudou okamžitě plně seznámeni s novými benefity, což může vést například k tomu, že je nebudou využívat hned po zavedení systému.

Dalším velkým rizikem návrhu je jeho časová náročnost na vypracování a na zavedení. Avšak máme silné argumenty pro to, že by se bance skutečně vyplatilo investovat do našeho návrhu, neboť jim to může přinést dlouhodobé zisky.

Přechod z odměňování loajality pomocí finanční částky na *Stock and equity options* sebou nese několik úskalí. Prvním z nich je, že přesná podoba tohoto benefitu bude záviset na tom, zda bude pro banku přijatelnější odměňovat zaměstnance reálným podílem na majetku společnosti formou akcií či podílnictví, nebo Virtuálním (fantomovým) podílem, popřípadě nějakou jinou alternativou. Dále, kvůli legislativě v ČR, by při tvorbě konkrétní implementace tohoto benefitu bude třeba úzká spolupráce s daňovým oddělením banky.

Vyčíslení finančních i nefinančních nákladů na realizované změny

Nefinanční náklady

Zavedení a implementování námi navrhovaného benefičního systému do prostředí této banky bude vyžadovat značné úsilí a časové náklady. Nicméně jsme přesvědčeni o tom, že dlouhodobé benefity navrženého systému nejen vyvažují tyto náklady, ale také přinesou pozitivní změny v oblastech spokojenosti a motivace zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že každoročně HR oddělení přizpůsobuje systém benefitů potřebám zaměstnanců, tak bychom mohli očekávat, že celkové časové náklady na naplánování a implementaci našeho návrhu změn ze strany HR nebudou tak vysoké jako při zavádění zcela nového systému.

Dále očekáváme, že při plánování benefitu *Stock and equity option* bude nutná úzká spolupráce s daňovým oddělením banky, která bude vyžadovat čas a úsilí k uskutečnění a implementaci daného benefitu.

Přibližné finanční náklady

1. Změna odměňování loajality (akcie místo jednorázové částky):

- Očekávané administrativní náklady (daňová a právní optimalizace): +10 %⁶.
- Stávající průměrná roční náklady za odměňování loajality: 1 218 305 Kč ročně⁷
- **Celkem:** $1\,218\,305 + 1\,218\,305 \times 0,1 = 1\,340\,136$ Kč ročně
=> navíc 121 831 Kč

2. Dárkové poukazy za čtvrtletní plnění cílů:

- Počet oceněných zaměstnanců: až 2 500 ročně
- Hodnota poukazu: 1 000 Kč na osobu
- Roční náklady: $2\,500 \times 1\,000 \times 4 = 10\,000\,000$ Kč.

3. Zavedení online terapie:

- Průměrná cena sezení: 1 500 Kč
- Počet zaměstnanců, kteří benefit využijí: 20 %⁸ (500 zaměstnanců)
- Počet sezení na zaměstnance ročně: 2
- Roční náklady: $500 \times 1\,500 \times 2 = 1\,500\,000$ Kč

Přibližné celkové roční náklady na benefity:

- Akcie za loajalitu: 121 831 Kč
- Dárkové poukazy: 10 000 000 Kč (reálně to bude menší, ne každý splní)
- Online terapie: 1 500 000 Kč
- Celkem: 11 621 831 Kč ročně.

⁶ Zdroj ChatGPT

⁷ Vypočetl ChatGPT podle tabulky z viz. příloha č. 2 - INTRANET MMB (s přibližnou fluktuací zaměstnanců 20 % ročně)

⁸ Odhad vygenerován pomocí ChatGPT - 20% by mělo být realistické číslo v prvních letech po zavedení tohoto benefitu

Zdroje:

- Dulebohn, J. H., Molloy, J. C., Pichler, S. M., & Murray, B. (2008). Employee benefits: Literature review and emerging issues. *Human Resource Management Review*, 19(2), 86–103. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.001>
- Hong, J., Yang, S., Wang, L., Chiou, E., Su, F., & Huang, S. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, 7(6), 10–14. <https://doi.org/10.1108/09556219510098064>
- Horák, V. (2013). Zaměstnanecké benefity v českých bankách [Bakalářská práce, Bankovní institut vysoká škola Praha, Katedra Finančnictví a ekonomických disciplín]. https://is.ambis.cz/th/a6yj0/Zamestnanecke_benefity_v_ceskych_bankach_IS.docx
- Randstad. (2023, září). Česká republika Randstad employer brand research 2023 [tisková zpráva]. Převzato z https://www.randstad.cz/s3fs-media/cz/public/2023-09/rebr_ceska_republika_report_cz_2023.pdf
- MONETA Money Bank, a.s. (2023). Výroční finanční zpráva. MONETA Money Bank, a.s. <https://investors.moneta.cz/documents/20143/0/mmb-vyrocní-financni-zprava-2023-cz.pdf/b3c336ed-e790-455b-405e-c4eb77d51883?t=1718617544820>
- Atmoskop (2024). Moneta Bank. <https://www.atmoskop.cz/nazory-na-zamestnavatele/75603-moneta-bank/hodnoceni>
- Ranta, M., & Ylinen, M. (2024). Employee benefits and company performance: Evidence from a high-dimensional machine learning model. *Management Accounting Research*, 64, N.PAG. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2023.100876>
- Corbeanu, A., Iliescu, D., Ion, A., & Spînu, R. (2023). The link between burnout and job performance: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(4), 599–616. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2209320>
- Gallup. (2024). State of the Global Workplace: 2024. Gallup, Inc. Retrieved from <https://www.gallupatwork.com/2024>
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance. Saïd Business School. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3356581>

- Wiley, J. W. (2012). Giving employees what they want can provide employers with what they want. *Employment Relations Today*, 39(1), 45–53. <https://doi.org/10.1002/ert.21354>
- Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The effectiveness of workplace coaching: A meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
- Carolan, S., Harris, P. R., & Cavanagh, K. (2017). Improving Employee Well-Being and Effectiveness: Systematic Review and Meta-Analysis of Web-Based Psychological Interventions Delivered in the Workplace. *Journal of Medical Internet Research*, 19(7), e271. <https://doi.org/10.2196/jmir.7583>

Přílohy

Příloha č. 1 - výroční zpráva MMB

Příloha č. 2 - intranet_MMB

Příloha č. 3 - Organizační uspořádání HR

Příloha č. 4 - Podmínky poskytování a čerpání zaměstnaneckých výhod 2023