

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ

2010 – 2013

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Václav Lebeda

Sociální politika a podniková sociální politika

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce:
prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Václav Lebeda

Social policy and social policy of the company

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 8.2.2013

Jméno autora Václav Lebeda

Poděkování

Kromě vedoucího práce prof. JUDr. Vojtecha Tkáče, CSc. patří mé poděkování autorům publikací, jejichž myšlenky jsem ve své bakalářské práci použil.

Anotace

Cílem práce je na základě teoretického objasnění podstaty, cílů, funkcí a nástrojů sociální politiky popsat a analyzovat podnikovou sociální politiku vybraného podniku. Analyzovat názory zaměstnanců na systém poskytovaných pohyblivých zaměstnaneckých výhod a identifikovat preferované benefity v českých podnicích. Prokázat souvislost podnikové sociální politiky s vytvářením příznivého pracovního a sociálního prostředí, motivací zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu a loajalitě vůči firmě. Text práce je rozdělen do tří relativně samostatných, logicky na sebe navazujících kapitol. První kapitola je teoretickým východiskem problému a obsahuje objasnění podstaty sociální politiky. Druhá kapitola se zabývá sociální politikou podniku, její podstatou, nástroji a podává přehled zaměstnaneckých výhod. Třetí kapitola má aplikační charakter: prezentuje výsledky výzkumů v poskytování zaměstnaneckých benefitů v českých firmách podle výsledků výzkumů společnosti Robert Half International a výsledky výzkumu Ing pojišťovny ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy v ČR. Kapitulu doplňuje krátký průzkum poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě.

Klíčové pojmy

Sociální politika, sociální politika podniku, zaměstnanecké výhody

Annotation

The aim of the thesis is to describe and analyze the corporate social policy of selected firm based on the clarification of theoretical nature, objectives, functions and instruments of social policy. The aim is also to analyze the employees' views on provided benefits and identify preferred benefits in Czech companies. Demonstrate the correlation between corporate social policy and creation of a positive working and social environment, motivation of employees to higher job performance and loyalty to the company. Text is divided into three relatively independent, logically consecutive chapters. The first chapter is the theoretical basis of the problem and provides clarification of the nature of social policy. The second chapter deals with the social policy, its nature, tools and provides an overview of employee benefits. The third chapter has applied character: it presents the results of research in the provision of employee benefits in Czech companies according to the results of Robert Half International research and ING Pojišťovna research in collaboration with the Confederation of Industry of the Czech Republic. The chapter is completed with a brief survey of employee benefits provided by the selected firm.

Key words

Corporate social policy, employee benefits, social policy

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. TEORIE SOCIÁLNÍ POLITIKY.....	11
1.1 Charakteristika sociální politiky.....	11
1.2 Principy sociální politiky.....	14
1.3 Objekty a subjekty sociální politiky.....	15
1.4 Funkce sociální politiky a nástroje jejich realizace.....	16
1.5 Modely sociální politiky.....	18
2. PODNIKOVÁ SOCIÁLNÍ POLITIKA	21
2.1 Podstata vnitropodnikové sociální politiky a její cíle	21
2.2 Legislativní rámec vnitropodnikové sociální politiky.....	24
2.3 Inovace podnikové sociální politiky v současnosti	26
2.4 Systémy zaměstnaneckých výhod	31
3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ČESKÝCH FIRMÁCH.....	39
3.1 Zaměstnanecké benefity – studie salary & benefits guide 2009-2010 robert half international	39
3.2 Benefity 2011: studie ing pojišťovna.....	43
3.3 Průzkum poskytovaných benefitů ve vybrané firmě.....	46
3.3.1 Představení společnosti	46
3.3.2 Průzkum poskytovaných benefitů	47
ZÁVĚR.....	50
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	54

ÚVOD

Sociální politika je předmětem zkoumání více vědních oborů: práva, ekonomie, sociologie, sociální práce, andragogiky apod. Sociální politika je v dnešní ekonomicky složité době tématem, se kterým se neustále setkáváme v každodenním životě. Denně zaplňuje stránky denního tisku a elektronických médií. Hovoří o ní poslanci, senátoři, vládní činitelé, ekonomové, politologové, sociologové a představitelé laické veřejnosti. Ke škodě věci o ní každý z nich hovoří v poněkud jiném významu a souvislostech politického programu vlastní strany, velmi často bez přesné představy o tom, co konkrétně tento pojem znamená.

Sociální politika je pojmem, který má nesmírně dynamicky vyvíjející se obsah. Každodenně se totiž objevují nové sociální problémy a sociální situace, na které jejím prostřednictvím musí společnost umět reagovat. Její definice v odborné literatuře mají proto víceméně zobecňující charakter. Pro podmínky české společnosti to v současném politickém dění a ekonomické situaci platí obzvláště. Současná ekonomická situace a politická rozhodnutí v oblasti sociální politiky se ale zabývají spíše krátkodobými rozpočtovými efekty a technickými problémy poskytování dávek státní sociální podpory než koncepčními projekty, které jsou založeny v samotné podstatě sociální politiky státních a nestátních subjektů.

Referenční rámec sociální politiky nemá jednoznačně a přesně definované hranice. Zpravidla zahrnuje činnosti a opatření, které lze shrnout pod pojem sociálního zabezpečení včetně sociálních služeb týkajících se důchodů, zdravotnictví, bydlení a služeb v oblasti zaměstnanosti. Přes různorodost těchto činností a opatření je jim společné to, že jsou vedeny snahou po zdokonalování způsobu života jednotlivců a úsilím o jejich spokojenost a prospěch.

V teoretické rovině je možné konstatovat, že v porovnání s devadesátými lety minulého století poněkud ochabl zájem o zkoumání problematiky sociální politiky státu a její koncepční projektování. Druhá polovina první dekády tohoto tisíciletí přinesla řadu složitých ekonomických problémů, se kterými se státy musí vyrovnávat a logicky v jejich důsledku se nedostává dostatek prostředků na dřívější projekty sociální politiky, opírající se o koncepci tzv. sociálního státu, které musí být přehodnocovány v závislosti na zdrojových možnostech státu. Vlastní funkce a tradiční nástroje sociální politiky přitom zůstávají zachovány v širším teoretickém, politickém a realizačním konceptu.

Poněkud jiná situace je v oblasti vnitropodnikové sociální politiky, která je v porovnání se státní sociální politikou schopna mnohem pružněji reagovat na vnější a vnitřní podněty. Vnitropodnikovou sociální politiku podniku je možné chápat jako jednu z disciplin personálního řízení, jako specifický nástroj systému řízení lidských zdrojů podniku. Její směr a dynamika se odvíjejí od celkové strategie firmy, ať už na úrovni korporátní strategie nebo strategie na úrovni podřízených strategických obchodních jednotek.

Vnitropodnikovou sociální politiku je možné pracovním charakterizovat jako systém aktivit, které promyšleně směřují ke zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců, resp. určitých kategorií zaměstnanců a k zabezpečení či udržování jejich sociální suverenity a sociálního bezpečí (převaha sociálních jistot ve vztahu k sociálním rizikům zaměstnanců) v rámci ekonomických možností firmy.

Strategickým cílem sociální politiky podniku musí být takové ovlivnění vlastností práce a pracovních procesů, které minimalizují stresující a demotivující faktory a převedou je do pozice satisfaktorů. Tím tak dojde k postupnému posílení pozitivně orientovaných, stabilizačních tendencí uvnitř zaměstnaneckého kolektivu firmy ve spojení s personální politikou a strategií podniku. Velmi často bývá vnitropodniková sociální politika zjednodušeně ztotožňována se systémem péče o zaměstnance podle platných právních norem anebo se systémem pohyblivých zaměstnaneckých výhod.

Obsahem podnikové sociální politiky by mělo být jasné vymezení obsahu a priorit systému sociální politiky podniku nad rámec obecně platné právní úpravy rozsahu péče o zaměstnance, dané především zákoníkem práce, a to v rámci kolektivních smluv a kolektivního vyjednávání. Důležitým cílem podnikové sociální politiky je vytvořit výkonný pracovní kolektiv schopný plnit úkoly zaměstnavatele. Prostřednictvím podnikové sociální politiky se zaměstnavatel snaží motivovat zaměstnance ke stále lepšímu pracovnímu výkonu.

Vnitropodniková sociální politika je souhrnem záměrů, aktivit a prostředků k realizaci cílů vymezených v koncepci sociální politiky. Zahrnuje širokou škálu oblastí, z nichž nejdůležitější je oblast péče o zaměstnance. Péče o pracovníky je jednou z hlavních oblastí podnikové sociální politiky proto, že je považována za jeden z neefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů v podniku a také proto, že soustavně vzrůstá tlak

státu, odborů i mezinárodních organizací na zkvalitňování a rozšiřování péče o pracovníky.

Cílem práce je na základě teoretického objasnění podstaty, cílů, funkcí a nástrojů sociální politiky popsat a analyzovat podnikovou sociální politiku vybraného podniku. Analyzovat názory zaměstnanců na systém poskytovaných pohyblivých zaměstnaneckých výhod a identifikovat preferované benefity v českých podnicích. Prokázat souvislost podnikové sociální politiky s vytvářením příznivého pracovního a sociálního prostředí, motivací zaměstnanců k vyššímu pracovnímu výkonu a loajalitě vůči firmě.

Od cílů práce je odvozena i její struktura. Text práce je rozdělen do tří relativně samostatných, logicky na sebe navazujících kapitol. První kapitola je teoretickým východiskem problému a obsahuje objasnění podstaty sociální politiky. Druhá kapitola se zabývá sociální politikou podniku, její podstatou, nástroji a podává přehled zaměstnaneckých výhod. Třetí kapitola má aplikační charakter: prezentuje výsledky výzkumů v poskytování zaměstnaneckých benefitů v českých firmách podle výsledků výzkumů společnosti Robert Half International a výsledky výzkumu Ing pojišťovny ve spolupráci se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Kapitulu doplňuje krátký průzkum poskytovaných zaměstnaneckých benefitů ve vybrané firmě.

Při zpracování práce byly kromě základních metod vědecké práce – analýzy, syntézy, indukce, dedukce – použity komparační analýza, studium primárních a sekundárních dokumentů, historicko-logická metoda a generalizace – zevšeobecnění. Názory zaměstnanců na poskytované zaměstnanecké výhody v konkrétní firmě budou zjišťovány technikou dotazníkového šetření, preferované benefity na celostátní úrovni budou komparovány na základě publikovaných výsledků výzkumů renomovaných auditorských a poradenských agentur.

TEORETICKÁ ČÁST

1. TEORIE SOCIÁLNÍ POLITIKY

1.1 Charakteristika sociální politiky

Pojem „sociální politika“ vznikl spojením dvou cizích slov, jejichž vymezení v odborné literatuře a chápání jejich významu v každodenním životě není vždy jednoznačné.

Slovo „sociální“ je latinského původu a v praxi se používá v různých významech. Původně se v češtině používalo a používá v nejširším významu ve smyslu „společenský“, resp. „týkající se společnosti“. Později se význam tohoto slova spojením se slovem politika zúžil na „...týkající se vrstev hospodářsky slabých, závislých, vykořisťovaných“.¹

Pojem sociální je tedy obvykle chápán ve třech významových rovinách:

- v nejširším slova smyslu, tj. sociální jako společenský
- v užším slova smyslu, tj. sociální jako snaha směřující k vyrovnání nerovností
- v nejužším slova smyslu, tj. ve smyslu kurativním, ve smyslu řešení nepříznivých nebo nouzových sociálních situací.²

Slovo „politika“ je řeckého původu a je jedním z pojmů, který všichni lidé používají, ale ne všichni mu správně rozumějí, a definují jej s obtížemi. Jinak tento pojem používají sociologové a politologové, jinak právníci a jinak ekonomové, další významy mu přikládají specialisté v oblasti sociální práce. Jedni jej pojímají jako úsilí o udržení nebo změnu systému, jiní jako soubor sociálních činností, další jako soubor politických nástrojů ke správě veřejných záležitostí atd.³ Nejčastěji je pojmu politika přikládán význam účasti na státních záležitostech, správě státu, správě věcí veřejných anebo umění řídit stát.

Spojením výše uvedených slov vznikne pojem „sociální politika“, se kterým se setkáváme v každodenním životě. Tento pojem je zcela běžně užíván a také se s naprostou samozřejmostí předpokládá, že je mu všichni lidé ve společnosti rozumí. Ve skutečnosti tomu tak není, protože se nejedná o jednoznačný pojem, ale pojem, jenž

¹ TOMEŠ, I.: *Sociální politika: teorie a mezinárodní zkušenost*. 2vyd. Praha: Sociopress, 2001. 262 s. ISBN 80-86484-00-9, s.19

² KREBS V. a kol.: *Sociální politika*. Praha: ASPI Publishing, 2002, s.16

³ TOMEŠ, I.: *cit. dílo*, s.19

se užívá ve více významech. Význam tohoto slovního spojení se mění v závislosti na tom, v jaké oblasti společenského života se používá a v také v závislosti na osobní zkušenosti a prožívání konkrétní sociální situace nebo konkrétního sociálního problému jedince.

Odborná literatura obsahuje řadu definic sociální politiky, které se odlišují v metodologických a oborově-vědních přístupech autorů. Současně není jednoduché najít definici, na které by se odborná veřejnost většinou shodovala a respektovala ji. V odborné literatuře jsou také patrné určité časové vlny, kdy je ve společnosti sociální politice věnován zvýšený zájem a tomu také odpovídají počty publikací a pak vlny určitého poklesu zájmu a jisté publikační mezery. Po listopadu 1989 je tak řada nových publikací datována až ke konci devadesátých let, stejně jako další aktuální publikace reagují po roce 2000 v druhé polovině první dekády na nové ekonomické a společenské problémy nejen České republiky, ale Evropské unie jako celku.

V tom nejobecnějším slova smyslu je sociální politika M. Galvasem definována jako „cílevědomé společenské úsilí o vytvoření rovnoprávných podmínek pro uspokojování mnohostranných společností uznávaných potřeb lidí, ze společenských zdrojů a společenskými prostředky.“⁴

V. Krebs v charakteristice sociální politiky zdůrazňuje, že sociální politika státu směřuje především k vytvoření a fungování systému sociálních jistot a růstu životní úrovně obyvatelstva, činnost subjektů, která je zaměřená na vytváření podmínek pro všestranný rozvoj člověka jako osobnosti.⁵

Prof. Miroslav Potůček rozlišuje sociální politiku jako praktickou činnost a sociální politiku jako vědní obor. Jakožto praktickou činnost ji vidí jako aktivitu formující vztah jedinců a sociálních podmínek jejich života. Jako vědní disciplína je pro něj sociální politika analýzou procesů tvorby a realizace politik dotýkajících se vztahů občanů a sociálních podmínek jejich života.⁶

Mnohdy je sociální politika charakterizována jako soubor opatření (aktivit), které promyšleně směřují:

⁴ GALVAS, M. a kol.: Pracovní právo České republiky. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1587-X, s. 289

⁵ KREBS, V. a kolektiv: *Sociální politika*. Praha: Codex Bohemia, 1997. ISBN 80-85963-33-7, KREBS, Vojtěch a kolektiv. *Sociální politika*. 3., přepracované vydání. Praha : ASPI, 2005. ISBN 80-7357-050-5. S.21

⁶ POTŮČEK M., *Sociální politika*. Praha: SLON, 1995,. s.30

- ke zlepšení základních životních podmínek obyvatelstva jako celku, resp. určitých skupin obyvatelstva
- k zabezpečení udržování „sociální suverenity“ a „sociálního bezpečí“ v rámci daných hospodářských a politických možností země.⁷

Další možné vymezení sociální politiky podle R. Haláskové, rozlišuje tyto přístupy:

- široké pojetí sociální politiky - bezprostředně se váže k životním podmínkám lidí. Z hlediska tohoto pojetí můžeme sociální politiku vymezit jako konkrétní jednání státu, kterým je ovlivňována sociální sféra společnosti,
- sociální politika je chápána jako součást hospodářské politiky - cílem je odstraňovat případné sociální tvrdosti, které mohou doprovázet fungování tržního hospodářství. Toto pojetí redukuje sociální politiku na systém opatření především v oblasti zaměstnanosti, mzdového vývoje a na některá opatření sociálního zabezpečení.
- V nejužším pojetí je sociální politika ztotožňována se sociálním zabezpečením a je redukována více méně na nouzová řešení ve prospěch osob, jejichž životní úroveň je po určitou dobu zajišťována do jisté míry nikoliv na základě rozdělování podle pracovního výkonu, ale cestou veřejné spotřeby.⁸

V charakteristikách sociální politiky je obsažen i její základní cíl. Sociální politika totiž intervnuje všude tam, kde se lidé z objektivních důvodů dostávají do situací neřešitelných vlastními silami a prostředky nebo kde je společenská pomoc žádoucí.

Hlavní cílové směřování sociální politiky bývá obsaženo v sociálním programu společnosti. Sociální program je vyhlášením cílů, záměrů, zájmů a směrů, kterými se má daný sociální systém ubírat.⁹ Je stanovením určitého cíle, kterého má být v oblasti sociální politiky dosaženo. Dohodnutí příslušného cíle je výsledkem jednání sociálních partnerů. Sociální plán představuje prostředek, způsob nebo techniku dosahování programových cílů.¹⁰ Je chápán jako nástroj hledání cest, jak dosáhnout určitého cíle, prostřednictvím jakých prostředků a jakými kroky. Sociální program stanovuje cíle, kterých je třeba dosáhnout, plán je nástroj, který se snaží nalézt cestu k dosažení cíle.

⁷ ŽIŽKOVÁ, J. a kol.: *Úvod do studia sociální politiky*. Praha: VŠE., 1995. ISBN 80-7079-450-X, s.15

⁸ HALÁSKOVÁ R. *Kapitoly ze sociální politiky*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003., s.6

⁹ ŽIŽKOVÁ, J. a kol.: *Úvod do studia sociální politiky*. Praha: VŠE., 1995. ISBN 80-7079-450-X, s.35

¹⁰ tamtéž, s.35

Konkrétní cíle sociální politiky státu jsou pak zpravidla strukturovány do těchto základních oblastí sociální politiky:

- politika zdravotní
- politika vzdělávací
- rodinná politika
- politika zaměstnanosti
- politika bydlení
- imigrační politika
- sociální zabezpečení: - má tři pilíře sociální pomoc, státní sociální podporu a sociální pojištění.¹¹

1.2 Principy sociální politiky

Principy sociální politiky se historicky vyvíjely. Většina pramenů, uváděných v předchozí části textu se shoduje ve výčtu nejjobecnějších a nejdůležitějších principů sociální politiky, které odrážejí sociálně politické doktríny. Současné sociálně politické doktríny evropských států představují myšlenkovou kombinaci konzervativního směru, liberalismu, křesťanského sociálního učení a také prvky demokraticko-sociálních teorií. Jde především o čtyři základní principy.

Princip sociální spravedlnosti – lze ho vymezit pravidly, podle nichž jsou ve společnosti rozdělovány příjmy a bohatství a také životní příležitosti a předpoklady mezi občany, případně sociální skupiny. Otázka, „jak se rozděluje, kdo a co dostává či nedostává a za co dostává“ navozuje otázku „co by měl dostávat a proč“ – tedy určité normativní kritérium. K dílčím principům proto ještě řadíme: princip výkonový (zásluhový), rovnosti, souladu mezi vstupy a výstupy, rovných příležitostí a potřebnosti.

Princip sociální solidarity – solidarita se realizuje především pomocí nedistribuční a transferové politiky státu. Významná je však i solidarita jedinců, spolků, sdružení často založená na filantropii.

Princip subsidiarity – princip spojující osobní odpovědnost se solidaritou. Předpokládá určitou výchovu obyvatelstva k převzetí vlastní sebe zodpovědnosti. Podle principu subsidiarity je každý povinen nejdříve pomoci sám sobě, nemá-li tuto

¹¹ TOMEŠ, I. *Obory sociální politiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 366 s. ISBN 978-80-7367-868-5.

možnost, musí mu pomoci rodina a teprve dostane-li se do obtíží i ona, volá na pomoc jiná společenství. Teprve na posledním místě je k pomoci vyzýván stát.

Princip participace – umožnění občanům podílet se na veřejném životě. Člověk přestává být pasivním příjemcem sociálně politických opatření (převážně státu), ale sám se na jejich tvorbě podílí a spolurozhoduje o jejich realizaci. Předpokládá to ovšem určitou úroveň vzdělanosti a informovanosti lidí.¹²

1.3 Objekty a subjekty sociální politiky

Objektem sociální politiky jsou všichni ti, na které je sociální politika orientována a jimž jsou její opatření adresována. Objekty mohou být všichni občané státu a určité skupiny lidí bez rozdílu, kterým jsou adresována konkrétní opatření např. v oblasti vzdělávání a zdravotní péče. Jiná opatření jsou směřována pouze na některé obyvatele či skupiny. Objekty jsou podle potřeby a povahy intervencí dále strukturovány podle různých sociálně demografických kritérií: z hlediska věku, pohlaví, vzdělání, příjmu apod.

Za subjekty sociální politiky považujeme ty, kdož mají zájem, vůli, schopnosti, možnosti a prostředky k určité sociální činnosti a sociálnímu chování a také ty, kteří takové činnosti a chování iniciují a realizují.

Na formulování a realizaci cílů sociální politiky se tak podílejí:

- 1) stát a jeho orgány – zákonodárná a výkonná moc, které vytváří a schvalují legislativní rámec, který má zásadní význam pro sociální politiku státu i ostatních nestátních subjektů. Vláda a výkonné orgány státu zodpovídají za uskutečňování konkrétních opatření sociální politiky v daném čase. Tyto orgány mají působnost republikovou a regionální;
- 2) zaměstnavatelé - jsou povinni zabezpečovat opatření stanovená státem a jeho orgány (např. odvádět příspěvek na sociální a zdravotní pojištění pro své zaměstnance). Vedle zákonem stanovených povinností v oblasti sociální politiky mají možnost nad jejich rámec vytvářet vlastní sociální programy, orientované na zlepšení pracovních a sociálních podmínek zaměstnanců – tzv. vnitropodnikovou sociální politiku a podnikové sociální programy.

¹² Podrobněji viz: KREBS, V. *Sociální politika*. Praha.: ASPI, a.s., 2005, ISBN 80 -7357-050-5

- 3) asociace zaměstnavatelů a zaměstnanců – např. profesní komory, svazy zaměstnavatelů, odborové organizace apod.
- 4) obce a jejich orgány a instituce
- 5) občanské iniciativy, dobročinné organizace, charitativní instituce
- 6) církve
- 7) občané, rodiny, domácnosti.

Obecným trendem v evropském sociálním prostoru je posilování role nestátních subjektů v koncipování a realizaci sociální politiky současně s posilováním principu individuální osobní odpovědnosti lidí za svůj život (v sociálním slova smyslu). Rozšiřování pole působnosti vede ke vzniku sítě nestátních sociálních zařízení; stát si však ponechává legislativní, koncepční, zdrojově distribuční a kontrolní pravomoci. U zdrojově distribučních kompetencí se působnost státu omezuje pouze na zdroje, vyčleňované pro oblast sociální politiky z veřejných rozpočtů.

1.4 Funkce sociální politiky a nástroje jejich realizace

Stejně jako principy, utvářely se i funkce sociální politiky v určitém historickém kontextu a v různých obdobích vývoje společnosti měly různou váhu. Na rozdíl od odlišných přístupů k vymezení podstaty sociální politiky se autoři odborných publikací i státní i nestátní subjekty shodují na těchto základních funkcích sociální politiky: ochranné, rozdělovací, stimulační, preventivní a homogenizační, kdy ochranná a přerozdělovací funkce patří k historicky nejstarším. K dalším principům- z jiného úhlu pohledu – patří funkce zabezpečovací, vyhledávací a kontrolní. Praktická realizace těchto funkcí jednotlivými subjekty sociální politiky není jednoduchá a je často příčinou řady konfliktních sociálně politických situací ve společnosti. Hlavním úkolem státu je tyto konfliktní situace mezi aktéry zprostředkovávat, komunikovat a řešit.

Hlavním cílem ochranné funkce je řešení vzniklých tíživých sociálních situací a zmírnění důsledků sociálních událostí, které jsou spojeny s životem každého člověka (příjmová situace, nezaměstnanost, nemoc, stáří, osiření). Její význam v dnešní době v kontextu ekonomické situace neklesá, spíše naopak.

Rozdělovací a přerozdělovací funkce sociální politiky je nejsložitější, nejvýznamnější a současně ve své realizaci nejkontroverznější a nejkonfliktnější funkcí, která se váže k příjmům, mzdám, důchodům a jejich redistribuci. Nezahrnuje jen rozdělování důchodů, ale také rozdělování příležitostí a životních šancí a

zmírňování výchozího nerovného postavení ve vertikálním a také horizontálním významu slova. Přerozdělovací funkce se zpravidla uskutečňuje pomocí daní a transferů.

Homogenizační funkce sociální politiky je relativně nová, směřuje ke zmírňování sociálních rozdílů v životních podmínkách a také k určitému příjmovému vyrovnání, ne však k příjmové nivelizaci ale spíše k vyrovnání šancí a příležitostí.

Stimulační funkce sociální politiky by ve svém efektu měla sloužit k podpoře žádoucího sociálního jednání jednotlivců a sociálních skupin. Je zaměřena na ovlivňování chtěného vývoje sociálních procesů. Sociální politika tak má díky ní stabilizační charakter; k stabilizaci přispívá díky vytváření záchranných sociálních sítí a garancí základních sociálních jistot. Jejím prostřednictvím se ve společnosti vytváří atmosféra sociálního klidu a případně i sociálního smíru.

Preventivní funkce sociální politiky, jak vyplývá z jejího názvu, má za cíl předcházet nežádoucím sociálním situacím. Fakticky prolíná všemi funkcemi sociální politiky, nejkoncentrovaněji působí v oblasti zdravotní a vzdělávací politiky.

Společenská praxe postupem času vytvořila poměrně široké portfolio instrumentů naplňování funkcí a realizace cílů a úkolů sociální politiky. Jejich klasifikace, resp. uspořádání, setřídění podle určitých kritérií by mohlo být předmětem samostatného odborného pojednání. Stejně jako u charakteristiky sociální politiky i v tomto případě se v odborné literatuře můžeme setkat s rozdílnými autorskými přístupy.

Pravděpodobně je možné bez podrobnější argumentace rozdělit nástroje sociální politiky do dvou skupin: první skupinu nástrojů budou tvořit ty, které logicky budou sloužit k vytváření dlouhodobého programového a koncepčního zaměření sociální politiky a ve druhé skupině budou ty, které slouží k dosažení krátkodobých a aktuálních cílů a řešení akutních problémů.

V. Krebs¹³ za nejdůležitější nástroje sociální politiky považuje:

- a) program a plán,
- b) kolektivní vyjednávání,
- c) sociální služby,

¹³ KREBS, V. a kolektiv: *Sociální politika*. Praha: CODEX Bohemia, ISBN 80-85963-33-7. s..57

- d) věcné dávky,
- e) různé dávky a úlevy poskytované určitému okruhu osob,
- d) účelové finanční pomoci,
- e) dávky sociální pomoci a podpory.

Toto „základní“ portfolio nástrojů doplňují právo a právní řád společnosti (legislativa sociální politiky a sociálního zabezpečení), ekonomické nástroje vlastní tržní společnosti a řada konkrétních sociálních činností státních i nestátních subjektů sociální politiky.

1.5 Modely sociální politiky

Podle míry účasti státu na tvorbě a řízení sociální politiky, intenzity přerozdělovacích procesů a podle dalších hospodářských, politických a ideologických kritérií se rozlišují 3 hlavní modely sociální politiky.

Redistributivní model

je nazýván také jako univerzalistický nebo občanský s dominantní rolí státu. Do svého působení zahrnuje celou populaci bez ohledu na to, zda je sociálně potřebná. Vyžaduje značný rozsah redistribuce a výrazně omezuje aktivity nestátních subjektů. Tomuto typu politiky jsou blízké skandinávské státy, Dánsko, Nizozemsko.

Výkonový (korporativní) model

vychází z toho, že sociální potřeby mají být primárně uspokojovány na základě pracovního výkonu a zásluh. Je založen na širší kooperaci občanů a zpravidla také na aplikaci sociálního pojištění. Míra redistribuce je ve srovnání s prvním modelem nižší a stát garantuje pouze základní společensky uznaná minima potřeb a vytváří prostor pro působení nestátních subjektů. Tomuto typu sociální politiky se blíží SRN, Rakousko, Francie.

Reziduální model

spoléhá výhradně na trh a jeho instituce a na rodinu a jedince. Role státu jako subjektu sociální politiky je značně potlačena, míra redistribuce je nejnižší. Sociální politika liberálního státu poskytuje občanům jen nezbytnou pomoc, kterou nemůže poskytnout nikdo jiný a snaží se nezatěžovat sociálními výdaji veřejné rozpočty (USA, Velká Británie).

Česká sociální doktrína

není podle názvu dalším modelem sociální politiky. Je konkrétním vyjádřením politických přístupů k sociální problematice společnosti. I když vznikla v roce 2001, je užitečné na jejím příkladu uvést aplikaci teoretických východisek, principů a funkcí sociální politiky. I když nakonec v rozhodování tehdejšího českého parlamentu a následujících politických reprezentací zůstala jen podkladem pro širší koncepční diskuzi nad perspektivami české sociální politiky, myslím, že některé její pasáže jsou nadčasové a s více jak desetiletým odstupem si zaslouží připomenutí několika citacemi.

„Česká sociální doktrína se opírá o hodnotová východiska, daná zakotveností v evropském kulturním a myšlenkovém prostoru. Elementární požadavky jsou na ni kladeny z hlediska zajištění základních lidských a sociálních práv. Promítají se do ní i nové akcenty a ambice reflektující dosavadní průběh sociální reformy a měnící se společenskou realitu ve světě i u nás. Stále naléhavěji je Česká republika konfrontována s některými nepříznivými vývojovými trendy: společnost stárne (hlavně proto, že se snižuje porodnost a trvale stárne populace), roste a diferencuje se riziko nezaměstnanosti, zvyšuje se počet rozvodů, osamělých rodičů, a stále častěji selhává ve svých funkcích rodina. Vzhledem k těmto trendům i vzhledem k rostoucím rizikům nezaměstnanosti a příjmovým nerovnostem se vynořuje problém chudoby a sociálního vyloučení. Sociální politika se v současnosti zaměřuje na eliminaci výše uvedených rizik a dosáhla nesporně řady pozitivních výsledků. Jejím nedostatkem je však skutečnost, že spoléhá převážně na přerozdělování a je zaměřena hlavně k odstranění negativních důsledků zmíněných rizik. V důsledku toho není dostatečně aktivním a dynamizujícím prvkem ve vývoji společnosti. Mnoho lidí se proto dostává do pastí závislosti na sociálních dávkách, někteří je dokonce zneužívají, zatímco jiní postrádají účinnou podporu ze strany společnosti.“¹⁴

Základní funkce české sociální doktríny byly charakterizovány následovně:

- Orientační funkce. Tato funkce je prvořadá pro identifikaci hlavních sociálních problémů, stanovení žádoucích cílů sociální politiky a zejména způsobů jejich realizace. Tam, kde se podařilo dosáhnout shody, zahrnuje také charakteristiku potřebných proměn institucí a nástrojů sociální politiky.

¹⁴ *Sociální doktrína České republiky.* [online] [cit.2012-06-14]. Dostupný na: http://www.sds.cz/docs/prectete/e_kolekt/soc_dokt.htm#3

- Funkce budování a udržování národního konsensu. Tato funkce v oblasti sociální politiky představuje explicitní formování sociálního kontraktu mezi rozhodujícími sociálními a politickými aktéry a tím přispívá i k upevnování národní identity. Smlouva, ztělesněná v textu české sociální doktríny, sehrává zároveň ve vztahu k občanům roli záruky, že se stát nevzdá svých závazků vůči nim tam, kde sociální doktrína předpokládá jeho angažmá v dlouhodobé perspektivě. Sociální doktrína bude využívána také při širším informování občanů o tom, co mohou očekávat od sociální politiky státu.
- Stabilizační funkce. Tato funkce vychází z jejího zaměření na koncepční řešení sociálně politických problémů, opírající se o identifikaci hlavních sociálních, ekonomických, demografických i globálních vývojových trendů. To snižuje riziko náhlých změn vyvolaných buď rychlým střídáním vlád, nebo konjunkturálně politicky spíše než věcně motivovanými rozhodnutími.
- Sociálně aktivizační funkce. Tato funkce představuje vytváření podmínek pro převzetí větší odpovědnosti občanů při formování vlastního života i života jejich blízkých na základě hodnověrného výhledu toho, co mohou a co nemohou očekávat v budoucnosti od státu. Cílem je, aby občané dostali více prostoru pro aktivnější přístup k vlastnímu životu, pro vlastní volbu. Aktivizací lidí se ovšem dynamizuje i role lidského potenciálu a zvyšuje se jeho vklad do rozvoje a prosperity celé společnosti.
- Funkce garantující stálou orientaci na zmírňování sociální nespravedlnosti Jde o vytyčování jasných záměrů rozhodujících sociálních a politických aktérů, jakým směrem a do jaké míry bude potřeba se vyrovnávat se změnami v sociálním rozvrstvení české společnosti a jak se v tomto smyslu vypořádávat s tendencemi a projevy sociální nespravedlnosti, případně jak odstraňovat její nejbolestivější následky.¹⁵

I když v reálném politickém životě se její principy a funkce nedočkaly reflexe v reálné podobě cílů a úkolů sociální politiky českého státu, řada z jejích předpovědí vývoje sociální sféry české společnosti se ukázala jako správná. Potvrzují to i sociální problémy, na které aktuální česká sociální politika v složitých politických a ekonomických podmínkách reaguje. Na složité sociální problémy české společnosti logicky musí reagovat i vnitropodnikové sociální politika.

¹⁵ *Sociální doktrína České republiky.* [online] [cit.2012-06-14]. Dostupný na: http://www.sds.cz/docs/prectete/e_kolekt/soc_dokt.htm#3

2. PODNIKOVÁ SOCIÁLNÍ POLITIKA

2.1 Podstata vnitropodnikové sociální politiky a její cíle

Podniková sociální politika je sociální politikou realizovanou na úrovni podniku, zasahující do každodenního života zaměstnanců. Projevuje se např. tím, že podnik pečuje o personální rozvoj pracovníků, vytváří podmínky pro bezpečnou a zdraví neohrožující práci, pomáhá pracovníkům při hledání nového zaměstnání, jestliže je nucen zaměstnance z důvodu restrukturalizace podniku propustit, umožňuje zaměstnancům stravování, přispívá na stravenky, poskytuje zaměstnancům příspěvek na rodinnou dovolenou, příspěvek na pobyty dětí v letních táborech, na zdravotní péči, životní a penzijní připojištění atd. Hlavním smyslem a záměrem podnikové sociální politiky je rozvoj lidských zdrojů a dobrého ekonomického a sociálního klimatu v podniku.

V těchto intencích se pohybuje pojetí podnikové sociální politiky i v domácí odborné literatuře. Největší zájem odborné veřejnosti vyvolávala problematika podnikové sociální politiky od druhé poloviny devadesátých let minulého století do přelomu tisíciletí. Tehdy také vznikly základní teoretické koncepty Kleibla, Krebse, Dvořákové, Koubka, Stýbla a dalších autorů, kteří jsou v textu citováni. Jejich poznatky a názory na problematiku zaměstnaneckých výhod v kontextu podnikových personálních strategií se ukázaly jako nadčasové a využitelné i v dnešních podmínkách.

Obsahem podnikové sociální politiky by mělo být jasné vymezení obsahu a priorit systému sociální politiky podniku nad rámec obecně platné právní úpravy, dané především zákoníkem práce, a to v rámci kolektivních smluv a kolektivního vyjednávání.

Hlavním cílem podnikové sociální politiky je vytvořit výkonný pracovní kolektiv schopný plnit úkoly zaměstnavatele. Prostřednictvím podnikové sociální politiky se zaměstnavatel snaží motivovat zaměstnance ke stále lepšímu pracovnímu výkonu. Pracovník, který si je vědom toho, že si zaměstnavatel považuje jeho práce a stále se snaží pracovníka svými sociálními opatřeními motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu, je ochoten zvýšit své pracovní úsilí, protože jeho snaha nezůstane neocenená.

Výsledkem je pak zvýšení produktivity práce, což je velkým přínosem pro zaměstnavatele.

Tak vzniká uzavřený kruh, ve kterém tkví úspěch, ale také příčina krachu mnoha firem. Podniky, které si výše popsanou skutečnost uvědomily a v rámci podnikové sociální politiky přijaly příslušná opatření, dnes prosperují a dosahují zisku. Také zaměstnanci podniků s propracovanou koncepcí sociální politiky jsou spokojeni, nemají důvod opouštět firmu a o svém zaměstnavateli se vždy vyjadřují v superlativech.

Podniková sociální politika je souhrnem cílů, záměrů, aktivit a prostředků k realizaci cílů vymezených v koncepci sociální politiky. Zahrnuje širokou škálu oblastí, z nichž nejdůležitější je oblast péče o zaměstnance. Péče o pracovníky je jednou z hlavních oblastí podnikové sociální politiky proto, že je považována za jeden z neefektivnějších nástrojů získávání a stabilizace pracovníků a vytváření harmonických pracovních vztahů v podniku, a také proto, že soustavně vzrůstá tlak státu, odborů i mezinárodních organizací na zkvalitňování a rozšiřování péče o pracovníky.¹⁶

Oblast péče o zaměstnance je dosti široká a zahrnuje celou řadu opatření, která zaměstnavatel činí pro zaměstnance. Existuje několik pojetí péče o zaměstnance, z nichž každé klasifikuje jednotlivé složky péče o zaměstnance odlišným způsobem. V nejobecnějším pojetí, je péče o zaměstnance rozdělena do tří kategorií, na:

- povinnou péči o pracovníky danou zákony, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně
- smluvní péči o pracovníky danou kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni
- dobrovolnou péči o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele.

V nejširším slova smyslu je péče o pracovníky chápána jako souhrn práv, povinností a právních institutů, které směřují k vytvoření podmínek pro výkon práce. V tomto pojetí péče o zaměstnance zahrnuje péči o:

- a) pracovní dobu a pracovní režim
- b) pracovní prostředí

¹⁶ KOUBEK, J.: *Personální práce v malých podnicích*. Grada Publishing, Praha, 1996. ISBN 80-7169-206-9, s.173

- c) bezpečnost a ochranu zdraví při práci (dále jen BOZP)
- d) personální rozvoj zaměstnanců
- e) služby poskytované pracovníkům na pracovišti
- f) ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám
- g) péče o životní prostředí.¹⁷

Zákoník práce, který je hlavní normou upravující pracovněprávní vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, vymezuje jednotlivé složky péče o zaměstnance, které musí být poskytovány bez ohledu na možnosti firmy. Podle Zákoníku práce je do oblasti péče o pracovníky zahrnuta péče o:

- pracovní a životní podmínky a odborný rozvoj zaměstnanců
- stravování
- kvalifikaci a její zvyšování
- uložení svršků a dopravních prostředků
- zabezpečení ve stáří, při pracovní neschopnosti
- a zaměstnávání po návratu do práce.

Ne vždy byla podniková sociální politika chápána tak jako dnes. Nejdříve se zaměřovala na prevenci pracovních úrazů a až mnohem později byla chápána jako činnost zaměstnavatele zaměřená na získání a reprodukci pracovní síly a ještě daleko později jako vzájemná pomoc zaměstnanců, a úsilí o jejich vzdělávání a osvětu. K obrovskému rozvoji podnikové sociální politiky dochází ve 30. letech v období velké hospodářské krize, a to ve velkých a silných podnicích (např. Baťa). V této době se začíná také objevovat kolektivní smlouva jako forma dohody o rozsahu a obsahu podnikové sociální politiky.

Po druhé světové válce se objevily pokusy o nastolení jiného pojetí podnikové sociální politiky. Byly zřizovány tzv. „závodní služby“, které byly chápány jako forma sociální péče. Pro plnění úkolů podnikové sociální politiky byly v podnicích zřizovány zvláštní útvary, jejichž vedením se zabývaly odbory. Náklady podniků na sociální politiku byly hrazeny převážně ze státních dotací. Tento „dotovaný systém“ vedl k ne hospodárnosti ve vynakládání prostředků na sociální politiku a v konečném důsledku vedl také k větší pasivitě zaměstnanců.

V současné době se pojetí sociální politiky podniku výrazně změnilo. Dnes je podniková sociální politika chápána jako „společenské úsilí, které směřuje

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-51-4, s. 302

k uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, se zpětnou vazbou k uspokojování potřeb zaměstnavatele“.¹⁸ To znamená, že se odvíjí nejen od sociální politiky státu, ale i od konkrétních potřeb a ekonomických možností podniku.

Přestože ji řada zaměstnavatelů dnes považuje za zbytečnost a přepych, je sociální politika důležitým faktorem ovlivňujícím efektivitu činnosti zaměstnavatele. Koncepce sociální politiky firmy se tak stává součástí celkové strategie podniku, protože se ukazuje, že sama kolektivní smlouva, ve které bývají zpravidla formulovány základní principy a obsah opatření v sociální oblasti, není vždy dostatečná. V praxi se také velmi osvědčilo, má-li firma zpracovanou dlouhodobou koncepci vlastní sociální politiky, důsledně propojenou na personální strategii a dlouhodobou strategii firmy.

2.2 Legislativní rámec vnitropodnikové sociální politiky

Definovat legislativní rámec sociální politiky je velmi složitá, široká a často také v podmínkách českého právního řádu velmi nepřehledná problematika, ke které přispívá permanentní účelová přílepková novelizace původních právních norem. Samy o sobě se legislativní souvislosti stávají nepřehlednými i pro právní a daňové odborníky, což svým způsobem komplikuje volbu poskytovaných zaměstnaneckých výhod ze strany zaměstnavatelů především kvůli nejasným nebo nepřesným daňovým výkladům. Proto se obsah této části práce omezí jen na obecné vymezení základních právních norem, které tuto problematiku upravují. Obecný legislativní rámec podnikové sociální politiky tvoří tyto právní normy:

- zákoník práce
- zákon o kolektivním vyjednávání
- obchodní zákoník
- zákon o zaměstnanosti
- zákon o účetnictví
- zákon o dani z příjmů
- zákon o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti
- zákon o pojistném na všeobecné zdravotní pojištění
- zákon o DPH.

¹⁸ GALVAS, M. a kol.: *Pracovní právo České republiky*. MÚ Brno, 1997. ISBN 80-210-1587-X, s.289

Z hlediska obsahu podnikové sociální politiky se k řešené problematice vztahují ta ustanovení zákoníku práce, která upravují péči o zaměstnance (§139-148 zákona č.262/2006 Sb. zákoníku práce), pracovní podmínky zaměstnanců (§224-226 zákoníku práce), stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky určitých skupin zaměstnanců (§237 – 242 zákoníku práce). Zvláštní pozornost je v podnikové sociální politice obvykle věnována bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Tuto problematiku upravují §132 – 135 zákoníku práce. Zvláštní význam z hlediska koncipování obsahu sociální politiky mají ustanovení §136 Zákoníku práce, který upravuje práva odborové organizace na kontrolu opatření na ochranu zdraví a bezpečnost při práci u zaměstnavatele a účast zaměstnanců při řešení otázek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Tvorba obsahu podnikové sociální politiky je fakticky záležitostí kolektivních pracovněprávních vztahů, pokud ji budeme vztahovat ke kolektivnímu vyjednávání a uzavírání kolektivních smluv nižšího stupně. Zatímco sociální politika ve firmě existuje pouze jedna, kolektivních smluv u zaměstnavatele může existovat několik – pokud budeme akceptovat předpoklad, že u zaměstnavatele působí vícero odborových organizací. Výsledná podoba obsahu sociální politiky i kolektivních smluv je pak výsledkem kolektivního vyjednávání. Kolektivní smlouvy ve svém obsahu řeší práva mzdová nebo platová, ostatní práva v pracovněprávních vztazích i práva a povinnosti účastníků smlouvy.¹⁹

Kolektivní smlouvy jsou považovány za nástroj k dosažení a zachování sociálního smíru mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Oproti tomu vnitropodniková sociální politika nemá charakter závazné smlouvy, definuje víceméně základní principy péče o zaměstnance ze strany zaměstnavatele v dlouhodobém časovém horizontu, které pak svou konkrétní podobu nachází právě v ustanovení kolektivních smluv. Z pohledu zaměstnavatele i pohledu zaměstnance mají ve vztahu k benefitům, které nabízí podniková sociální politika, velkou váhu ty právní normy, které upravují odvody daní z příjmů fyzických a právnických osob. Všeobecným zájmem zaměstnavatele je poskytovat takové zaměstnanecké benefity, které patří především k daňově uznatelným nákladům a přinášejí minimální daňovou zátěž pro zainteresované strany.

¹⁹ Ustanovení § 23 odst. 1 zákoníku práce.

Na tuto rovinu pohledu se soustřeďuje zaměření odborné literatury, která se touto problematikou zabývá.²⁰

2.3 Inovace podnikové sociální politiky v současnosti

Se vstupem do nového tisíciletí se v podnikové praxi postupně měnily přístupy k podnikové sociální politice. Dosud se jako synonymum pojmu často používá termín „péče o pracovníky“ a obsah této péče bývá proto definován výčtem oblastí péče o pracovníky a tak bývá chápán obsah podnikové sociální politiky.

Novým momentem je chápání sociální politiky jako důležité oblasti strategického řízení a strategického rozhodování – ať už na úrovni strategie korporací, strategických obchodních jednotek anebo na úrovni funkčních strategií.

Nutnost vytvoření systému podnikové sociální politiky vychází nejen z potřeb zaměstnanců, ale i zaměstnavatele. Podnik, stejně jako každý jedinec či každé jiné společenství lidí, má jisté sociální potřeby. Tyto potřeby – např. potřeba stabilizace zaměstnání v místě výkonu práce (bydlení, péče o děti), potřeby spojené s přípravou zaměstnanců na zaměstnání (vyučení, zvyšování kvalifikace), potřeby spojené s účastí zaměstnanců v pracovním procesu (BOZP, stravování, hygiena), potřeby spojené s reprodukcí pracovníků (zdravotnictví, volný čas) - které mohou být vyvolány celou řadou faktorů, vycházejí z podstaty existence podniku jako takového. Každý zaměstnavatel totiž potřebuje nejen finanční a materiální zdroje, ale i lidský potenciál, což vede k nutnosti vytvořit fungující podnikový sociální systém.

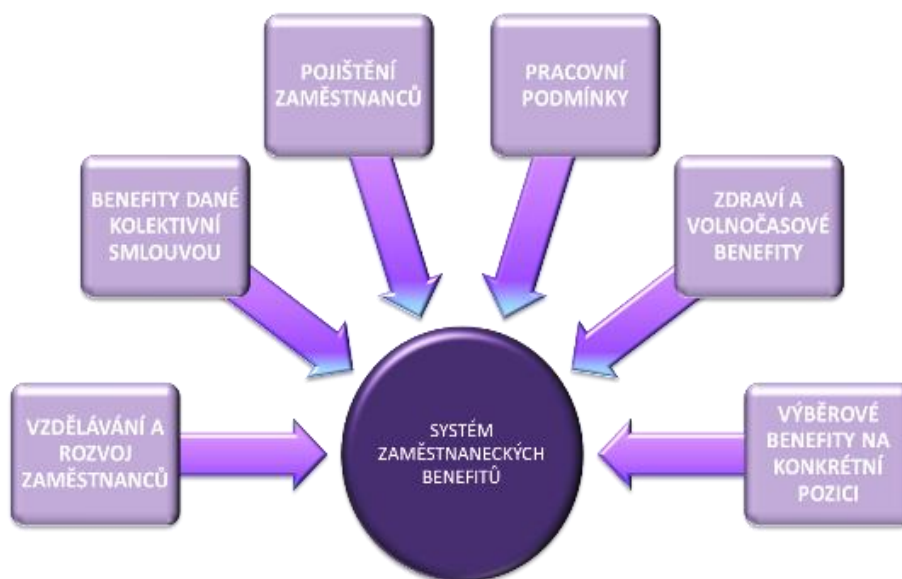
Moderně uvažující managementy firem si uvědomují, že nezbytnost existence sociální politiky v podniku je dána i skutečností, že vhodná sociální politika se projeví na dobré pověsti podniku, jeho zaměstnavatelské atraktivnosti a konkurenční výhodě na trhu práce. Tak podnik získává možnosti vybrat si jenom ty nejvhodnější a nejschopnější uchazeče. Pracovní výhody, dobrá pověst podniku a jistota zaměstnání to jsou další faktory, které hned po výši platu a přitažlivosti práce uchazeče o zaměstnání zajímají.

²⁰ Např.: KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, ©2010. 159 s. ISBN 978-80-7263-605-1. KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. 191 s. ISBN 978-80-7263-722-5. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2010. 144 s. ISBN 978-80-7400-301-1. PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.

Příkladem, jak využít konkrétní benefity vnitropodnikové sociální politiky v personálně marketingových aktivitách a konkurenceschopnosti na trhu práce mohou být webové stránky společnosti ABB s.r.o., která patří se 120 000 zaměstnanci mezi největší výrobce domovního elektroinstalačního materiálu na světě.

Firma na své webové prezentaci uvádí: „Cílem naší společnosti je udržet si co nejspravedlivější systém odměňování a pružně reagovat na situaci na trhu práce. Svě zaměstnance si chceme udržet, motivovat je a také získávat zaměstnance nové. Proto je pro nás klíčové mít správně nastavený konkurenceschopný mzdový systém a systém zaměstnaneckých benefitů. Naším zaměstnancům poskytujeme celou škálu zaměstnaneckých výhod a benefitů. Jsou pro nás důležitou oblastí, kterou neustále rozvíjíme. Chceme našim zaměstnancům nabídnout výhody, které budou dostatečnou motivací pro dobře odvedenou práci.“²¹ Současně také prezentuje schéma nabízených zaměstnaneckých benefitů.

Schéma 1: Zaměstnanecké benefity ABB s.r.o.



Zdroj: <http://www.abb.cz/cawp/czabb019/771f4ccb79b45e1ac12579ab00437a10.aspx>

Novější vymezení sociální politiky firmy charakterizuje jako soubor aktivit firmy, které promyšleně směřují ke zlepšení životních a pracovních podmínek zaměstnanců, resp. určitých kategorií zaměstnanců a k zabezpečení či udržování jejich sociální

²¹ Mzdová politika zaměstnanecké benefity. [online]. [cit.2012-11-07]. Dostupný z: <http://www.abb.cz/cawp/czabb019/771f4ccb79b45e1ac12579ab00437a10.aspx>

suverenity (sociálního sebevědomí kolektivu zaměstnanců) a sociálního bezpečí (převaha sociálních jistot ve vztahu k sociálním rizikům zaměstnanců) v rámci daných ekonomických možností firmy.²²

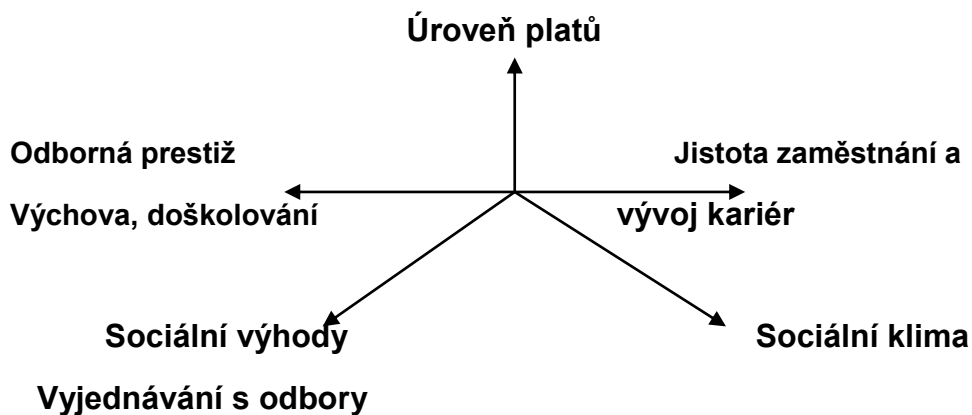
J. Hála současně upozorňuje, že „obecným cílem strategie firemní sociální politiky je předcházení sociálním konfliktům uvnitř firmy, dosažení vyrovnaného průběhu firemních sociálních procesů a dlouhodobé zabezpečení dobrého sociálního klimatu a sociálního smíru, tj. elementárních podmínek firemní prosperity. Strategie sociální politiky je (měla by být) integrální součástí širší personální strategie firmy a tím i výslednicí řady determinujících vnějších i vnitřních vlivů. Konstitutivní charakter mají především faktory bezprostředně se vážící na firemní rámec a působící zevnitř podniku.“²³

Pragmatičtější manažerské pojetí sociální politiky podniku pracuje s marketingovými a podnikoekonomickými přístupy. V současné době bývá sociální politika firmy srovnávána s marketingovým mixem a velmi často se začíná hovořit o "sociálním mixu firmy". Jde o různou kombinaci priorit v nabídce sociálních politik. Je jisté, že zaměstnanec dá přednost té firmě, která mu nabídne výhody, které jsou pro něj důležité a které v ostatních firmách nenašel. Vedení firmy se vždy snaží najít souvislosti mezi těmi prvky sociálního mixu, které pokládá za prioritní. Existuje několik možných kombinací sociálního mixu, z nichž základní charakterizuje schéma 2.

²² HÁLA, J.: *Vnitropodniková sociální politika*. VUPSV, Praha 2000, [online]. [cit. 2012-11-04], Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>

²³ HÁLA, J.: *Vnitropodniková sociální politika*. VUPSV, Praha 2000, [online]. [cit. 2012-11-04], Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>

Schéma 2: Sociální mix podniku



Zdroj: PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Dotisk 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 880 s. ISBN 80-85943-48-472. s.4

Ochota vstoupit do podniku a spokojenost zaměstnanců tedy závisí na vztahu mezi jeho očekáváním a specifickým sociálním mixem, který mu podnik nabídne. Každý podnik, každý útvar v něm, i jedinec může preferovat jednu specifickou oblast z celku možných a dostupných sociálních politik.²⁴

Předchozí text uvozuje potřebu inovací podnikové sociální politiky. M. Prskavcová ve své úvaze „Inovace v sociální politice podniku“ charakterizuje její hlavní inovační směry:

- a) Sociální politika podniku musí vytvářet prostor pro iniciativu, kreativitu, zájmy zaměstnanců.
- b) Nástroje sociální politiky podniku by bylo vhodné svázat s výkonem zaměstnance, či jeho přínosem pro firmu.
- c) Sociální politika podniku by měla vytvořit prostor pro realizaci cílů zaměstnance.
- d) Sociální politika podniku by měla vytvořit vazbu mezi cílem zaměstnance a cílem společnosti.
- e) Podniková sociální politika by měla přispět k inovátorskému prostředí ve firmě.
- f) Sociální politika podniku vytváří prostor pro kvalitní podnikovou kulturu.

²⁴ PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Dotisk 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

g) Sociální politika podniku musí vycházet z potřeb zaměstnanců, jelikož pro ně je především určena.²⁵

Inovační přístup k sociální politice znamená mimo jiné změnit tradiční přístupy k používání jejích nástrojů. To znamená, že:

- Nástroje a benefity sociální politiky podniku nebudou prezentovány jako samozřejmost a bez vazby na výkon zaměstnance.
- Benefity vnitropodnikové sociální politiky nebudou poskytovány plošně všem zaměstnancům bez rozdílu a bez ohledu na jejich preference.
- Benefity nebudou poskytovány jen proto, „že to dělá i konkurence“.

Inovace v podnikové sociální politice se ovšem neobejdou bez změn v podnikové kultuře směrem ke kultuře podporující participaci zaměstnanců, komunikaci a v níž se rozhodování a obsazování pozic odehrávají na principu vyšší profesionální kompetence. Pak může podniková sociální politika působit i jako katalyzátor inovačního potenciálu zaměstnanců.

V obecné formulaci je cílem realizace vnitropodnikové sociální politiky snižovat nepříznivé dopady technického a ekonomického systému na systém sociální a cíleným působením na zaměstnance dosáhnout žádoucí změny jejich chování v pracovním procesu, tj. zvýšení spokojenosti a tím i pracovní výkonnosti. Fakticky to znamená soustředění na několik nejdůležitějších cílů:

- Prostřednictvím účinného a efektivního využívání a rozvoje lidských zdrojů dosahovat stanovených cílů společnosti.
- Vytvářet prostředí a podmínky, které vedou zaměstnance k tomu, aby se sami co nejvíce podíleli na zvyšování produktivity, efektivnosti a kvality všech činností.
- Vytvářet a pěstovat prostředí, v němž budou mít zaměstnanci příležitost uplatnit své kladné silné stránky, názory a návrhy a aktivně ovlivňovat rozhodování; prostředí, které bude oceňovat jejich význam pro úspěšnost společnosti, náležitě je vzdělávat, povyšovat a odměňovat.
- Získávat a udržovat pro společnost potřebné množství schopných a kvalifikovaných zaměstnanců a cíleně rozvíjet jejich schopnosti a dovednosti.

²⁵ PRSKAVCOVÁ, M. *Inovace v sociální politice podniku*. [online].[cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://www.svses.cz/konference/inovace06/texty/prskavcova.pdf>

2.4 Systémy zaměstnaneckých výhod

Zaměstnanecké výhody mají v podniku své specifické postavení. Hrají důležitou roli v oblasti sociální politiky podniku.

"Zaměstnaneckými výhodami, moderními autory též nazývané benefity, můžeme označit různé požitky, služby, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou práci a za které by pracovník musel jinak platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění zaměstnance. Některé druhy benefitů (např. zdravotní služby, péče o rodinu, stravování...) mohou i přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků, a tím i produktivitu práce ve firmě. Některé ze služeb jsou i podle mezinárodních úmluv (např. Úmluvy Mezinárodní organizace práce o závodních zdravotních službách, kterou ratifikovala i Česká republika) pro organizace povinné."²⁶

Typické zaměstnanecké výhody jsou poskytovány tak, aby splňovaly tři hlavní cíle:

1. "konkurenceschopnost v poskytování zaměstnaneckých výhod vůči ostatním firmám,
2. nákladovou efektivnost - zda náklady, které vynakládá podnik na sociální výhody, jsou efektivní, jsou ekonomickým přínosem organizace,
3. přizpůsobení jednotlivým potřebám a preferencím zaměstnanců - zda jsou poskytovány sociální výhody, které vyhovují zájmům a požadavkům zaměstnanců organizace."²⁷

Zaměstnanecké výhody bychom mohli charakterizovat těmito znaky:

- "nejsou závislé na zásluhách, ale často se jejich rozsah a struktura zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání pracovního poměru,
- zpravidla nestimulují ke krátkodobému výkonu,
- neznamenají, že všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý pracovník nepocítuje vysokou potřebu podnikového penzijního připojištění,
- jsou zavedeny proto, že kopírují "módní" trend nebo morální závazky, a nejsou podloženy racionální analýzou,

²⁶ KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. s.168

²⁷ DAVIS, K. A WERTHER, W.B.J. *Lidský faktor a personální management*. Praha: Victoria Publishing, 1992. s.611.

- u velkých organizací najdeme širokou škálu zaměstnaneckých výhod oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovních podmínek než jako nadstandardní péči,
- nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity přitahují uchazeče o zaměstnání, je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich poskytování spravováno ledabyle tak, že to vyvolává pocit nespravedlnosti, obvinění z nadržování,
- benefity mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitřního předpisu.²⁸

Význam zaměstnaneckých výhod rychle roste. Rostoucí význam nepřímého odměňování a sociálních výhod má řadu příčin. Je především závislý na kapitálové síle firmy, historii a kultuře regionu, filozofii firmy a organizační kultuře firmy. Zaměstnanci i zaměstnavatelé benefitům přiřkládají odlišný význam:

a) Význam zaměstnaneckých pro zaměstnavatele

- stále rostoucí konkurence firem na trhu práce kvalifikovaných pracovníků při jejich náboru a výběru,
- nutnost stabilizovat kvalifikované a výkonné zaměstnance a snížit negativní dopady fluktuace,
- zvýšit spokojenost při práci, zlepšit pracovní klima a výkon,
- možnost zvyšovat celkový příjem zaměstnance i přes regulační opatření vlád v oblasti mezd a tím být úspěšnější v konkurenci a při vytváření image firmy,
- náklady na sociální služby a výhody podnik vede jako běžné obchodní náklady nepodléhající daňovým odvodům,
- zajištění možnosti ovlivňovat zaměstnance.

b) Význam pro zaměstnance

- služby a výhody jsou snadno dostupné a to velmi často i pro rodinné příslušníky,
- nepřímé odměňování zvyšuje příjem, ale nezvyšuje daň z příjmu (výjimka - používání služebních aut se stává součástí daňových příznání),
- nepodléhají nebo minimálně inflaci,
- snižuje výdaje za služby a zboží na běžném trhu,

²⁸ KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. s.168

c) Význam pro vládní administrativu

- snižuje sociální pnutí a snadněji se eliminují konflikty ve společnosti,
- řada nákladů sociální péče se přenáší na podniky."²⁹

Při vytváření systému zaměstnaneckých výhod pro daný podnik by si měli vedoucí pracovníci umět odpovědět na následující otázky?

- "Jsou naše zaměstnanecké výhody srovnatelné s těmi, které poskytuje konkurence?
- Jaké požadavky vyplývají ze zákona a jak je splnit?
- Jaké typy zaměstnaneckých výhod bychom měli nabídnout? Jaké služby jsou vhodné pro jaké zaměstnance?
- Jak nejlépe informovat zaměstnance o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách? Jak je informováno vedení organizace o potřebách zaměstnanců?
- Do jaké míry umožnit volitelnost nebo přizpůsobivost zaměstnaneckých výhod?
- Jak vyhovět zájmům a požadavkům zaměstnanců?"³⁰

Zaměstnanecké výhody se mohou poskytovat buď plošně, nebo individualizovaně. V ČR převládá spíše plošné přiznávání. To znamená z doby před rokem 1989, kdy podniky čerpaly z fondu kulturních a sociálních potřeb. Ke stimulaci k práci se využívali především výplaty v hotovosti, této formě dávaly podniky přednost před nabídkou dlouhodobých benefitů. Ve světě se prosazoval záměr co nejvíce individualizovat strukturu příjmů podle výkonnosti a důležitosti pracovníka. To je trend, který je patrný v posledních letech i v českých podnicích i organizacích.

Výhody poskytované zaměstnanci nejsou obvykle rozdělovány podle pracovních výkonů a přínosu zaměstnance pro firmu, ale jsou rozdělovány rovnoměrně pro všechny zaměstnance. Příkladem poskytování takovéto výhody může být např. stravování, které mohou využívat všichni zaměstnanci, kteří o ně projeví zájem. Někdy se při poskytování zaměstnaneckých výhod bere ohled na pozici, kterou pracovník ve firmě zastává a na zásluhy, které pro firmu vykonal. Příkladem může být např. poskytnutí služebního automobilu pro vedoucího zaměstnance.

²⁹ PRAŽSKÁ, L., JINDRA, J. *Obchodní podnikání*. Praha: Management Press, 1997. s.552

³⁰ MILKOVICH, G. BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993. s. 644

V České republice lze členit zaměstnanecké výhody do 3 skupin:

1. "Zaměstnanecké výhody, které mají povahu služeb pro zaměstnance. Ty lze rozdělit do dalších podskupin:
 - Skupiny, které mohou být spojeny s výkonem pracovní činnosti, jako je např. preventivní zdravotní péče, průběžná zdravotní péče, poskytování osobních ochranných pracovních prostředků a stravovací služby v průběhu pracovní doby.
 - Významnou skupinou služeb je péče o děti zaměstnanců a rodinné zázemí, které nacházejí svůj odraz v programech nazvaných "podnik vstřícný rodině", což umožňuje snížit pracovní handicapy zaměstnaných žen.
 - V souvislosti s problémy veřejné dopravy jsou zejména v některých regionech atraktivní i dopravní služby, na kterých může být závislá i samostatná možnost zaměstnání v regionu.
 - Právní poradenské a sociální konzultační služby při osobních a rodinných problémech zaměstnanců. Na těchto programech pomoci zaměstnanců se mohou podílet právníci, psychologové, zdravotníci i sociální pracovníci.
 - Samostatnou složkou těchto služeb je poradenství i přímá pomoc v případě snižování počtu pracovníků, zpravidla organizovaná systémem outplacementu zahrnujícího poradenství, zprostředkování rekvalifikace či přímou pomoc při zahájení vlastního podnikání.
 - Poskytování kvalifikačních aktivit a aktivit volného času pro pracovníky i členy jejich rodin (prázdninové pobyty), rekondiční pobyty a rekreační možnosti.
2. Zaměstnanecké výhody sociálního charakteru, jako jsou firemní penzijní systémy, zdravotní připojištění, úrazové nadstandardní pojištění, zvýhodněné půjčky pro získání bytu, finanční pomoc při mimořádných událostech, možnost předčasného odchodu do penze, kratší pracovní doba, prodej firemních produktů za výhodnější ceny apod.
3. Jiné výhody spojené s délkou zaměstnání a postavení ve firmě, jako např. služební vůz, mobilní telefon a PC technika i pro soukromou potřebu, hypoteční půjčky, zaměstnanecké akcie či opční právo na nákup veřejně obchodovatelných firemních akcií."³¹

Firma, která dokáže respektovat to, že každý zaměstnanec má rozdílné preference, obvykle nabízí volitelný systém zaměstnaneckých výhod (tzv. kafeteria

³¹ KLEIBL, J. DVORÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. s.169

system). Zaměstnanec má možnost zvolit si takovou skladbu odměny a sociálních služeb, které nejlépe vyhovují v daném životním období jeho potřebám nebo životní situaci, a zároveň odmítnout takové výhody, které pro něho mají malý význam. Znamená to, že nejsou pracovníkem využívány ty výhody, které bývají v tradičních systémech poskytovány plošně, a cílený výběr umožňuje se stejným objemem prostředků dosáhnout vyšší motivační úrovně poskytování benefitů.

Charakteristikami tohoto přístupu jsou:

- "individualizace složek odměny podle rozpočtu, který si pracovník zvolí,
- periodicky se opakující možnost volby pro příslušný okruh pracovníků,
- nabídka volby s více variantami."³²

V našich podmínkách se rozvoj této formy poskytování zaměstnaneckých výhod vyskytl v devadesátých letech minulého století v poměrně malém rozsahu, a to převážně u zahraničních firem působících v České republice. Kromě problémů s přípravou a zvládnutím metodiky tohoto systému to byly daňové a pracovněprávní normy, které měly za následek, že řada zaměstnaneckých výhod nemohla být zahrnuta do nákladů organizace a musela být hrazena ze zisku, čímž se stala tato forma pro zaměstnavatele neatraktivní.

Současná praxe již umožňuje různými formami (v kolektivní smlouvě, vnitřním mzdovém předpisu či v pracovní smlouvě) různě specifikovat nároky pracovníka na zaměstnanecké výhody, včetně možností např. penzijního připojištění. Určitým kompromisním řešením se v našich podmínkách stalo uplatňování principu volitelnosti pro omezený počet výhod z celkového rozsahu jejich poskytování."³³

Kafeteria systém je velmi flexibilní. Pokud firmy vytváří tento systém, musí obvykle vyřešit následující dva okruhy problémů: a) Jaké prostředky mohou být k dispozici na rozpočet kafeteria systému, aniž by se změnila nákladová neutralita? Prostředky na tento systém mohou být vytvořeny:

- z ročních zvýšení výdělků,
- novým přestrukturováním dosud vyplácených odměn včetně dodatečných zvýhodnění,
- z ročních zvýšení výdělků a změnou struktury dosud vyplácených odměn.

³² KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, fakulta podnikohospodářská, 1995. s.71

³³ KLEIBL, J. DVOŘÁKOVÁ, Z. ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2001. s.171

b) Jaké výhody jsou pro zaměstnance atraktivní a mohou zvýšit jeho pracovní výkon?

Do současnosti byly vytvořeny různé modely kafeteria systému jako strukturovaný mix odpovídající životnímu standardu příjemce. Každý podnik při tvorbě svého volitelného systému zaměstnaneckých výhod může zvolit jednu ze tří následujících variant, tak aby uspokojil potřeby svých zaměstnanců a splnil rovněž své požadavky.

- a) **Systém jádra.** Tato koncepce vychází z minimální potřeby sociálních služeb, které jsou shodné pro všechny pracovníky. Nabídka sociálních výhod je rozčleněna na pevnou složku (jádro) a pohyblivou složku (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního zabezpečení pracovníků. Vedle jádra jsou zahrnuty do volitelného bloku služby, které mohou být vybrány podle individuálních přání jednotlivým pracovníkem. Jádro může zahrnovat zákonné a tarifní sociální výhody a dále podnikové služby, které jsou považovány za mimořádně důležité. Volitelný blok nabízí svobodu rozhodování mezi např. různými druhy pojištění, půjčkou zaměstnavatele nebo dodatkovou dovolenou. Tato forma je považována za kompromisní řešení mezi svobodnou volbou a podnikovou odpovědností.
- b) **Systém bufetu.** Pracovník si může v rozmezí svého rozpočtu volit a žádat jim preferované výhody a odmítnout pro něho méně atraktivní služby. Složky systému sociálních výhod jsou primárně podmíněny preferencemi pracovníků. Pokud pracovník nevyužije svého práva volby u bufetového systému, dostává stejnou nabídku sociálních výhod jako před zavedením kafeteria systému. Volnost ve volbě u bufetového systému je větší než u systému jádra, protože není stanovena žádná minimální úroveň zabezpečení.
- c) **Alternativní menu systém.** Na rozdíl od strukturované nabídky podle druhů služeb je u alternativního menu systému předem provedeno shrnutí souboru výhod podle struktury potřeb různých skupin zaměstnanců. Tyto soubory jsou uzavřené a pracovník s právem volby se může vždy rozhodnout pouze pro jeden ze souborů. Výhoda takového standardizovaného programu spočívá v nižší nákladové režii, nevýhodou je, že jen zčásti bere zřetel na původní požadavek individualizace.

Má-li podnik k dispozici dodatečné prostředky na kafeteria systém, mohou být z toho hrazené služby nabídnuty jako tzv. doplňkové služby v rámci jednotlivých variant systému.³⁴

Systém volitelných zaměstnaneckých výhod má jak pro firmu, tak i pro zaměstnance řadu předností. Např.:

- "Zaměstnanecké výhody představují ve světě neustále vzrůstající složku celkových odměn, takže jsou stále významnější nákladovou položkou. Volitelný systém je úspornější a poskytuje možnost větší kontroly nákladů.
- V důsledku vývoje ve společnosti i v hodnotových orientacích lidí se potřeba některých tradičních výhod snížila a lze na nich ušetřit. Naopak se objevily nové potřeby a zaměstnanecké výhody, které je pomohou uspokojovat, mohou mít silný motivační náboj a náklady na ně jsou vynakládány tudíž efektivněji.
- Systém tím, že je hospodárnější, umožňuje účelněji vynakládat prostředky, ale tím zároveň rozšířit škálu zaměstnaneckých výhod, stává se pestřejším a přitažlivějším.
- Systém tím, že vyžaduje, aby si pracovník zvolil svůj blok výhod, vede k pronikavému zvýšení všeobecné informovanosti o zaměstnaneckých výhodách.
- Sociální výhody mohou být užitečné k získávání a stabilizaci pracovníků. Ovšem, když soubor výhod do značné míry neodpovídá potřebám budoucího pracovníka či není schopen přispět ke stabilizaci stávajícího pracovníka, plýtvá organizace prostředky. Nabízí-li tedy podnik výhody šité na míru, stává se přitažlivější pro potenciální i stávající pracovníky.
- Volitelný systém může mít pozitivní dopad na chování pracovníků, lidé si jej více váží, mají pocit, že jsou rovnoprávnějším partnerem než při tradičním systému zaměstnaneckých výhod.
- Volitelné systémy poskytují firmě i zaměstnancům možnost lepší kontroly nad rozdělováním výhod, protože volba každého pracovníka je zaznamenána a může být evidováno i čerpání výhod. Do značné míry se eliminuje nadužívání výhod určitým jedincem.
- Protože některé zaměstnanecké výhody bývají zdanitelné a jiné nikoliv, různě sestavené soubory výhod mohou být pro různé pracovníky různě atraktivní a mohou i z těchto důvodů volit příslušný blok výhod.

³⁴ KLEIBL, J. a kol. *Metody personální práce*. Praha: VŠE, 1995. s.73-74.

Má však i některé nedostatky:

- Je administrativně náročnější.
- Pracovníci nemusejí vždy rozpoznat své aktuální a zejména perspektivní potřeby, vyberou si nevhodně, a protože přece jen nelze měnit výběr průběžně, ale spíše v delších intervalech, při hromadné akci, ponесou po nějakou dobu důsledky svého nevhodného výběru. To se může odrazit v jejich nespokojenosti. Obvykle nebudou obviňovat sebe, ale neochotu podniku k pružné změně jejich volby.³⁵

Dalo by se říci, že tento systém volitelných zaměstnaneckých výhod posiluje osobní odpovědnost, protože od pracovníka vyžaduje, aby se sám rozhodl o struktuře svého "druhého" příjmu. V tom spočívá největší rozdíl oproti dřívějším přístupům. Pracovník je svobodný v rozhodování, jak použije svoji částku a jak si přitom zhodnotí informace, které se ho týkají. Tento aspekt tedy přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivitu pracovníka, aby se zajímal o kulturu podniku a výsledky hospodaření.

Zaměstnavatel by měl proto pravidelně provádět průzkum motivace svých zaměstnanců, sledovat jaké mzdy a benefity poskytuje konkurence, pravidelně aktualizovat nabídku zaměstnaneckých výhod, pracovníka informovat o různých výhodách, ale také o firemních nákladech, aby zaměstnanec lépe pochopil celý systém poskytování benefitů. Kromě jiného k tomu slouží i průzkumy poskytování zaměstnaneckých benefitů na celostátní nebo podnikové úrovni a spokojenosti zaměstnanců s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami.

³⁵ DONELLY, J. GIBSON, J. IVANCEVICH, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. s.393

3. ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY V ČESKÝCH FIRMÁCH

Tato aplikační kapitola práce se bude zabývat reálnou praxí poskytování zaměstnaneckých benefitů v českých firmách. Pro získání přehledu o preferovaných benefitech ze strany zaměstnanců a nabízených benefitech ze strany zaměstnavatelů v kontextu vývoje ekonomické a sociální situace v posledních třech letech se nabízely dva možné přístupy: první – na reáliích konkrétní firmy v tříleté časové řadě sledovat a zkoumat vývoj preferencí zaměstnanců při výběru zaměstnaneckých benefitů a jejich spokojenost s paletou nabízených benefitů ze strany zaměstnavatele. Tento přístup by přinesl podrobný obraz situace v konkrétním, ale jediném podniku, z čehož se nedají vyvozovat generalizující závěry v širším společenském měřítku. Proto volba padla na kombinaci s komparační analýzou výsledků výzkumů zaměstnaneckých benefitů v republikovém měřítku, které na reprezentativních vzorcích respondentů v posledních třech letech provedly renomované poradenské a výzkumné agentury.

3.1 Zaměstnanecké benefity – studie salary & benefits guide 2009-2010 robert half international

Tato studie obsahuje souhrnné informace o zaměstnaneckých benefitech a průměrných hrubých mzdách poskytovaných odborníkům v oblasti financí a účetnictví, obchodu a marketingu, IT a telekomunikací, v oblasti lidských zdrojů, logistiky, zákaznického servisu, manažerské podpory a práva. Výzkum probíhal od 14. září do 6. prosince 2009 a celkem se ho zúčastnilo více než 1450 respondentů. Hlavním zdrojem informací byl průzkum mezd a zaměstnaneckých výhod mezi kandidáty, pohovory s kandidáty a informace od klientů Robert Half International.

Studie ukázala, že zaměstnanci chtějí hlavně týden dovolené navíc a služební automobil i k soukromým účelům. Stejně jako v předchozích letech by se Češi stále rádi více vzdělávali. Tradiční bonusy jako občerstvení, stravenky nebo u specializovaných pozic i mobilní telefon či notebook již nejsou považovány za výhodu, ale za samozřejmost. Studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half International také ukázala, že oblast zaměstnaneckých výhod byla v roce 2009 výrazně zasažena nepříznivou ekonomickou situací.

Nejrozšířenějšími benefity napříč všemi obory jsou dlouhodobě stravenky, pět týdnů dovolené a občerstvení. Řada firem svým zaměstnancům poskytuje také služební notebook a mobilní telefon. Stále větší zájem je o možnost využívat pružnou

pracovní dobu, která se ale zároveň řadí i mezi pět nejčastěji nabízených výhod, jak ukazuje tabulka 1.³⁶

Tabulka 1: Benefity podle studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half International

Nejčastější benefity	Nejžádanější benefity
stravenky	5 týdnů dovolené
5 týdnů dovolené	služební automobil i k soukromým účelům
občerstvení, nápoje	jazykové kurzy
pružná pracovní doba	odborné vzdělávání
notebook	stravenky

Zdroj: Robert Half International

Tabulka 2 prezentuje přehled nejčastěji používaných a nejčastěji žádaných zaměstnaneckých výhod v oboru finance a účetnictví. Mezi nejčastěji nabízenými zaměstnaneckými výhodami v oborech financí a účetnictví se objevily stravenky, občerstvení na pracovišti, pět týdnů dovolené, jazykové kurzy a penzijní připojištění. V roce 2009 lze pozorovat posun k benefitům spíše nefinanční povahy. V roce 2009, i zde výrazně zasaženy ekonomickou situací, firmy v oblasti financí a účetnictví omezovaly v rámci úspor nejčastěji jazykové kurzy, 13. plat, stravenky, teambuildingové akce a příspěvky například na sport, penzijní připojištění nebo kulturu.³⁷

³⁶ *Zaměstnanecké benefity za časů krize.* [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

³⁷ *Zaměstnanecké benefity za časů krize.* [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

Tabulka 2: Benefity v oboru Finance a účetnictví

Nejčastější benefity	Nejžádanější benefity
1. stravenky	1. 5 týdnů dovolené
2. občerstvení, nápoje	2. jazykové kurzy
3. 5 týdnů dovolené	3. stravenky
4. jazykové kurzy	4. pružná pracovní doba
5. penzijní připojištění	5. 6 týdnů dovolené

Zdroj: Robert Half International

V tabulce č. 3 jsou prezentovány zaměstnanecké výhody pro obor obchod a marketing.

Tabulka 3: Benefity v oboru obchod a marketing

Nejčastější benefity	Nejžádanější benefity
1. mobilní telefon k soukromým účelům	1. služební automobil i k soukromým účelům
2. notebook	2. 5 týdnů dovolené
3. 5 týdnů dovolené	3. odborné vzdělávání
4. služební automobil i k soukromým účelům	4. jazykové kurzy
5. stravenky	5. mobilní telefon k soukromým účelům

Zdroj: Robert Half International

Mezi nejvíce využívané zaměstnanecké výhody v tomto oboru patřil mobilní telefon k soukromým účelům, notebook a 5 týdnů dovolené. Nejžádanější výhodou mezi obchodníky a pracovníky v marketingu, bez ohledu na délku praxe a obor, je služební automobil využívaný i k soukromým účelům. Nově se v žebříčku nejžádanějších výhod objevilo proplácení plného platu v době pracovní neschopnosti.³⁸

³⁸ *Zaměstnanecké benefity za času krize.* [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

Tabulka 4: Benefity v oboru Informační technologie a telekomunikace

Nejčastější benefity	Nejžádanější benefity
1. stravenky	1. služební automobil i k soukromým účelům
2. notebook	2. 5 týdnů dovolené
3. pružná pracovní doba	3. pružná pracovní doba
4. občerstvení, nápoje	4. odborné vzdělávání
5. 5 týdnů dovolené	5. 6 týdnů dovolené

Zdroj: Robert Half International

Nejrozšířenějším benefitem, který zaměstnavatelé v oboru informačních technologií a telekomunikací nejčastěji nabízí svým zaměstnancům, zůstávají i nadále stravenky. Na dalších místech se objevují výhody pro tento obor zvláště typické – notebook a pružná pracovní doba. V posledním průzkumu Salary & Benefits Guide uvedlo více než 40 % všech IT profesionálů možnost pracovat částečně i z domova. Home office tak zaznamenal největší meziroční nárůst v žebříčku nejčastějších benefitů.³⁹

Zaměstnanecké benefity v oblasti lidských zdrojů, zákaznického servisu, logistiky, práva, administrativy a u technických pozic patří k těm nejstabilnějším. Na předních místech nejčastěji poskytovaných výhod se dlouhodobě drží stravenky, týden dovolené navíc, občerstvení či jazykové kurzy. Oproti minulému roku zaměstnavatelé častěji zaměstnancům umožňují využívat mobilní telefon i k soukromým účelům. Češi mají ovšem větší zájem o možnost mít k dispozici služební automobil i k soukromým účelům nebo 13. plat.⁴⁰ Přehled benefitů pro tuto oblast obsahuje tabulka č. 5.

³⁹ *Zaměstnanecké benefity za časů krize*. [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

⁴⁰ *Zaměstnanecké benefity za časů krize*. [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

Tabulka 5: Benefity v oboru administrativa, lidské zdroje, zákaznický servis, logistika, právo, technické pozice

Nejčastější benefity	Nejžádanější benefity
1. stravenky	1. 5 týdnů dovolené
2. 5 týdnů dovolené	2. jazykové kurzy
3. občerstvení, nápoje	3. stravenky
4. mobilní telefon k soukromým účelům	4. služební automobil i k soukromým účelům
5. jazykové kurzy	5. 13. plat

Zdroj: Robert Half International

Podle očekávání a vývoje ekonomické situace v roce 2009 docházelo průřezově ve všech sledovaných oborech k úsporným opatřením v podobě omezování některých zaměstnaneckých benefitů. „Nejčastěji odebíranými benefity byly i výhody nejžádanější, a to vzdělávací a jazykové kurzy, teambuildingové aktivity, stravenky.“⁴¹

3.2 Benefity 2011: studie ing pojišťovna

V červnu 2011 výzkum v oblasti zaměstnaneckých benefitů uskutečnila Ing pojišťovna již popáté. Podruhé přitom ING Pojišťovna spolupracovala se Svazem průmyslu a dopravy ČR. Žebříček oblíbenosti daňově zvýhodněných benefitů vede vzdělávání. Nabízí ho 78 % firem ze 112, které se výzkumu zúčastnily. Tento benefit z první příčky sesadil dlouho vládnoucí stravenky, které se umístily až na třetím místě. Druhé místo zaujalo penzijní připojištění, které má v nabídce 71 % podniků. Mezi benefity pak stoupá zájem i o další pojistný produkt - životní pojištění, které zaměstnancům poskytuje 54 % podniků a jež se dostalo na 4. příčku v oblíbenosti mezi daňově zvýhodněnými benefity. Daňově zvýhodněné zaměstnanecké benefity aktuálně poskytuje 98 % společností.⁴² Srovnání průzkumu 2010 a 2011 pak ukazuje směr, kterým se zaměstnanecké benefity ubírají. Roste zájem zaměstnavatelů právě o pojistné produkty. "Podíl společností, které svým zaměstnancům poskytují příplatek na životní pojištění a penzijní připojištění oproti loňsku stoupl o celých 15 %, resp. 11 %. Zájem o pojistné produkty přitom stoupá dlouhodobě a slouží zaměstnavatelům jako nadstavbový motivační nástroj,"⁴³ uvedl ředitel Employee Benefits ING Pojišťovny Jiří

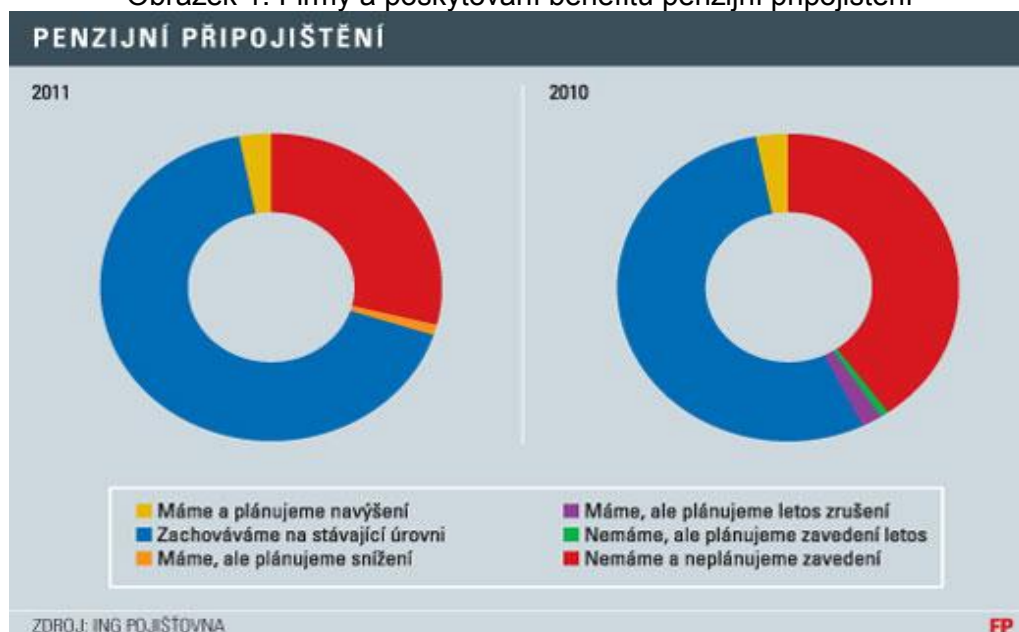
⁴¹ *Zaměstnanecké benefity za časů krize.* [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

⁴² *Stravenky už nejsou jednička benefitů.* [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

⁴³ *Stravenky už nejsou jednička benefitů.* [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

Běťák. Firmy svým zaměstnancům přitom přispívají až 2000 Kč měsíčně. Vzdělávání, které převzalo vládu nad zaměstnaneckými benefity, by mělo v dynamickém růstu pokračovat. Ze společností oslovených v průzkumu počítá s jeho nárůstem 11 %. Podíl těch, které poskytují životní pojištění, by měl vzrůst o 5 %, v případě penzijního připojištění pak o 2 %. Průměrná částka příspěvku na PP činí letos 591 Kč. Její zvýšení v rozsahu od 200 Kč do 1700 Kč plánují 3 % společností. Na životní pojištění společnosti přispívají částkami od 100 Kč do 2000 Kč měsíčně. Navýšit nebo nově zavést příspěvek na ně plánuje 5 % společností, přispívat chtějí částkami od 700 Kč do 1700 Kč.⁴⁴ Podobně se přízni zaměstnavatelů těší daňově nezvýhodněné benefity - v průměru jich nabízejí téměř šest, přičemž lépe se v tomto ohledu mají zaměstnanci větších firem. Největší oblibu si stále drží mobilní telefon, který svým zaměstnancům poskytuje 84 % společností. Firemní automobil pak mají k dispozici v 80 % podniků. U daňově nezvýhodněných benefitů jsou stálíci právě mobilní telefon a služební automobil.⁴⁵ Přehledy preferovaných zaměstnaneckých benefitů za období 2010 a 2011 prezentují obrázky č. 1 a 2.

Obrázek 1: Firmy a poskytování benefitu penzijní připojištění

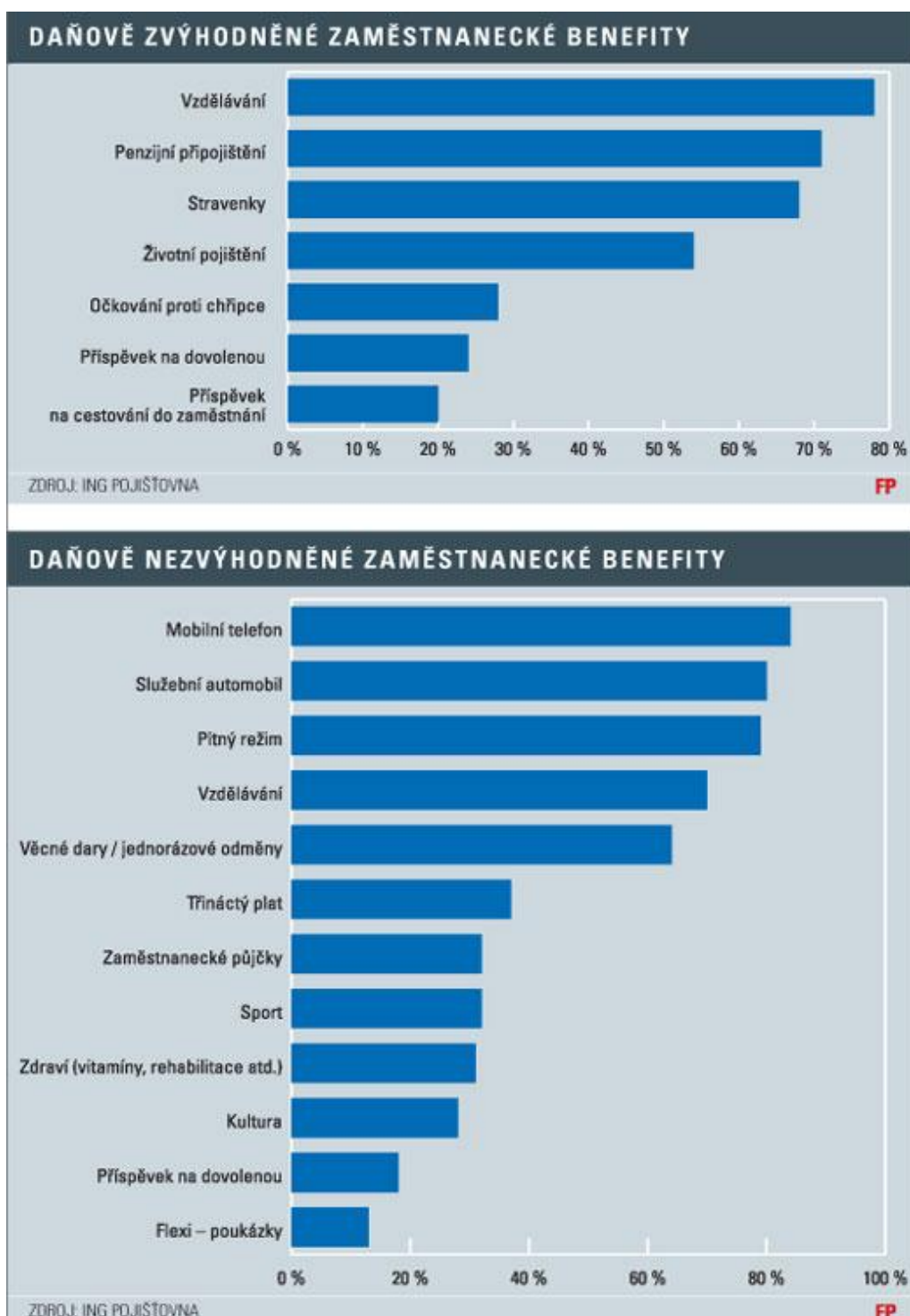


Převzato z: *Stravenky už nejsou jednička benefitů*. [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

⁴⁴ *Stravenky už nejsou jednička benefitů*. [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

⁴⁵ *Stravenky už nejsou jednička benefitů*. [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

Obrázek 2: Nejčastěji poskytované benefity 2011



Převzato z: *Stravenky už nejsou jednička benefitů*. [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

3.3 Průzkum poskytovaných benefitů ve vybrané firmě

Vedle obecně charakterizovaných tendencí v poskytování benefitů podle výsledků výzkumu renomovaných společností jsem se pokusil jednoduchým průzkumem zmapovat stav poskytování zaměstnaneckých výhod v konkrétní firmě.

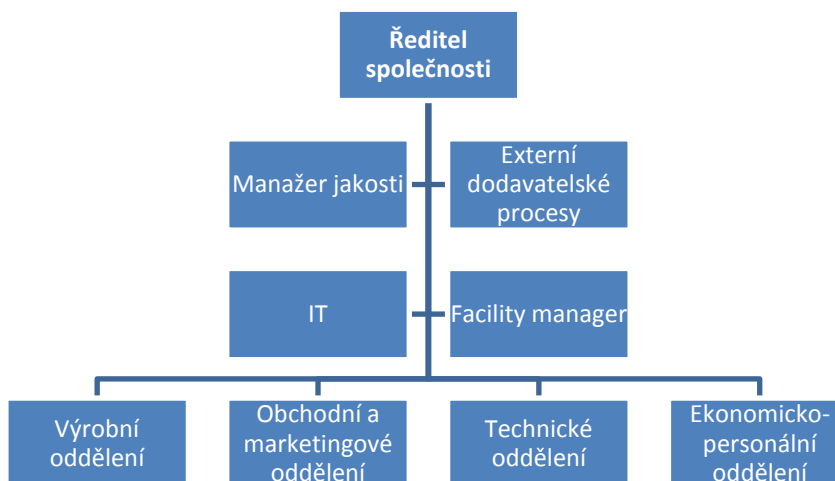
3.3.1 Představení společnosti

Společnost existuje od roku 2001. Od svého založení prošla dynamickým vývojem a vybudovala si pevnou pozici na trhu.

Zabývá se výrobou výrobků z plechu pro vzduchotechnické systémy a výrobou vzduchotechnických rozvodů různých průřezů. Hlavním výrobním programem je zakázková výroba výrobků pro odvětrání průmyslových objektů, kanceláří, různých výroben, restaurací, domů, bytů.

Organizační struktura společnosti je maximálně jednoduchá, aby umožnila přímé řízení výrobních procesů, realizaci produkce na trhu a jasnou a krátkou komunikaci v pracovních záležitostech.

Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: vlastní zpracování

Roční obrát společnosti se pohybuje ke 100 milionům korun. Firma zaměstnává průměrně 60 zaměstnanců s proměnlivými odchylkami podle objemu zakázek.

3.3.2 Průzkum poskytovaných benefitů

Průzkum poskytovaných benefitů se ve firmě zaměřil na zjištění skutečného stavu poskytování benefitů, rozdílů mezi preferovanými a očekávanými benefity a vlivu poskytovaných benefitů na pracovní výkon zaměstnanců.

Krátký dotazník obsahoval sedm stručných otázek. Distribuován byl všem šedesáti zaměstnancům společnosti, vrátilo se vyplněných 47 dotazníků. 4 respondenti zastávají manažerské pozice, 5 respondentů pracuje na technicko-hospodářských pozicích, 38 respondentů jsou výrobní dělníci. Při vyhodnocování odpovědí respondentů byly počítány pouze absolutní a relativní četnosti, v komentářích jsou uváděny relativní četnosti odpovědí a názorů respondentů.

První okruh sledovaných problémů zjišťoval, jak je ve firmě upravena a zakotvena problematika poskytování zaměstnaneckých benefitů. Pro poskytování zaměstnaneckých benefitů má firma zpracován interní předpis, který popisuje rozsah a podmínky poskytování a čerpání zaměstnaneckých výhod. Zaměstnanecké výhody v konkrétní podobě jsou zakotveny do pracovních smluv vedoucích zaměstnanců a vybraných úkolových specialistů, s nimiž má společnost sjednánu tzv. manažerskou nebo smluvní mzdu. Ve firmě se to ustanovení dotýká 32% zaměstnanců. Ostatní zaměstnanci čerpají výhody podle kafeteria systému.

Druhá otázka dotazníku zjišťovala, na čem závisí rozsah a výše poskytovaných zaměstnaneckých výhod. Odpověď podle délky zaměstnaneckého poměru zvolilo 56% respondentů, závislost na pracovním výkonu uvedlo % respondentů a souvislost benefitů se zastávanou pracovní pozicí uvedlo 15% dotazovaných.

Společnost věnuje velkou pozornost seznamování zaměstnanců s rozsahem a způsoby poskytování zaměstnaneckých benefitů. 80% dotazovaných uvedlo, že s nimi byli seznamováni hned při nástupu do zaměstnání, 13% bylo s benefity seznámeno podrobněji až v průběhu zkušební lhůty. Zbývající část respondentů uvedla, že této problematice nevěnovala pozornost.

Vnitřní předpis o poskytování zaměstnaneckých výhod nabízí zaměstnancům možnost vybírat z následující palety:

- Dodatečná finanční prémie
- Firemní notebook nebo mobil
- Nárok na dovolenou nad rámec zákoníku práce
- Odměny při zvláštních životních příležitostech
- Příspěvek na očkování
- Příspěvek na penzijní nebo životní pojištění
- Příspěvek na rekreaci, sport a kulturu
- Příspěvek na stravování.

Z celkového výčtu je relativně diskutabilní zaměstnanecká výhoda, uváděná jako dodatečná finanční prémie, která svou povahou patří spíše do klasických forem odměňování zaměstnanců.

Zaměstnanci ve svých odpovědích vyjadřovali i názor, které benefity jim v nabídce zaměstnavatele chybí a o kterých vědí, že jsou v nabídce benefitů v jiných firmách. Nejčastěji byla uváděna možnost pružné pracovní doby u technicko - hospodářských pracovníků, vedoucí pracovníci by uvítali možnost využívat služební automobil i pro soukromé účely, povšechně by byla přivítána možnost tzv. sick days. Zaměstnanci by také uvítali možnost tzv. slevových flexi pasů, občerstvení na pracovišti a pitného režimu. Zaměstnanci postrádají benefity, které jsou orientovány na fyzickou regeneraci vzhledem k tomu, že výrobní operace jsou fyzicky namáhavé.

I když příspěvek na stravování – stravenky – se v nabídce benefitů objevují, je to výsledek kolektivního vyjednávání při uzavírání kolektivní smlouvy v minulém roce. Zaměstnavatel totiž svého času zastával názor, že stravenky by zaměstnanci utratili za alkohol a cigarety anebo je utratili s rodinou za nákupy a že administrace stravenek je časově velmi náročná a administrativně příliš složitá.

Pozitivně je možné ocenit zjištění, že 37% zaměstnanců jednoznačně kladně odpovědělo, že zaměstnanecké benefity mají vliv na jejich pracovní výkon, 43% respondentů vyjádřilo svůj názor odpovědí „spíše ano“. Pouze 12% respondentů uvedlo, že zaměstnanecké benefity nemají podstatný vliv na jejich pracovní výkon, jednoznačně negativní postoj nebyl v odpovědích respondentů vyjádřen.

Poměrně složité je objektivně vyjádřit názor na spravedlnost nebo nespravedlnost systému zaměstnaneckých výhod ve firmě; už jen vzhledem k tomu, že některé benefity jsou poskytovány plošně a některé diferencovaně a navíc mají zaměstnanci možnost volby vlastního programu benefitů, které budou „konzumovat“. 43 % respondentů vyjádřilo názor, že firemní systém zaměstnaneckých benefitů považují za spravedlivý, za spíše spravedlivý jej považuje 21% dotazovaných a za nespravedlivý jej považuje 36% dotazovaných zaměstnanců společnosti.

Krátký průzkum stavu poskytování zaměstnaneckých benefitů ve společnosti signalizuje několik problémů:

- Nabídka zaměstnaneckých benefitů vychází spíše z představ majitelů a současně manažerů firmy a méně reflektuje zájmy zaměstnanců;
- V nabídce zaměstnaneckých benefitů zaměstnanci postrádají takové, které přispívají ke zlepšení pracovních a sociálních podmínek a které mohou významněji přispět k regeneraci fyzických a psychických sil zaměstnanců;
- Zvýšení pracovního výkonu technicko-hospodářských pracovníků by významně ovlivnilo zavedení možnosti pružné pracovní doby. Jde o benefit s minimálními náklady a maximálními přínosy pro společnost.

ZÁVĚR

Problematika sociální politiky a podnikové sociální politiky nabývá v dnešní době na stále větším významu. Hlavním důvodem je současná ekonomická situace České republiky, která se v reformě veřejných financí a všeobecné snaze dosahování krátkodobých rozpočtových úspor negativně promítá do sociálních jistot občanů.

Tento trend se nemůže nedotknout ani fungování organizací. Podnikatelské prostředí od roku 2009 hledá cesty snížení nákladů a zvýšení efektivity všech interních firemních procesů. Nejjednodušší cestou krátkodobých úspor nákladů je snižování všech výdajů, které nepřinesou okamžitý ekonomický efekt. K nim logicky patří vnitropodnikové výdaje sociálního charakteru.

Na druhé straně si zaměstnavatelské subjekty uvědomují, že fungující oblast podnikové sociální politiky je důležitým předpokladem sociálního smíru a vytváření příznivého sociálně psychologického klimatu v organizaci a motivace zaměstnanců, bez něhož není možné dosáhnout vyšší výkonnosti a efektivity procesů a také využít inovační potenciál zaměstnanců.

To všechno jsou faktory a okolnosti širšího charakteru, které se do řešení otázek sociální politiky státu a vnitropodnikové sociální politiky v dnešní době promítají a které byly také v textu práce identifikovány a popisovány.

Otázky podnikové sociální politiky se staly předmětem zkoumání v odborné literatuře od poloviny devadesátých let minulého století především v souvislosti s diskusí o poskytování zaměstnaneckých výhod a jejich šíře jak z pohledu zaměstnavatelů, tak z pohledu zaměstnanců. Modely, které byly popsány v literatuře z druhé poloviny devadesátých let minulého století, jsou v konceptuální podobě využívány do dnešní doby; dramaticky se ovšem mění portfolio nabízených zaměstnaneckých výhod v kontextu podnikové sociální politiky a pod tlakem vnějších ekonomických, politických a legislativních (zejména daňových) okolností. Změnou poptávky po benefitech reagují na změněné podmínky i samotní zaměstnanci. Obvykle preferované benefity, které měly charakter „dodatečného“ příjmu jsou nahrazovány takovými benefity, které zaměstnancům napomáhají k rozvoji profesně odborných dovedností a schopností a zvýšení jejich konkurenceschopnosti na trhu práce. Sami zaměstnanci při vyhledávání pracovních míst v dnešní době ani tak nepreferují rozsahy

poskytovaných zaměstnaneckých výhod, ale především ekonomickou stabilitu a prosperitu zaměstnavatelských subjektů.

Proto také v cílech práce a obsahu textu byla preferována širší deskripce systému pohyblivých zaměstnaneckých výhod a v aplikační části také využity výsledky průzkumů zaměstnaneckých benefitů renomovaných společností.

V poslední době se velmi často zmiňuje i potřeba inovací v přístupu k zaměstnaneckým výhodám na podnikové úrovni. Za nejcharakterističtější inovativní přístupy se považuje, když podniková sociální politika a poskytované zaměstnanecké výhody:

- nebudou prezentovány jako samozřejmost a bez vazby na výkon zaměstnance,
- nebudou poskytovány plošně všem zaměstnancům bez rozdílu a bez ohledu na jejich preference
- nebudou poskytovány jen proto, „že to dělá i konkurence“.

Obvyklou náležitostí závěru práce bývá zhodnocení jejího teoretického a praktického přínosu. Teoretický přínos práce je spíše skromný – spočívá v literární rešerši odborné literatury a systematickém uspořádání základních poznatků o řešené problematice. Praktický přínos práce spočívá ve dvou momentech: srovnává změny v nabídce a poptávce po zaměstnaneckých benefitech v českých firmách v posledních letech a signalizuje trendy, kterými se poskytování benefitů bude pravděpodobně ubírat. Druhý přínos práce spočívá v analýze stavu poskytování benefitů v konkrétní společnosti a identifikaci hlavních problémů, které se ve firmě v této souvislosti objevují; resp. které jsou především zaměstnanci pocíťovány. Třetí přínos práce je teoretický i praktický – posuzovaný prizmatem osobní zkušenosti. Při zpracování práce jsem měl možnost získat řadu nových teoretických poznatků a nových pohledů na předmětnou problematiku a naučit se využívat složitější metody a techniky vědecké práce pro analýzu konkrétního problému.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing 2002. 856 stran. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.

BROŽOVÁ, D. *Společenské souvislosti trhu práce*. Vydání 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 2003. 140 s. Edice Studijní texty ; 26. sv. ISBN 80-86429-16-4.

FRANCOVÁ, H. – NOVOTNÝ, A. *Sociální politika v základech*. Vydání 1. Praha : Triton, 2008. 185 s. ISBN 978-80-7387-125-3.

GALVAS, M. a kol.: *Pracovní právo České republiky*. Brno: Masarykova univerzita, 1997. ISBN 80-210-1587-X.

KELLER, J.: *Až na dno blahobytu*. 3. vyd. Praha: EarthSave CZ s.r.o., 2005. 132 s., ISBN 80- 903085-7-0

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, ŠUBRT Bořivoj. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck 2001. 264 stran. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing 2007. 264 stran. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press 1997. 350stran. ISBN 80- 85943-51-4.

KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, ©2010. 159 s. ISBN 978-80-7263-605-1.

KRBEČKOVÁ, Marie a PLESNÍKOVÁ, Jindřiška. *FKSP, sociální fondy, benefity a jiná plnění*. 3., aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2012. 191 s. ISBN 978-80-7263-722-5.

KREBS, Vojtěch a kolektiv. *Sociální politika*. 3., přepracované vydání. Praha : ASPI, 2005. 502 s. ISBN 80-7357-050-5.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2010. 144 s. ISBN 978-80-7400-301-1.

MUNKOVÁ, Gabriela a kol. *Sociální politika v evropských zemích*. 1. vydání. Praha: Karolinum, 2004. 189 s. ISBN 80-246-0780-8.

POTŮČEK, M.: *Sociální politika*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995. 142 s. ISBN 80-85850-01-X

PELC, Vladimír. *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Praha: Linde, 2008. 141 s. ISBN 978-80-7201-701-0.

PRAŽSKÁ, L. *Obchodní podnikání*. Dotisk 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 880 s. ISBN 80-85943-48-4

STEINICHOVÁ, Ladislava a kol. *Zákon o zaměstnanosti: komentář*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2010. 293 s. ISBN 978-80-7357-501-4.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-075-9.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. 1.vydání. Praha: VOX., 2004. 116 s. ISBN 80-86924-43-5

TOMEŠ, I.: *Sociální politika: teorie a mezinárodní zkušenost*. 2vyd. Praha: Sociopress, 2001. 262 s. ISBN 80-86484-00-9

TOMEŠ, I. *Obory sociální politiky*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2011, 366 s. ISBN 978-80-7367-868-5.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing , 2004, 172s. ISBN 80-247-0405-6.

ŽIŽKOVÁ, J. a kol.: *Úvod do studia sociální politiky*. Praha: VŠE., 1995. ISBN 80-7079-450-X

Seznam použitých internetových zdrojů

HÁLA, J.: *Vnitropodniková sociální politika*. VUPSV , Praha 2000, [online]. [cit. 2012-11-04], Dostupné z: <http://www.vupsv.cz/VnitSP.pdf>

Mzdová politika zaměstnanecké benefity. [online].[cit.2012-11-07]. Dostupný z:<http://www.abb.cz/cawp/czabb019/771f4ccb79b45e1ac12579ab00437a10.aspx>

PRSKAVCOVÁ, M. *Inovace v sociální politice podniku*. [online].[cit.2012-11-03]. Dostupný z:<http://www.svses.cz/konference/inovace06/texty/prskavcova.pdf>

Sociální doktrína České republiky. [online] [cit.2012-06-14]. Dostupný na: http://www.sds.cz/docs/prectete/e_kolekt/soc_dokt.htm#3

Stravenky už nejsou jednička benefitů. [online] [cit.2012-11-03]. Dostupný z: <http://kariera.ihned.cz/c1-53112390-stravenky-uz-nejsou-jednicka-benefitu>

Zaměstnanecké benefity za časů krize. [online]. [cit.2012-10-30]. Dostupný z: <http://cfoworld.cz/ostatni/zamestnanecke-benefity-za-casu-krize-178>

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Firmy a poskytování benefity penzijní připojištění.....	44
Obrázek 2: Nejčastěji poskytované benefity 2011.....	45
Obrázek 3: Organizační struktura společnosti XY.....	46

Seznam schémat

Schéma 1: Zaměstnanecké benefity ABB s.r.o.....	27
Schéma 2: Sociální mix podniku.....	29

Seznam tabulek

Tabulka 1: Benefity podle studie Salary & Benefits Guide 2009-2010 společnosti Robert Half International.....	40
Tabulka 2: Benefity v oboru Finance a účetnictví.....	41
Tabulka 3: Benefity v oboru obchod a marketing.....	41
Tabulka 4: Benefity v oboru Informační technologie a telekomunikace.....	42
Tabulka 5: Benefity v oboru administrativa, lidské zdroje, zákaznický servis, logistika, právo, technické pozice.....	43

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Václav Lebeda

Obor: 6208R180-Manažerská studia-řízení lidských zdrojů (Bc. MS-ŘLZ)

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Sociální politika a podniková sociální politika

Rok: 2013

Počet stran textu bez příloh: 43

Celkový počet stran příloh:

Počet titulů českých použitých zdrojů: 22

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 3

Počet internetových zdrojů: 6

Počet ostatních zdrojů:

Vedoucí práce: prof. JUDr. Vojtech Tkáč, CSc.