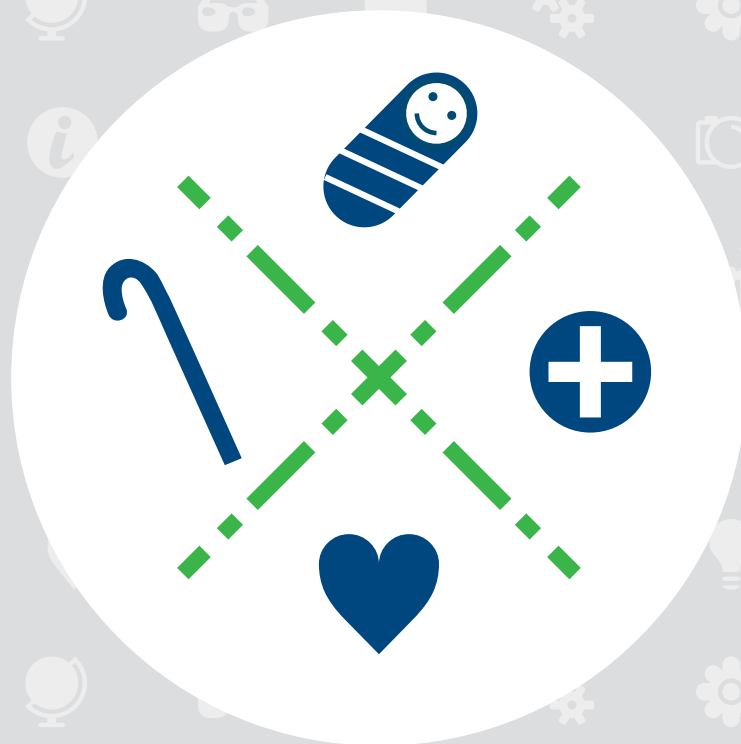


# Firemní hity: nadčasové benefity



Evropský rok **aktivního stárnutí**  
a **mezigenerační solidarity** 2012



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

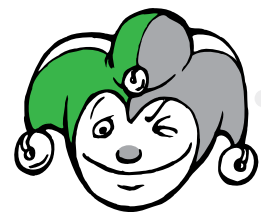


centrum  
kašpar

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



# Firemní hity: nadčasové benefity



centrum  
**kašpar**

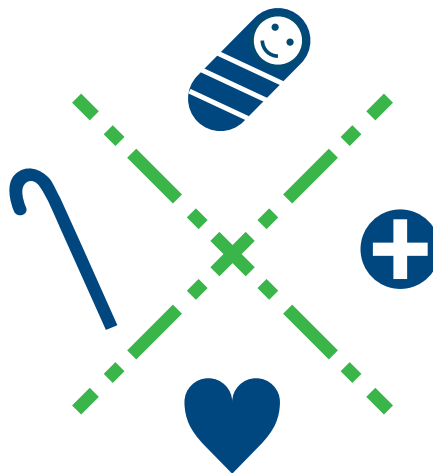
Děkujeme všem citovaným, kteří se s námi podělili o své zkušenosti.

## Obsah

Úvod: Benefity ve firemní praxi	5
Jak na benefity ve 21. století? S péčí.	13
Co letí? Pečující benefity	19
Benefit pro 21. století: odlehčovací asistence pro pečující zaměstnance	19
Co budete potřebovat (vědět) v 5 krocích	23
Závěrečná doporučení	42
Použité zdroje	43
Příloha: Vzor etického kodexu dodavatele benefitu	44

### Vysvětlivky ikon použitých v knize

citace	
rozšiřující text	
pohled z firmy	
aktivita	
tip	
foto	



„Dobrý den, jsem Filip Podnikavý a svou společnost jsem založil původně jako rodinný podnik. Na trhu se dobře uchytil a dnes zaměstnávám přes 60 lidí. Jistě to znáte, úspěch rozhodně není zadarmo. Starost o firmu mě stojí dvakrát více času, než když jsem ji zakládal. Současné politicko-ekonomické poměry mi podnikání také neusnadňují. Jenže s těmi těžko něco svedu. A tak zvažuji, co nastavit lépe, abych ušetřil čas a energii – svou i svých zaměstnanců. Do rukou se mi dostala tato kniha. Možná bude užitečné zastavit se v každodenním shonu a zamyslet se nad dalším rozvojem firmy třeba právě cestou vyladění zaměstnaneckých benefitů. Těším se na počtení...“



# Úvod: Benefity ve firemní praxi

Vážení zaměstnavatelé,

publikace, kterou začínáte číst, může být užitečnou inspirací, jak na počátku 21. století přistoupit k zaměstnaneckým benefitům. Některé v našem prostoru přetrvaly z dob minulých, jiné k nám proudí coby nové trendy ze zahraničí, takže někdy může být obtížné se v nich orientovat. Kritérium pro poskytování benefitů však nesporně přetrvává historická období navzdory „módním“ hitům. Je jím neohrožení ekonomické prosperity firmy a zajištění stabilizovaného a motivovaného pracovního týmu. Stojíme před otázkou, jaké benefity mohou tyto cíle v současné době naplnit.

Abychom se v našem textu co nejvíce přiblížili vaší firemní realitě, představujeme vám Filipa Podnikavého, ředitele firmy Podnik, s. r. o. Ten bude na následujících stránkách hájit váš pohled – vytížených zaměstnavatelů, kteří investují prostředky a energii nejen do svých zaměstnanců/kyň, ale i do celého regionu tím, že podporují zaměstnanost. A k tomu všemu by se měli dobře orientovat v personalistických trendech, zákonech a předpisech, někdy se také věnovat své rodině a tak dále. Správně usuzujete, že jméno manažera i jeho firmy je fiktivní. V případě firmy Podnik, s. r. o., však budeme pracovat s personálními údaji, které jsou odrazem situace v libereckých firmách o velikosti cca 50 – 300 zaměstnanců/kyň v aktuální době, tedy v roce 2014.



Když se zvažují možnosti dalšího rozvoje, je vhodné začít analýzou současného stavu.

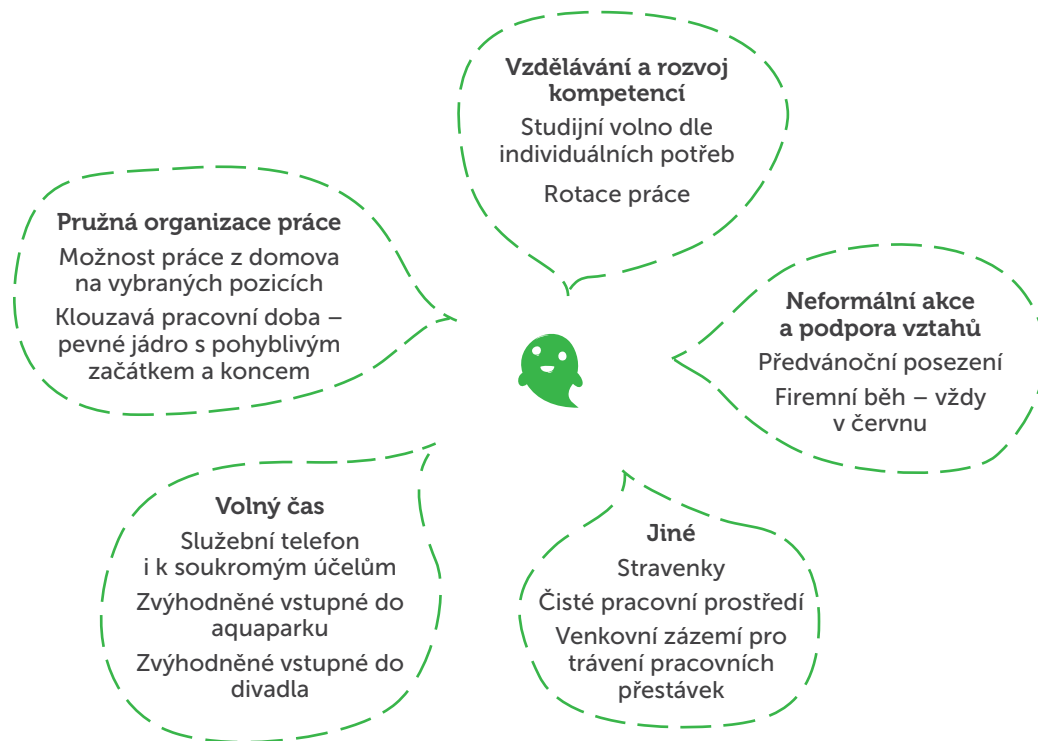
- Co všechno řadíte mezi zaměstnanecké benefity?
- Jaké benefity zaměstnaným aktuálně nabízíte?



„Benefit je něco, co zaměstnanec dostává nad rámec mzdy, má ho to motivovat k práci a přispívat k větší pracovní pohodě. Pro zaměstnavatele by mělo mít jeho zajištění co nejnižší náklady. U nás poskytujeme služební telefon, stravenky, zvýhodněné vstupné do aquaparku, studijní volno dle potřeb. Na nic jiného nám v tuto chvíli prostředky nestačí.“

My společnost Podnik, s. r. o. známe také docela dobře. Prováděli jsme v ní tzv. diversity audit<sup>1</sup>. Jeho součástí byly rozhovory se zaměstnanými a také studium firemních dokumentů. Proto víme i o dalších benefitech, které pan ředitel nezmínil. V přehledném celku vám je představujeme níže.

Obrázek č. 1: „Duch firmy Podnik, s. r. o.“



<sup>1</sup> Jedná se o diagnostiku firemního klimatu s ohledem na jeho nastavení vstříc potřebám různých skupin zaměstnanců/kyň – např. rodičů malých dětí, na RD, osob nad 50 let, absolventů aj.

Není toho vskutku málo, co nabízí firma Podnik, s. r. o. kromě pravidelné měsíční mzdy. Posud'te sami. Přitom finanční náklady většiny uvedených opatření jsou zanedbatelné. Všimněte si, že to platí zejména o těch benefitech, které pan ředitel Podnikavý vůbec nejmenoval.

„Upřímně, nenapadlo mě, že za benefity mohu považovat pružnou práci nebo čisté prostředí. Přijde mi to vcelku samozřejmé.“



Na první pohled vypadají všechny stejně, vidíte?



## 1) Komunikujte se zaměstnanými – benefit jako adresná odpověď na potřeby vašich lidí

Nejlepší cesta, jak zjistit, jaké benefity nabízíte, je zeptat se na ně vašich zaměstnaných. Některé, na které jste hrdí vy, třeba ani nezmíní. Naopak vás ve výčtu překvapí pro vás zdánlivými maličkostmi. Pamatujte, že benefit je benefitem, pokud jej tak zaměstnaní vnímají. Jenom tak může mít stabilizující a motivující účinek. To předpokládá znalost potřeb vašich zaměstnaných, abyste na ně mohli cíleně reagovat. Neztotožňujte potřeby vlastní s potřebami celého týmu. Pokud 1 x ročně provedete průzkum spokojenosti, nebude vás to stát skoro nic. Dáte ale najevo zájem. A nezapomeňte na zpětnou vazbu – informujte o výsledcích, i když nebudete moci ve všem vyhovět.



Ředitel firmy a jeho zástupkyně.  
Polední přestávka. A jak to žije  
u vás?





## 2) Co je psáno, je dáno – benefit jako součást firemních dokumentů a firemní kultury

Když benefity nevyjmenuje ani ředitel firmy, těžko lze očekávat, že je v plné šíři znají zaměstnaní. Opačování je matka moudrosti, a proto se nebojte průběžně informovat – na poradách, firemních akcích, na nástěnkách, intranetu, při přijímacích pohovorech, hodnotících pohovorech apod. Některé z benefitů mají potenciál stát se pilíři vaší firemní kultury – může jít o různé neformální akce, dny pro zaměstnané a jejich rodiny aj.



Výrobní společnost NOVUS Česko (Raspenava, cca 250 zaměstnaných) pořádá každoročně v červnu firemní srandamač pod názvem „Novusácký výkop“. Zaměstnanci a zaměstnankyně se jej účastní hned po skončení směny, podílejí se na jeho organizaci, zajištění občerstvení a ve volném čase během roku společně trénují. Na trávníku v den „výkopu“ potkáte nejen přes polovinu zaměstnanců/kyň NOVUSu včetně nejvyššího vedení, ale také družstva sestavená ze zaměstnanců/kyň firemních partnerů. Pro posílení vzájemné spolupráce na všech úrovních nedocenitelná akce.



## 3) Důležitá je prezentace – benefit jako deviza ve vašem PR

Pokud někde uvádíte, jakými disponujete benefity, neshazujte je v závěru tím, že víc jich bohužel nemáte. Princip by měl být opačný. Co je nad rámec mzdy, tím se směle pochlubte. Přehnaná skromnost nebo sebelítost není v tomto případě na místě. Podle skladby (pozor, nikoli nutně podle množství) benefitů vás pravděpodobně někam zařadí vaše konkurence, ale také partneři, dodavatelé, zákazníci, sponzoři či potenciální uchazeči a uchazečky o zaměstnání. Nepodceňte ani formu prezentace benefitů navenek – jejich seznam zdaleka nemusí být „suchý textový výčet“. Samozřejmostí by mělo být rozdělení do tematických podoblastí, bonusem je zajímavé grafické ztvárnění nepostrádající nadsázku a vtip (tedy odraz ducha vaší firmy, viz obrázek č. 1). Rozhodně příjemně překvapíte, když vybočíte z řady. Co třeba vytvořit krátký hraný videoklip, kde své benefity představíte?



Ve firmě TRW Automotive Czech (Jablonec nad Nisou, cca 1200 zaměstnaných) mají benefity vizuálně ztvárněny jako jablka, která lze užídat ze stromu typického pro Jablonec nad Nisou – jabloně. Stromy benefitů jsou součástí nástěnek na všech důležitých místech.

„Zní to moc hezky, ale na tohle v menších firmách většinou opravdu nezbývá čas.“



Zkuste hledat časové rezervy tam, kde je to možné. Rozhodnete-li se realizovat průzkumy potřeb, využijte naši pomoc při sestavení dotazníku a nevymýšlejte již existující formulář<sup>2</sup>. Do procesu sestavení seznamu benefitů i vytváření kreativní formy prezentace zapojte řádové zaměstnance a zaměstnankyně. Uvidíte, že se vám tento postup zúročí v jejich sepjetí s firmou.



4) Čas od času si připomeňte, k čemu mají vaše benefity sloužit.

### Cíle a funkce benefitů:

- Motivace a udržení kvalitních zaměstnaných, posílení loajality a produktivity.
- Podpora emocionálního vztahu mezi zaměstnaným a zaměstnavatelem.
- Zvyšování image a atraktivity zaměstnavatele, vytváření pozitivního obrazu firmy, odlišení od konkurence.
- Posílení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem týmu.

Fungují vaše benefity? Má pro vás smysl udržovat ty, které nefungují a které zaměstnaní za benefity nepovažují?

---

2 Centrum Kašpar vám nabízí poradenství, odborné konzultace a rovněž vzory dotazníků, které pro podobné účely sestavoval při práci se zaměstnavateli v našem regionu v rámci grantových projektů.



„Nemáme možnost nabízet benefity, což ve výsledku považuji za plus. Nutí nás to nabízet netradiční benefity, a to se ukazuje jako trend. Od kolegů vím, že ty klasické nejsou v řadě firem jako benefity vnímané.“

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)



Jakým benefitem uděláte radost této rodině?





Pro „sendviče“ je dobré vědět,  
že na své závazky nejsou sami.



# Jak na benefity ve 21. století? S péčí.

„Čím je 21. století tak zajímavé, že by se mělo odrazit v nabídce benefitů?“



Třeba aktuálním demografickým vývojem. Podívejte se spolu s námi, jak se promění věková struktura obyvatel České republiky během příštích let.



Každá doba se chtě nechtě odráží v potřebách lidí. Promítnout by se tedy logicky měla i do nabídky benefitů, jinak nemohou být doopravdy funkční. Pohledte s námi do ne zcela hluboké historie – ve 20. letech 20. století byl Tomáš Baťa tím, kdo u nás zahájil nový trend tzv. sociálních benefitů. O expanzi jeho firmy se netřeba obsírněji zmiňovat. Ve své době byl Tomáš Baťa čtvrtým nejbohatším občanem Československa a jeho podnik měl pobočky po celé Evropě. Benefity, které tehdy zaváděl jako první u nás, považujeme dnes za „tradiční“, „samozřejmé“, případně neoprávněně za „pozůstatky minulého režimu“. Tomáš Baťa uměl včas vyhodnotit demografické i ekonomické trendy a adekvátně na ně zareagovat. Kdo něco podobného dokáže dnes, nemůže se potkat s neúspěchem.

Tabulka č. 1.: Populační vývoj v ČR – současnost a prognóza (v %)

Věk	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
0-14	16,4	14,2	15,1	15,6	14,9	13	13,3	13,9	13,2
15-64	69,8	70,6	67,2	64,4	63,4	62,5	57	53,7	54,6
65+	13,8	15,2	17,7	20,1	21,7	24,5	29,6	32,4	32,2

Zdroj: [http://www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=824&](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&)



„No ano, vzroste počet osob v důchodu. To je sice smutná bilance, ale nás zaměstnavatelů se už tahle skupina stejně prakticky netýká. Jen budeme muset pracovat o to víc, abychom na tolik důchodů vydělali, když nás ekonomicky aktivních ubyde.“

Komentář pana Podnikavého se jistě nabízí. Na první pohled se toho pro firmy z personálního hlediska tolik nezmění. Podíl postproduktivní populace se do roku 2065 sice více než zdvojnásobí, ale to samo o sobě přímý personální dopad na firmy mít nemusí. Detailnější pohled na populační prognózu však ukazuje jinou alarmující skutečnost, která se týká osob ve věku 40–50 let. Někdy se jim také říká „sandwichová generace“.



„Sendvičovní lidé“ nejsou žádné specifické etnikum Papuy Nové Guiney, ani komunita obézních příznivců rychlého občerstvení. Jde o osoby, které často ještě stále zabezpečují nedospělé nebo studující děti, ale současně se již musejí věnovat také péči o své starší a nemocné rodiče nebo jiné příbuzné. Jsou tedy „sevřeni“ mezi dvěma závazky péče – podobně jako náplň v sendviči. V naší společnosti se „sendvič“ týká především žen, od kterých se oba typy péče celkem automaticky očekávají.

Tato skupina dle odhadů zaznamená jen nepatrný nárůst. **Zatížena však bude dvojnásobným počtem osob vyžadujících jejich péči!** A to je fakt, který zatím uniká náležité pozornosti. Demografickým vývojem tedy bude zásadně poznamenána skupina lidí již od 40 let věku. Jejich pracovní sféra bude vyžadovat takovou úpravu, aby byli schopni své závazky péče vykonávat. Nevystačíme si ani s argumentem, že se bez nich ve firmách obejdeme. Mladších pracujících bude totiž ještě méně.

„Mno, na tom něco je. Když o tom tak přemýšlím, mně bude za chvíli taky 45 a rodičům 65 let. Jen mi pořád není jasné, jak mohu jít té „sendvičové“ skupině vstříc nabídkou benefitů?“



Začneme znovu od potřeb. Než budeme mít k dispozici konkrétní vyplněné dotazníky od vašich zaměstnanců a zaměstnankyň, vyjděme z toho, co o lidských potřebách víme z výzkumů.

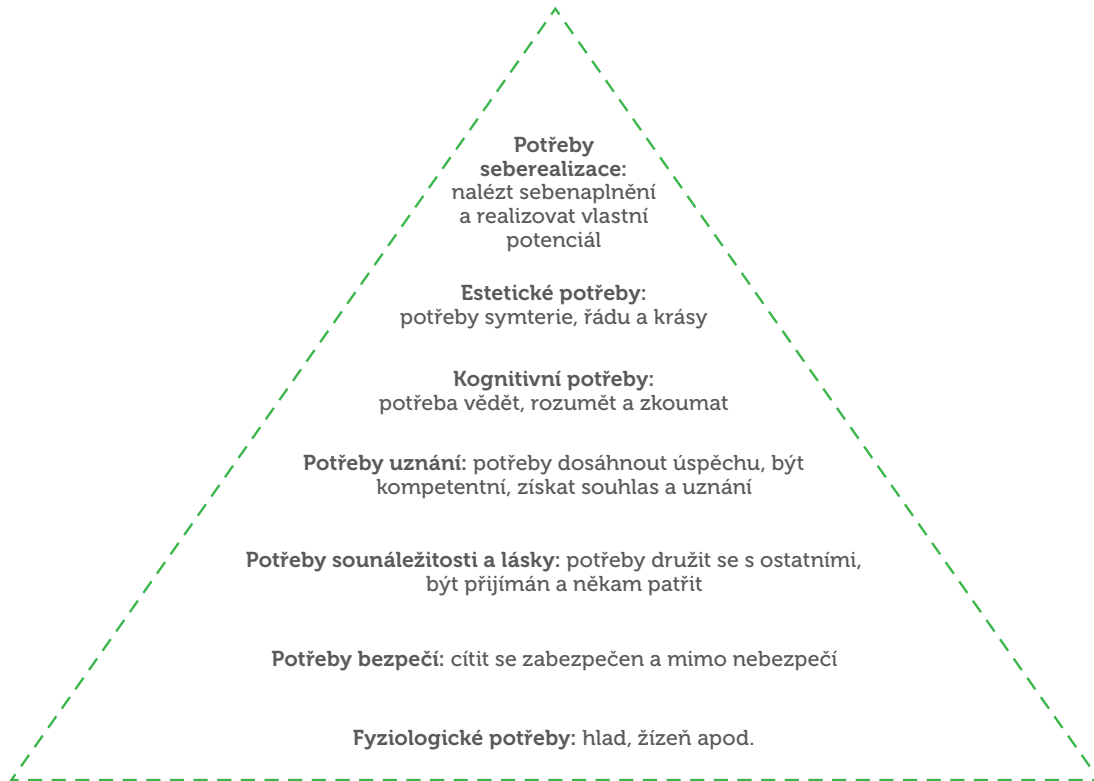
## 1) Klíčovou lidskou potřebou je potřeba jistoty a bezpečí.

Ono „hřejivé teplo v zádech“ si toužebně přejí nejen malé děti. Hýčkáme si ho i jako dospělí. Zakládáme rodiny, spojíme si na důchod, ohraničujeme si sídla pomocí plotů. Chceme, aby o nás i naše nejbližší bylo postaráno.



Slavný psycholog A. H. Maslow přišel již v roce 1943 s teorií hierarchického uspořádání lidských potřeb. Jak číst jeho schématickou pyramidu? Od základny směrem vzhůru. Zjednodušeně řečeno, nebudeme-li mít zajištěny základní fyziologické potřeby typu jídla a spánku a pocit jistoty a bezpečí, nemůžeme a ani nechceme pomýšlet na vyšší patra pyramidy, kde se nachází například potřeba úspěchu a seberealizace.

Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vysekalová, J., a kol. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada, 2011.

## 2) Pro 9 z 10 lidí je nejdůležitější hodnotou rodina.



„Pro 94 % lidí je nejdůležitější hodnotou žít ve spokojené rodině.“

(Jan Červenka)

Přestože žijeme v době, kdy je většina domácností dvoupříjmová a pracovní kariéra je společenskou normou, tudíž se stává i významnou lidskou potřebou, rodina stále zůstává tím nejdůležitějším. Ve většině případů je právě ona synonymem jistoty a bezpečí, ale logicky také závazkem investované péče. A pozor, rodina nejsou jen děti, jak je někdy prezentováno v politických debatách. O starších členech domácnosti již byla řeč výše.

„Zní to skoro, jako kdyby péče byla tím, co všichni potřebujeme a současně musíme dávat. A o to víc to bude platit za nějakých 10, 20 let.“



Přesně tak. Ve všeobecném povědomí je stále velmi častá představa, že zaměstnavatel může zvyšovat motivaci zaměstnané/ho jen kultivací pracovní sféry. Zajistí čisté kanceláře, odborný kurz pro směnové vedoucí nebo přispěje na reprezentativní ošacení. Osobní sféra je stále ještě některými zaměstnavateli vnímána jako oddělená od té profesní, takže působit jejím prostřednictvím na pracovní motivaci se může jevit jako neefektivní a zbytečné. Trend je však naprosto opačný.



Výše uvedený citát podložený výzkumem z českého prostředí z roku 2004 naznačuje, proč zaměstnanec bez zajištěných rodinných povinností nemůže být plně efektivním a motivovaným pro pracovní proces. Ten je v hodnotovém žebříčku až na pátém místě (Červenka, 2007). V zájmu zaměstnavatele je produkovat kvalitní výstupy a zhodnocovat je na trhu v podobě zisku. To se může jen těžko podařit, pokud bude zaměstnávat lidi, kteří svou pozornost nebudou upínat ke stejnému cíli. Motivace k práci přes sféru péče a rodiny se proto ukazuje být optimální strategií pro české zaměstnavatele ve 21. století.



„Pracovat je normální. A mít rodinu je taky normální. Není nejmenší důvod, aby zaměstnanec považoval své rodinné povinnosti za hendikep. To by byla hendikepovaná celá naše společnost...“

(z konference Den napůl 11. 6. 2014, Krajský úřad LK)



I pokud si personální statistiky (zatím) nevedete, zjistěte alespoň orientačně, kolik zaměstnaných se u vás nachází v které věkové kategorii. Spočítejte věkový průměr firmy. A zamyslete se nad tím, jaký bude přibližný věkový průměr firmy za 10 let při minimální fluktuaci.

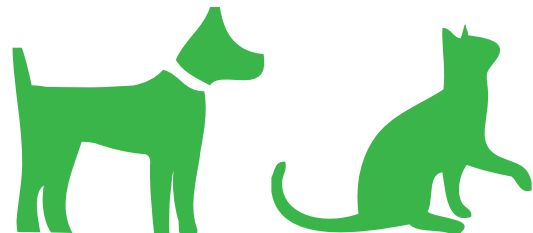
Rok 2030, kdesi v ČR:



„Hele, dneska prej všichni o někoho pečujou. Já mám jen psa a kočku. Co Ty?“



„Já mám zaměstnance.“



# Co letí? Pečující benefity

Když mluvíme o pečujících benefitech, nemusí jít výhradně o sféru rodiny. I pokud ji zatím nemáme, klou- bíme práci například s dalším vzděláváním, zájmovou činností či sportem, tedy péčí o sebe a o své zdraví. Nemluvě o domácích zvířecích miláčcích. Vždy se jedná o prioritu pro daného zaměstnance či zaměst- nankyni. Proto jsou pečující benefity ideální volbou. Zaměstnavatelé to vědí a s oblibou je do vějíře svých benefitů zařazují. Jen namátkou:

**péče o zdraví:** vstupenky do posilovny, poukazy na nákup racionální výživy, vitamínové balíčky, firemní jogging day

**péče o rodinu:** otcovské volno v době šestinedělí, den volna pro rodiče čerstvého prvňáčka, zvýhodněné telefonní tarify pro celou rodinu, firemní den pro zaměstnané a jejich děti

**péče o domácí mazlíčky:** balíčky s fit menu pro domácí miláčky, poukazy do zverimexu

**péče o osobní rozvoj:** pořádání jazykových kurzů a příspěvky na ně, nabídka stáží, programy v rámci spolupráce s VŠ



„Už to taky vidím. Ze stávajících nabídek zaměstnavatelů úplně vypadávají ti sendvičovi pečující o seniory.“

Nezbývá nám než znovu zopakovat: rodina nejsou jen děti. Pokud vás stejně jako Filipa Podnikavého znepokojila díra na „trhu benefitů“ pro sandwichovou generaci, jejíž potřeby během nejbližších let začnou ve firmách dominovat, a zajímá vás, co konkrétně lze pro ně zajistit, aby i oni mohli být ve vaší firmě náležitě „opečováni“, čtěte dále.

## Benefit pro 21. století: odlehčovací asistence pro pečující zaměstnance



„Zatím není běžný. Ale zrovna tak před 10 lety bylo obtížné mít firemní školky nebo dětské koutky. A dnes fungují. Demografický trend je jasný, takže s tímto benefitem řešíme situaci i sami sobě.“

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)

Trochu jsme předběhli demografický trend a otestovali<sup>3</sup> za vás průlomovou variantu zaměstnaneckého benefitu – odlehčovací (respitní) asistenci pro ty zaměstnané, kteří potřebují nárazově vykrýt úkony související s přítomností méně pohyblivého či méně soběstačného člověka v rodině.



„Jak to funguje?“

Velmi jednoduše. Zaměstnavatel vytipuje dodavatele, který by byl schopen zajistit služby v rozsahu uvedeném například výše. Naváže s ním oficiální smluvní spolupráci. Přes pověřenou osobu z firmy (např. personalistu/ku) si poté zaměstnanec/kyně objednávají asistentku/asistenta do domácnosti, která/ý zajistí vše potřebné se členem domácnosti namísto zaměstnance, který může být nejen fyzicky v práci, ale především v ní v klidu a efektivně pracovat, neboť se spoléhá na profesionály.

„To chápu, ale nebylo by daleko jednodušší, kdyby si službu zaměstnanec zajistil sám? Proč to má jít přes firmu?“

Podobně jako jiné benefity. Pokud nabízíte vstupenky do divadla, věřte, že zaměstnanec si je umí zaopatřit také individuálně. Ale jestliže je zprostředkujete vy, vyjadřujete tím zájem o odpočinek a kulturní vyžití svého zaměstnance.



<sup>3</sup> Testování probíhalo v období 11/2012 – 10/2014 v 6 středně velkých firmách Libereckého kraje: V TI Automotive AC v Jablonci nad Nisou, v KSM Castings v Hrádku nad Nisou, Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou, v libereckém Centru Kašpar, v AMULETU logistic v Liberci a v PHG (Pytloun Hotel Group) rovněž v Liberci. Do této publikace zahrnujeme údaje platné ke dni 30. 4. 2014, tedy za období 18 měsíců čerpání benefitu, přičemž zapojeno bylo v tuto dobu 5 firem. Všichni zaměstnaní měli po celou dobu testování možnost bezplatně a neomezeně čerpat hodiny asistenční služby na úkony spojené s péčí o člena rodiny.



„Rozdíl mezi odlehčovací asistencí jako firemním benefitem a sociální službou v podobě respitní péče je zásadní. Benefit je nástroj personální politiky, kdy jako zaměstnavatel chci podpořit zaměstnané v určité situaci, aby mohli lépe a v klidu pracovat. Pokrývám tedy tu dobu, kdy je zaměstnaný v práci. Jde o nárazové opatření, které pomáhá zaměstnanci. Sociální služba je dlouhodobé řešení situace celé rodiny, pokrývá větší část dne a hlavním subjektem je spíše ten, o koho je pečováno.“

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)

„Dobře, ale když zavedu benefit pro ‚sendviče‘, zbytek firmy si začne stěžovat, že pro ně nic speciálního není. A nadělám si víc škody než užítku.“



Pokud vám někdo ze zaměstnaných přímo vyjádří nespokojenost, můžete si gratulovat. Jde o doklad nadmíru zdravé firemní kultury, kde se lidé nebojí svého vedení a nezdráhají se vyjádřit kritiku. Bude jen zapotřebí jim některé skutečnosti objasnit a případně trpělivě opakovat. Reagovat lze třeba takto:

- Nepřipadá vám nespravedlivé, že osoby pečující prakticky nemohou využít naše permanentky do divadla či aquaparku, které jiní časově nezávislí zaměstnaní využívají pravidelně?
- Víte, že se v „sendvičové“ situaci perspektivně ocitne téměř každý zaměstnanec/kyně?
- Přáli byste si již nyní mít potřeby „sendvičových lidí“, abyste benefit mohli využívat?
- Víte, že se naše firma hlásí k myšlenkám společenské odpovědnosti?



„Respitní asistence je benefit, který nikdo nebude chtít zneužít. Nikdo se nechce dobrovolně dostat do takové situace.“

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)



Lidským zaměstnavatelem  
můžete být jen tehdy, když  
o sladování svých zaměstnanců  
vůbec víte.



# Co budete potřebovat (vědět) v 5 krocích

## 1) Interní průzkum

### → Cíl

Je vhodné mít na počátku rámcovou představu, jakého podílu vašich zaměstnaných se aktuálně „sendvičové“ povinnosti týkají. Kdo ze zaměstnaných by měl o benefit v podobě odlehčovací asistence pro člena rodiny zájem. Nebo jaké jsou alternativní náměty řešení požadavku sladit práci a osobní život z řad samotných zaměstnaných.

### → Forma

Identifikace „sendvičových“ potřeb mezi zaměstnanými může mít podobu plošného tištěného mini-dotazníku, který lze distribuovat např. při rozdávání výplatních pásek, aby byla zajištěna jeho co nejvyšší návratnost. (V jiném případě nebudte zklamáni ani 30 % návratností, jde o zcela normální hodnotu.) Využít lze také hromadnou emailovou korespondenci nebo umístění online dotazníku na váš intranet. Záleží na vašem technickém zázemí, jeho dostupnosti pro všechny zaměstnané a samozřejmě na zvykové kultuře vaší firmy.

### → Interpretace výsledků

I pokud zjistíte, že o konkrétní formu benefitu by měli zájem pouze 3 ze 100 vašich zaměstnaných, nepovažujte to automaticky za informaci o jeho zbytečnosti. Využijte zpětnou vazbu z nitra týmu k dalšímu zamyšlení. Z čistě demografického hlediska je jisté, že jeho potenciálních uživatelů/ek bude ve vaší firmě přibývat. Dalšími hledisky, která reálnou poptávku v daném čase snižují, je rezervovaný postoj vůči novým trendům, obavy otevřeně vyjádřit své potřeby či obranná reakce – neochota vystoupit ze zasetého stereotypu péče, jakkoli je vyčerpávající. Poslední dva jmenované jevy vstupují do hry daleko častěji a intenzivněji v případě žen, které jsou socializovány k roli úkorného přijímání všech povinností a závazků plynoucích z péče o rodinu.



„To se nezlobte, ale jsem toho názoru, že zaměstnanec si musí umět říct sám. Přece musí disponovat nějakou základní průbojností, proto ho taky zaměstnávám.“

V tom s vámi souhlasíme. Vezměte však v úvahu, že upřímnost v otázce sladovacích potřeb se řadě žen již mnohokrát v minulosti nevyplatila. Celá třetina se jich setkává s diskriminací na základě svého rodinného stavu už při přijímacím pohovoru. Jsou také daleko více ohroženy nezaměstnaností a chudobou (čtyřikrát více než muži). Takové zkušenosti dokáží upřímnost rapidně oslabit. Pro tyto zaměstnankyně, ale i pro zaměstnance v podobné

situaci uděláte nejvíce, když budete jejich obavy aktivně rozptylovat. Věříte, že to budou právě oni, kteří budou posléze za vaši firmu dýchat?

### → Naše zkušenosti

V období našeho testování v délce 18 měsíců benefit aktivně využilo celkem 12 zaměstnanců a zaměstnankyň z 5 středně velkých firem. Benefit byl přitom po celou dobu nabízen zcela zdarma.



„Máme skoro 600 zaměstnaných. Dnes, po roce a půl, čerpají benefit pravidelně 2 lidé. Všichni ostatní ale vědí, že tuto možnost mají také.“

(Jana Hejzlarová, zaměstnavatelka)

### → Výstupy

Tato zkušenost napovídá, že odlehčovací asistence je benefit, kterým získáváte náskok. Poptávka po něm poroste pozvolna. Když jej začnete nabízet nyní, nejen že vás finančně nezatíží, ale budete mít dostatek času sžít se s ním jak vy, tak vaši zaměstnaní. Bude mít šanci stát se svébytnou součástí vaší firemní kultury. Je potřeba si uvědomit, že nejen u vás, ale i na straně zaměstnaných může ze začátku budit obavy či roz-



Dýchací ústrojí každé firmy vyžaduje péči. Vráťte se vám.



paky. Nebyli a nejsou zvyklí přijímat podobná opatření. Kromě toho osobnostně nejsou všichni nastavení tak, aby své potřeby otevřeně sdíleli – navíc na pracovišti.



„Vnímám jako vstřícný krok od zaměstnavatele, že tohle téma není tabu, že se počítá s tím, že zaměstnaní něco takového řeší. Pro mě to znamená, že zaměstnavatel vysílá signál, že můžu přijít a on pomůže tuto situaci vyřešit. Že to není jen moje soukromá věc.“

(Ivona Valnohová, zaměstnankyně)

### → Tip pro další personalistickou práci

Motivujte zaměstnané k otevřené komunikaci. Vyzkoušejte například:

- zařazení oblasti potřeb a benefitů do pravidelně probíhajících hodnotících pohovorů
- schránky důvěry
- metodu otevřených dveří
- funkci firemní/ho důvěrníka/ice (ombudsman/ombudswoman)
- interaktivní nástěnky fungující na bázi ručně psaných námětů od zaměstnaných a ručně psaných odpovědí kompetentních osob (personalisté/ky, vedoucí, mistři a mistrové, ředitel/ka aj.)
- pravidelné ranní volně přístupné briefingy

Sami odhalíte, co bude u vás fungovat nejlépe.

Pozn.: Všechny uvedené nástroje interní komunikace fungují ve vybraných firmách v Libereckém kraji.



„Vyplácí se nám pracovní rozhovory, kde se věnujeme i benefitům. Zaměstnaní díky nim získávají čas zastavit se, zamyslet se a zformulovat své potřeby. Jsou pak mnohem více otevření.“

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)

## 2) Definice rozsahu činností v rámci benefitu



### → Cíl

Pokud se rozhodnete pro poskytování benefitu odlehčovací asistence, bude zapotřebí si ujasnit, jaký rozsah úkonů budete podporovat. Někteří zaměstnaní mají celkem soběstačné rodiče, kteří vyžadují jen nárazovou výpomoc s některými činnostmi – typu předepsání či vyzvednutí léků, doprovodu k lékaři, do kulturních zařízení či služeb občanské vybavenosti, návštěv úřadů aj. Jiní zaměstnaní jsou v situaci, kdy jejich člen/ka má vážnější zdravotní omezení a péče o něj/ni obnáší třeba i několik hodin denně. Všem nebudete umět pomoci. Některým však skloubení práce a péče zásadně usnadníte. Z loajálních zaměstnaných se rekrutují pilíře vaší firmy, jejichž hodnota se těžko vyčísluje.

### → Forma

Nejefektivnější bude oslovit přímo ty zaměstnané, kteří projevíli o benefit zájem, jaké konkrétní úkony by rádi zajistili pomocí asistenta/ky. Ptejte se individuálně, nebo uspořádejte interní workshop, případně využijte setkání se zaměstnanými v rámci pravidelných porad či neformálních týmových akcí. Kteroukoli z uvedených forem dáváte najevo svůj zájem – a to bez ohledu na následující vývoj v rozhodování o zavedení benefitu.



Péče může zahrnovat 100 různých činností. Vyladte své představy s představami vašich zaměstnaných.





„Workshop?? To myslíte vážně?“

Vzletný název z angličtiny nemusí plně vystihovat podmínky českého prostředí, to máte pravdu. Máme jednoduše na mysli „ukradení“ společného času se zaměstnanými, jakkoli tento proces nazvete. Vypadá to, že není kde ukrást? Víte například, že v rámci pracovního dne stráví někteří zaměstnaní až 1 hodinu času na sociálních sítích, jiní investují stejné množství času do „kuřáckých“ přestávek, přípravy horkých nápojů, vyřizování soukromých telefonů atd.? Všechny tyto faktory souvisí se sladováním – práce s čímkoli dalším, co se týká soukromé sféry zaměstnance/kyně. My zde hovoříme o jednorázovém workshopu v objemu jedné hodiny, který se bude týkat téhož – sladování práce se soukromou sférou. Nezapomeňte workshop prezentovat před zaměstnanými nedirektivně, vždyť už víte, že jejich sladování je i vaše starost.



**„Direktivní přístup mnohdy nahrazuje absenci manažerských schopností vedoucích pracovníků. V prostředí, kde jsou zaměstnanci pozitivně motivovatelní, je direktivní způsob komunikace až zcela poslední možnost.“**

(Martin Dušek, zaměstnavatel)

### → Interpretace výsledků

Poté, co budete mít k dispozici orientační vějíř návrhů, bude záležet finálně na vašem rozhodnutí, jak rozsah služeb „okleštíte“. Pro spouštění nových opatření platí, že méně je více. Když začnete s malým spektrem podporovaných asistenčních činností, v případě nárůstu poptávky jej můžete kdykoli rozšířit. Opačný postup se jeví jako problematický. Zaměstnaní totiž daleko negativněji a silněji vnímají, pokud se něco zeštíhluje či omezuje, i pokud by úbytkem nebyli dotčeni osobně.

### → Naše zkušenosti

Před zahájením testování benefitů jsme měli pouze orientační představu o potřebách „sendvičových“ zaměstnanců. V tabulce níže uvádíme výčet všech typů činností, které byly ze strany zaměstnaných během testování poptávány.



„Nejčastěji šlo o pomoc s činnostmi souvisejícími s chodem a úklidem domácnosti, jakými je příprava či ohřev jídla, luxování a podobně.“

(Eva Rozkovcová, koordinátorka)

**Tabulka č. 2:** Přehled nejvíce žádaných úkonů v rámci benefitu respitní asistence<sup>4</sup>

Typ činnosti	Celkový počet úkonů (1. 11. 2012 – 30. 4. 2014)
Pomoc s chodem domácnosti (vaření, ohřev jídla, luxování, drobný úklid)	266
Zajištění nákupu	59
Doprovod k lékaři	42
Procházka	10
Vyzvednutí léků	1

## → Výstupy

Náš výčet lze brát jako užitečné vodítko, které odpovídalo potřebám zaměstnanců/kyň v pěti různých firmách v letech 2013–2014. Je však celkem jisté, že se setkáte s dalšími požadavky od vašich zaměstnaných. I pokud byste jim nechtěli či nemohli vyhovět v aktuálním čase, doporučujeme vést si jejich přehled. Jen tak můžete vysledovat, jaký trend vykazují potřeby vašich zaměstnaných a jen tak na ně můžete do budoucna cíleně reagovat.

<sup>4</sup> Stav za 18 měsíců testování v 5 středně velkých firmách.

### 3) Výběr vhodného dodavatele



#### → Cíl

Jestliže nepatříte mezi těch několik málo výjimek, které mohou benefit personálně zajistit svými vlastními zaměstnanými, budete stát před otázkou, jakého vybrat dodavatele pro poskytování benefitu.

#### → Forma

Nemáte-li vůbec žádnou počáteční představu o spektru případných dodavatelů, projděte si katalog místních poskytovatelů sociálních služeb. Bude k dispozici například na webových stránkách vašeho obecního či krajského úřadu.

#### → Naše zkušenosti

Předpokládáme, že stejně jako my budete chtít dopřát svým zaměstnaným kvalitní a profesionální servis. Při vypisování výběrového řízení na dodavatele se vám proto vyplatí zahrnout do zadávací dokumentace mimo jiné následující kritéria:

- Dodavatel má etický kodex závazný pro práci asistentek a asistentů.

Pozn.: Kvalitní etický kodex ošetřuje vzájemné vztahy všech zapojených stran, tj. asistenta/ky, koncového uživatele benefitu, subjektu dodavatele, případně i dalších dotčených institucí (provozovatel aj.).

- Dodavatel je schopen zajistit dopravu pro koncového uživatele (např. v podobě tzv. sociálního vozu).  
Pozn.: Někteří koncoví uživatelé benefitu nezládnou přepravu MHD ani v doprovodu asistenta/ky. Nemusí se ani jednat o zdravotní omezení. Mnohdy hrají roli psychické bariéry – například stres či obavy z přeplněných prostor, nejistota z pohybu na veřejnosti.



„Zaměstnanci a zaměstnankyně často požadovali zajištění dopravy na vyšetření u lékaře a zpět. Náš dodavatel měl však v tomto ohledu omezené možnosti – disponoval jedním sociálním vozem a navíc nárazově. Snažili jsme se proto koncovým uživatelům zajistit také dopravu sanitkou, pokud na ni měli nárok.“

(Eva Rozkocová, koordinátorka)

## 4) Nároky na provoz benefitu



„Benefit se budeme snažit zachovat i po skončení testování. Jako společensky odpovědná firma jsme si vědomi, že mnoho našich zaměstnanců řeší ve svých osobních životech péči o své starší rodiče nebo příbuzné. Chtěli bychom jim umožnit, aby se mohli věnovat plně svému zaměstnání a část svých „starostí“ mohli přenést na někoho jiného.“

(Jana Hejzlarová, zaměstnavatelka)

### → Cíl

Zmapujte své firemní zdroje – personální, časové i finanční. Nepodceňte žádnou z uvedených oblastí a ujistěte se, že vám minimálně v krátkodobém výhledu (cca 6 měsíců) nehrozí vyčerpání těchto zdrojů. Pokud byste důkladnou analýzou došli k názoru, že benefit odlehčovací asistence je svým rozsahem v současné době mimo vaše možnosti, pokuste se hledat jiné konkrétní formy řešení „sendvičových“ potřeb. Nerezignujte.



Komunikace je nejvýraznější rozměr péče. V domácnosti i ve vaší firmě.



## → Forma

### a) Kompetence

Někdo z vaší firmy bude mít na starost správu benefitu. Agendou může být pověřena osoba z personálního oddělení, vedoucí některého z úseku apod. Důležitým předpokladem je, aby tento člověk byl se svým novým úkolem vnitřně ztotožněn. Jeho práce bude totiž někdy spočívat i v rozptýlování obav a boření mýtů. A to se nepodaří, pokud nebude o smyslu benefitu osobně přesvědčen/a. Vymezte, jaké bude mít koordinátor/ka benefitu kompetence, komu bude reportovat o průběhu čerpání a zájmu o benefit a na koho se bude moci obracet o případnou „metodickou“ podporu.



„U nás byly reakce zaměstnaných zpočátku velmi rozpačité. Bylo zapotřebí trpělivosti, opakování, vysvětlování.“

(Marcela Minaříková, zaměstnavatelka)

„Bohužel, takového člověka, kterému bych mohl přidat další práci, ve své firmě nemám. A personalistkou nedisponuji vůbec.“



U firem menší velikosti bychom ani pozici personalisty/ky nepředpokládali. Prakticky v každé firmě se ale najde někdo, kdo si sám od sebe iniciativně klade dobrý chod firmy za svou spoluzodpovědnost. Organizuje spontánně vánoční posezení, dává na nástěnky letáčky a slevové kupóny; když jede mimo firmu, přiveze ostatním z restaurace oběd. Všichni z firmy k němu/ní mají důvěru. A ta se vám při boření obav napříč organizací může velice hodit.



Jinou, leč méně efektivní možností je outsourcing člověka, který dočasně tuto funkci ve firmě zastane (o nižší efektivitě mluvíme právě proto, že zpočátku nebude „insider“ firmy a lidé jej nemusí okamžitě vnímat jako důvěryhodnou součást týmu). Než se vyděsíte při představě finančních nákladů, rozhlédněte se i po místních neziskových a dobrovolnických organizacích – jejich nabídka bude mnohonásobně levnější než služby soukromého sektoru. Nebo zaměstnejte člověka s hendikepem na pár hodin týdně<sup>5</sup>. Více informací najdete např. na: [www.rytmusliberec.cz](http://www.rytmusliberec.cz).

5 Kromě toho, že budete jednat společensky odpovědně a získáte loajálního zaměstnance/kyni náležitě/ho statisticky mezi skupiny s nejnižší dobrovolnou fluktuací, naplníte svou zákonnou povinnost 4 % podílu zdravotně znevýhodněných osob na celkovém počtu ve firmě nad 25 zaměstnaných. Více o alternativních možnostech naplnění povinnosti naleznete v zákoně č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti.



Neváhejte využít externí poradenství Centra Kašpar. Je pravděpodobné, že jsme problémy podobné těm vašim řešili buď my, nebo spolupracující firmy, což pro vás může představovat značnou výhodu. Rádi se s vámi o zkušenosti podělíme.

## b) Formální náležitosti

Hladký provoz benefitu zajistíte i nezbytnými formuláři. Nezapomeňte na následující:

- Dodavatelská smlouva (mezi zaměstnavatelem a dodavatelem)
- Dohoda o poskytování benefitu (mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/kyní)
- Záznam o předání (mezi zaměstnancem vaším a zaměstnancem dodavatele)
- Pravidla čerpání benefitu (od zaměstnavatele pro zaměstnance/kyně)

Pozn.: Nezapomeňte doplnit nový benefit do vašeho stávajícího seznamu benefitů.

## c) Finanční náklady

Zahrnují hodinovou mzdu pracovníka/ice dodavatele a případné příplatky zaměstnanci či zaměstnankyni, který nebo která bude mít na starosti koordinaci benefitu u vás ve firmě (průběžné informování zaměstnaných, zprostředkování kontaktu zaměstnancům na dodavatele, řešení dotazů či sporných oblastí, vedení evidence čerpání aj.).

Cena za hodinu služby od dodavatele se může pohybovat kolem 200–300 Kč, přičemž záleží na požadovaném rozsahu zajišťovaných činností. Promyslete, kolik takových hodin můžete ročně dopřát svým zaměstnaným. **Podle toho stanovte kritéria a pravidla pro využívání benefitu ve vaší firmě.**



„Obrovské množství problémů na úrovni zaměstnavatel-zaměstnanec vyplývá ze špatně nebo nedostatečně nastavených pravidel. Nejde jen o řády a směrnice. Teprve, když jsou dobře nastavena, mají se obě strany podle čeho orientovat.“

(Martin Dušek, zaměstnavatel)

Zodpovězte si následující otázky:

- Nabídnete benefit všem zaměstnaným bez rozdílu v libovolném počtu hodin?
- Stanovíte roční finanční limit bez ohledu na počet individuálních příjemců benefitu?
- Zvolíte formu individuálních finančních limitů?
- Budete chtít posuzovat míru potřeby konkrétních případů osobně nebo prostřednictvím koordinátora/ky benefitu?

## → Naše zkušenosti

V příloze této publikace naleznete vzory některých dokumentů, které jsme při zajišťování benefitu využili my. Na vyžádání vám rádi poskytneme elektronické verze všech používaných formulářů. Šetřete svůj čas a neztrácejte jej vymýšlením již vymyšleného 😊.



„Bude to neúnosně drahé. Jsem přesvědčen, že tohle si nemůže dovolit žádná firma. Ani já, i když bych, věřte mi, upřímně rád.“

Během 18 měsíců, kdy zaměstnaní 5 středně velkých firem čerpali benefit kdykoli a bezplatně, bylo vyčerpáno celkem 1556 hodin. Průměrně tak na jednu firmu připadalo cca 311 hodin, což představuje přibližně 17 hodin na měsíc. Při orientační ceně 200 Kč za hodinu služby činí měsíční náklady na tento benefit pro 1 zaměstnavatele 3458 Kč.



Jaké jsou měsíční náklady na ostatní benefity, které poskytujete?



„Ono to prostě vypadá šíleně drahé. Jenže kolik lidí to nakonec využije. Myslím, že především jde o ten pocit, že člověk má kam sáhnout, kdyby ta situace nastala. A to je k nezaplacení.“

(z pracovní snídaně pro HR v Centru Kašpar, 27. 1. 2014)

„Z reakcí lidí vím, že jsou v práci ve větším klidu, tudíž se mohou lépe soustředit na práci a nejsou nervózní, že doma není zajištěna péče. Úplně všichni mají jistotu v tom, že když se dostanou do nepříznivé životní situace, mají způsob řešení. Jistota lidem dává klid.“

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)

„Benefit respitní asistence je skutečná pomoc konkrétním lidem, je to benefit k nezaplacení!“

(Hana Nevyhoštěná, zaměstnankyně)

Najdou se pochopitelně i jiné způsoby řešení „sendvičové“ situace (viz naše tipy níže). Mohou být pro vás spojeny s nižšími okamžitými náklady. Efekt psychologického bezpečí komplexně působícího na celý váš pracovní tým se však při zvolené strategii adresně investovaných příspěvků či poskytování dnů volna zásadně oslabuje.

### → Tipy na jiné formy „sendvičových“ benefitů:

- Dny placeného volna na zajištění úkonů souvisejících s péčí o člena rodiny  
Pozn.: „Péče“ zde neznamená péči o imobilní nemohoucí osobu upoutanou na lůžko. Máme na mysli spoustu zdánlivých drobností a jednotlivostí uvedených v tabulce výše, které když se nasčítají, mohou zcela pohltnout pracovní den vašeho zaměstnance či zaměstnankyně, a pro něj/ni je mnohdy jedinou legální možností využití dovolené na zotavenou. Sami jistě cítíte, že takto strávená „dovolená“ vaše zaměstnané příliš nezotaví.
- Finanční příspěvek na zajištění výpomoci se členem rodiny  
Pozn.: V tomto případě nepřebíráte odpovědnost za provoz benefitu vy jako zaměstnavatel, ale nabízíte finanční podporu konkrétnímu zaměstnanci, který buď jak buď musí výpomoc v domácnosti řešit. I toto je forma, jak dáte najevo svou podporu.



Co si představíte pod pojmem psychologické bezpečí vy?





„Klíčová výhoda respitní asistence je v tom, že zaměstnanec si nemusí brát dovolenou nebo čerpat OČR na vyřešení věcí, které jsou přirozené, a potřebuje je občas řešit každý.“

(Jana Hejzlarová, zaměstnavatelka)



„Naše zaměstnankyně nemusí čerpat dovolenou na dopravu a doprovod dlouhodobě nemocného otce do nemocnice, která je odsud 40 kilometrů. Eliminuje to stres ze zajišťování zástupů.“

(Simona Donátová, zaměstnavatelka)

U všech typů benefitů dopředu promyslete, zda jejich čerpání umožníte plošně všem zaměstnaným, nebo jen některým z nich – například osobám z vašeho pohledu klíčovým pro chod firmy. Na rozhodnutí máte jako zaměstnavatel samozřejmě právo. Pravidla však komunikujte otevřeně, srozumitelně a včas všem zaměstnaným. Zamezíte tím případným nedorozuměním a projevům oprávněné nespokojenosti.



„Doporučuji stanovit jednoznačná pravidla – komu a v jaké míře může být benefit poskytnut a opakovaně o možnosti jeho čerpání informovat.“

(Jana Hejzlarová, zaměstnavatelka)

## 5) Vyhodnocování účinnosti



### → Cíl

Úplně na začátku jsme vás vybízeli k mapování dosavadní nabídky benefitů a jejich účinnosti. Čerpají se? Je o ně zájem? **Motivují?** Po adekvátně dlouhém „zaváděcím“ období budete potřebovat vědět, jestli i benefit respitní asistence je účinným motivačním nástrojem pro vaše zaměstnané. Je proto nutné jeho účinnost začít vyhodnocovat.

### → Forma

Ať už hodnotíte cokoli, předpokladem úspěchu je vždy jasné stanovení kritérií hodnocení.



Pokud hodnotíte například výkon svého zaměstnance, měli byste znát jeho/její postoj k náplni pracovní pozice, potřebujete si definovat svá vlastní očekávání, musíte stanovit měřitelné indikátory výkonu a provádět pravidelnou kontrolu výstupů (osobně či zprostředkovaně). Bude také zapotřebí pravidelně si vyžadovat zpětnou vazbu od zaměstnaných – například v rámci hodnotících pohovorů. Jedině tak bude proces hodnocení validní a přinese užitek oběma stranám procesu.

Pro průběžné hodnocení účinnosti benefitu respitní asistence budete potřebovat:

**1. Definovaná očekávání.** Čekáte například, že benefit využijí během prvního půl roku 3–4 zaměstnanci/kyně v celkovém rozsahu 30 hodin.

**2. Evidenci čerpání benefitu.** Do té by mělo náležet i hodnocení benefitu ze strany zaměstnaných vždy po uskutečněné asistenci u něj doma. K hodnocení mohou posloužit krátké evaluační dotazníky, kde se zaměstnaní vyjádří písemně. Jste-li malá organizace, nejspíše nebude problém si vyžádat zpětnou vazbu osobně při neformálních situacích (i tak ji ale nezapomeňte zaznamenat). Formalizovanějším prostorem pro osobní kontakt jsou pak porady či zmíněné hodnotící pohovory. Zvažte, zda pro realizaci prvních zpětných vazeb zvolit spíše komornější prostředí, které zaručí diskrétnost zaměstnaným, nebo je nechat zaznít před širším publikem, aby bylo možné šířit zkušenosti bezprostředně napříč týmem. Obojí je možné. Vaše firemní klima znáte nejlépe.

**3. Kritéria úspěšnosti.** Můžete si říci, že když se vaše očekávání naplní alespoň z 50 %, bude to úspěch. Půjdete tak ryze po kvantitativních ukazatelích a zjistíte pouze to, jestli se benefit čerpá ve velké či menší míře. O jeho účinnosti ale mnoho nezjistíte. Připomeňte si, proč jste benefit zavedl/a. Chcete nabídnout svým zaměstnaným nástroj pro jejich větší efektivitu v práci tím, že usnadníte harmonizaci práce a péče. Revidujte svá úvodní očekávání. Zcela oprávněným požadavkem je, abyste od zaměstnanců/kyň čerpajících benefit očekávali plnění normy. A k měření pracovního výkonu jistě máte vlastní funkční nástroje.

**4. Audit firemního klimatu.** Nelekejte se. Jednak tento typ auditu nepředstavuje kontrolní mechanismus ve významu, jaký získal v dobách minulých. Jednak existuje celá řada alternativ, které vám udělají podobnou službu. Dotazníkové šetření spokojenosti s možnostmi sladění práce a osobního života. Škálování firemního klimatu na poradách a neformálních akcích. Schránky důvěry či interaktivní komunikační nástěnky (ať už fyzické, nebo virtuální na vašem firemním HD). Všechny metody sledují tentýž cíl: zjistit, jak se u vás lidem pracuje. Dosáhl/a jste u nich pocitu psychologického bezpečí?

**5. Obousměrnou komunikaci a toleranci.** Nebudte příliš přísný/á na sebe, ani na své zaměstnané. Změna, kterou jste ve firmě společně nastavili, je v podstatě průlomového charakteru. V Česku nemá mnoho obdob. Budete tedy jedni z prvních. Získáte konkurenční výhodu. Ale to také znamená, že se na ni budete muset nějakou dobu adaptovat. Všichni.

„Tedy, já vím, že to všechno dává smysl, ale je to neskutečné množství agendy.“

Odpovíme vám upřímně. Snad žádná firma nemá své procesy dokonale formalizované. A ani to nepovažujeme za žádoucí. Velká část podnikatelů/ek vede svůj byznys do značné míry intuitivně. A vyplácí se jim to. Vodítka, které zde předkládáme, může intuitivně fungující procesy někde usměrnit a zpřesnit a především by vám mělo zabránit dostat se na pokraj vyhoření či přetížení. Pokud totiž všechno nosíte jen ve své hlavě, brzo bude velice unavená. Věnujte jí proto náležitou **péči**...



### → Naše zkušenost

Volili jsme kombinaci různých zpětnovazebných mechanismů. Prováděli jsme miniankety, využívali evaluační dotazníky. Někdy zaměstnaným pomůže už jen zaznamenání vlastní zkušenosti „na papír“. A pro vaše hodnocení účinnosti je to klíčový zdroj informací.

## Písemné sebereflexe z evaluačních dotazníků:



„Naše babička je čilá a vitální důchodkyně ve věku 71 let. Pracuje jako uvaděčka v divadle, ráda chodí na výlety do přírody, pracuje na zahradě, stará se o vnoučata. Na začátku roku absolvovala náročnou operaci kolene. Celá naše rodina se dostala do zcela nové situace. Já a můj partner jako pracující rodiče, kteří pečující o dvě malé děti, jsme začali řešit důsledky nových rolí, kdy jsme slaďovali péči o děti a babičku s prací. Benefit respitní asistence se nám s partnerem velmi zalíbil a uvažovali jsme o jeho využití. Narazili jsme však na nevoli u babičky. Bylo pro ni těžké přiznat si, že je v situaci, kdy potřebuje pomoc, a tuto pomoc od cizích lidí přijmout. Nakonec se nám ji podařilo přesvědčit. Vysvětlili jsme, že služba ulehčí hlavně nám. Babička službu vyzkoušela. Zjistila, že vše funguje a že se na asistentku může spolehnout. Prvotní obavy a nedůvěra se ztratily. I my pocítujeme úlevu. O babičku je postaráno v situacích, kdy my jsme v práci a nemůžeme se jí věnovat.“

(Jana Matyášová, zaměstnankyně).



„Pracuji ve třisměnném provozu jako operátorka. Moje sestra onemocněla roztroušenou sklerózou a po práci se jí snažím pomáhat. V současné době je sestra upoutána na invalidní vozík, takže ji pomáhám s celým chodem domácnosti. Chodím nakupovat, uklízím, doprovázím ji k lékaři. Mnohdy jsem byla z práce tak unavená, že se mi už moc nechtělo jít pomáhat. Služba poskytování respitní asistence mě zaujala už na prvním setkání zaměstnanců. Přihlásila jsem se a začala benefit čerpat. Jsem ráda, že se něco takového objevilo, že tato služba existuje. Jsem moc spokojená s asistentkami, které k sestře chodí. Jejich výkon je opravdu profesionální. Užitek z benefitu mají i moji kolegové a kolegyně. Díky benefitu nevypadávám z pracovního procesu, odpadá tak nutnost zastupování, což je obzvláště ve třisměnném provozu velmi důležité. Já se cítím v lepší psychické i fyzické pohodě. Asistentka totiž zastane především úkony jako je doprovod k lékaři, pomoc s běžnými nákupy, pomoc s běžným chodem domácnosti a já nemusím čerpat na tuto dobu volno. Využívám tento benefit opakovaně a jsem velmi spokojená.“

(Eva Dohnalová, zaměstnankyně)



„V Dopravním podniku měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s. pracuji jako zámečník. Mí rodiče jsou zcela odkázáni na moji pomoc a péči. Můj otec vlivem těžké a vážné nemoci přišel v nedávné době o nohu a je upoután na invalidní vozík. Museli jsme najednou řešit, jak zajistíme celodenní péči o rodiče. V dopravním podniku se mi naskytla možnost čerpání benefitu respitní asistence. Byl jsem nabídkou nadšený, náročné ovšem bylo přesvědčit rodiče. Bylo pro ně těžké přiznat si, že již nemůžu péči o ně zastat sám. Museli přistoupit na pomoc od cizích lidí, což pro ně bylo velmi těžké. Již po prvním vyzkoušení služby se jejich obavy rozplynuly a rodiče si dokonce některé asistentky oblíbili tak, že vyžadují jejich pravidelnou pomoc. Tato služba mně velmi pomohla. Využil jsem ji hlavně v době, kdy jsem byl sám nemocný. Umožnila mi rychlejší rekonvalescenci a návrat do zaměstnání. Celá rodina je spokojena, o rodiče je dobře postaráno a já můžu chodit do práce, aniž bych čerpal na péči volno. Benefit využívám pravidelně a doporučuji ho všem svým kolegům a kolegyním, kteří jsou v obdobné situaci.“

(Miroslav Valnoha, zaměstnanec)



„Tak, teď jste mě upřímně dostali. Evidentně to funguje všude. I ve směnném provozu. To je vážně skvělé.“

Nepodlehňeme zatím jásotu nad bezvýhradně užitečným benefitem a pojdme si kritickým okem zanalyzovat uvedená vyjádření k benefitu optikou zaměstnaných, kteří jej přímo využili. Jaká jsou pro **vás coby zaměstnavatele** klíčová zjištění?

## Pojďme si ta nejdůležitější shrnout

1. Zaměstnaní, kteří pečují (nejen) o děti, mají snadné a dostupné řešení, jak svou situaci zvládnout, aniž by na některou z oblastí zájmu museli rezignovat. Vědí, že jde o řešení podporované přímo firmou, tudíž se o svých „problémech“ nebojí na pracovišti otevřeně mluvit. Důležitým předpokladem je, že o benefitu byli informováni.



„Na recepci podniku, na zaměstnaneckém oddělení i na informačních nástěnkách jsou letáčky. Informujeme o něm i na intranetu společnosti, při osobních setkáních, na všech PR akcích.“

(Martina Minaříková, zaměstnavatelka)

2. Zaměstnaní pracují bez zbytečného stresu. Péči z velké části přebírá profesionál/ka. Jejich myšlení se tak koncentruje na práci spíše než na kolize plynoucí ze sladování.
3. I zaměstnaní, kteří přímo benefit nevyužívají, mají z benefitu užitek. Odpadá nutnost zaskakování, rozměňování agendy mezi více lidí, přetěžování kolegů a kolegyň, kteří by byli ve výsledku také ve stresu. Navíc by se jejich nespokojenost mohla negativně odrazit jak vůči sladujícímu zaměstnanému, tak i do zbytku pracovního týmu.

„To je zajímavý postřeh. Na to bych vůbec nepomyslel. Takže nakonec je to benefit pro celý tým, nejen pro ‚sendviče‘.“



4. Minimalizuje se nejen neefektivní pobyt zaměstnaných v práci (pod vlivem stresu z domácí sféry), ale také faktická míra absencí. Snižuje se nemocnost, zkracuje se doba opětovného zapracování po nemoci, klesá procento využívaných OČR (tzv. ošetřovaček).
5. Zaměstnaní potřebují vaši stálou podporu. Potřebují překonat nejen své vlastní obavy, předsudky a stereotypy, ale mnohdy také přesvědčit své členy rodiny, aby na pomoc „cizí osoby“ přistoupili. Věnujte tomuto možnému úskalí pozornost. Ptejte se, povzbuzujte, předjímejte rizika a připravujte na ně vaše zaměstnané.



„Náš pan jednatel je tak trochu sociální kapitalista 😊. Ví, jak naložit s byznysem i s lidmi.“

(zaměstnankyně, citace z genderového auditu)



„Vyplatí se zkusit benefit, který je sice netradiční, ale pokud se někoho týká, tak má obrovský přínos pro zaměstnance a jeho rodinu. Což pak vypovídá o lidském přístupu zaměstnavatele a je to jeho velká deviza.“

(Martina Poršová, zaměstnankyně)



Jsou věci, kterými zaujmete celý tým.

# Závěrečná doporučení

Bylo naším cílem seznámit vás na stránkách této publikace s podmínkami, které na počátku 21. století ovlivňují potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň a které mohou být vodítkem i pro vás zaměstnavatele při dalším směřování vaší personální politiky. Zaměstnanci, zaměstnavatelé i podniky mají dvě základní potřeby více méně totožné – je jimi potřeba vytvářet zisk a potřeba být náležitě opečován. Věříme, že jsme vás dokázali přesvědčit, že práce a péče nestojí ve firemním prostředí proti sobě, nýbrž že jediné pospolu mohou fungovat plnohodnotně.

## Bez ohledu na zažitě stereotypy je proto dobré vědět

**Péči nemusí vykonávat jen ženy a zaměstnavatelé.** V rodině i ve firmě by měly být role vyvážené. Větší zapojení mužů v rodinách a větší míra mimopracovní iniciativy zaměstnanců/kyň v podnicích je nejen žádoucí, ale v podstatě nutná podmínka zachování stability a možného rozvoje společnosti jako celku na počátku nového tisíciletí.



„Ta pomoc je pro mě úplně zásadní. Nemusím mít v práci zbytečný stres. Pro mě by to znamenalo skoro starat se ještě o druhou domácnost.“

(Vladimír Marcinko, zaměstnanec)

**Práci nemusí vykonávat jen muži a zaměstnanci/kyně.** Většina rodin je závislá na dvou externích výdělcích – muže i ženy. A většina zaměstnavatelů si musí dát s lidskými zdroji velmi intenzivní práci, aby porozuměla jejich potřebám a dokázala vytvořit nejen ekonomicky rostoucí, ale i společensky odpovědný podnik.



„Respitní asistenci se snažíme vysílat informací: „Ano, víme o tom, že tíživou situaci řešíte, chceme vám v rámci možností pomoci. Toto téma není u nás tabu.““

(Ivana Sulovská, zaměstnavatelka)

Tak ať se vám pracuje i pečuje pokud možno bez předsudků a ať tomu napomáhají nejen zaměstnanecké benefity.

## Použité zdroje:

Červenka, Jan. 2007. „Percepce práce v ekonomicky aktivní populaci ČR.“ Pp. 1-8. *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice: sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Praha: Vysoká škola ekonomická.

Vysekalová, J., a kol. 2011. *Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada.

Zákon č. 435/2004 Sb.

[www.demografie.info/?cz\\_detail\\_clanku=&artclID=824&](http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku=&artclID=824&)

## **Příloha: Vzor etického kodexu dodavatele benefitu**

### **Etický kodex**

- 1.** Na domluvenou schůzku se asistentka dostavuje vždy včas.
- 2.** Asistentka se stará o klienta/ku v době a místě, na kterém se dohodla s pečujícím zaměstnancem/kyní.
- 3.** Pokud klient/ka nepožádá o jiné oslovení (např. titulem, funkcí v bývalé profesi), asistentka ho bude oslovovat zásadně paní nebo pane a příjmením.
- 4.** Asistentka trpělivě vyslechne klientovo sdělení a nebude přerušovat jeho řeč.
- 5.** Asistentka vždy zachovává mlčenlivost a diskrétnost.
- 6.** Asistentka respektuje neomezenou důstojnost klientů/ek bez ohledu na to, jaký je jejich zdravotní stav nebo životní situace.
- 7.** Asistentka respektuje zaběhnutý chod domácnosti klienta; jeho majetek a finanční prostředky jsou pro asistentku nedotknutelné.
- 8.** Asistentka respektuje individualitu a zvyky každého klienta/ky s ohledem na bezpečnost a zdravotní stav.
- 9.** Zdraví klienta/ky je vždy pro asistentku na prvním místě. Asistentka nevystavuje klienta/ku zdravotním a jiným rizikům.
- 10.** Asistentka nezneužívá své postavení a je si vědoma, že poskytuje profesionální službu.
- 11.** Asistentka je odpovědná za řádné vyplnění Výkazu poskytnuté služby.
- 12.** Asistentka dbá na vlastní vzhled, vystupování a kultivovaný projev a nepřenáší do služby své osobní problémy.

## V této edici rovněž vyšlo:

Benešová, J., Myšák, J., Rengerová, Z., Sulovská, I., Žaludová, S. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Příklady vstřícných firemních opatření*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-2-8.

Benešová, J., Myšák, J., Rengerová, Z., Sulovská, I., Žaludová, S. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Jak být v pohodě v práci i doma*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-1-1.

Benešová, J., Duschková, V., Kočnarová, P., Myšák, J., Valnohová, I. 2013. *(S)ladíme s Kašparem aneb Metodika benefitu hlídání dětí v domácnostech*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-0-4.

Matyášová, J., Gavlasová, M., Laurenčíková, L., Benešová, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Diversity management v praxi*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-90-5552-4-2

Ježková, B., Benešová, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *Různé generace – lepší spolupráce*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-7-3.

Benešová, J., Myšák, J., Sulovská, I., Valnohová, I., Zemanová, S. 2014. *Vítejte v (Libereckém) kraji dobré firemní kultury*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-3-5.

Benešová, J., Myšák, J., Sulovská, I., Valnohová, I. 2014. *S „padesátkou“ na krku*. Liberec: Centrum Kašpar. ISBN 978-80-905552-5-9.

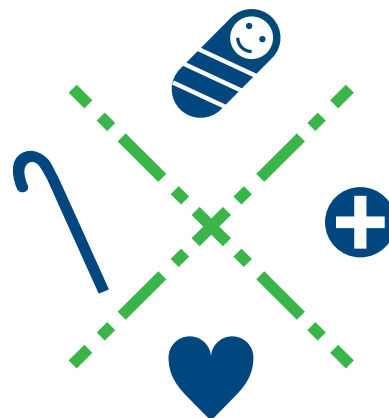
**Autorský tým:**

Jana Benešová, Eva Rozkovcová,  
Ivana Sulovská, Ivona Valnohová

**Fotografie:** Jarmila Hušková

**Grafika:** Ondřej Horáček | [www.ohoracek.cz](http://www.ohoracek.cz)

**ISBN 978-80-905552-6-6**





# Firemní hity: nadčasové benefity



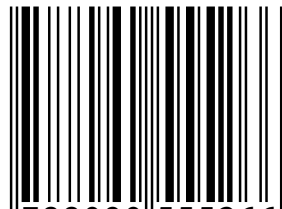
## Centrum Kašpar, o. s.

Nezisková organizace Centrum Kašpar vznikla v roce 2005 na podporu rodin, zejména rodičů malých dětí při návratu na trh práce. Dnes nabízí poradenské služby lidem, kteří zvažují změnu své profese, obtížně získávají zaměstnání nebo potřebují konzultovat sladění práce a rodiny. Druhou oblastí činnosti je vzdělávání – tedy nabídka akreditovaných rekvalifikačních kurzů, Podnikatelské akademie a motivačních JobClubů. Jako doprovodnou službu nabízí Centrum Kašpar všem svým klientům a klientkám hlídání dětí v herně. Tým odbornic a odborníků pro zaměstnavatele vytipuje a proškolí kandidát(k)y na obsazovaná pracovní místa. Organizace dále nabízí podporu firm na poli rovných příležitostí (nejen) žen a mužů, zejména diagnostikou firemního klimatu formou genderového nebo diversity auditu. Centrum Kašpar pořádá workshopy pro zaměstnavatele na témata zaměstnanecké rozmanitosti a vstřícné firemní politiky, vyhlašuje soutěž Vstřícný zaměstnavatel a testuje ve firmách benefity hlídání dětí v domácnostech a respitní asistence pro osoby blízké (nárazová výpomoc).

## 50 + výhod rovných příležitostí

Projekt usiluje o rovné postavení zaměstnanců/kyň starších 50 let na trhu práce. Podporuje zavádění diversity managementu ve firmách, posiluje mezigenerační spolupráci a testuje novinky na poli personálních opatření – interní mezigenerační mentoring či benefit nárazové výpomoci se členem rodiny. Projekt je financovaný z ESF prostřednictvím OP LZZ a ze státního rozpočtu ČR.

ISBN 978-80-905552-6-6



9 788090 555266 >