

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

bakalářské kombinované studium 2003 - 2006

Kamila Fišerová

**Sociální politika organizace**

**Social policy organization**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2008

Vedoucí bakalářské práce: .....PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

## Obsah

Resumé .....	4
Summary .....	5
0 Úvod .....	6
1 Sociální politika státu .....	7
1.1 Principy sociální politiky státu .....	9
1.1.1 Princip sociální spravedlnosti .....	9
1.1.2 Princip subsidiarity .....	9
1.1.3 Princip participace .....	10
1.1.4 Princip solidarity .....	10
1.2 Cíle a funkce sociální politiky .....	11
1.2.1 Objekty a subjekty sociální politiky .....	11
1.2.2 Cíle sociální politiky státu .....	12
1.2.3 Funkce sociální politiky státu .....	14
1.3 Typy sociální politiky státu .....	15
1.3.1 Model sociální politiky v ČR .....	17
1.4 Nástroje sociální politiky státu .....	18
2 Systém řízení lidských zdrojů v organizacích .....	20
2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů .....	21
2.2 Personální činnosti v systému řízení organizace .....	24
3 Sociální politika organizace .....	30
3.1 Vývoj sociální politiky organizace .....	31
3.2 Cíle, funkce a formy sociální politiky organizace .....	33
3.2.1 Cíle sociální politiky organizace .....	33
3.2.2 Funkce sociální politiky organizace .....	34
3.2.3 Formy sociální politiky organizace .....	34
4 Oblasti sociální politiky organizace .....	37
4.1 Pracovní doba a pracovní režim .....	37
4.2 Pracovní prostředí .....	39
4.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví .....	40
4.4 Personální rozvoj pracovníků .....	41
4.5 Zaměstnanecké výhody .....	42
4.5.1 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti .....	42
4.5.2 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám .....	44
5 Zaměstnanecké výhody v praxi .....	47
5.1 Péče o zaměstnance ve FN Motol Praha .....	47
5.2 Zaměstnanecké výhody v ČSOB .....	48
5.2.1 Zvýhodněné produkty ČSOB .....	49
5.2.2 Produkty dceřiných společností .....	49
5.2.3 Aktivity zaměstnaneckého programu .....	50
5.2.4 Cafeteria - systém .....	50
5.2.5 Ostatní zaměstnanecké výhody .....	51
6 Závěr .....	54
7 Soupis bibliografických citací .....	56

## Resumé

Sociální politika organizace není jednoznačně vymezena a nejsou ani přesně vymezeny její součásti. Sociální politika představuje souhrn opatření v sociální oblasti organizace směřující k uspokojování potřeb pracovníků a k pracovní spokojenosti vůbec.

V bakalářské je zvolen postup od obecných poznatků až po zcela konkrétní. Nejprve jsou vymezeny základní pojmy, principy sociální politiky, její objekty, subjekty, funkce, cíle a nástroje, jednotlivé typy sociální politiky státu a sociální politika v ČR. Další částí je řízení lidských zdrojů, které je realizováno také prostřednictvím personálních činností. V následující kapitole je uveden výčet a stručný popis základních personálních činností a jejich provázanost se sociální politikou organizace.

V kapitole sociální politika organizace je popsán její vývoj, cíle a formy. Funkce sociální politiky organizace jsou definovány podle obecného pojetí funkcí sociální politiky, které jsou aplikovány do prostředí organizace. Mezi oblasti sociální politiky organizace je zařazena kapitola péče o zaměstnance a rozdělení a popis různých zaměstnaneckých výhod.

V závěru práce jsou představeny dvě organizace - FN Motol Praha a ČSOB Praha. Je popsán a porovnán systém a druhy zaměstnaneckých výhod poskytovaných zaměstnancům těchto organizací.

## Summary

The social policy of an organization is not defined uniquely and its parts are not described exactly. Social policy is a summary of measures in the social sphere of an organization leading to the satisfaction of the staff's needs and to satisfaction at work in general.

In this thesis the procedure from general knowledge to purely specific knowledge is applied. First the basic concepts, principles of social policy, its objectives, subjects, functions, targets and tools, individual types of social policy of state and the social policy in the Czech Republic are defined. The next part is focused on the management of human resources, which is also realized through personnel activities. In the following chapter a list and brief description of basic personnel activities and their interconnection with social policy of an organization are described.

In the chapter focused on the social policy of an organization, its development, targets and forms are described. The functions of the social policy of an organization are defined according to the general conception of social policy functions, which are applied into the environment of an organization. The social policy sector of an organization also includes the chapter focused on the care of employees and division and description of various employee benefits.

In the final chapter two organizations are introduced-FN Motol Praha and ČSOB Praha. Their systems and types of offered employee benefits are described and compared.

## 0 Úvod

Sociální politika organizace je zajímavou a stále významnější oblastí řízení lidských zdrojů. Prolínají se v ní základní teze sociální politiky státu, teorie organizace i personálního řízení. Je vhodné vrátet se k teoretickým poznatkům tématu a současně sledovat zcela konkrétní oblasti sociální politiky podniku.

Cílem bakalářské práce je sjednotit dostupné poznatky, které jsou roztříštěny ve velkém množství odborné literatury. Moderní publikace, která by se cíleně a komplexně zabývala pouze sociální politikou organizace, zatím na knižním trhu chybí.

Nejprve považuji za nutné přiblížit pojmy organizace, sociální politika, stát. Domnívám se, že sociální politika organizace vychází ze sociální politiky státu, a proto je zařazen i pojem stát. Dále budou v práci popsány principy, na nichž je založena sociální politika, její subjekty a objekty, funkce a cíle. Přiblížím jednotlivé typy sociální politiky a nastíním sociální politiku ČR. Představím nástroje sociální politiky, uvedu některé z nich.

Další část bakalářské práce bude zaměřena na systém řízení lidských zdrojů jako nejvyspělejší formu personálního řízení. Uvedu výčet personálních činností, které dle povahy více či méně souvisí se sociální politikou organizace.

Největší pozornost chci věnovat sociální politice organizace, jejímu vývoji, cílům, funkcím a formám. Sociální politiku organizace chápu v této práci jako oblast péče pracovníky, zahrnující všechny zaměstnanecké výhody a služby. Oproti tomu někteří autoři odborné literatury uvádějí zaměstnanecké výhody (benefity) jako oblast v systému odměňování. V závěru bakalářské práce uvedu porovnání dvou velkých firem a jejich zaměstnaneckých výhod.

## 1 Sociální politika státu

Pojem „**sociální**“ pochází z latiny a má více významů. V češtině je spojován se slovem společenský, týkající se společnosti. Naproti tomu slovo „**politika**“ pochází z řečtiny. Jde o ambivalentní pojem, natolik zažitý, že každý kdo jej slyší, se domnívá, že jej chápe, že mu rozumí. Potíže nastanou v okamžiku, kdy chceme politiku definovat. Výklad tohoto slova závisí na tom, kdo se ho snaží vysvětlit. Zcela jiným způsobem ho bude definovat právník, jinak ekonom nebo sociolog. Pokud obě slova spojíme, vznikne sociální politika (social policy). Sociální politikou rozumíme sociální společenské činnosti nebo snahu o změnu sociálního systému (Tomeš, 2001, s. 20-21).

Pojem **sociální politika** se poprvé v našich zemích objevuje na přelomu 19. a 20. století. „...sociální politika je politikou, která se primárně orientuje k člověku, k rozvoji a kultivaci jeho životních podmínek, dispozic, k rozvoji jeho osobnosti a kvality života...“ (Krebs, 2005, s. 16). Sociální politika zastává důležité místo ve společenském systému. Vyspělé společnosti se nevyznačují jen výbornými ekonomickými ukazateli, ale i sociálním kapitálem, jenž ovlivňuje sociální politiku a ta svým působením na člověka může měnit jeho hodnoty, postoje, chování i názory.

Některé práce omezují význam sociální politiky na pouhá opatření prováděná institucemi (jedná se např. o podporu v nezaměstnanosti, systém sociálního zabezpečení atd.). Pro tato opatření je typické, že se rychle mění. Používat je pro vymezení sociální politiky považují za nepřesné.

Sociální politika směřuje k rozvoji sociální sféry a zabývá se hledáním odpovědí na specifické otázky, čímž se odlišuje od ostatních politik. V teorii i praxi je sociální politika interpretována různě a lze ji charakterizovat z mnoha pohledů. Někdy se hovoří o určitých složkách a oborech sociální politiky neboli veřejné politiky. Sociální politika obsahuje sociální zabezpečení, rodinnou

politiku, bytovou politiku, zdravotní politiku, vzdělávací politiku, politiku zaměstnanosti. V tomto pojetí je sociální politika vymezena jako konkrétní jednání státu, ale i ostatních subjektů, které ovlivňují sociální sféru společnosti. Toto pojetí bývá označováno jako sociální politika v širším slova smyslu (Goldmann, 2006, s. 12). Toto pojetí se využívá pro dlouhodobé úvahy o koncepci sociální politiky, pro volbu typu sociální politiky a pro tvorbu sociálních programů. Sociální politiku lze vymežit také „v užším slova smyslu“. Takovým pojetím dochází k redukci sociální politiky. Úzce vymezená směřuje na sociální rizika a na jejich důsledky (nemoc, stáří) a snaží se vyrovnat jejich negativní dopad. V tomto pojetí jde především o systém opatření v oblasti sociálního zabezpečení a zaměstnanosti. Její význam spočívá v ovlivňování průběhu ekonomické transformace, čímž může přispívat k sociálnímu smíru. Při fungování tržního mechanismu se sociální politika snaží vyrovnávat vznikající sociální tvrdosti, kterými jsou např. chudoba nebo nezaměstnanost. Sociální politiku významně ovlivňuje faktor času. Opatření se neustále mění a sociální politika se vyvíjí (Krebs, 2005, s. 17-26).

Pojmem **organizace** se rozumí systém, který se vyznačuje vnitřní strukturou a vztahy mezi prvky struktury, což jsou lidi a technické faktory (Tureckiová, 2004, s. 7-8). Kocianová uvádí pojem organizace jako souhrn vztahů mocenských a sociálních, které nelze oddělovat od společenského systému. V nejužším pojetí je organizace chápána jako formální uměle vytvořený útvar, který koordinuje činnost osob v organizaci, aby bylo dosaženo určitého cíle. Organizace je seskupení v různých oblastech, např. v ekonomické oblasti jde o podnik, v politické jsou to politické strany, ve zdravotnictví nemocnice apod. (Kocianová, 2004b, s. 82-83).

Stát je organizace, která se od ostatních organizací liší mocensky. Stát má státní moc, suverenitu, svrchovanost, má definované území (teritorium) a obyvatelstvo (Balík, 1996, s. 8).



## **1.1 Principy sociální politiky státu**

Typickými a nejvýznamnějšími principy sociální politiky jsou: princip sociální spravedlnosti, princip subsidiarity, participace a sociální solidarity.

### **1.1.1 Princip sociální spravedlnosti**

Co si lze představit pod pojmem spravedlnost? Spravedlnost je chápána, dle práva, jako souhrn norem. Lze ji však chápat i ve smyslu sociálním. Sociální spravedlnost představuje pravidla, podle nichž se ve společnosti rozdělují příjmy, ale i životní příležitosti (např. možnosti vzdělávat se, uplatnění na trhu práce apod.) mezi jednotlivé členy společnosti. Sociální spravedlnost je pojem relativní a je nutné k němu přistupovat z různých hledisek a vždy při tom zohledňovat konkrétní sociální situaci. Sociální spravedlnost není přesně daná entita. Lidé soudí určité činy a myšlenky a považují je za sociálně spravedlivé nebo nespravedlivé. Z toho plyne, že jde o hodnocení subjektivní a značně závislé na aktuální pozici jedince ve společnosti. Efekt tohoto hodnocení může být stabilizační nebo naopak destabilizační. Stabilizační efekt vychází z hodnocení pozitivního rozdílu. Nerovnosti v něm jsou hodnoceny jako spravedlivé. S tímto hodnocením se budeme setkávat zejména u jedinců, kteří ve společnosti směřují k vyššímu sociálnímu postavení (vysokoškoláci, podnikatelé). Naproti tomu destabilizační efekt je spojen s hodnocením opačným. Sociální nerovnosti a rozdíly jsou v něm hodnoceny jako nespravedlivé. K tomuto hodnocení inklinují zpravidla jedinci s nižším sociálním postavením, např. dělníci (Krebs, 2005, s. 28-31).

### **1.1.2 Princip subsidiarity**

Princip subsidiarity představuje propojení mezi osobní odpovědností a solidaritou. Vychází z teze, že člověk je individuum s jedinečnými schopnostmi a vlastnostmi, které může a má využívat k zajištění svého sociálního bezpečí. Lidé

nežijí izolovaně, ale vytvářejí si určité vztahy a určitá společenství (rodinu, obec, sdružení). Vstupují do vzájemných vztahů a vazeb. Tyto vazby jsou půdou pro vznik závislostí. Lidé navzájem vůči sobě pocítují odpovědnost, jsou k sobě solidární a pomáhají si v nepříznivých situacích. Dle principu subsidiarity je člověk povinen nejprve pomoci sám sobě. Pokud toho není schopen, přichází na řadu jeho rodina. Nemá-li rodinu ani jinou blízkou osobu, přicházejí na řadu různá pomocná společenství, nadace, organizace a nakonec stát. Stát by měl být zásadně posledním článkem této pomoci. Je povinností státu vytvářet takové podmínky, aby se každý jeho občan o sebe mohl postarat sám. Na princip subsidiarity kladou důraz sociální politiky ve vyspělých státech. Ve společnostech, kde pomoc a podpora směřuje k občanům prvořadě od státu, tento princip vyzdvihován není (Krebs, 2005, s. 34-35).

#### 1.1.3 Princip participace

Uplatňování principu participace představuje dlouhodobý proces. Život lidí je ovlivňován řadou opatření a oni musí mít možnost být účastníky procesu, jenž vede k přijímání těchto opatření. Tato opatření bezprostředně ovlivňují jejich život (zajištění v nemoci, ve stáří). V praxi se ukázalo, že pokud se lidé podílejí na vzniku sociálně politických opatření, jsou jimi pak lépe přijímána. Princip participace se uplatňuje především ve vyspělých společnostech a dá se říci, že v současné době v daleko větší míře než dříve (Krebs, 2005, s. 35-37).

#### 1.1.4 Princip solidarity

Princip sociální solidarity je založen na vzájemné podpoře a souvisí s rozdělováním prostředků jedincům a sociálním skupinám (např. rodinám) na základě sociální spravedlnosti. Podle toho, kdo solidaritu organizuje, se hovoří o solidaritě:

- mezinárodní - zabývají se jí mezinárodní organizace,

- národní - organizuje ji stát,
- místní (regionální) - zabývají se jí užší sociální skupiny jako obce, církve, charity,
- vnitrorodinná - probíhá v nejužším kruhu rodiny,
- mezigenerační-solidarita ekonomicky aktivního obyvatelstva s obyvatelstvem ekonomicky neaktivním.

V moderních společnostech je solidarita realizovaná transferovou a redistribuční politikou státu. Významná je solidarita založená na filantropii, kterou provádějí sdružení nebo jednotlivci s malým podílem nebo zcela bez spoluúčasti státu. V moderní společnosti dochází k nárůstu solidarity vycházející z jednotlivců nebo sdružení. U solidarity státní vyvstává problém, jak velká míra solidarity má být občanovi poskytována, aby zůstal motivován postarat se sám o sebe a nespoléhal se jen na pomoc státu (Krebs, 2005, s. 32-34). Pozitivní je, že se ve stále větší míře rozvíjí solidarita založená na filantropii a že existují jednotlivci, kteří jsou stále ochotni pomoci druhým lidem.

## **1.2 Cíle a funkce sociální politiky státu**

### **1.2.1. Objekty a subjekty sociální politiky státu**

Objekty sociální politiky jsou obyvatelé dané země: jednotlivci, rodina, sociální skupiny a celá společnost. Jednotlivec je objektem sociální politiky, protože je účasten v sociálním systému tím, že platí pojištění a v situaci, kdy potřebuje sociální pomoc (např. v nemoci) ji přijímá (Tomeš, 2001, s. 86). Objekty sociální politiky jsou ti, jimž jsou určeny a k nimž směřují jednotlivá opatření sociální politiky.

Subjekty sociální politiky vykonávají určité sociální činnosti. Subjekty lze rozdělit na státní, nestátní, tržní nebo netržní. Významným subjektem sociální

politiky je v moderní době stát. Stát prostřednictvím parlamentu ovlivňuje sociální politiku přijímáním legislativy; vláda a správní orgány (Ministerstvo práce a sociálních věcí, úřady práce) realizují sociální politiku v daném časovém období. Dalšími subjekty jsou zaměstnavatelé a firmy. Zabezpečují opatření stanovená státem a dále uplatňují dobrovolně sociálně-politická opatření, která lze označit jako firemní sociální politiku. Zaměstnavatelé, zaměstnanecké a odborové orgány, profesní komory (např. LOK), odborové svazy, místní komunity, obce, občanské organizace, regiony, církve, ale i občané, rodiny, domácnosti jsou dalšími subjekty sociální politiky. V současné době se posuzuje úloha nestátních a neziskových subjektů jako důležitá a nezastupitelná součást státní sociální politiky (Krebs, 2005, s.34-36).

### 1.2.2 Cíle sociální politiky státu

Cíle sociální politiky je možné označit jako stavy sociálního systému, které jsou žádoucí v budoucnosti. Vždy jde o soubor cílů, které vychází z cíle obecného, čímž je zdokonalování životních podmínek pro lidi. Základním cílem sociální politiky musí být zajištění rovných podmínek pro občany ve společnosti a zajištění lidsky důstojných podmínek života (Goldmann a kol., 2006, s. 12). Rozlišuje se politika cílová a instrumentální. O cílové politice se hovoří tehdy, jestliže důvodem pro vznik sociálního subjektu jsou sociální cíle a zájmy. Vedle toho instrumentalita sociální politiky se vyznačuje tím, že sociální cíle subjektu jsou jiné a sociálně politické zájmy slouží jako prostředek k jejich dosažení. Cíle se vyvíjejí a mění v čase. Ovlivňují je změny okolního prostředí a změny zájmů subjektů. Cíle sociální politiky jsou podmíněny společensky a historicky a jsou ovlivňovány změnou zájmů a sociálním prostředím (ekonomickými, technickými, politickými podmínkami). Cíle sociální politiky vyjadřují zájmy slabších vrstev ve společnosti a reagují na jejich potřeby, pokud tyto vrstvy vyvíjejí politický tlak. Předpokladem pro přijetí uspokojení těchto potřeb je, že uspokojení je přijatelné i pro společensky silnější vrstvy (Tomeš, 2001, s. 89-108).

Sociálně politické cíle jsou kompromisním řešením sociálních potřeb a zájmů. Sociálně politické cíle se v jednotlivých historických obdobích vyvíjely od pomoci člověku, přes povinnost státu pomoci až po práva občana vůči státu a ostatním občanům. V současnosti se jednotlivé sociálně politické cíle hodnotí podle míry realizace lidských práv. V minulosti se pomoc vyvíjela jako cíl, kdy někdo poskytne nebo vykoná něco pro jiného. Později, zejména v raném středověku, byla pomoc mezi občany vystřídaná povinnostmi obcí a státu se o občana v nouzi postarat. Realizace lidských práv jako cíle, kdy občan má právo na důstojný lidský život, je posledním vývojovým stupněm pomoci. Lidská práva jsou obsažena v pramenech práva jednotlivých států. Lidská práva jsou upravena i v mezinárodním měřítku. Příkladem je Všeobecná deklarace lidských práv (1948). Občanům zajišťuje občanská práva (rovnost, svobodu), sociální práva (právo na náhradní příjem rodiny), politická práva (právo sdružovat se), ekonomická práva (právo vlastnit), kulturní práva (možnost vzdělávat se), ale současně stanovuje povinnosti občanů (respektovat práva ostatních). Z těchto základních práv se vychází při realizaci cílů. Cíle sociální politiky jsou formulovány v programech a projektech. Odlišují se stupněm závaznosti, dobou po kterou působí, formou, kterou jsou vyhlášeny a okruhem osob, kterých se týkají. Programy a plány jsou postaveny na analýzách a objektivních informacích o sociální realitě a prostředí, ve kterém mají působit. Je třeba zvážit jejich sociální důsledky. Programy mohou být časově omezené (vládní programy) nebo časově neomezené. Program s časovým omezením se označuje jako plán. Pro splnění programů jsou vypracovávány projekty. Ty jsou zpravidla zaměřeny na technická řešení programů. Programy, plány a projekty se sociálním obsahem se ne vždy označují jako sociální. V poslední době jsou označovány spíše jako aktivní politika nebo strategie (Tomeš, 2001, s. 89-108).

### 1.2.3 Funkce sociální politiky státu

Sociální politika má v životě jedince i společnosti více funkcí. Tyto funkce působí komplexně, vzájemně spolu souvisí a vztahují se k objektům sociální politiky, na něž mají diferencovaný vliv.

Základní funkce sociální politiky dle Krebse jsou:

- ochranná,
- rozdělovací,
- homogenizační,
- stimulační,
- preventivní (Krebs, 2005, s. 55).

Funkce se vyvíjejí s ohledem na prostor a čas. V historii měly různý význam. Např. ochranná a rozdělovací patří k základním (prvotním) funkcím a ostatní k odvozeným funkcím. Stát má za cíl v rámci své sociální politiky tyto funkce sladovat.

**Ochranná funkce** řeší již vzniklé současné sociální problémy. Snaží se o zmírnění důsledků určitých sociálních událostí, např. nezaměstnanosti, stáří. Ochranná funkce je historicky nejstarší, vychází z humanitních snah společnosti a z ochrany pracovní síly (člověka).

**Rozdělovací (redistribuční) funkce** je nejvýznamnější, ale zároveň i nejsložitější funkcí. Realizuje se jí vlastní sociální politika státu: jejím prostřednictvím se přerozdělují výsledky ekonomické činnosti a společného bohatství jednotlivcům. Přerozdělování se týká mezd, příjmů a důchodů. Vláda má zajišťovat sociální spravedlnost, rozděluje příjmy mezi subjekty a objekty sociální politiky.

**Homogenizační funkce** je relativně nová, úzce souvisí s redistribuční funkcí. Tato funkce směřuje k vyrovnávání sociálních rozdílů a k jejich odstraňování. Společnost se snaží poskytovat stejné šance (vzdělávání, péče o zdraví) všem svým občanům. Typickým příkladem této funkce je dorovnání příjmu do společensky uznaného standardu nízkopříjmovým skupinám nebo pomoc handicapovaným jedincům.

**Stimulační funkce**, nebo-li funkce produktivity, podporuje takové sociální jednání jednotlivce, které je žádoucí především v ekonomické oblasti. Provádí opatření zaměřená na růst vzdělanosti, vhodné pracovní podmínky, způsoby trávení volného času atd. Tato funkce má i stabilizační efekt, protože vytváří záchrannou sociální síť a garantuje základní sociální jistoty.

**Preventivní funkce** je zaměřena na předcházení nepříznivým sociálním situacím (chudobě, nezaměstnanosti). Tuto funkci by měly plnit všechny obory sociální politiky, zvláště zdravotní a vzdělávací politika. V současné době se význam preventivní funkce zvyšuje, vzniká sociální poradenství, poradenství pro volbu povolání, právní, psychologické aj. (Krebs, 2005, s. 54-69).

### **1.3 Typy sociální politiky státu**

Modely současných politik vycházejí z různých myšlenkových konceptů. Krebs (2005, s. 51-54) rozlišuje: reziduální pojetí (liberální stát), korporativní pojetí (sociálně právní stát kontinentální) a redistributivní pojetí (současný stát).

**Reziduální pojetí liberálního** státu se vyvinulo z původní péče o chudé, jenž sahá až do středověku. Toto pojetí nepovažuje povinnost starat se o lidi v nouzi za nutné. Vychází z principu „Laissez faire“ (z francouzštiny) „nech činiti, nech býti“ (Tomeš, 2001, s. 44). Politika liberálního státu spoléhá na působení trhu, na němž dochází k přerozdělování statků a zásluh, a na pomoc rodiny. Pomoc státu

přichází, až když selže rodina a mechanismy trhu. V tomto typu je podíl působení státu v sociální politice nejmenší ze všech zde uvedených typů sociální politiky. Pečovatelská funkce státu je potlačena. Dávky, které stát poskytuje, jsou testovány podle příjmů obyvatel a pro jejich poskytnutí existují tvrdší kritéria. Tomuto pojetí se blíží sociální politika v USA, Japonsku nebo Velké Británii (Krebs, 2005, s. 51-54). Sociální politika liberálního státu má poskytovat jen nezbytnou sociální pomoc.

**Korporativní pojetí** je založeno na tom, že sociální problémy jsou řešeny dle potřeb. Je postaveno na kooperaci občanů a uplatnění sociálního pojištění. Zdrojem financování jsou především prostředky získané z pojištění. Stát vytváří prostor a podmínky pro působení nestátních subjektů a garantuje uspokojení základního minima sociálních potřeb. Korporativnímu pojetí sociální politiky se přibližují sociální politika Rakouska, Německa, Francie. Je pro něj typická účast zaměstnavatele na zabezpečení zaměstnance. Míra podílu státu v sociální oblasti je větší než v liberálním pojetí.

**Redistributivní typ** je někdy označován za univerzalistický, s dominantním postavením státu. Stát vnímá sociální potřeby lidí jako sociální práva. Dávky od státu jsou poskytovány univerzálně vymezeným sociálním skupinám (např. rodinám s dětmi) bez ohledu na jejich příjmy a individuální potřeby. V tomto pojetí se stát v sociální politice angažuje velkou měrou. Tomuto typu sociální politiky se blíží sociální politika zemí Skandinávie a některých dalších zemí západní Evropy (Krebs, 2005, s. 51-54).

**Koncept welfare state** je typický pro demokratické země s vyspělou ekonomikou. Ve Švédsku vyzkoušeli tento model v praxi. Cílem politického snažení byly stejné šance pro všechny občany a vysoká úroveň sociálních jistot (Krebs, 2005, s. 74-80). Sociální stát je však v současné době v krizi. Je mu vytýkáno, že brzdí konkurenceschopnost, protože poskytuje štědré sociální dávky, a že brzdí ekonomický růst (Keller, 2005, s. 18).



Při uvedení zemí, v nichž se různé typy sociální politiky vyskytují, byl použitý termín „blíží se“ tomuto pojetí. Použití slova „blíží se“ je záměrné, protože v sociální politice konkrétního státu se nevyskytuje pouze jeden typ sociální politiky, ale pojetí se navzájem prolínají. Nelze rovněž jednoznačně určit, který typ sociální politiky je neoptimálnější. Do hry vstupuje příliš mnoho proměnných: historický vývoj, politické směřování země, ekonomická situace, demografické ukazatele aj.

Nejprve by se měl člověk snažit zabezpečit sám sebe. V další fázi by mu měla pomoci rodina. Měl by ale existovat i dobře propracovaný systém sociální pomoci. Ke každému občanovi by se mělo přistupovat individuálně, neboť každý potřebuje jinou míru pomoci.

### 1.3.1 Model sociální politiky v ČR

Také sociální politika v ČR je výsledkem dlouholetého vývoje. Vliv nedávné socialistické minulosti, kdy měl stát v sociální oblasti monopol a kdy tato byla centrálně řízena a plánována, je stále patrný. Tento model byl rovnostářský, náročný na ekonomické zdroje, rigidní a izolovaný od moderních trendů vyspělejších zemí. Občané byli pasivními příjemci sociální podpory a péče. V ČSSR se sociální politika blížila modelu redistributivnímu, který byl spojen s negativními důsledky na občana a byl značně deformován.

Rok 1989 představuje mezník snad ve všech oblastech naší společnosti. Transformací dochází k rozvrstvení společnosti, rozevírají se pomyslné „nůžky“ v příjmech určitých skupin či vrstev obyvatel. S tím souvisí vznik nových sociálních problémů jako je chudoba nebo nezaměstnanost, které se až dosud nevyskytovaly. Současná politika se u nás vytvářela a vytváří postupně a objevují se v ní prvky všech tří výše zmíněných modelů. Změna systému sociální politiky po roce 1989 vedla k omezení redistributivního typu sociální politiky - k omezení štědrosti státu. Sociální politiku ovlivňuje řada faktorů, např. ekonomická situace, politické

střety jednotlivých stran, národní zvyky, mezinárodní úmluvy. Do jisté míry ji ovlivňuje i komunistickou ideologií léta posilovaný sklon občanů spoléhat se na stát (Krebs, 2005, s. 53-54).

Velký vliv na sociální politiku má dále politické složení institucí, které se podílejí na tvorbě sociální politiky, a institucí, jež přijímají zákony. V současné době je možné sledovat snahu pravicové vlády ČR přiklánět se k liberálnímu pojetí. Naproti tomu opoziční postoje směřují k většímu zabezpečení občanů. Pro budoucí vývoj sociální politiky je důležité tuto oblast stabilizovat.

#### **1.4 Nástroje sociální politiky státu**

Snahou současné sociální politiky je konkrétním řešením sociální situace jedinců a předcházení zneužívání sociálních výhod. Základními nástroji je legislativa: Ústava ČR, Listina základních lidských práv a svobod, zákony, nařízení, vyhlášky, kolektivní smlouvy. Dalšími nástroji jsou nástroje ekonomické, které ovlivňují rozdělování zdrojů. Patří k nim fiskální nástroje, úvěrové nástroje a cenová politika. Nástroji jsou rovněž sociální dokumenty (programy, projekty, plány), kolektivní vyjednávání a nátlakové akce (petice, stávky). Významným nástrojem bývá sociální doktrína, která by měla obsahovat dlouhodobé (10 – 15-leté) vize sociální politiky. Doktrína má vycházet z teorie, ale zároveň má odpovídat na konkrétní otázky budoucího vývoje. Tento dokument zatím Česká republika postrádá. Z doktríny by měl vycházet program, který by ji specifikoval v kratším časovém období. Kolektivní vyjednávání je nástroj krátkodobý, s jehož pomocí se mezi sociálními partnery hledá konsensus o sociálních skutečnostech. Těmito partnery jsou vláda, odborové svazy, jenž hájí zájmy zaměstnanců, a zaměstnavatelské svazy, které hájí zájmy zaměstnavatelů. Výsledkem kolektivního vyjednávání jsou kolektivní smlouvy. Kolektivní vyjednávání je významným nástrojem sociální politiky a napomáhá zajištění sociálního smíru. Nástroje, které mají konkrétní charakter, jsou sociální příjmy. Jedná se o veškeré peněžité příjmy (dávky státní sociální podpory, důchody) a

sociální služby, které napomáhají k uspokojení potřeb občanů (péče o seniory). Dále pak jde o věcné dávky (zdravotnické pomůcky), účelově zvýhodněné půjčky sloužící k překlenutí nepříznivé sociální situace, úlevy a výhody (pro studenty, mladistvé) a státní regulace cen, která však v současnosti ustupuje do pozadí (Krebs, 2005, s. 62-67).

Sociální politika organizace vychází ze sociální politiky státu. Stát vytváří legislativu pro všechny oblasti lidské činnosti. Stanovuje výši minimální mzdy a sociálních dávek, které působí motivačně či demotivačně na snahu občanů pracovat. Vzdělávání ve velké míře rovněž zajišťuje stát, určuje systém nemocenského pojištění, zdravotní péče, vytváří penzijní systém i politiku zaměstnanosti. To vše se stává základnou pro sociální politiku organizací.

## 2 Systém řízení lidských zdrojů

Současné fungující organizace mají většinou vytvořenou svoji personální strategii, která obsahuje obecné, dlouhodobé a komplexní cíle směřující do budoucnosti. Personální strategie je rozpracována v jednotlivých strategických plánech a ovlivňuje rozhodování v personální oblasti. Strategie personální by měla být v souladu s celkovou strategií organizace a měla by zohledňovat její vnitřní a vnější podmínky.

Systém personálního řízení v organizaci je tvořen:

- personální politikou,
- sociální politikou,
- vedením lidí.

**Personální politika** je koncepce, která realizuje personální strategii organizace a stanovuje pravidla pro konkrétní postupy v personálním řízení. Personální politiku tvoří stabilní zásady, metody a nástroje, jimiž se organizace řídí v personální oblasti. Personální politika respektuje zájmy organizace a pracovníků, ovlivňuje klima v organizaci, motivaci lidí a jejich vztah k práci a k ostatním spolupracovníkům. Personální politika může být vyjádřena explicitně, kdy formuluje normy chování, odpovědnost a cíle nebo implicitně, kdy vyjadřuje způsoby jednání s lidmi (Kocianová, 2004a, s. 115-119). **Sociální politika organizace** je souborem činností v oblasti péče o pracovníky. Podrobněji bude popsána v dalším textu. Úkolem pro **vedení organizace** je maximálním způsobem využívat znalostí, dovedností a zkušeností zaměstnanců ve prospěch organizace. Vedení lidí se dotýká vztahů nadřazenosti a podřazenosti, vzájemné komunikace a spolupráce. Nepřímo ovlivňuje chování pracovníků tak, aby svěřené úkoly byly plněny co nejefektivněji. Vedení lidí je v rukou vedoucích

pracovníků. Stále častěji se však uplatňuje nový trend přesouvat odpovědnost za rozhodování v personální oblasti na liniové vedoucí pracovníky, např. při výběru pracovníků, hodnocení pracovníků apod. (Kocianová, 2004a, s. 128-129).

Řízení lidských zdrojů je považováno za nejvyspělejší formu personálního řízení. Pojem řízení lidských zdrojů pronikl již do teorie i do praxe. Některými odborníky je označován jako nevhodné spojení, protože lidské zdroje staví na stejnou úroveň se zdroji materiálními a finančními, s nimiž je možno libovolně manipulovat a využívat je. Lidské zdroje se však od těch zbývajících zdrojů (finančních, materiálních, informačních) podstatně odlišují tím, že lidé jsou nositeli znalostí, umí se rozhodovat, vzájemně spolupracují, a tím ovlivňují zdroje ostatní. „...lidé a jejich znalosti mají pro dosahování cílů organizace největší cenu, a proto je nutné zajistit jejich maximální efektivní řízení.“ (Kocianová, 2004a, s. 133)

## **2.1 Pojetí řízení lidských zdrojů**

Celá řada autorů definovala řízení lidských zdrojů. Většinou se jejich pojetí od sebe mírně liší.

- Řízení lidských zdrojů „...je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních podnicích a ostatních organizacích.“ (Livian, Pražská, 1998, s. 11)
- „Řízení lidských zdrojů je proces přijímání rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů, který ovlivňuje výkonnost zaměstnanců i organizací.“ (Boudreau, Milkovich, 1993, s. 38)
- Armstrong popisuje řízení lidských zdrojů „...jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí,

kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ (Armstrong, 2007, s. 27)

Koncepce řízení lidských zdrojů je založena na vztahu mezi organizací a jejími pracovníky. Organizace se snaží naplnit své vize a dosáhnout svých cílů prostřednictvím lidí, jejich dovedností, schopností. Platí to i naopak. Lidé se domnívají, že v organizaci budou rozvíjet svůj potenciál, uspokojí své potřeby a dosáhnou svých cílů.

Hlavní charakteristiky řízení lidských zdrojů:

- Je zdůrazňována důležitost přijetí strategického přístupu.
- Liniový manažeři sehrávají převládající roli.
- Organizační politiky musí být integrovány a musí vykazovat soudržnost, aby bylo možno lépe navrhovat a podporovat ústřední hodnoty a cíle organizace. Spolu s tím hraje důležitou roli komunikace.
- Je přijata základní filozofie zdůrazňující dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidského úsilí. Ta může být interpretována do podoby aktivit známých jako tvrdé nebo měkké řízení lidských zdrojů.
- Ve vztazích mezi manažery a zaměstnanci převládá spíše unitaristický nebo pluralistický přístup (Foot, Hook, 2002, s. 12).

Strategický přístup je takový, v němž je strategie lidských zdrojů integrována do strategie organizace. „...strategické řízení lidských zdrojů lze považovat za přístup k řešení dlouhodobých záležitostí týkajících se lidí a tvoří součást strategického úsilí managementu podniku. Zahrnuje makroorganizační záležitosti týkající se struktury a kultury, efektivnosti a výkonnosti organizace, přizpůsobení zdrojů budoucím potřebám a požadavkům podniku a řízení změny.“ (Armstrong, 1999, s. 163).

Liniový manažeři se nacházejí v hierarchii řízení na nejnižší pozici a jsou odpovědní vyšší hierarchii řízení. Liniovým pracovníkem je např. mistr, který pracuje v dílně s dělníky. Neprovádí strategické řízení lidských zdrojů, ale praktické činnosti pro zajištění chodu pracoviště. Přiděluje např. pracovníky do směn, kontroluje kvalitu práce apod. Na liniové manažery jsou přenášeny některé úkoly z oblasti řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007, s. 97). Výhodou liniových manažerů je jejich každodenní kontakt s pracovníky, možnost bezprostředního působení na ně a v neposlední řadě i zpravidla velmi dobrá znalost pracovních postupů a pracovního prostředí. Nevýhodou se jeví skutečnost, že nedisponují dostatečnými znalostmi a dovednostmi z oblasti personalistiky. Proto je při jejich práci důležitá podpora ze strany personalistů.

Lidi ve firmě, nazíráno zjednodušeně, lze řídit tvrdě nebo měkce. **Měkké řízení lidských zdrojů** vychází ze školy lidských vztahů. Klade důraz na komunikaci, motivaci, vzdělávání, rozvoj a vedení lidí. Preferuje se v něm zapojení pracovníků do rozhodovacích procesů a snaha získat důvěru a oddanost organizaci. Vedení organizace vidí ve svých pracovnících aktivum a zdroj konkurenční výhody. Předpokládá, že pracovníci přijmou cíle organizace za své a budou pro ni pracovat jako jeden tým. Naproti tomu **tvrdé řízení lidských zdrojů** klade důraz na praktické, kvantitativní a podnikatelské stránky vedení lidí. Lidé jsou považováni za kapitál a v případě investování do jejich rozvoje vzniká opět předpoklad zajištění konkurenční výhody. V tomto stylu řízení však bývají často opomíjeny potřeby zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 29-30). Mezi těmito základními podobami řízení lidských zdrojů neexistuje ostrá hranice, vzájemně se mohou prolínat a doplňovat.

Ve vztahu mezi managementem a pracovníkem je řízení lidských zdrojů považováno za **unitaristické**, jestliže vyšší management předpokládá, že všichni zaměstnanci se snaží o dosažení společných cílů organizace a tyto nejsou v rozporu s jejich osobními zájmy. Vedle toho **pluralistické** pojetí připouští, že se ve velké skupině pracovníků jistě vyskytují i odlišné osobní zájmy zaměstnanců,

které ne zcela korespondují s cíli organizace. Tyto odlišnosti se následně organizace snaží vyrovnávat (Foot, Hokk, 2002, s. 13).

Úkoly řízení lidských zdrojů:

- vypracovat ve spolupráci s managementem podniku principy a politiku řízení,
- zpracovat a respektovat pravidla, předpisy, zákony,
- zajistit operativní řízení personálu,
- řídit projekty,
- informovat a vyjednávat,
- poskytovat rady (Livian, Pražská, 1997, s. 19-20).

Plnění zmíněných úkolů je v kompetenci personálního oddělení. To spolupracuje s managementem firmy především při stanovování principů v personální oblasti. Dále dohlíží na dodržování právních norem v organizaci a vytváří vnitřní předpisy (např. pravidla týkající se mobility ve firmě) a operativně řídí pracovníky (např. vede spisy, určuje způsob vyplácení mzdy atd.). Personální oddělení vytváří projekty, jejichž prostřednictvím se snaží prosadit v organizaci různé změny v personální oblasti, např. zavedení nového systému hodnocení zaměstnanců. Mezi další úkoly patří předávat informace a jednat s pracovníky, ale i s managementem. Ředitel personálního oddělení je většinou členem top managementu a měl by to být právě on, kdo zná řešení personálních problémů.

## **2.2 Personální činnosti v systému řízení organizace**

Rozsah a podoba personálních činností jsou různé dle praxe. Jejich záběr v organizaci je závislý na její velikosti. Některé personální činnosti souvisí se sociální politikou organizace, ale některé se jí nedotýkají.



Následuje standardní výčet personálních činností:

- analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání pracovníků,
- výběr pracovníků,
- přijímání pracovníků,
- adaptace pracovníků,
- rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání pracovníků,
- řízení kariéry,
- péče o pracovníky,
- oblast pracovních podmínek,
- kolektivní vyjednávání,
- personální poradenství.

Na počátku procesu na sebe více méně navazujících personálních činností stojí provedení **analýzy pracovního místa**. Při ní se zjišťuje obsah práce vykonávané na určitém pracovním místě. Na základě této analýzy je vytvořen popis pracovního místa (Armstrong, 2002, s. 301). Cílem analýzy je popsat pracovní místo a vymezit jeho nároky a kvalifikační profil (Kocianová, 2007a, s. 48).

**Personální plánování** je „...plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) a plánování personálního rozvoje pracovníka...“ (Koubek, 2003b, s. 20). Personální plánování zjišťuje potřebu pracovníka v organizaci. Personální plánování plní všechny hlavní úkoly personálního řízení, a tím přispívá k prosperitě organizace. Zajišťuje personální rozvoj jednotlivých pracovníků, snaží se uspokojovat jejich sociální potřeby a

sladit zájmy organizace s jejich zájmy. Personální plánování je odvozené, vychází z plánů a cílů organizace (Koubek, 2003a, s. 87-115). Personální plánování má vliv na sociální politiku organizace, protože se snaží uspokojovat potřeby pracovníků, motivovat je.

Při **získávání pracovníků** se organizace snaží získat nejvhodnějšího potenciálního uchazeče o práci z vnitřních nebo z vnějších zdrojů (Stýblo, 2001, s. 95). Potenciální uchazeči jsou informováni o existenci volného pracovního místa. Po uveřejnění nabídky pracovního místa nastupuje období, kdy se shromažďují a vyhodnocují dokumenty uchazečů, probíhá tzv. předvýběr a jsou vybráni uchazeči, kteří budou zařazeni do vlastního výběru (Koubek, 2003a, s. 156-174). Fáze získání pracovníků končí zahájením výběrového řízení (Kocianová, 2007a, s. 49).

**Výběr pracovníků** by měl určit, který z uchazečů o zaměstnání nejlépe vyhovuje požadavkům obsazovaného místa (Koubek, 2003a, s. 156). „Lidé jsou srdcem firmy - čím lepší lidé v organizaci pracují, tím lepší se firma stává.“ (Urban, 2003, s. 37) Hlavními metodami výběru jsou pohovor před komisí, pohovor 1+1, dotazníky, testy schopností, psychologické testy, assessment centre, grafologie a reference (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001, s. 34).

**Přijímání pracovníků** zahrnuje procedury, které následují po té, co je uchazeč na pracovní místo vybrán. Uchazeč a potenciální zaměstnavatel spolu podepisují pracovní smlouvu nebo uzavírají pracovněprávní vztah na jiném základě (Kocianová, 2007a, s. 50).

**Adaptace pracovníků** je procesem jak formálním (má své předepsané postupy, vede se o něm dokumentace), tak neformálním (jedná se o seznámení se s kolegy), v němž se pracovník adaptuje na pracovní činnosti a na vztahy na pracovišti (Kocianová, 2007a, s. 50). Urychlit proces seznamování nových pracovníků s pracovištěm může orientace, což je program vzdělávacích a

adaptačních technik (Koubek, 2003a, s. 180-181). Získávání, výběr a adaptace nemá přímou souvislost se sociální politikou organizace.

V prostředí organizace se zaměstnanci **rozmisťují na pracovní místa**, oddělují se od pracovního místa, což může znamenat přesun na jiné pracovní místo (povýšení, přeřazení na nižší pozici), ale i propuštění zaměstnance z organizace. Dochází k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnavatele - propuštěním pracovníka, který dostane výpověď nebo výpovědí ze strany zaměstnance (zákoník práce, 2008, § 50). Ukončit pracovní poměr lze také dohodou. Některé organizace poskytují zaměstnancům outplacement, což je služba, kdy organizace pomáhá zaměstnanci, aby našel nové zaměstnání, poskytuje mu konkrétní pomoc (Stýblo, 2005, s. 53). Zaměstnanci v souvislosti s dosažením určitého věku odchází do penze. Při penzionování některé organizace poskytují poradenství. Mnoho organizací zůstává s uvolněnými zaměstnanci v kontaktu a poskytuje jim různé aktivity (zájezdy, koncerty), podporu a zaměstnanecké výhody i po odchodu do důchodu (Mayerová, Růžička, 2000, s. 131).

**Hodnocení pracovníků** je spojováno s řízením pracovního výkonu. Při hodnocení se zjišťuje, jakým způsobem pracovník vykonává svěřenou práci, projednávají se výsledky hodnocení a hledají se cesty ke zlepšení pracovního výkonu (Palán, 2002, s. 73). Hodnocení může být neformální, což je hodnocení prováděné během vykonávané práce. Formální hodnocení je standardizované, systematické a je dokumentováno (Koubek, 2003b, s. 120-121). Hodnocení pracovníků zajišťuje funkčnost personálního systému a tvoří výstup pro odměňování, řízení kariéry a vzdělávání (Kocianová, 2007a, s. 51).

**Odměňování** je nástroj, který významně ovlivňuje pracovní motivaci a pracovní výkon. Odměna se poskytuje v peněžní a nebo v nepeněžní formě a slouží jako kompenzace za práci. Odměnou může být veřejné ocenění výsledku práce, povýšení, zajímavý úkol, péče o pracovní prostředí. Rozlišují se odměny

závislé na pracovním výkonu a odměny nezávislé na pracovním výkonu (Kocianová, 2007a, s. 51).

**Vzdělávání** vychází z personální strategie a potřeb organizace. Organizace zaměstnávají pracovníky s určitými znalostmi a dovednostmi. Získání kvalifikace pracovníka je pouze vstupenkou do povolání, ale není zárukou jistoty a doživotního uplatnění. Pro další profesní vývoj je nutné další vzdělávání (Beneš, 2003, s. 185). Vzdělávání by mělo být celoživotní. Vzdělávání jako personální činnost zahrnuje: rozšiřování pracovních schopností, rekvalifikační procesy, prohlubování pracovních schopností, formování osobnosti, přizpůsobování pracovních schopností nových zaměstnanců (Koubek, 2003a, s. 237-243). Vzdělávání se považuje za zaměstnaneckou výhodu v případě, že si pracovník vybere v nabídce kurz, který jej zajímá, ale nemusí se ho účastnit povinně, na přání zaměstnavatele. Pokud je pracovník zaměstnavatelem na vzdělávací akci vyslán, nejedná se o zaměstnaneckou výhodu.

**Řízení kariéry** poskytuje lidem možnost postupu ve funkcích a umožňuje rozvoj jejich kariéry. Složky řízení kariéry dle Armstronga: příležitost ve vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry, plánování následnictví v manažerských funkcích (Armstrong, 2007, s. 335).

**Péče o pracovníky** bude podrobně popsána v následujícím textu. Rozlišuje se součást povinná (dle legislativy), dobrovolná a smluvní (Kocianová, 2007a, s. 52).

**Oblast pracovních podmínek** se vztahuje k pracovnímu prostředí a k vytvoření vhodných pracovních podmínek. Na člověka působí pozitivně nebo negativně a ovlivňují především jeho zdraví a psychiku (Kocianová, 2007a, s. 52). Tato personální činnost je úzce propojena s péčí o zaměstnance.

V rámci **kolektivního vyjednávání** jednají odbory, což jsou zástupci zaměstnanců se zaměstnavateli a obhajují jejich zájmy a práva. Vyjednávají pro

zaměstnanec pracovní podmínky, které jsou následně zaneseny do kolektivní smlouvy ( Milkovich , Boudreau, 1993, s. 732). Práva odborů jsou upravena v zákoníku práce, v zákoně o kolektivním vyjednávání a v jiných pramenech práva. Kolektivní vyjednávání je důležitou součástí péče o zaměstnance. Předmětem kolektivního vyjednávání jsou např. pracovní vztahy zaměstnanců, pracovní doba, stížnosti pracovníků, pracovní podmínky, kolektivní vztahy ( např. pracovní řád), mzdová oblast (vyjednávání o zvýšení mezd, organizační systém). Některé organizace mají v kolektivní smlouvě upravenou celou svoji sociální politiku organizace.

**Personální poradenství** je služba, která je poskytována jednotlivcům, vedoucím a ostatním pracovníkům ( Kocianová, 2007a, s. 53).

### 3 Sociální politika organizace

Sociální politika organizace je soubor činností a opatření v personální oblasti organizace, která směřuje k upokojujování potřeb pracovníků a k vytvoření vhodných pracovních podmínek. Sociální politika organizace by v širším vymezení mohla vycházet ze sociální politiky státu. Pojem sociální politika organizace není v literatuře jednoznačně definován a ani nejsou přesně vymezeny prvky, které obsahuje (Kocianová, 2004a, s. 119-131).

Sociální politika organizace úzce souvisí s pracovními vztahy, podnikovou kulturou a odměňováním. Organizace očekává, že pracovníci budou mít určité předpoklady k výkonu práce, budou loajální vůči vedení a ochotní pracovat. Aby tomu tak bylo, musí organizace vynaložit určité úsilí. Organizace musí nabídnout něco navíc, něco co pracovník ocení. Tím mohou být právě zaměstnanecké výhody Organizace by měla brát v úvahu očekávání pracovníků a v této oblasti postupovat spravedlivě. Umožnit pracovníkům podílet se na rozhodování při vytváření systému péče o pracovníky a vždy plnit dané sliby. Organizace provádějí průzkumy motivační struktury pracovníků, aby zaměstnanecké výhody mohly být přizpůsobené jejich potřebám. Péče o pracovníky má vliv na jejich spokojenost. Pracovní spokojenost obsahuje projevy pracovníka k profesi, k pracovnímu zařazení, k vykonávané práci, k pracovnímu prostředí a k pracovním podmínkám. Jde o soubor postojů. Pokud se pracovník identifikuje s prací a pracovním zařazením, je pro něj práce zdrojem motivace a životního uspokojení. Pokud vnímá pracovník svoje pracovní zařazení negativně, je zdrojem pracovní nespokojenosti (Němec, 2002, s. 110-126).

V roce 2006 provedl Sociologický ústav AV ČR výzkum spokojenosti se zaměstnáním, který proběhl v měsíci červnu až září. Na otázku: jak jste celkově spokojen se svým zaměstnáním, odpovědělo 66 % respondentů spokojen, 5 % nespokojen a tři z deseti aktivních Čechů uvedlo, že nejsou ani nespokojeni ani spokojeni. Spokojenost se všemi aspekty práce oproti tomu mírně roste

(www.cas.cz, 24.02.2008). Spokojení pracovníci přijímají snáze vyšší nároky na výkon, i když je nutno zdůraznit, že péče o zaměstnance přímo neovlivňuje výkon. Ovlivňuje ovšem spokojenost v práci.

Sociální politika „...spoluvytváří image organizace...“ (Kocianová, 2004a, s. 119). Dobré jméno organizace zvyšuje přitažlivost organizace pro potenciální zaměstnance. V poslední době bývá termín péče o pracovníky nahrazován termínem zaměstnanecké výhody neboli benefity (Kocianová, 2004a, s. 119-121). Termín péče o pracovníky však lze chápat širěji a benefity vedle toho jako její užší část. Zaměstnanecké výhody jsou vnímány i okolím organizace - nabídka benefitů se často objevuje v inzerátech při hledání nových zaměstnanců.

### **3.1 Vývoj sociální politiky organizace**

Vývoj sociální politiky organizace je úzce spjat s vývojem personálního řízení a se vznikem organizací. V období 19. století byly pracovní podmínky mužů, dětí a žen pracujících v Anglii velmi obtížné. Proto byli ustanoveni tzn. tovární inspektoři, kteří měli v továrnách na pracovní podmínky dohlížet. Pracovní doba byla postupně snížena na 60 hodin týdně. Právě v tomto období vzniklo odborové hnutí a spolu s ním kolektivní vyjednávání. Prvním personální úředníkem byla američanka Mary Woodová, která pracovala ve společnosti Rowntree v New Yorku. Starala se o pracovní podmínky a zdraví pracujících žen a dětí. V České republice vznikly první právní pracovní předpisy v 19. století. V té době byl ustanoven živnostenský řád, který upravoval oblasti péče o zdraví, režim pracovního dne, bezpečnost, odměňování. Dodržování živnostenského řádu kontrolovali živnostenská dozorcí. Po 1. světové válce bylo zřízeno ministerstvo sociální péče, byla uzákoněna osmihodinová pracovní doba a rostl význam kolektivních smluv, v nichž byla upravována péče o zaměstnance (Foot, Hook, 2002, s. 7-9).

Vývoj sociální politiky organizace (péče o zaměstnance) souvisí s vývojem personálního řízení. Armstrong ho rozděluje do šesti etap:

1. **Péče o zaměstnance** (rok 1915 a dvacátá léta 20. století). Pro zaměstnance byly budovány kantýny a zaměstnavatelé se začínali starat o zájmy svých zaměstnanců. Poprvé se objevují zaměstnanci zabývající se péčí o pracovníky v továrnách, které vyráběly munici během 1. světové války. V období první republiky nejvíce přispěl k rozvoji sociální a personální politiky Tomáš Baťa (1876-1936). Významný moravský podnikatel prosazoval klasický model organizace. Inspiroval se Fordem. Propracoval opatření týkající se sociální a personální oblasti, ovlivňoval u svých pracovníků všechny důležité oblasti života jako bydlení, vzdělávání nebo využití volného času (Doktorová, 1994, s. 26-27). Vybudoval pro své zaměstnance a jejich příbuzné rodinné domky a vytvořil jim zázemí v podobě kulturních a sociálních objektů (Tureckiová, 2004, s. 43).
2. **Personální administrativa** (třicátá léta 20. století). Pokračovalo se v péči o zaměstnance, byla vedena evidence o pracovnících a poskytována pomoc managementu při získávání pracovníků.
3. **Personální řízení - fáze rozvoje** (čtyřicátá a padesátá léta 20. století). Poskytoval se celý rozsah personálních činností (např. získávání, evidence pracovníků), odborný výcvik. Z pracovníků péče o zaměstnance se stali manažeři pracovní síly (osazenstva). Zapojovali se v oblasti pracovních vztahů, pouze však na operativní a taktické úrovni.
4. **Personální řízení - fáze dospělosti** (šedesátá a sedmdesátá léta 20. století). Charakteristická byla orientace na kolektivní vztahy. Ve vedení organizací se objevovali personální ředitelé a ředitelé pro kolektivní pracovní vztahy. Nutno zmínit, že v této době byly jejich možnosti ovlivňovat strategii organizace jen velmi malé. Služby, které se poskytovaly v předcházejících obdobích, byly doplněny o systematické vzdělávání, o plánování pracovních sil, o rozvoj manažerů a řízení.



Organizace uplatňovaly programy obohacování práce a organizačního rozvoje. Personalisté se stávali odborníky.

5. **Řízení lidských zdrojů** (osmdesátá léta 20. století). Personalisté měli problémy s tržní ekonomikou a podnikovou kulturou, a proto se snažili uplatňovat ve své práci strategický přístup. Objevuje se snaha řízení lidských zdrojů aplikovat v podnikatelské sféře. Rozvíjí se strategický přístup. Tato koncepce snižovala význam odborů. V této fázi vývoje dochází k rozvoji odměňování podle výkonu a k rozvoji systému řízení výkonu.
6. **Řízení lidských zdrojů - druhá fáze** (devadesátá léta 20. století). Oceňuje se etika, týmová práce, jsou propracovány procesy řízení výkonu, odměňování podle výkonu a rozvoj manažerů. Opět je zdůrazňován význam strategického přístupu. V personální práci se více využívá externích firem. Roste význam podnikové kultury. V oblasti sociální politiky organizace dochází k velkému rozvoji zaměstnaneckých výhod. Více bývá využívána flexibilní pracovní doba (Armstrong, 1999, s. 47-49).

### **3.2 Cíle, funkce a formy sociální politiky organizace**

#### **3.2.1 Cíle sociální politiky organizace**

Sociální politika organizace nemá primárně sociální cíle a není sama o sobě cílem. Je však nástrojem získávání, stabilizace a motivování pracovníků a v první řadě tedy slouží jejich zájmům. K jakým cílům sociální politika organizace směřuje? Jde o:

- Cíle týkající se zájmů **celé společnosti** směřující k zajištění občanských práv, sociálního rozvoje a stability ve společnosti.
- Cíle směřující k **individuálním zájmům lidí**, k uspokojení jejich individuálních potřeb.

- Cíle týkající se zájmů **zaměstnavatelů**, sledující podnikatelské cíle v personální práci (získávání pracovníků, rozvoj schopností a sociálních vlastností pracovníků, sblížení cílů organizace a zájmů pracovníků).

Sociální politika představuje snahu o sladění všech cílů (Němec, 2002, s. 110-128).

### 3.2.2 Funkce sociální politiky organizace

Domnívám se, že funkce sociální politiky organizace vycházejí z funkcí sociální politiky státu a jsou aplikovány na prostředí organizace. Je použito rozdělení funkcí dle Krebse (2005, s. 55). **Ochranná funkce**, která řeší již vzniklé sociální situace, se dotýká problémů v rodině, úmrtí, nemoci, problémů v zaměstnání. **Rozdělovací funkce** se v organizaci projevuje rozdělováním zisku z ekonomické činnosti. Zaměstnanci dostávají plat nebo mzdu a zaměstnanecké výhody. Je jim poskytováno vzdělávání zaměstnavatelem. **Homogenizační funkce** směřuje k vyrovnání rozdílů. Např. povinnost zaměstnavatele vyplatit zaměstnanci vždy alespoň minimální mzdu směřuje k vyrovnávání sociálních rozdílů. **Stimulační funkce** podporuje ekonomicky výhodné chování. Organizace podporují vzdělávání svých pracovníků, nabízí jim různé způsoby trávení volného času, snaží se o vytvoření příjemného pracovního prostředí. **Preventivní funkci** lze spatřovat v zajištění preventivní zdravotní péče organizací. Některé organizace poskytují svým zaměstnancům také poradenství.

### 3.2.3 Formy sociální politiky organizace

Rozlišují se různé formy sociální politiky organizace:

**Povinná** forma je upravena právními normami, což jsou zákony, předpisy, vyhlášky, smlouvy (např. kolektivní). V ČR je v zákoníku práce upravena péče o pracovníky (2008, v § 224-247). V části péče o pracovníky jsou upraveny

pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování a zvláštní pracovní podmínky některých skupin zaměstnanců – žen a mladistvých.

**Smluvní** forma sociální politiky organizace je založena na smluvním principu a většinou zahrnuje kolektivní smlouvu mezi odborovou organizací a zaměstnavatelem. V organizacích, kde nepůsobí odbory, zastupuje zaměstnance rada zaměstnanců a zástupce pro oblast bezpečnosti práce. Zaměstnavatel je povinen informovat a jednat s odborovou organizací o mzdách, změnách v organizaci práce, systému školení a vzdělávání pracovníků, ekonomické situaci, systému hodnocení a odměňování zaměstnanců, opatřeních týkajících se vytvoření podmínek pro zaměstnávání mladistvých, fyzických osob se zdravotním postižením a osob pečujících o dítě mladší 15 let. Vyjednávání dále obsahuje péči o zaměstnance, opatření pro zlepšování pracovních podmínek, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, jednání o činnostech, které slouží k uspokojování sociálních a kulturních potřeb. Míra obsahu sociální politiky organizace v kolektivní smlouvě bývá různá (zákoník práce, 2008, §276-287).

**Dobrovolná** forma je součástí personální politiky a organizace má ve výběru zaměstnaneckých výhod (benefitů) a péče o zaměstnance velký prostor pro uspokojení různých potřeb svých zaměstnanců. Význam této specifické péče se neustále zvyšuje. Zaměstnaneckými výhodami se podnik odlišuje od ostatních organizací a získává tím možnost konkurenčních výhod (Koubek, 2003a, s. 321).

Flexibilním systémem poskytování zaměstnaneckých výhod je Cafeteria - Systém (Byars, Rue, 1991, s. 366). Zaměstnanec má v rámci přiděleného rozpočtu příležitost vybrat si dle svých potřeb a zájmů. Nikdo není znevýhodněn. Tento systém zvyšuje motivaci zaměstnanců k práci. Výhodou je, že 100% zaměstnanců čerpá 100 % rozpočtu, u plošných systémů čerpá 30-40 % zaměstnanců 80-100% rozpočtu. Plošný systém nabízí určité množství benefitů, které nemusí odpovídat potřebám pracovníka. Hodnota zaměstnaneckých benefitů se pohybuje v průměru v rozsahu 8.000 až 12.000 Kč (Kurel, www.mam.ihned.cz, 05.03.2008). Množství

a druhy benefitů jsou poskytovány zpravidla dle zastávané pozice, jsou diferencované dle organizační hierarchie.

Nevýhodou Cafeteria - Systému byla dříve její administrativní náročnost. Dnes si s tímto problémem poradí kvalitní software. Existuje také možnost outsourcing Cafeteria - Systému. V něm lze využít univerzální papírové poukázky a/nebo internetovou samoobsluhu. Firma si v ní navolí, jaké chce poskytovat benefity ([www.mam.ihned.cz](http://www.mam.ihned.cz), 05.03.2008). Např. firma Sodexho poskytuje organizacím velkou nabídku benefitů ve formě poukázek různé peněžní hodnoty určených na stravování, volnočasové aktivity, sport, kulturu, podporu zdraví a vzdělávání. Poukázky se mohou využít u 5800 partnerů ([www.sodexho.cz](http://www.sodexho.cz), 21.02.2008).

Za nejlépe propracovaný systém považuji Cafeteria - Systém, protože se jedná o výhodný model zaměřený na individuální potřeby zaměstnance.

## 4 Oblasti sociální politiky organizace

Jaké jsou oblasti sociální politiky organizace? Vzhledem k tomu, že není jednoznačně vymezen pojem sociální politiky organizace, nejsou ani přesně vymezeny oblasti sociální politiky organizace. Zaměstnanecké výhody jsou součástí sociální politiky organizace. Opatření sociální politiky organizace mohou směřovat k jednotlivcům, a jsou pak označovány jako **individuální** (určené pro top management, pro osoby po pracovním úrazu). Dále mohou směřovat k **vybraným skupinám** (ženám, důchodcům) anebo jsou určeny **všem pracovníkům** (např. péče o životní a pracovní prostředí). Skupinová opatření se zaměřují na společenské akce, sportovní aktivity a kluby (Němec, 2002, s. 118).

Dle Koubka zahrnuje péče o pracovníky následující oblasti:

- pracovní dobu a pracovní režim,
- pracovní prostředí,
- bezpečnost a ochranu zdraví při práci,
- personální rozvoj pracovníků,
- služby poskytované pracovníkům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám,
- péči o životní prostředí (2003a, s. 321).

### 4.1 Pracovní doba a pracovní režim

**Pracovní doba** je určitý časový úsek, kdy je zaměstnanec povinen být přítomen na pracovišti a vykonávat zadanou práci. Zákonem je stanovena 40hodinová týdenní pracovní doba. Zákon stanovuje délku pracovní doby odlišně pro různé pracovní režimy. Rozvržení pracovní doby je rovnoměrné a pracovní doba musí

být rozvržena do každého týdne. Nerovnoměrné rozvržení pracovní doby umožňuje pracovní dobu rozložit během týdne. Směna nesmí přesáhnout 12 hodin. Pružné rozvržení pracovní doby je pro zaměstnance výhodné v tom, že si může určit začátek a někdy i konec pracovní doby. Pružná doba obsahuje dva úseky volitelné a základní časový úsek, v němž musí být pracovník přítomen na pracovišti. Konto pracovní doby se řadí ke způsobům nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, kdy zaměstnavatel zavede zaměstnanci účet pracovní doby a pracovní doba je rozvržena zcela nepravidelně (např. 4 hod. v pracovním dnu a další den 10 hod.). Zaměstnavatel každý týden vypočítává rozdíl mezi týdenní pracovní dobou a pracovní dobou skutečně odpracovanou. V zákoníku práce je upravena přestávka v práci a její rozvržení, intervaly mezi jednotlivými směny, práce v noci, práce přesčas, práce o víkendy a ve svátek (zákoník práce, 2008, § 78-99).

**Pracovní režim** se rozlišuje jednosměnný, dvousměnný, trojsměnný. V současnosti se rozšiřují flexibilní pracovní režimy (délky pracovní doby). Částečný pracovní úvazek (zkrácená pracovní doba) je využíván především ženami na mateřské dovolené, pracovníky se změněnou pracovní schopností a studenty. Oproti zahraničí (Nizozemská aj. země) je u nás tato možnost velmi málo využívána. Pracovní doba může být zkrácena (např. na 30 hodin za týden) a vykonávána jen v určité pracovní dny anebo je rozvržená pracovní doba nepravidelná. Pro zaměstnance předdůchodového věku je k dispozici systém postupného zkracování pracovní doby. Pracovní dobu lze upravit dohodami, podle nichž pracovník odpracuje určitý počet hodin (dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti). Sdílení pracovní místa (job sharing) se provádí na základě smlouvy, kterou uzavírá zaměstnavatel se dvěma a více osobami, které společně zajistí práci na pracovním místě. V současnosti organizace stále častěji využívají práce z domova. Zaměstnanec pracuje doma a je spojen se zaměstnavatelem počítačovou sítí a telefonicky. Množství práce je závislé na dohodě. Distanční práce funguje na stejném principu jako práce z domova, ale

pracovník dochází i na pracoviště nebo musí být k dispozici (Martin, 2007, s. 2007).

Samozřejmě, že různé pracovní režimy mají různé výhody a nevýhody, a to jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Je třeba zvolit pracovní režim, který vyhovuje oběma stranám. Využití flexibilních pracovních režimů se bude do budoucna pravděpodobně rozšiřovat. Změnu uvítají především ženy pečující o děti, neboť jim umožní lépe skloubit pracovní povinnosti s rodinnými. Tyto režimy se však nedají aplikovat na všechny oblasti práce, např. na zdravotnictví.

#### **4.2 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí tvoří podmínky materiální (ochranné pomůcky, stroje, zařízení), organizace práce, technologie a biologické, chemické, prostorové, sociální, psychologické aj. faktory, které ovlivňují pracovníka při pracovní činnosti. Pracovní prostředí ovlivňuje pracovní výkon a pohodu pracovníka. **Sociálně psychologické podmínky práce** jsou spojeny s tím, zda je pracovník při práci neustále v kontaktu se spolupracovníky nebo je izolován. **Prostorové zajištění pracoviště** zahrnuje zejména pracovní plochu pro zaměstnance. Musí být výškou přizpůsobena postavě pracovníka, musí být vytvořen dostatečný prostor pro pohyb rukou a nohou. Vybavení potřebné k práci, např. počítač, je nutné umístit do optimální zorné polohy. **Fyzikální podmínky na pracovišti** jsou měřitelné a upravují je hygienické normy. Patří k nim ovzduší (teplota, vlhkost, znečištění), osvětlení, hluk a barevná úprava pracoviště (Koubek, 2003a, s. 329-331).

Existují typy práce, při nichž je neustálý kontakt nutností. Na druhé straně je celá řada prací, u nichž je zapotřebí omezení kontaktů a vytvoření klidného, nerušeného prostředí (např. tvůrčí činnosti). V současnosti se vytváří velké otevřené kanceláře, kde je velký počet pracovníků a každý z nich má svůj stůl. Toto řešení není ideální, protože řada pracovníků potřebuje k práci klid.

Ideální stav není ani v případě, že zaměstnanec pracuje zcela odděleně od svých spolupracovníků. Nemá prostor pro rozvoj mezilidských vztahů. Tyto okolnosti by měly být zohledňovány při vytváření pracoviště.

**Péče o životní prostředí** je v moderní době stále více aktuální. Stále častějším tématem je znečišťování životního prostředí. Proto organizace přicházejí s programem péče o něj. Podílejí se na úpravě obytných částí, udržují zeleň a přispívají obcím na občanskou vybavenost, např. instalací odpočinkových laviček (Koubek, 2003a, s. 336). Do budoucna bude péče o životní prostředí jistě nabývat na významu.

Lidé tráví velkou část svého života v zaměstnání. Zajímat se proto o názory pracovníků stran pracovního prostředí, má svůj význam. Často malou změnou zastaralého vybavení pracoviště lze příznivě ovlivnit nejen pohodu pracovníka, ale také jeho pracovní výkon.

#### **4.3 Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Bezpečnost práce a ochrana zdraví je upravena v zákoníku práce. Zaměstnavatel má povinnost zabránit ohrožení života, chránit zdraví pracovníka a zajistit bezpečné pracovní podmínky. Dozor nad bezpečností práce vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí prostřednictvím Českého úřadu bezpečnosti práce. Hygienické podmínky kontroluje hygienická služba. Tyto instituce mohou kdykoliv vstoupit do organizace a provést kontrolu. Zaměstnavatele mohou kontrolovat i odbory. Zaměstnavatel provádí prevenci nehod, pravidelně seznamuje zaměstnance nejen s právními předpisy vedoucími k zajištění bezpečnosti práce (formou školení), ale i s konkrétními opatřeními v této oblasti. Zaměstnanec je povinen dodržovat bezpečnostní předpisy, účastnit se školení, používat ochranné pomůcky, které mu zaměstnavatel poskytuje, informovat zaměstnavatele o hrozícím nebezpečí. Na pracovišti je zakázáno požívat



alkoholické nápoje aj. návykové látky. Zaměstnanec je dokonce povinen podrobit se testu na tyto látky. Za bezpečnost a ochranu zdraví při práci nese odpovědnost rovněž pracovník. Preventivní opatření na pracovišti směřují k zabránění vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání. Prevencí, diagnózou a léčbou poškozeného zdraví se zabývá pracovní lékařství. Pracovní hygiena vedle toho kontroluje a měří rizika pracovního prostředí (zákoník práce, 2008, § 101-108).

Organizace by se měly věnovat také vlivu stresu na zaměstnance, snažit se o zmírnění stresu, neboť negativně působí na pracovníky, snižuje jejich výkon a může způsobit i onemocnění. Některé firmy, bohužel, otázkám stresu moc pozornosti nevěnují. Často tak už při získávání pracovníků čteme v inzerátech jako požadavek na uchazeče odolnost vůči stresu.

#### **4.4 Personální rozvoj pracovníků**

Personálním rozvojem zaměstnanců je míněno prohlubování a rozšiřování kvalifikace, zaškolování, zaučení a odborná praxe absolventů škol. Pokud zaměstnanec vstupuje do zaměstnání bez kvalifikace, zaměstnavatel je povinen jej zaškolit nebo zaučit. Platí to i v případě, kdy zaměstnanec přechází na nové pracoviště. Organizace může zajišťovat odbornou praxi absolventům po ukončení studia všech typů škol. Absolventem se rozumí pracovník, jehož odborná praxe po řádném ukončení studia nepřesáhla dobu dvou let. Zaměstnanec je povinen prohlubovat si kvalifikaci pro výkon sjednané práce. Zaměstnavatel může od zaměstnance vyžadovat, aby absolvoval školení nebo jiné formy studia. Povinné školení není benefit, ale prohlubování kvalifikace. Zaměstnanec si může zvýšit kvalifikaci, což znamená, že získá o stupeň vyšší vzdělání. O tom lze na pracovišti uzavřít kvalifikační dohodu. Zaměstnanec dostane při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou mzdy (zákoník práce, 2008, § 224-234). Vzděláváním zaměstnavatel pozitivně ovlivňuje zaměstnance.

Součástí rozvoje pracovníků je i rozvoj kariéry (plány kariéry, možnosti kariérního postupu). V mnoha firmách je vzdělávání a rozvoj pojat jako benefit pro zaměstnance, nikoliv však jako samozřejmost ( Hroník, 2007, s. 14).

V dnešní době, kdy se setkáváme s mnoha informacemi a novými poznatky je pro nás vzdělávání nutností. V případě, že se nebudeme vzdělávat a dále profesně rozvíjet, přestáváme být pro zaměstnavatele zajímaví.

#### **4.5 Zaměstnanecké výhody**

Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují rovněž položky, které nejsou přímo odměnou. Systém zaměstnaneckých výhod, který je dobře nastaven, posiluje loajalitu zaměstnanců k firmě (d' Ambrosová, 2007, s. 125). Zaměstnanecké výhody jsou poskytovány pracovníkům na základě uzavření pracovního poměru. (V textu je uváděn pojem pracovník jako synonymum pojmu zaměstnanec – poznámka autorky). Pracovníkům, kteří pracují pro firmy externě, se zaměstnanecké výhody netýkají.

##### **4.5.1 Služby poskytované pracovníkům na pracovišti**

Služeb, které se poskytují pracovníkům na jejich pracovišti, je velké množství. Proto zde budou uvedeny jen některé z nich.

**Stravování** je umožňováno zaměstnancům ve všech směnách. Někteří zaměstnavatelé zřizují jídelny, poskytují finanční příspěvek na stravování. Pro zaměstnavatele jde o povinnost (zákoník práce, 2008, § 236). Stravování bývá předmětem kolektivního vyjednávání. Zaměstnanci mohou také dostávat stravenky za výhodnou cenu a mohou je používat v restauraci k úhradě jídla (Němec, 2002, s. 120-121).

**Zařízení** určená pro zaměstnance na pracovišti, např. umývárny, záchody, parkoviště, šatny, místnosti určené k odpočinku, kávovar, lednice, vytváří potřebné podpůrné zázemí pro práci .

**Ochranné pomůcky a pracovní oděvy a obuv** poskytuje zaměstnavatel (typicky ve zdravotnictví) nebo je možno poskytnout finanční příspěvek, např. tzn. „ošatné“.

**Dopravu do zaměstnání** může zaměstnavatel rovněž zajišťovat. Většinou se tak děje u velkých organizací. Některé organizace vyjednájí s dopravci úpravu jízdního řádu podle potřeb organizace. Na dopravu je některými organizacemi poskytován finanční příspěvek. Někteří zaměstnanci dostávají firemní automobily a nezdědka je mohou používat i pro své potřeby (typicky obchodní zástupci).

**Péče o zdraví obsahuje** preventivní lékařské prohlídky, pracovní rehabilitaci a průběžné sledování zdravotního stavu pracovníků. V případě akutních zdravotních problémů (úrazu, kolapsu) musí být zaměstnavatel připraven prostřednictvím předem určeného a vyškoleného pracovníka poskytnout první předlékařskou pomoc. Běžnou povinností je vybavení pracoviště lékárníčkou. Některé velké organizace zřizují vlastní zdravotnická zařízení. Někteří zaměstnavatelé poskytují očkování proti chřipce, přispívají na saunu, perličkové koupele, poskytují příspěvek na kojeneckou a dětskou výživu, vitamíny apod.

**Poradenství** pomáhá při řešení problémové situace zaměstnance. V zahraničí vznikají poradenské zaměstnanecké programy. Zaměstnanec se spojí s odborníkem, který mu poskytne poradenství. Poradce může být z interních zdrojů právník, psycholog, ale využívají se i odborníci z vnějších zdrojů (Kocianová, 2007b, s. 8). Zaměstnanci mohou mít různé problémy, např. majetkové, rodinné, sociální, ekonomické. Důležité je zaručit zaměstnanci diskretnost.

#### 4.5.2 Ostatní služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám

**Služby k využití volného** času jsou poskytovány zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům. Některé organizace mají svoje vlastní rekreační zařízení, kde se mohou zaměstnanci rekreovat za zvýhodněné ceny. Organizace poskytují finanční příspěvky na sport, kulturu, rekreaci, tábory pro děti.

**Služby pro zlepšení životních podmínek pracovníků** se dotýkají bydlení. Je poskytován příspěvek na ubytování nebo možnost ubytování v ubytovacím zařízení organizace. Tyto služby poskytují většinou velké organizace a dnes již spíše ojediněle. V současné době se začínají rozšiřovat služby pro zaměstnankyně s malými dětmi v podobě zajištění hlídání dětí. Sociální výpomoc při mimořádných životních situacích (např. při úmrtí v rodině) obsahuje finanční pomoc nebo poradenství. Zaměstnavatel může zaměstnanci poskytovat finanční příspěvky na penzijní připojištění. V poslední době obliba této zaměstnanecké výhody stoupá i z důvodu daňového zvýhodnění. Poskytují se rovněž příspěvky bývalým zaměstnancům důchodcům na akce pořádané organizací (Koubek, 2003a, 325-326).

**Sick days** je pojem označující určitý počet dní určených jako placené volno na překonání nemoci. (d'Ambrosová, 2007, s. 126) Toto zdravotní volno by měli zaměstnanci využívat při krátkodobé nemoci. Při dlouhodobější nemoci je vhodné navštívit lékaře s následnou pracovní neschopností. (Carrel, Elbert, Hatfield 2000, s. 353). V praxi je toho dosaženo, tím, že zaměstnanci mají nárok pouze na určitý počet dní např. dva dny během jednoho kalendářního roku.

**Finanční výpomoc** zahrnuje půjčky na bydlení, příspěvky na bydlení, příspěvky na přechodné ubytování, slevy na výrobky a služby, které produkuje zaměstnavatel. Např. banky nabízejí svým zaměstnancům kontokorentní účet bez poplatků (d'Ambrosová, 2007, s. 149).

**Osobní potřeby** jsou uspokojovány různými formami. Výměra dovolené činí nejméně 4 týdny v kalendářním roce (zákoník práce, 2008, § 213, odst. 1). Řada organizací nabízí zaměstnancům týden dovolené navíc i tehdy, kdy jim zákon takovou povinnost neukládá.

**Pojištění** je poskytováno především životní a úrazové, je podporováno penzijní připojištění.

**Automobil** je velmi oblíbeným benefitem. Často je nabízena možnost automobil využívat i k soukromým účelům. Zaměstnavatelé, kteří poskytují veřejnou dopravu, nabízejí svým zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům dopravu bezplatnou nebo za výhodnější cenu. Příkladem jsou České dráhy.

Benefity ve formě **odměn** se poskytují při životních a pracovních jubileích nebo při odchodu do důchodu. Dále se řadí k zaměstnaneckým výhodám mobily, **úhrada telefonních účtů**.

Nejčastěji používanými benefity z oblasti pracovních pomůcek je poskytování mobilních telefonů a služebních automobilů některým zaměstnancům. Zvyšuje se počet společností, které poskytují sick day. Více je využíván i pružný pracovní týden. Zaměstnanec si sám určuje začátek a konec pracovní doby, je ale povinen odpracovat předepsanou týdenní pracovní dobu. Firmy pomalu ustupují od kompenzace mzdy v případě dlouhodobé nemoci a od zaměstnaneckých půjček (www.hr-system.cz, 06.11.2007).

Zaměstnanecké výhody se zavádí na neomezenou dobu nebo se benefity poskytují na dobu omezenou (např. 1-2 roky). Vhodnější se jeví systém poskytování benefitů na omezenou dobu, neboť tento systém dává možnost inovovat a provádět změny dle aktuálních potřeb zaměstnanců i zaměstnavatele. Při poskytování benefitů hrozí nebezpečí, že jsou vnímány jako samozřejmost.

Většinou je to důsledek toho, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o svých výhodách.

Zaměstnanci informacím o poskytování výhod často nerozumí, i když jsou jim materiály dostupné. Pro zvýšení informovanosti o zaměstnaneckých výhodách se doporučuje využít vnitropodnikový intranet (Byars, Rue, 1991, s. 374). Další nevýhodou je, že se zavedené benefity špatně odbourávají. Zaměstnanci totiž mohou mít pocit, že jim je zaměstnavatel odpírá (d' Ambrosová, 2007, s.126).

## 5 Zaměstnanecké výhody v praxi

### 5.1 Péče o zaměstnance ve Fakultní nemocnici Motol v Praze

Péče o zaměstnance ve FN Motol Praha je upravena v Kolektivní smlouvě a v Dohodě o tvorbě a využití Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Péče o zaměstnance ve FN zahrnuje tyto oblasti:

- rekreaci,
  - půjčování sportovních potřeb,
  - péči o zdraví zaměstnanců,
  - závodní stravování,
  - sociální výpomoc,
  - sportovní a rehabilitační aktivity,
  - kulturní aktivity,
  - penzijní připojištění,
  - služby v areálu FN Motol,
  - parkování zaměstnanců.
- 
- Pro rekreaci je možno využívat podnikových zařízení. K dispozici je např. chata na Slapech. V nabídce je rovněž k výběru pět jednodenních zájezdů.
  - Pro zaměstnance rizikových pracovišť (ARO) se pořádají víkendové relaxační pobyty, na které je vyplácen příspěvek až 2.500 Kč.
  - Příspěvek až do výše 33 % ceny se poskytuje na zahraniční dovolenou. Seznam nabídek je vždy zveřejněn na podnikovém intranetu.
  - V areálu nemocnice funguje půjčovna sportovních potřeb nabízející lyže, spací pytle, stany aj. za symbolickou cenu.
  - Péče o zdraví je zajištěna závodním zdravotním střediskem, ve kterém ordinuje praktický lékař, stomatolog a gynekolog. Pro ochranu zdraví

zdravotnických pracovníků, kteří se dostávají do prvního kontaktu s klientem (Oddělení akutního příjmu), pořádá organizace školení základů sebeobrany.

- Ubytování pro mimopražské zaměstnance je zajišťováno v ubytovnách FN Motol.
- Závodní stravování probíhá v závodní jídelně, která nabízí široký sortiment jídel. Na některá oddělení je přidělována bezplatně minerální voda.
- Sociální výpomoc je možná v případě neočekávané sociální situace (vážený úraz zaměstnance, úmrtí v rodině), kdy se vyplácí hotovost až do výše 15.000 Kč. V tíživé sociální situaci jsou poskytovány i bezúročné půjčky.
- Klinika tělovýchovy zajišťuje sportovní a rehabilitační aktivity (jógu, strečink). Příspěvek z FKSP určený na sportovní aktivity však může být využíván i mimo nemocnici (v bazénech, ve fitcentrech). V rámci kulturních aktivit jsou zaměstnancům dle zájmu přidělovány bezplatně vstupenky na divadelní představení, koncerty, muzikály.
- Penzijní připojištění je hrazeno z 90 % částky výše vlastní úložky zaměstnance.
- V areálu FN Motol jsou dva obchody s potravinami, jeden obchod s oděvy a kadeřnictví, které se řadí mezi služby pro zaměstnance. Provozní doba a sortiment obchodů je projednáván s odborovou organizací.
- Parkování zaměstnanců je zajištěno v krytém parkingu v areálu nemocnice.
- V současné době se uvažuje o zřízení mateřské podnikové školky (www.intranet.cz, FN Motol, 24.2.2008).

## **5.2 Zaměstnanecké výhody v ČSOB**

Zaměstnanecké výhody ČSOB jsou upraveny v Kolektivní smlouvě a v organizací zřízeném Zaměstnaneckém fondu.



Základní zaměstnanecké výhody v ČSOB jsou:

- zvýhodněné produkty ČSOB,
- produkty dceřiných společností,
- aktivity zaměstnaneckého programu,
- Cafeteria – Systém,
- ostatní zaměstnanecké výhody.

#### 5.2.1 Zvýhodněné produkty ČSOB

- Při založení účtu ČSOB nebo Postžira zaměstnanec neplatí poplatek ani za založení ani za vedení účtu a navíc je účet výhodně úročen. Tyto výhody se poskytují vždy pro jeden účet zaměstnance.
- Při investování do podílových fondů zaměstnanec neplatí vstupní poplatek.
- Účelové i neúčelové spotřebitelské úvěry jsou úročeny výhodně.
- Pracovník má možnost získat zaměstnaneckou kreditní kartu, z níž neplatí roční poplatek.
- Zaměstnancům, kteří mají uzavřenou smlouvu s ČSOB u fondu Progres nebo Stabilita na penzijní připojištění nebo životní pojištění, přispívá ČSOB částkou až do výše 24.000 Kč za rok.
- Zaměstnanec může získat příspěvek na soukromé životní pojištění, pokud uzavřel smlouvu u ČSOB pojišťovny, až do výše 600 Kč měsíčně.

#### 5.2.2 Produkty dceřiných společností

- Při poskytnutí úvěru u Hypoteční banky zaměstnanec neplatí poplatek při uzavření hypoteční smlouvy.

- Pokud si zaměstnanec sjedná pojištění bytu, domácnosti nebo auta u ČSOB pojišťovny, může uplatňovat 10 % slevu.
- Sepsaní úvěru u Českomoravské stavební spořitelny nepodléhá zpoplatnění.
- Lze využít i zvýhodněný zákaznický úvěr ČSOB leasingu.

### 5.2.3 Aktivity zaměstnaneckého programu

- Stravování je zajištěno ve vlastním stravovacím zařízení, v zařízení smluvních partnerů nebo formou stravovacích poukázek. Hodnota poukázek na stravu činí 70 Kč/den. Z této částky 20 Kč hradí zaměstnanec a 50 Kč zaměstnavatel.
- Při dlouhodobé nemoci je zaměstnanci vyplácen od 43. dne pracovní neschopnosti zvláštní příspěvek za účelem zvýšení příjmu v nemoci. Nemocenské dávky spolu s tímto příspěvkem pak dosahují 80 % základní mzdy. Příspěvek však nesmí přesáhnout 800 Kč/kalendářní den.
- Za účelem posílení týmových vztahů byl zřízen příspěvek na společenské akce. Při nich dochází k setkávání zaměstnanců, která mají kulturní, společenský nebo sportovní ráz. Výše příspěvku je 1.000 Kč/zaměstnanec/rok.
- Samostatné příspěvky na sportovní akce.
- Preventivní a následná lékařská péče ve smluvních zdravotnických zařízeních je zajišťována zdravotním programem organizace. U vybraných zaměstnanců se zdravotní péče zaměřuje na péči o zrak, prevenci stresu a rehabilitaci.

### 5.2.4 Cafeteria – systém

- Útvar řízení lidských zdrojů určuje závazný limit prostředků ze Zaměstnaneckého fondu na jeden kalendářní rok. Výše nároku je stanovena podle kalendářních měsíců, které zaměstnanec odpracoval. V případě, že odpracoval celý kalendářní rok, má nárok na poukázku Flexipass v hodnotě 7.200 Kč, která může být využita k financování sportu, vzdělávání, rekreace či kultury.

### 5.2.5 Ostatní zaměstnanecké výhody

- Při náhlém nezaviněném nedostatku finančních prostředků poskytuje organizace zaměstnanci sociální výpomoc formou návratné bezúročné půjčky až do výše 20.000 Kč nebo jednorázovou nenávratnou výpomoc až do výše 15.000 Kč. Bývalému zaměstnanci, který ukončil pracovní poměr a odešel do starobního důchodu, je vyplácen peněžní dar 5.000 Kč/rok po dobu třech let od ukončení pracovního poměru. V případě úmrtí zaměstnance poskytne organizace částku 15.000 Kč každému pozůstalému nevýdělečně činnému dítěti.
- Každý zaměstnanec má nárok na pět týdnů dovolené za kalendářní rok. Organizace tak nad rámec základního výměru prodlužuje všem svým zaměstnancům dovolenou o jeden týden.
- ČSOB nabízí svým zaměstnancům zdravotní volno s náhradou mzdy bez povinnosti předložit doklad o pracovní neschopnosti v rozsahu dvou pracovních dnů v jednom kalendářním roce. Zaměstnanci, kteří tohoto volna v průběhu roku nevyužijí, mají nárok na zvláštní poukázku Flexipass s navýšenou částkou o 1.000 Kč.
- Osamělým zaměstnancům pečujícím o dítě do 15 let věku se poskytuje jedenkrát za kalendářní čtvrtletí pracovní volno. Jedná se o jeden den pracovního volna s náhradou mzdy. Stejně se postupuje u žen od čtvrtého měsíce těhotenství. Nevyčerpané volno však nelze převést do dalšího kalendářního čtvrtletí.
- Organizace disponuje ubytovací kapacitou v zařízeních ČSOB.
- Zaměstnancům je umožňována pružná pracovní doba ([www.intranet.cz](http://www.intranet.cz) , 08.03.2008.).

Zajímala jsem se o zaměstnanecké výhody v těchto organizacích, protože jsem v obou pracovala a zaměstnanecké výhody jsem vnímala z pozice zaměstnance. Ve FN Motol jsem pracovala na pozici sestry a v ČSOB na pozici lektora.

FN Motol je organizace, která zaměstnává přes pět tisíc zaměstnanců. V den nástupu jsem se dozvěděla o možnosti stravování v nemocniční jídelně za zvýhodněné ceny. Bylo mi poskytnuto ubytování v ubytovacím zařízení. Cena jednolůžkového pokoje činila 5.500 Kč a cena za dvoulůžkový pokoj 6.600 Kč/měsíc. Vzhledem k výši nájmu je však sporné, zda se jedná o skutečný benefit nebo spíše o výdělečnou činnost organizace. O jiných zaměstnaneckých výhodách jsem při vstupu do pracovního poměru nebyla informována. Informace jsem později sama získala na internetu. Objevila jsem smlouvu o kolektivním vyjednávání a smlouvu o fondu kulturních a sociálních potřeb, v nichž je tato problematika upravena. Jako zaměstnanec jsem informace postrádala. Moji kolegové z benefitů využívali zejména příspěvky organizace na penzijní připojištění ve výši až 500 Kč/měsíčně. Někteří kolegové využívali příspěvek z fondu kulturních a sociálních potřeb ve výši 2.000 Kč/rok určený na různé sportovní aktivity ( plavání, aerobik, ...) a kulturu. Je zajímavé, že informace o této možnosti získali „náhodou“ od jiných kolegů až po dlouhých měsících zaměstnání v organizaci. Překvapilo mě, že mezi benefity je zařazen i obchod s oděvy umístěný v areálu nemocnice. Ceny v tomto obchodě jsou výrazně vyšší oproti běžným cenám oděvů. Další zajímavostí je, že zaměstnanecké výhody organizace jsou identické pro pozici lékaře i sestry. Tato skutečnost je překvapující zejména vzhledem k výraznému rozdílu v prestiži, jakou používá každá z těchto profesí.

V den nástupu do ČSOB čeká každého nového zaměstnance vstupní školení vedené odborníkem z oddělení Péče o zaměstnance. Školení předchází informace o zaměstnaneckých výhodách přednesené nejbližším nadřízeným. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v průměrné hodnotě 1.400 Kč/měsíčně. Dále si každý nový pracovník může založit postžirový účet s výhodnou úrokovou sazbou, získat zaměstnaneckou kreditní kartu a využívat pravidelného příspěvku na penzijní připojištění nebo na životní pojištění. Já sama v současné době pracuji v režimu pružné pracovní doby. Používám firemní notebook a mobilní telefon.

Uvedla jsem systémy poskytování zaměstnaneckých výhod ve velkých organizacích, které fungují v odlišných odvětvích – ve zdravotnictví a v bankovníctví. Kladně hodnotím, že informace o zaměstnaneckých výhodách jsou umístěny na podnikovém intranetu. Ve FN Motol jsou uvedeny pouze ve výše zmíněných smlouvách na intranetu. Jistě by bylo vhodné zařadit benefity do samostatného oddílu, kde by byly přehlednější a lépe dostupné. Tato nepřehlednost může vést k situacím, kdy jsou zaměstnanci o benefitech nedostatečně informováni. Naproti tomu na intranetu ČSOB jsou ve výčtu všech informací o organizaci benefity představeny v samostatné kapitole. Při vstupních pohovorech a školeních je jim věnována samostatná přednáška. Tím se informovanost o zaměstnaneckých výhodách výrazně zvyšuje.

Ve FN Motol je velice dobře propracována zdravotní péče. To jistě souvisí se zaměřením organizace i s její velikostí. Jako pozitivní se jeví úvahy o zřízení podnikové školky. V nemocnici pracuje mnoho žen, kromě toho jde o velké zařízení, takže je zde předpoklad, že školka bude využita. Ve FN Motol je systém poskytování zaměstnaneckých výhod nepružný, některé nabízené výhody nelze ani za benefity považovat. Informovat zaměstnanců o benefitech je téměř nulová.

ČSOB nabízí mnoho bankovních produktů pro zaměstnance. Mimo jiné je zajímavým benefitem zdravotní pracovní volno (sick day) a pracovní volno s náhradou mzdy pro osamělé rodiče pečující o děti do 15 let věku a těhotné zaměstnankyně od čtvrtého měsíce těhotenství. V ČSOB je dobrá informovanost o zaměstnaneckých výhodách.

Obě dvě firmy poskytují rozmanité benefity zejména v oblastech, v nichž působí. V ČSOB využívají Cafeteria – Systém, který je pružný a většině zaměstnanců lépe vyhovuje. Systém benefitů v ČSOB je dobře propracován. Ve FN Motol by měl být pružnější.

## 6 Závěr

Sociální politikou dává každá konkrétní organizace zcela jasně najevo, jak pečuje o své zaměstnance, jak se stará o jejich potřeby a zájmy. Ze sociální politiky organizace lze vyčíst, jak je člověk v organizaci ceněn a jaké místo v ní zaujímá.

Oblast zaměstnaneckých výhod, jakkoliv je toto téma „moderní“ a trendové, stále stojí v komplexu personálních činností spíše na okraji zájmu mnoha současných českých firem.

Když uvážíme, že sociální politika organizace se výrazným způsobem podílí na tvorbě image firmy, že z ní do značné míry vyplývá její konkurenceschopnost, je pravděpodobně pouze otázkou času, kdy firmy jejímu obsahu začnou věnovat mnohem větší pozornost. Jistě je k těmto úvahám bude nutit mj. neustále se snižující nezaměstnanost i stále rostoucí úsilí, které musí vynakládat při hledání nových, kvalifikovaných a motivovaných zaměstnanců. Neboť platí nejenom, že organizace si vybírají své zaměstnance, ale také, že uchazeči mají možnost vybírat si svého budoucího zaměstnavatele. Při rozhodování uchazečů o práci nehraje zdaleka roli pouze budoucí pozice, platové podmínky, místní dostupnost, ale stoupá význam zaměstnaneckých výhod, firemní kultury apod.

Ve své bakalářské práci jsem postupovala od poznatků obecných, které zasahovaly do sociální politiky, přes řízení lidských zdrojů až po konkrétní benefity. Oblast benefitů je v praxi velmi rozmanitá a skýtá téměř nevyčerpatelné možnosti různých kombinací. Proto jsem v závěru své práce popsala benefity ve dvou velkých firmách. Jak ukázaly dva příklady, může být přístup k této problematice diametrálně odlišný. Bylo by zajímavé provést výzkum mezi zaměstnanci těchto firem, který by se týkal informovanosti o benefitech a zejména o rozsahu, v jakém je pracovníci využívají, a o tom, jak uspokojují jejich stávající potřeby.

V dohledné době se jistě dočkáme dalších, nových druhů benefitů, i forem jejich poskytování. Bude pak záležet na vynalézavosti managementu, na vstřícnosti vůči zaměstnancům, ale také na ekonomických a celkových společenských podmínkách.

Nejmodernější organizace se již dnes intenzivně zabývají touto oblastí řízení lidských zdrojů, neboť si uvědomují, že jim může pomoci nejenom získat, ale zejména udržet si své kvalitní stávající zaměstnance.

## 7 Soupis bibliografických citací:

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407.

ARMSTRONG, Michael. 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management*. 7. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

d'AMBROSOVÁ, Hana; Čornejová, Helena; Leštinská Vlasta a kol. 2007. *Abeceda personalistiky*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. 287 s. ISBN 978-80-7263-395-1.

BALÍK, Stanislav. 1996. *Vybrané kapitoly z dějin státu a práva 1. Obecné dějiny státu a práva 1*. vyd. Praha: Karolinum, 1996. 119 s. ISBN 80-7184-161-7.

BENEŠ, Milan. 2003. *Andragogika. Teoretické základy*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2003. 216 s. ISBN 80-86432-23-8.

BYARS, Lloyd L., RUE, Leslie W. 1991. *Human resources management*. 3rd ed. Boston (USA): Homewood, Irwin 1991. 545 s. ISBN 0-250-0813-1.

CARRELL, Michael R., ELBERT, Norbert F., HATFIELD Robert D. 2000. *Human resource management: strategies for managing a diverse and global Workforce*. 6th ed. Fort Worth (USA): Dryden Press, 2000. 488 s. 2000.

ČSOB Intranet [online]. 2001 [cit. 2008-03-08]. Dostupný z WWW: <www.intranet.csob>



DOKTOROVÁ, Blanka. 1994. *Vybrané kapitoly z teorie organizace*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 1994. 96 s. ISBN 382-145-93.

FN Motol Praha : Online podnikový internet [online]. 2008. 2001 [cit. 2008-02-24]. Dostupný z WWW: <[www.intranet.cz](http://www.intranet.cz)>.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. 2002. *Personalistika*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2002. 442 s. ISBN 80-7226-515-6.

GOLDMANN, Radoslav. 2006 *Vybrané kapitoly ze sociálních disciplin*. 3.přeprac. a dopl. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2006. 131 s. ISBN 80-244-1454-6.

HRONÍK, František. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1.vyd. Praha: Grada, 2007. 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

HR-SERVER.CZ : Informace ze světa práce, personalistiky a psychologie [online]. 2002 , 21. 9. 2006 [cit. 2007-11-06]. Dostupný z WWW: <[http://www.hr-server.cz/common/vlastni\\_clanek\\_detail.asp?c\\_id=298&o\\_id=1467](http://www.hr-server.cz/common/vlastni_clanek_detail.asp?c_id=298&o_id=1467)>.

KELLER, Jan. 2005. *Soumrak sociálního státu*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 158 s. ISBN 80-86429-41-5.

KLEIBL, Jiří; DVOŘÁKOVÁ, Zuzana; ŠUBRT, Bořivoj. 2001. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIANOVÁ, Renata. 2004a. *Personální řízení. Teoretická východiska a vývoj*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004. 158 s. ISBN 80-86432-97-1.

KOČIANOVÁ, Renata. 2004b. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta v MJF, 2004. 229 s. ISBN 80-86284-42-5.

KOČIANOVÁ, Renata. 2007a. *Personální řízení*. 2.vyd. Praha: Mowshe 2007.Univerzita Karlova..Katedra andragogiky a personálního řízení. s. 178. ISBN 97-80-239-9946-4

KOČIANOVÁ, Renata.2007b. *Metody personální práce*. 1 vyd. Mowshe pro Katedru andragogiky a personálního řízení Filozofické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, 2007. 89 s. ISBN 978-80-239-9327-1.

KOUBEK, Josef. 2003a. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. 367 s. ISBN 978-80-239-9327.

KOUBEK, Josef. 2003b. *Personální práce v malých podnicích*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.

KREBS, Vojtěch; DURDISOVÁ, Jaroslava; KOTÝNKOVÁ Magdalena a kol. 2005. 3. vyd. *Sociální politika*. Praha: ASPI, 2005. 504 s.ISBN 80-7357-050-5.

KUREL, Václav. Ihned zpravodajství [online]. 2005 [cit. 2008-03-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.mam.ihned.cz/c4-10102310-16347840-10300-dcafeteria-zvysuje-motivaci>>.

LIVIAN, Frédéric Yves; PRAŽSKÁ, Lenka. 1997. *Řízení lidských zdrojů v Evropě*. 1, vyd. Praha: HZ Systém, 1997. 148 s. ISBN 80-86009-19-X.

MARTIN, David. 2007. *Personalistika od A do Z*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-4.

MAYEROVÁ, Marie; RŮŽIČKA, Jiří. 2000. *Moderní personální management*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství H & H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.

NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1.vyd. Praha: Oeconomica, 2002.130 s. ISBN 80-245-0341-7.

PALÁN, Zdeněk. 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1 vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-095-7.

Sociologický ústav AV ČR : Spokojenost se zaměstnáním [online]. 2006 , 17. 10. 2006 [cit. 2008-02-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.cas.cz/up/zpravy/100601s-eu61017.pdf>>.

SODEXHO [online]. 2008 [cit. 2008-02-21]. Dostupný z WWW: <[www.sodexho.cz](http://www.sodexho.cz)>.

STÝBLO, Jiří. 2005. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 114 s. ISBN 80-7357-094-7.

STÝBLO, Jiří. 2001. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, c2001. 104 s. ISBN 80-86419-12-6.

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

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

URBAN, Jiří. 2003. *Řízení lidí v organizaci*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2003. 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

ZÁKONÍK PRÁCE č.262/2006. Podle stavu k 1.1.2008. Úplné znění. Ostrava: Sagit, 2008. ISBN 978-80-7208-654-2.

Diplomové/Bakalářské práce  
se půjčují pouze prezenčně!

UŽIVATEL

potvrzuje svým podpisem, že pokud tuto diplomovou/ bakalářskou práci

**Fišerová, K.: Sociální politika organizace**

využije ve svém textu, uvede ji v seznamu literatury a bude ji řádně citovat jako jakýkoliv jiný pramen.

<b>Jméno uživatele, bydliště</b>	<b>Katedra (pracoviště)</b>	<b>Název textu, v němž bude práce využita</b>	<b>Datum, podpis</b>





