

I. KAPITOLA

PODSTATA PODNIKOVEJ SOCIÁLNEJ POLITIKY A JEJ VÝZNAM

1. SOCIÁLNA POLITIKA ŠTÁTU

Základy sociálnej politiky boli položené koncom minulého storočia a v nasledujúcich rokoch našli odraz v ďalšom rozpracovávaní sociálnych mechanizmov, prioritne zameraných na udržanie a reprodukciu pracovnej sily. Prvá Československá republika sa svojou komplexnou právnou úpravou zabezpečenia pre prípad choroby, invalidity, staroby a zabezpečenia zamestnancov v dôsledku úrazu v práci stala v Európe obdivovaným nositeľom progresívnych tendencií v oblasti sociálnej politiky. Po druhej svetovej vojne sa sociálna sféra, rovnako ako aj ekonomická sféra stala doménou štátu, pričom sa starostlivosť zabezpečovala pre všetkých bez rozdielu, teda bez ohľadu na rozsah osobného vkladu jednotlivca. Popri zmene politického systému a ekonomických vzťahov sa transformácia sociálnej sféry považuje všeobecne za jeden z najdôležitejších krokov, ktoré musí každá krajina nachádzajúca sa v transformačnom období urobiť. Konceptia transformácie sociálnej sféry Slovenskej republiky vychádza z koncepcnej a komplexnej prestavby pracovných (individuálnych a kolektívnych) vzťahov a z transformácie sociálneho systému (sociálneho zabezpečenia). Základným koncepčným zámerom je vytvorenie sociálne spravodlivého systému sociálneho zabezpečenia, založeného na osobnej účasti občana, na sociálnej solidarite a záruke štátu. Keďže sa dotýka každodenného života ľudí, vnáša zmeny do zaužívaných pravidiel budovania zabezpečovacieho systému občana, spôsobuje zmeny v statusovom systéme a snaží sa posilniť funkciu občana v systéme sociálnej starostlivosti.

Hlavným cieľom sociálnej politiky štátu je zabezpečenie dodržania občianskych práv, zdravia a sociálneho rozvoja človeka, dosiahnutie sociálneho mieru, prosperity a stability spoločnosti. K hlavným nástrojom sociálneho systému patrí sociálne poistenie, štátna sociálna podpora a sociálna pomoc. Medzi hlavné nástroje sociálnej pomoci patrí sociálne poradenstvo, sociálnoprávna ochrana, sociálne služby a dávky sociálnej pomoci.

Je potrebné si uvedomiť že sociálna politika štátu predurčuje sociálnu politiku podniku, takže štát sa zúčastňuje na tvorbe a kvalite pracovného prostredia čo má za následok výkonnosť a pracovnú pohodu pracovníkov. A práve od spokojnosti zamestnancov závisí aj ich pracovný výkon, ktorým prispievajú do určitej miery aj k plneniu strategických cieľov podniku a tým aj k celkovej ekonomickej prosperite podniku.

2. PODNIKOVÁ SOCIÁLNA POLITIKA

Trhová ekonomika prináša výrazné zmeny v rozsahu a obsahu podnikovej sociálnej politiky. Tieto zmeny sa prejavujú najmä v sfére zdravotnej starostlivosti, stravovania, bývania, záujmovej a kultúrnej činnosti, rekreácií, predškolských zariadení a pod. Výdaje v týchto oblastiach sa musia usporiadať tak, aby ovplyvňovali životnú úroveň a uspokojovali širšie potreby zamestnancov, ale aj ich rodinných

príslušníkov a občanov, ktorí sú s podnikom v pracovno-právnom vzťahu. Zachovanie vysokej úrovne podnikovej sociálnej politiky možno predpokladať len v prosperujúcich podnikoch. Dôsledkom ekonomických a organizačných zmien je výrazná požiadavka na zvýšenie rozsahu podnikových sociálnych opatrení, ktoré budú musieť podniky financovať z vlastných zdrojov. Človeku efektívne pracujúcemu v podniku by sa malo venovať ďaleko väčšej pozornosti. Podniky si budú musieť začať formovať svoju sociálnu zodpovednosť i rast nárokov obyvateľstva na rozsah a kvalitu podnikových aktivít.

2.1 Sociálna politika podniku

Už z predchádzajúceho textu je známe, že podniková sociálna politika je subsystémom sociálnej politiky štátu, z čoho vyplýva, že jedným z hlavných cieľov je transformovať zásady štátnej sociálnej politiky do podnikovej sociálnej politiky, definovať obsah a priority sociálnej politiky v podniku nad rámec zákona v rámci kolektívneho vyjednávania a zmlúv a taktiež zlepšovať ekonomické, sociálne a mimopracovné podmienky života formou organizovania sociálnych služieb.

Podniková sociálna politika je nástroj individuálneho a kolektívneho rozvoja ľudských zdrojov vo vzťahu k dosahovaniu ekonomických efektov, znamená to predovšetkým aktivizáciu ľudského činiteľa, utváranie jeho osobnosti. Je prevenciou, stabilizátorom a významným fenoménom sociálneho a ekonomického rastu podniku.

Výsledky podnikovej aktivity v sociálnej politike sa prejavujú hlavne v tom, ako sú ľudia spokojní so svojou prácou, ako hodnotia možnosť sebarealizácie, ako vidia budúcnosť svojej rodiny.

Najsilnejšou sociálnou motiváciou je mzda, avšak na spokojnosť zamestnancov vrátane ich rodinných príslušníkov, vplyvajú aj ďalšie sociálne aktivity, ktorými môže podnik ovplyvniť svoju atraktivnosť, pracovnú iniciatívu, stabilitu a lojalnosť pracovníkov, a taktiež aj dosiahnutie ekonomických efektov.

Starostlivosť o pracovníkov v podniku sa delí na:¹

- *povinnú starostlivosť* o pracovníkov, ktorá je daná zákonmi, predpismi a kolektívnymi zmluvami nadpodnikovej úrovne,
- *zmluvnú starostlivosť*, ktorá je daná kolektívnymi zmluvami uzavretými na podnikovej úrovni,
- *dobrovoľnú starostlivosť*, ktorá je výrazom personálnej politiky podniku a sleduje hlavne zabezpečenie potrebných pracovníkov, rozvoj ich pracovných schopností, ich motiváciu a vytváranie ich dobrého vzťahu k podniku, a tiež prispieva k vytváraniu dobrej povesti podniku ako zamestnávateľa.

¹ Josef Koubek, Řízení lidských zdrojů, Management Press, 1995, 1.vydanie, strana 303

2.2 Ciele a zámery podnikovej sociálnej politiky

Starostlivosť o pracovníkov v podniku reprezentuje tri druhy záujmov a z nich vyplývajúcich cieľov :²

- *Celospoločenské záujmy a ciele* týkajúce sa občianskych práv, zdravia a sociálneho rozvoja človeka
- *Individuálne záujmy a ciele* človeka týkajúce sa uspokojovania jeho potrieb
- *Záujmy a ciele zamestnávateľa* týkajúce sa zabezpečenia potrebných ľudských zdrojov, rozvoja ich pracovných schopností, sociálnych vlastností, motivácie a výkonu, zblížovania individuálnych záujmov zamestnancov a podnikových záujmov a vytvárania dobrých pracovných vzťahov

Oblasť sociálnej politiky je široká a zahŕňa množstvo činností, ktorých spoločnou črtou je už spomínaná starostlivosť o pracovníkov a to tak v pracovnej, ako aj v mimopracovnej dobe.

Podstatou sociálnej starostlivosti o zamestnancov v podniku je orientácia záujmu na zamestnanca ako na človeka, teda ako na súčasť živého organizmu organizácie, v priamom napojení na systém riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, na komunikačný a kompetenčný systém a na ciele organizácie.

Z toho vyplývajú aj základné úlohy sociálnej starostlivosti o zamestnancov:³

1. Sociálna starostlivosť je nástrojom ochrany, rozvoja a stabilizácie ľudských zdrojov tak v zmysle pracovnom, ako aj v ľudskom.
2. Podnik realizáciou sociálnej starostlivosti o zamestnancov získava "ľudský rozmer", otvára sa pre zamestnancov, je ich istotou, perspektívou, domovom. Práca v prospech organizácie sa stáva zmyslom a súčasťou života zamestnancov.
3. Sociálna starostlivosť o zamestnancov predstavuje doplnkový nástroj riadenia a rozvoja ľudských zdrojov. Taktiež napomáha dosiahnutiu strategických cieľov organizácie tým, že vo vzťahu k zamestnancom vytvára pozitívny priestor pre ich osobnú motiváciu a sebarealizáciu žiadúcim smerom a dynamikou. Sociálna starostlivosť zefektívňuje výkonnosť, lojalnosť k organizácii a kvalitu životného štýlu zamestnancov.
4. Sociálna starostlivosť ako súčasť systému rozvoja ľudských zdrojov, je mostom, víziou organizácie, potrebou a možnosťou každého zamestnanca. Je subsystemom a zároveň súčasťou personálnej stratégie podniku. Preto je v podniku veľmi dôležité vypracovanie programu starostlivosti o zamestnancov.

Sociálna politika podniku predstavuje cieľavedomé uspokojovanie kľúčových sociálnych potrieb zamestnancov podniku a je konkrétne rozpracovaná v programe sociálnej starostlivosti o zamestnancov, ktorý je súčasťou koncepcie riadenia ľudských zdrojov v podniku.

Sociálna starostlivosť predstavuje súbor postupov, techník, metód a nástrojov, ktorými sa zabezpečujú konkrétne sociálne potreby zamestnancov.

² tamtiež strana 304

³ Dočolomanská S., Miesto a úlohy sociálnej starostlivosti v systéme odboru rozvoja ľudských zdrojov, In: PMPP č. 13/1997, str. 73

Sociálna starostlivosť je chápaná a vymedzená komplexne. To znamená, že sa neorientuje len na uspokojenie ekonomických potrieb zamestnancov, ale predmetom jej záujmu sú potreby biologické, psychické, kultúrne a spoločenské. Sociálna starostlivosť je upresnená v sociálnom programe, ktorý musí rešpektovať zásady vymedzené Ústavou Slovenskej Republiky, Zákonníkom práce, Generálnou dohodou, kolektívnymi a pracovnými zmluvami.

Ideovým zámerom podnikovej sociálnej politiky je dosiahnutie:⁴

- materiálnej a sociálnej istoty (sociálna prevencia)
- pracovného uspokojenia a uznania
- utvárania optimálnych vzťahov medzi:
 - zamestnancami a zamestnávateľmi
 - odbormi a zamestnávateľmi
 - odbormi a zamestnancami
 - zamestnancami navzájom
 - zamestnancami a pracovným prostredím
 - zamestnancami a pracovným okolím

tak, aby sa dosiahla spokojnosť a spätnou väzbou trvalé rastúca efektívnosť pri lojalnosti k firme.

Sociálne výhody a služby poskytované zamestnancom spoločne so mzdou tvoria súčasť zamestnancových výdavkov. Sú nepriamou formou celkovej stimulácie, formou nepriameho odmeňovania, pretože nie sú v priamom vzťahu k pracovnému výkonu, ale väčšinou sa jedná o pracovné podmienky. Poskytovanie niektorých výhod nie je automatickou, či charitatívnou činnosťou, ako sa mnohí domnievajú, ale musia mať svoje podnikateľské dôvody. Teda musí byť zjavná súvislosť medzi výhodou pre pracovníka a výhodou pre podnik. Spokojnosť zamestnancov závisí do určitej miery aj od sociálnej politiky podniku, má dôležitý vplyv na efektívnosť ich práce, na ich pracovnú iniciatívu, na úroveň stabilizácie či fluktuácie.

2.3 Realizácia podnikovej sociálnej politiky

Odlíšne rozhodovanie manažérov týkajúce sa poskytovania zamestnaneckých výhod v oblasti dobrovoľnej starostlivosti o pracovníkov má za následok rozdielne princípy realizácie systému podnikovej sociálnej politiky.

V niektorých organizáciách sa na zamestnancov podnik pozerá ako na svoje deti, o ktoré sa treba starať. Všetci zamestnanci majú možnosť využívať širokú škálu zamestnaneckých výhod a služieb, ktoré uspokojujú ich sociálne potreby, umožňujú im dosiahnuť slušnú ekonomickú, sociálnu úroveň a udržiavať si dobrý zdravotný stav. Podnikové sociálne služby sa poskytujú na základe príslušnosti zamestnanca k sociálnemu systému podniku, čiže zväčša nie sú v nijakej relácii ku skutočnému výkonu pracovníka a k výške jeho mzdy. Na jednej strane sa uspokojujú potreby zamestnancov a na druhej strane podnik poskytovaním týchto služieb sleduje znižovanie fluktuácie, zvyšovanie výkonnosti, spokojnosti zamestnancov. Keďže sa jedná o služby poskytované všetkým zamestnancom bez rozdielu na ich pracovnú výkonnosť, zamestnanci považujú poskytovanie týchto služieb za samozrejme, čo má

⁴ Krausová A., Podniková sociálna politika a jej sociálna analýza, In: Práca a sociálna politika č. 11-12/1996, strana 2

za následok znižovanie efektívnosti a zvyšovanie nákladov pre podnik. Tento princíp realizácie dobrovoľnej starostlivosti o zamestnancov v súčasných podnikoch v čistej forme neexistuje. V súčasnosti sa podniky odkláňajú od tohoto tzv. "opatrovateľského" princípu, a smerujú k princípu výkonnostnému, ktorý je pre podnik výhodnejší. Ide o stratégiu viac orientovanú na pracovné výkony zamestnancov. Znamená to, že poskytovanie zamestnaneckých výhod a služieb závisí jednak od produktivity podniku ale hlavne od výkonnosti jednotlivých pracovníkov. V praxi to znamená, že tieto výhody sa poskytujú zamestnancom za ich vernosť, lojalnosť k podniku, a sú v priamom vzťahu k ich pracovnému výkonu. Tento systém realizácie sociálnej politiky sa javí ako účinnejší, no súčasne môže v niektorých zamestnancoch pôsobiť ako nespravodlivý, neetický, a môže viesť k demotivácii a následnému nezaujmu o prácu. Preto sa v bežnej praxi v podnikoch využíva akási kombinácia týchto dvoch princípov.

Zabezpečenie realizácie podnikovej sociálnej politiky pozostáva z nasledujúcich krokov:⁵

1. Príjme sa návrh realizácie podnikovej sociálnej politiky, následne sa rozpracuje do jednotlivých krokov a zabezpečí sa postupná realizácia týchto úloh.

2. Terminovanie realizácie jednotlivých úloh.

3. V rámci personálneho oddelenia sa vytvorí oddelenie sociálnej práce na riadenie a koordináciu sociálnej politiky.

4. Pri realizácii sociálnej politiky zabezpečenie prepojenia a spolupráce s ostatnými úsekmi podniku.

5. Vypracovanie plánu tvorby a použitia finančných prostriedkov na realizáciu sociálnej politiky.

Podniková sociálna politika musí byť vytváraná tak, aby spĺňala nasledujúce ciele:⁶

- konkurencieschopnosť voči ostatným firmám v oblasti sociálnej politiky
- nákladová efektívnosť
- musí byť v súlade so zákonmi, cieľmi podniku a stratégiou podniku
- musí vychádzať z jednotlivých potrieb a preferencií zamestnancov a potrieb podniku v oblasti sociálnej politiky

Z hľadiska druhu poskytovaných služieb existujú dva prístupy k realizácii podnikovej sociálnej politiky. Prvý z nich je založený na poskytovaní rovnakých sociálnych služieb všetkým zamestnancom podniku, pričom druh služieb je zvolený na základe zistenia potrieb a preferencií väčšiny zamestnancov podniku. Podstata druhého prístupu spočíva v uspokojovaní individuálnych potrieb zamestnancov. Ide o systém voliteľných sociálnych výhod, pri ktorom sa každému zamestnancovi poskytne určitá úroveň zamestnaneckých výhod, akési jadro, okolo ktorého si každý zamestnanec vytvorí svoj vlastný program sociálnych služieb. Každý zamestnanec disponuje s určitou sumou vyhradenou na sociálne dávky a služby, pričom z ponúkanej škály služieb si vyberie tie, ktoré sú pre neho zaujímavé. Výhodou tohoto prístupu je lepšie uspokojenie sociálnych služieb vyplývajúce zo zapojenia zamestnancov do procesu voľby sociálnych služieb. Nevýhodou tohoto prístupu sú zvýšené náklady na administratívu, a zároveň mnohé zahraničné firmy využívajúce

⁵ Krausová A., Hlavné úlohy rozvoja ľudských zdrojov organizácií, In: Práca a mzda č.12/1996, str. 5

⁶ G. T. Milkovich, J. W. Boudreau, Řízení lidských zdrojů, Grada, 1. Vydanie, 1993

tento prístup poukazujú na nie príliš dobré skúsenosti s týmto prístupom, nakoľko nestimuluje a nemotivuje zamestnancov v žiadúcej miere.

Ponuka sociálnych služieb by mala vychádzať z potrieb a preferencií zamestnancov, pretože je výrazom prejavu starostlivosti firmy o svojich zamestnancov.

2.4 Rozsah podnikovej sociálnej politiky

Rozsah podnikovej sociálnej politiky je veľmi široký a zahŕňa široký komplex činností, ktorých spoločným znakom je už spomínaná starostlivosť o pracovníkov. Starostlivosť o pracovníkov je v poslednej dobe najčastejšie diskutovaným problémom personálnej práce, pretože úroveň starostlivosti o pracovníkov je jedným z najefektívnejších nástrojov získavania a stabilizácie pracovníkov a vytvárania harmonických vzťahov v podniku, a súčasne narastá tlak štátu, odborov a medzinárodných organizácií na rozširovanie a skvalitňovanie starostlivosti o pracovníkov. V jednotlivých krajinách je poňatie starostlivosti o pracovníkov rôzne, pretože sú zaužívané rôzne zvyklosti a taktiež je aj miera uzákonenia starostlivosti o pracovníkov v jednotlivých krajinách rozdielna. Vývoj v tejto oblasti však smeruje k stále širšiemu poňatiu starostlivosti o pracovníkov, a následne aj výraznejšej mnohostrannosti foriem tejto starostlivosti.

Najširšie poňatie starostlivosti o pracovníkov zahŕňa starostlivosť o:⁷

- Pracovnú dobu a pracovný režim
 - pracovná doba vyjadruje časovú využiteľnosť pracovníka, jeho voľný čas, spôsob života a životnú úroveň, ovplyvňuje uspokojovanie jeho potrieb, jeho zdravie, reprodukciu jeho pracovných schopností.
- Pracovné prostredie
 - pracovné prostredie prispieva k pracovnej pohode, a tým aj k pracovnému výkonu, vplýva aj na zdravotný stav pracovníkov a jeho prostredníctvom na pracovnú neschopnosť či úraz, a tým aj mieru využívania fondu pracovnej doby. Pracovné prostredie taktiež ovplyvňuje aj spokojnosť pracovníka a jeho vzťah k podniku. Pracovné prostredie je tvorené materiálnymi podmienkami pracovnej činnosti (stroje, prístroje, manipulačné prostriedky, osobné ochranné prostriedky, suroviny, materiál, stavebné riešenie...), ale patrí sem aj používaná technológia, organizácia práce a sociálne prostredie. Toto všetko formuje fyzikálne, chemické, biologické, sociálno-psychologické faktory pôsobiace na pracovníka počas práce a pobytu na pracovisku.
- Bezpečnosť a ochrana zdravia zamestnancov
 - je u nás riešená právnymi normami, ktorých dodržiavanie je povinné pre všetky podniky. Dodržiavanie týchto predpisov spoluvytvára dobrú povest' na trhu práce a šetrí výdaje spojené s prípadným postihom, odškodným, prejednávaním žalôb pracovníkov a podobne.
- Vzdelávanie a vytváranie podmienok pre vzdelávanie zamestnancov pozitívne ovplyvňuje motiváciu pracovníkov, ich spokojnosť s prácou v podniku a prehĺbuje ich väzbu na podnik, ich pocit záväzku. Okrem toho si podnik formuje pracovnú silu podľa svojich predstáv a potrieb, zvyšuje svoju pracovnú

⁷ Josef Koubek, Personální práce v malých podnikách, Grada Publishing 1996, str. 172

atraktivitu, čo má za následok získavanie efektívnejších pracovníkov a vedie k znižovaniu fluktuácie.

- Služby poskytované pracovníkom na pracovisku
- k týmto službám patrí predovšetkým stravovanie pracovníkov, zabezpečenie závodnej preventívnej starostlivosti, poskytovanie odkladacích priestorov, zariadení pre osobnú hygienu a oddych pracovníkov, poskytovanie pracovných odevov a ochranných prostriedkov, zaistenie dopravy do zamestnania, poradenské služby týkajúce sa pracovných záležitostí zamestnanca a podobne. Rozsah týchto služieb je veľmi široký, a ich škála neustále rastie.
- Ostatné služby poskytované pracovníkom a ich rodinám
 - tieto služby tvoria oblasť dobrovoľnej starostlivosti podnikov o svojich zamestnancov, sú veľmi rôznorodé a pre podnik sú nástrojom zabezpečenia konkurencieschopnosti a zvyšovania svojej atraktivity. Poskytovaním týchto služieb sa vytvára nielen dobrá povest' zamestnávateľa, ale taktiež sa prehĺbuje pocit spolupatričnosti pracovníka s podnikom a zlepšujú sa pracovné vzťahy v podniku. Tieto služby sú určitou odmenou vyplývajúcou z pracovného pomeru, zahŕňajú služby spojené s využívaním voľného času ako napr. rekreácia, šport, kultúra, cestovanie atď., a sú poskytované nielen zamestnancom, ale aj ich rodinným príslušníkom. Ďalej sú to služby sledujúce zlepšovanie životných podmienok zamestnancov, ako napr. bývanie, jasle a materské škôlky, pôžičky, poisťenia, pomoc v určitých životných situáciách (úmrtie, svadba, narodenie dieťaťa, sťahovanie, živelné pohromy, nehody a podobne. Do tejto skupiny patria poradenské služby- služby podnikového právnik, psychológa, lekára zahŕňajúce právnu a advokátsku pomoc a pod.
- Starostlivosť o životné prostredie
 - V súčasnosti sa veľký dôraz v podnikoch začína klásť práve na životné prostredie, v ktorom zamestnanci žijú, pretože si začínajú uvedomovať že nepoškodené životné prostredie má pozitívny dopad na zdravie a spokojnosť ich zamestnancov, na atraktivnosť zázemia podniku pre pracovné zdroje a pod. A to je dôvod na to, aby sa podnik čo najlepšie staral o ochranu prírodného prostredia a prispieval tak k spokojnosti a žiadúcej výkonnosti svojich zamestnancov.

2.5 Sociálna politika podniku - účinný nástroj riadenia a motivácie zamestnancov

Efektívnosť riadenia závisí od rozsahu využívaných stimulov. Každý podnik, ktorý chce v súčasnosti dosahovať uspokojivé výsledky, musí najmä v pracovnom, ale i mimopracovnom čase sústavne ovplyvňovať a pripravovať svojich zamestnancov na dobrú pracovnú výkonnosť. Vtedy, ak má zamestnanec pozitívny vzťah k podniku, má záujem o vyšší výkon, o dosahovanie určitej úrovne kvality výrobkov, má záujem o rozvoj podniku a zlepšenie jeho postavenia. Miera spokojnosti zamestnancov má následne významný vplyv na efektívnosť ich práce, ich pracovnú iniciatívu, inovačné aktivity, ale najmä na stabilizačné a flukтуаčné tendencie.

Sociálna starostlivosť o pracovníkov je popri odmeňovaní tou časťou personálnej práce, ktorá sa najčastejšie používa k porovnávaniu podniku s ostatnými podnikmi. A to je dôvod, prečo sa starostlivosti o pracovníkov venuje stále vyššia

pozornosť, a to hlavne v oblasti dobrovoľnej starostlivosti, ktorou sa podniky od seba líšia.

2.6 Vzťah starostlivosti o pracovníkov k ostatným personálnym činnostiam ⁸

Starostlivosť o pracovníkov vo výraznej miere vplyva na efektívnosť ďalších personálnych činností.

Napríklad pri vytváraní pracovných miest je potrebné zladit' pracovné úlohy s pracovnými podmienkami (tvoria súčasť popisu pracovného miesta), pretože priaznivé pracovné podmienky prispievajú k zlepšeniu profilu pracovného miesta. Úroveň starostlivosti o pracovníkov ovplyvňuje aj pracovnú atraktivnosť podniku, čo sa odráža v efektívnosti získavania a výberu pracovníkov. To je dôvod, prečo sa informácie týkajúce sa oblasti starostlivosti o zamestnancov spomínajú v inzerátoch. Starostlivosť o pracovníkov má značný vplyv na stabilitu pracovníkov a nepriamo vplyva aj na úroveň fluktuácie, taktiež má väzbu na hodnotenie a odmeňovanie pracovníkov. Častokrát organizácia v snahe zamaskovania nedostatkov v oblasti starostlivosti o zamestnancov viac zdôrazňuje hodnotenie pracovníkov. Veľmi významná väzba je na odmeňovanie, pretože odmeňovanie a starostlivosť o pracovníkov sa môže nielen dopĺňať, ale do určitej miery aj vzájomne kompenzovať. Častokrát zamestnanci nespokojnosť s úrovňou poskytovaných zamestnaneckých služieb manifestujú ako nespokojnosť s odmenou, a naopak, vedomie, že z určitých dôvodov nie možné zvýšiť odmeny obracajú svoju pozornosť a tlak zamestnancov a odborov na oblasť starostlivosti o pracovníkov. Úroveň starostlivosti o pracovníkov sa prejavuje v pracovných vzťahoch, predovšetkým vo vzťahu zamestnancov k zamestnávateľom a aktivitách odborov. V prípade, že starostlivosti o pracovníkov je venovaná náležitá pozornosť, rastie spokojnosť zamestnancov, utlmuje sa aktivita odborov a prispieva sa tak k zlepšeniu pracovných vzťahov. V prípade, že existujú určité nedostatky v oblasti starostlivosti o pracovníkov hlavne v porovnaní s ostatnými firmami, vyvolávajú opačný efekt.

2.7 Úloha personálneho útvaru v oblasti starostlivosti o pracovníkov ⁹

V prípade, že sa jedná o povinnú a zo zákona vyplývajúcu oblasť starostlivosti o pracovníkov, sú vedúci pracovníci v rámci personálneho úseku plne zodpovední za dodržiavanie pravidiel a noriem a taktiež za kontrolu dodržiavania týchto pravidiel u svojich podriadených. V oblasti dobrovoľnej starostlivosti o pracovníkov je realizácia a formovanie starostlivosti o pracovníkov v kompetenciách jednotlivých pracovníkov personálneho útvaru, ktorí by mali prichádzať s iniciatívou reagujúcou na konkrétne požiadavky a potreby svojich zamestnancov.

Personálny úsek zohráva dôležitú úlohu pri kontrole dodržiavania povinností vyplývajúcich zo zákona, vytvára a presadzuje koncepciu starostlivosti o pracovníkov v dobrovoľnej oblasti, v súlade s povahou práce, pracovnými úlohami, podmienkami v organizáciách, aj s ohľadom na vnútorné podmienky formovania a fungovania podnikovej pracovnej sily (situácia na trhu práce, životný spôsob, hodnotová orientácia ľudí...). Zabezpečuje organizačnú stránku tejto personálnej činnosti

⁸ spracované podľa Josef Koubek, Řízení lidských zdrojů, Management Press, 1995, str. 320

⁹ tamtiež, strana 320

a taktiež zabezpečuje, aby zamestnanci boli zaškolení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci, aby boli včas informovaní o všetkom, čo sa v oblasti starostlivosti o zamestnancov ponúka. Úzko spolupracuje aj s odbormi.

Sociálna politika v podniku je výsledkom povinnej, zmluvne dohodnutej a dobrovoľnej starostlivosti o pracovníkov.

3. POVINNÁ STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Vláda formou zákonných predpisov ukladá zamestnávateľom povinnosť zabezpečiť určitú úroveň starostlivosti o pracovníkov. Povinnú starostlivosť o pracovníkov musia dodržiavať všetci zamestnávatelia a jej nedodržanie je protiprávne.

Poskytovanie zamestnaneckých výhod je jednou zo štátom najviac regulovaných oblastí personálneho riadenia.

Problematikou sociálnej starostlivosti podnikov o zamestnancov sa konkrétne zaoberá Zákonník práce. Úprava pracovnoprávných vzťahov v Zákonníku práce zahŕňa vzťahy vznikajúce priamo pri výkone práce, zahŕňa podmienky, ktoré umožňujú zamestnancovi čo najlepší výkon práce, realizácie jeho schopností a zvyšovanie kvalifikácie. Starostlivosť zamestnávateľa o pracovné podmienky svojich zamestnancov je dôležitou súčasťou zmluvného vzťahu a značne prispieva k jeho stabilite.

Zákonník práce svojimi predpismi stanovuje kritéria v najdôležitejších oblastiach sociálnej starostlivosti zamestnávateľa o svojich zamestnancov. Konkrétne sa zameriava na tieto oblasti :

- *V oblasti starostlivosti o pracovnú dobu a pracovný režim zamestnancov stanovuje dĺžku pracovnej doby, rozvrhnutie pracovného času, upravuje prácu nadčas a to rozdielne s ohľadom na niektoré skupiny (mladiství, ženy). Taktiež upravuje dĺžku a rozvrhnutie prestávok v práci a medzi zmenami, prácu cez víkendy a sviatky, prácu v noci, pracovnú pohotovosť a stanovuje výmery dovolení na zotavenie.*
- *V oblasti starostlivosti o pracovné prostredie majú zamestnávatelia povinnosť vytvárať také pracovné prostredie a pracovné podmienky, ktoré zamestnancom umožnia, aby výkon prác bol kvalitný, hospodárny a bezpečný. V súvislosti s pracovným prostredím je potrebné sa zaoberať priestorovým riešením pracoviska (vhodná pracovná poloha, vhodná výška pracovnej plochy, optimálne pohybové priestory, zorné podmienky a prístup na pracovisko), fyzikálnymi podmienkami práce (teplota, vlhkosť, čistota, osvetlenie, hluk, estetická úprava pracoviska), sociálno - psychologickými podmienkami práce (kvalita medziľudských vzťahov na pracovisku).*
- *V oblasti bezpečnosti a ochrany zdravia pracovníkov je zamestnávateľ povinný realizovať také opatrenia, ktorých cieľom je odstránenie príčin spôsobujúcich ohrozenie života a zdravia pracovníka a vytvoriť podmienky pre bezpečnú a zdravotne nezávadnú prácu, čím má predchádzať vzniku pracovných úrazov a chorôb z povolania. Zákonník práce sa osobitne venuje úprave pracovných*

podmienok pre vybrané skupiny zamestnancov s ohľadom na fyziologické predpoklady a ich spoločenskú funkciu.

- *V oblasti personálneho rozvoja* je zamestnávateľ povinný zabezpečiť minimálnu kvalifikáciu formou zaškolenia pracovníka na výkon práce, uvedenej v pracovnej zmluve. Zamestnávatelia sa starajú o prehĺbovanie kvalifikácie zamestnancov, prípadne o jej zvyšovanie a zároveň dbajú na to, aby zamestnanci boli zamestnávaní prácami zodpovedajúcimi dosiahnutej kvalifikácií, pričom zákon nestanovuje povinnosť zamestnávateľovi starať sa o zvyšovanie, rozširovanie a získavanie kvalifikácie zamestnancov, ale túto starostlivosť umožňuje v prípade, ak je predpokladané zvýšenie kvalifikácie v súlade s potrebou zamestnávateľa.
- *V oblasti služieb poskytovaných pracovníkom na pracovisku* sa Zákonník práce zaoberá nasledovnými oblastami:
 - stravovanie pracovníkov- zamestnávateľ je povinný zabezpečovať zamestnancom vo všetkých zmenách stravovanie zodpovedajúce zásadám správnej výživy vrátane vhodného nápoja priamo na pracovisku alebo v ich blízkosti,
 - zdravotné služby- zákon stanovuje povinnosť zamestnávateľovi zabezpečovať pre svojich zamestnancov závodnú preventívnu starostlivosť, ide o zabezpečenie určitého rozsahu zdravotníckych služieb, o prevenciu,
 - poskytovania pracovných pomôcok a pracovných odevov resp. príspevku na ich obstaranie (povinné je len pre niektoré prevádzky),
 - sociálno-hygienické podmienky práce (sociálna vybavenosť pracoviska) - ide o zriaďovanie zariadení slúžiacej osobnej hygiene, oddychu, odkladaniu osobných vecí zamestnancov (umyvárne, toalety, šatne, parkoviská, priestory pre oddych),
 - oblasť starostlivosti o životné prostredie zamestnancov- Zákon o životnom prostredí stanovuje povinnosť podniku starať sa o životné prostredie.

Významné miesto v podnikovej sociálnej politike - politike starostlivosti o zamestnancov majú tieto dokumenty a zákony:

Listina základných práv a slobôd

Biela kniha

Ústava Slovenskej republiky

Zákonník práce

Generálna dohoda

Zákony:

- Zákon o kolektívnom vyjednávaní
- Zákon o ochrane zdravia ľudí
- Zákon o zamestnanosti
- Zákon o dani z príjmov
- Zákon o sociálnom fonde
- Zákon o financovaní zdravotného, nemocenského a dôchodkového poistenia
- Zákon o bezpečnosti a ochrane zdravia pri práci

4. ZMLUVNÁ STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

Ide o oblasť starostlivosti o pracovníkov, ktorá je výsledkom kolektívneho vyjednávania medzi zamestnávateľom a zástupcami odborov pôsobiacich v podniku. Výsledkom kolektívneho vyjednávania je Kolektívna zmluva, ktorá je záväzkom zamestnávateľa splniť dohodnuté záležitosti v pracovných vzťahoch a zároveň vyjadrením práv a povinností zamestnávateľa a pracovníkov. Zamestnanecké výhody dohodnuté v kolektívnej zmluve sú rozsahom neobmedzené a sú pre zamestnávateľa záväzné a ich poskytovanie sa stáva pre neho povinnosťou. Kolektívna zmluva sa uzatvára na dohodnuté obdobie, zvyčajne je to jeden rok. Je samozrejmé, že v podnikoch v ktorých nie sú zriadené odbory, všetky služby a výhody pre zamestnancov poskytované zamestnávateľom nad rámec zákona patria do oblasti dobrovoľnej starostlivosti o pracovníkov.

Kolektívna zmluva sa skladá z normatívnej časti a časti zmluvných záväzkov. Normatívna časť vychádza z pracovnoprávných predpisov a umožňuje zvýšenie, alebo zníženie pracovno-právnych nárokov v oblasti:

- pracovného času, dovoleniak, pracovného voľna
- náhrad pri pracovných cestách
- odstupného pri organizačných zmenách
- odmeňovania a mzdových náhrad
- obligatórnych nárokov v rámci starostlivosti o pracovníkov

Zmluvné záväzky sú výhradnou záležitosťou zmluvných strán a nie sú obmedzované. Manažment podniku s odborami sa môžu dohodnúť o formách spolupráce, podmienkach činnosti odborovej organizácie, o otázkach zamestnanosti, formy starostlivosti o vybrané skupiny pracovníkov, sociálny rozvoj nad rámec zákona, a ďalšie záväzky, ktoré môžu byť záujmom zmluvných strán. V rámci sociálnej starostlivosti je dôležitá úprava poskytovania závodného stravovania, spôsob čerpania zákonných nárokov zo sociálneho fondu, či dôchodkové pripoistenie.

Odbory nie sú zastúpené vo všetkých podnikoch. Povinnosťou manažmentu je usporiadať pracovné vzťahy tak, aby pracovníci nemali potrebu obhajovať a chrániť svoje záujmy. To znamená mať vypracovaný záväzný systém výhod a možností pre pracovníkov, za ktorý obyčajne bojujú odbory, ktoré sú dominantnou silou pôsobiacou na zlepšovanie poskytovaných zamestnaneckých výhod.

5. DOBROVOĽNÁ STAROSTLIVOSŤ O ZAMESTNANCOV

V tejto oblasti zamestnávateľ sám rozhoduje o poskytovaných zamestnaneckých výhodách s cieľom vytvoriť pevný a pozitívny vzťah zamestnancov k podniku. Táto oblasť sa týka rozšírenia služieb, ktorých poskytovanie inak upravuje zákon, ponúka služby a výhody nad rámec zákona, niečo čo zohľadňuje potreby a hodnoty zamestnancov a je pre nich zaujímavé. Práve poskytovaním tejto skupiny zamestnaneckých výhod sa podnik odliší od svojich konkurentov, stane sa atraktívnejším pre okolie, čím si zároveň aj buduje dobré meno.

Niektoré podniky ako zamestnanecké výhody prezentujú to, čo aj tak musia zo zákona svojim zamestnancom poskytnúť. Skutočné zamestnanecké výhody sú však

len také výhody, ktoré podnik poskytuje zo svojej vlastnej iniciatívy, motivovaný predovšetkým potrebou získať a stabilizovať žiadúcich pracovníkov, upevniť ich vzťah k podniku, získať ich lojalitu, prispieť k zblíženiu ich individuálnych cieľov s podnikovými a tak prispieť k vytvoreniu harmonických pracovných vzťahov v podniku. K takýmto službám patrí napríklad: zaistenie dopravy do zamestnania, jedálne, parkoviská, služby pre zlepšovanie životných podmienok zamestnancov: bývanie, poistenie, finančné poradenstvo, pôžičky, materské školy, jasle, služby spojené s aktívnym využívaním voľného času: šport, cestovanie, kultúrne podujatia, starostlivosť o bývalých pracovníkov, pomoc v určitých životných situáciách, starostlivosť o deti...

Zamestnanecké výhody poskytuje zamestnávateľ svojim zamestnancom preto, lebo je presvedčený, že mu zaručia ich lojalitu a spoľahlivosť. V súčasnosti sa už mnohé firmy musia starať o túto oblasť aj preto, aby uspeli pri získavaní kvalifikovaných pracovníkov na trhu. Mnohé z nich majú vypracované programy rozvoja kvality pracovného života a poskytujú pestrú škálu zamestnaneckých výhod. Poskytovanie týchto výhod je v súčasnosti v mnohých podnikoch "v móde", a preto sa rýchlo rozvíjajú. Zamestnávatelia ich používajú v snahe predísť nepokojom, alebo eliminovať vplyv odborov. Avšak poskytovanie týchto výhod má jednu nevýhodu - poskytujú sa paušálne, čo spôsobuje, že zamestnanci si na ne zvyknú a prestávajú ich vnímať ako výhodu.

6. SOCIÁLNY PROGRAM FIRMY

Výkonným nástrojom podnikovej sociálnej politiky je sociálny program, ktorý predstavuje konkretizáciu sociálnej politiky podniku na určité obdobie, zvyčajne na jeden rok. Ide o praktickú realizáciu cieľov sociálnej politiky podniku, ktorá je odvodená z celkovej stratégie podniku. Ide v ňom o konkrétne, väčšinou krátkodobé určenie personálnych, organizačných a finančných predpokladov plnenia podnikovej sociálnej politiky. Taktiež odraža aj širšie sociálne prostredie, súčasnú legislatívu a finančnú situáciu podniku.

Sociálny program má rôznu podobu v rôznych podnikoch, v niektorých má formu dokumentu, v iných je len zakotvený v kolektívnej zmluve. Obsah a forma sociálneho programu závisí jednak od potrieb zamestnancov a podniku, od materiálnych a finančných možností podniku a od sociálnej politiky štátu.

Sociálny program je dokument, v ktorom sú uvážlivo spojené strategické ciele podniku a jeho ekonomické možnosti. Predstavuje skonkretizovaný systém podnikovej sociálnej politiky s využitím nástrojov sociálnej pomoci a starostlivosti, ako súčasť celkového riadenia ľudských zdrojov.

Sociálny program by mal obsahovať:¹⁰

- hlavné ciele sociálnej politiky podniku,
- celkové poňatie sociálnej starostlivosti o zamestnancov, ako súčasť koncepcie rozvoja ľudských zdrojov v podniku,
- nástroje sociálnej starostlivosti,

¹⁰ Dočolomanská S., Miesto a úlohy sociálnej starostlivosti v systéme odboru rozvoja ľudských zdrojov, In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa č.13/1997 str.73

- metódy a techniky sociálnej starostlivosti,
- kontrolné mechanizmy a archiváciu zrealizovanej sociálnej starostlivosti,
- kompetencie a zodpovednosti za plnenie sociálneho programu podniku.

Sociálny program sa vypracováva v návaznosti na kolektívnu zmluvu, ak v podniku pracuje odborová organizácia. Tento program sociálnej starostlivosti sa však v prvom rade opiera o zákonom stanovené povinnosti zamestnávateľa voči zamestnancom alebo zamestnaneckým skupinám.

Hlavným zámerom realizácie sociálneho programu je v maximálnej možnej miere uspokojiť potreby podniku a jeho zamestnancov. Pri zostavovaní programu sa vychádza zo zásady, aby sociálne služby uspokojovali firemné, zamestnancove a podnikové záujmy a vychádzali z reálnych možností podniku.

Malo by byť v záujme všetkých pracovníkov sociálneho odboru venovať trvalú pozornosť tvorbe a realizácii sociálneho programu, zabezpečiť jeho dopĺňanie a skvalitňovanie tak, aby to prispelo k vyššej spokojnosti zamestnancov, tým i k vyššiemu výkonu pracovníka a k vyššej produktivite podniku.

Pravidelné vypracovanie dokumentu sociálneho programu umožní komplexný pohľad na východiská, potreby, možnosti a plány podniku v celej oblasti sociálneho programu. Vďaka vypracovaniu sociálneho programu sa sprehľadní a zefektívni sociálna práca, uľahčí sa sledovanie vývoja pozorovaných ukazovateľov a v konečnom dôsledku sa umožní zistenie vplyvu sociálnych opatrení podniku na dosiahnutie vytýčených cieľov.

7. FINANCOVANIE PODNIKOVEJ SOCIÁLNEJ POLITIKY

Program sociálnej starostlivosti o zamestnancov musí korešpondovať so sociálnym fondom. Sociálny fond je hlavným zdrojom financovania podnikovej sociálnej politiky, ktorým sa uhrádzajú sociálne výdavky. Každý zamestnávateľ v SR je povinný podľa zákona NR SR tvoriť tento fond povinne, a to bez ohľadu na veľkosť podniku, počet zamestnancov, či právnu formu. Fond je účelový, používa sa len na úhradu sociálnych výdavkov. K týmto výdavkom sa nezaraďuje mzda zamestnanca, ani čas ktorý je platený, hoci nebol odpracovaný (napr. dovolenka, pracovný úraz, choroba). Povinná tvorba tohoto fondu je daňovo uznateľným nákladom.

Problematiku sociálneho fondu rieši zákon č. 152/1994 Z.z. o sociálnom fonde, prvý krát novelizovaný zákonom č. 280/1995 Z.z. Druhá, zatiaľ posledná novela bola prijatá v zákonodarnom zbore 11.decembra 1996, reguluje tvorbu a čerpanie fondu od 1. januára 1997.

Tvorba a použitie sociálneho fondu:

Sociálny fond sa tvorí úhrnom povinného, nepovinného prídeltu a ďalších zdrojov. Základňu pre výpočet sociálneho fondu tvorí objem skutočne vyplatených miezd v bežnom roku. V zmysle metodického usmernenia Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR na účely povinného prídeltu do sociálneho fondu sa objemom skutočne vyplatených miezd rozumie hrubá mzda znížená o náhrady miezd, odstupné, odmeny za pracovnú pohotovosť, výnosy z kapitálových podielov a obligácií. Základňu pre tvorbu sociálneho fondu netvorí mzdy vyplatené za dohody

o vykonaní práce a dohody o pracovnej činnosti. Zákon vymedzuje výšku povinného prídeltu a to minimálnou výškou 0,6% a maximálnou výškou 1% zo základu, taktiež povinný je aj prídelt v maximálnej výške 0,5% zo základu na účely kompenzácie cestovného. V podniku, kde sa nekonštituovala odborová organizácia, alebo kde síce odborová organizácia pôsobí, ale kolektívna zmluva sa odbormi neuzatvára, alebo bude uzavretá bez dohody o tvorbe a čerpaní sociálneho fondu, sa výška povinného prídeltu sa určí ako súhrn výdavkov zamestnancov na dopravu do a zo zamestnania na kompenzáciu cestovného, ktorí spĺňajú podmienky priemerného mesačného zárobku maximálne vo výške 7000 Sk a výdavky na dopravu musia byť minimálne 200 Sk, okrem mestskej hromadnej dopravy, pričom táto suma nesmie prekročiť 0,5% základu.

Použitie sociálneho fondu býva predmetom dohody v kolektívnej zmluve v podniku, ktorý uzatvára kolektívnu zmluvu s odbormi. V podniku, ktorý neuzatvára kolektívnu zmluvu s odbormi, alebo je zmluva uzavretá bez dohody o tvorbe a čerpaní sociálneho fondu, sa postupuje nasledovne:

- minimálne 30% povinného prídeltu na :
 - závodné stravovanie
 - na regeneráciu pracovnej sily- rekondičné pobyty, rekreácie, liečenia, rehabilitácie, kultúrne a športové podujatia atď.
- minimálne 20% povinného prídeltu formou sociálnej výpomoci na:
 - na doplnkové dôchodkové pripoistenie
 - na sociálnu výpomoc
 - na úhradu výdavkov na dopravu do a zo zamestnania:
 - zamestnancom cestujúcim do zamestnania mimomestkou dopravou
 - zamestnancom, ktorí vynakladajú na dopravu viac než 200 Sk mesačne a zároveň ktorých priemerný mesačný zárobok nepresahuje 7000 Sk
- Zostatok fondu - použije organizácia na realizáciu podnikovej sociálnej politiky v oblasti starostlivosti o zamestnancov, o použití zostatku fondu sa dohodne zamestnávateľ sám, alebo v spolupráci s odborovou organizáciou.

V novele zákona o sociálnom fonde bolo prijaté ustanovenie, podľa ktorého sa prostriedky sociálneho fondu nemôžu použiť na účely odmeňovania za prácu.

Prostriedky sociálneho fondu sa vedú na osobitnom účte v peňažnom ústave.

Sociálny fond nie je jediným zdrojom financovania výdavkov potrebných na zabezpečenie starostlivosti o zamestnancov. K ďalším zdrojom používaným na úhradu sociálnych výdavkov poskytovaných zamestnancom, bývalým zamestnancom - dôchodcom, a ich rodinným príslušníkom patria daňovo uznateľné náklady podniku stanovené zákonom č. 286 z roku 92 Zb. o dani z príjmov, konkrétne sa jedná o §24 - výdavky vynaložené na dosiahnutie, zabezpečenie a udržanie príjmov. Niektoré opatrenia sociálnej politiky môže zamestnávateľ financovať zo svojho disponibilného zisku.

8. PROBLÉMY V OBLASTI RIADENIA SOCIÁLNYCH VÝHOD A SLUŽIEB

V oblasti personálneho manažmentu dochádza k množstvu nedostatkov v riadení a spravovaní systému nepriameho odmeňovania. Dokonca aj podnikoch s dobre riadeným personálnym oddelením sa sociálne výhody a služby riadia akosi náhodilo. Na základe trendov spoločenského vývoja, požiadaviek odborových zväzov, požiadaviek zamestnancov, prania vedenia sa neustále doplňujú systémy sociálnych dávok, častokrát bez podrobnej analýzy vhodnosti týchto programov personálnym oddelením. Takéto zlepšovanie systému sociálnych dávok a služieb môže spôsobiť nemalé problémy. Najviac nedostatkov sa týka nasledujúcich oblastí:

- Základným problémom je nedostatočné zapojenie zamestnancov. Mnohí pracovníci sociálneho odboru došli k záveru, že zamestnanci nemajú prehľad o zamestnávateľových nákladoch a trhovej hodnote dávok a k tomu, že zamestnanci si nevážia dávky, ktoré sú im v podniku poskytované, pretože nerozumejú jednotlivým zložkám sociálnych služieb. Tu je potrebná väčšia informovanosť a zapojenosť zamestnancov do procesu ich výberu.

- Náklady na zaistenie sociálnych služieb - Prostriedky vynaložené na zaistenie sociálnych služieb by mali byť vynaložené čo najefektívnejšie tak, aby boli v súlade s celkovou stratégiou podniku. Aj napriek svojej vysokej finančnej náročnosti je poskytovanie zamestnaneckých výhod pokladané zamestnávateľmi za vysoko prioritnú oblasť činnosti. Problémom súčasnosti je hlavne narastanie výšky týchto nákladov, čo je v protiklade so snahou každého podniku znižovať svoje celkové náklady.

- Sociálne služby sú chápané ako samozrejmosť - Zamestnanecké výhody môžu pôsobiť aj rušivo, pretože sú chápané ako čosi, čo je dané raz a navždy, pretože väčšia časť týchto výdavkov nie je spojená s pracovnou výkonnosťou, ale majú charakter zamestnaneckých nárokov vyplývajúcich z pracovného pomeru.

- Sledovanie účinku podnikovej sociálnej politiky - Zatiaľ čo náklady vynaložené na zamestnanecké výhody je veľmi jednoduché vykalkulovať, na druhej strane vyčíslit presné ohodnotenie efektívnosti sociálnej politiky je veľmi obtiažne a vyžaduje si aktívny prístup zamestnávateľov k svojim zamestnancom. Tu je veľmi dôležitá vzájomná komunikácia, pretože len podrobným prieskumom a sledovaním chovania zamestnancov môže sociálny odbor získať informácie o vnímaní sociálnej politiky svojimi zamestnancami, o spokojnosti či nespokojnosti s poskytovanými sociálnymi službami, čo v neposlednej miere vplyva na úroveň spokojnosti pracovníkov, ich produktivity či fluktuácie.

- Charakter ponúkaných sociálnych služieb - Charakter ponúkaných sociálnych služieb závisí predovšetkým od preferencií zamestnancov v oblasti sociálnej politiky, ktorý je podmienený vekom, pohlavím, počtom detí, výškou príjmu, netreba však zabúdať na to, že niektoré preferencie sa v priebehu času menia. Úlohou zamestnávateľa je sledovať tieto potreby a preferencie zamestnancov, a prispôbovať im svoj program sociálnej politiky v záujme znižovania nákladov a zvyšovania spokojnosti zamestnancov.

- Informovanosť zamestnancov o poskytovaných sociálnych výhodách a službách - Základným predpokladom pri riadení a poskytovaní

zamestnaneckých výhod je účasť samotných zamestnancov na procese ich výberu. Zamestnanci si však môžu vybrať vhodné zamestnanecké výhody len vtedy, ak majú k dispozícii zodpovedajúce informácie a ohodnotia starostlivo svoje potreby. Je dôležité, aby pracovníci poskytujúci zamestnanecké výhody si osvojili všetky zásady úspešnej komunikácie. Komunikácia smerovaná k zamestnancom slúži k predaniu informácií o rozsahu poskytovaných zamestnaneckých výhodách a zaslúži si vyššiu pozornosť, než jej mnohé organizácie venujú. Výsledky z výskumov ukazujú, že pri efektívnej komunikácii má spokojnosť zamestnancov rastúcu tendenciu.

Uvedené nedostatky v oblasti starostlivosti o pracovníkov sa dajú odstrániť predovšetkým zlepšením informovanosti zamestnancov a to väčšinou prostredníctvom zverejneného zoznamu sociálnych dávok, zväčšením záujmu vedenia podniku o sociálnu politiku a zdokonalením systémov obojstrannej komunikácie. Za základný vzťah, ktorý je potrebné pri poskytovaní zamestnaneckých výhod vyriešiť, je vzťah medzi oprávnenými nárokmi zamestnancov a tým, čo pozitívneho prinesie poskytovanie zamestnaneckých výhod organizácií. Ide o vzťah, kde na jednej strane je podiel zamestnaneckých výhod na celkovej stimulácii, pričom ide o tie zamestnanecké výhody, ktoré sú poskytované všetkým, ktorí v organizácii pracujú, alebo k nej nejakým spôsobom patria, a na druhej strane je prínos pre organizáciu- zvýšenie produktivity a výkonnosti.

9. SOCIÁLNA ANALÝZA

Základným predpokladom úspešnej podnikovej sociálnej politiky je informačný systém a jeho sociálna analýza, ktorá podrobne zachytáva všetky stránky podnikového systému a ich sociálne aspekty a taktiež aj právne predpisy týkajúce sa sociálnej politiky. Pomocou sociálnej analýzy sa zisťuje dosiahnutý stav a úroveň podnikovej sociálnej politiky v podniku.

Sociálna analýza skúma sociálno-ekonomickú spôsobilosť podnikateľského subjektu a to schopnosť vytvárať podnikovú sociálnu politiku, realizovať ju, vytvárať finančné zdroje na jej krytie a zhodnocovať jej vplyv na ekonomickú úspešnosť podniku. Sociálna analýza čiže úroveň podnikovej sociálnej politiky sa môže preukázať zhodnotením:

1. vytvárania vhodných podmienok pre prácu zamestnancov
2. zdokonalenia životných podmienok na prácu zamestnancov
3. zvyšovania starostlivosti o vybrané skupiny zamestnancov

Z časového hľadiska môžeme pôsobenie sociálnej politiky v podniku rozčleniť na operatívne a strategické. Operatívne pôsobenie PSP znamená bežné, denné zabezpečovanie primeraných pracovných podmienok, sociálnych služieb, tak ako si to chod podniku vyžaduje- ide o rutinné zabezpečovanie zdravotnej starostlivosti, bezpečnosti práce a hygieny, doprava do a zo zamestnania a stravovanie. Strategické pôsobenie PSP znamená dlhodobé formovanie a pôsobenie zásad a princípov sociálnej politiky v systéme fungovania podniku ako celku- ide o presadzovanie pracovných podmienok, utváranie dlhodobého pozitívneho vzťahu zamestnancov k podniku, tvorba lepšieho životného prostredia, zvyšovanie atraktivity podniku,

zlepšovanie sociálneho zabezpečenia v starobe, nadštandardná zdravotná starostlivosť.

Zhodnotenie úrovne pôsobenia PSP sa vyjadruje ukazovateľmi a to buď absolútnymi- jednotlivé čísla, súčty, rozdiely, stredné hodnoty s prihliadnutím na ich sociálny obsah, alebo relatívnymi- vyjadrujú vzťah medzi dvoma absolútnymi ukazovateľmi. Rozlišujú sa napr. podielové, intenzívne ukazovatele a indexy. Hodnoty týchto ukazovateľov musia byť vždy porovnávané a to buď časovo, alebo priestorovo s rovnakými ukazovateľmi s iných zdrojov.

Moderná podniková sociálna politika sa nezaobíde bez sociologických prieskumov, pri ktorých sa zisťujú postoje, názory a skúseností zamestnancov týkajúce sa podnikovej sociálnej politiky. Práve tieto materiály sú východiskom na formovanie priorít a voľbu prostriedkov podnikovej sociálnej politiky, pre spracovanie koncepcie podnikovej sociálnej politiky na najbližšie obdobie (5 až 10 rokov) a taktiež na návrh sociálneho programu firmy na daný rok.

9.1 Metódy definovania sociálnych potrieb zamestnancov z hľadiska tvorby programu sociálnej starostlivosti o zamestnancov

Tieto metódy sa využívajú pri získavaní, triedení, analýze, zovšeobecnení údajov, informácií a poznatkov o sociálnych potrebách zamestnancov, a predstavujú určitý postup pri vypracovaní definovaných sociálnych potrieb a ich následné zapracovanie do programu sociálnej starostlivosti o zamestnancov.

Medzi základné metódy, ktoré sa využívajú v oblasti sociálnej starostlivosti o zamestnancov patria:

- rozhovor
- dotazník
- anketa
- pozorovanie

V snahe získať čo najpresnejší obraz o sociálnych potrebách zamestnancov je vhodné jednotlivé metódy navzájom dopĺňať a kombinovať.

Dotazník a anketa patria medzi najpoužívanejšie metódy rýchleho hromadného získavania informácií a údajov. Používajú sa najmä v prípadoch, keď nie je potrebný priamy kontakt referenta pre sociálnu oblasť so zamestnancom.

Pri vypracovávaní dotazníka je potrebné dodržať nasledovné princípy: ¹¹

- určiť formu dotazníka (anonymná, neanonymná),
- zostaviť presnú inštrukciu na zostavenie dotazníka, v ktorej je zahrnutý aj cieľ dotazníka,
- uviesť časovú náročnosť dotazníka,
- obsahovo vyšpecifikovať otázky,
- rozhodnúť sa, aký typ otázok použijeme (otvorené, zatvorené),
- presne, stručne formulovať otázky podľa vybraného typu,
- zoradiť otázky podľa vopred zostaveného kľúča,
- určiť počet otázok (odporúča sa najviac 10),

¹¹ Szarková M., Sociálne potreby zamestnancov, In: Personálny a mzdový poradca podnikateľa č. 13/1997, str. 82

– ukončiť dotazník poďakovaním za jeho vyplnenie.

Informácie a údaje získané dotazníkovou metódou sa vyhodnocujú štatisticky.

Výhody dotazníkovej metódy spočívajú v tom, že je rýchla, možno ju použiť na získanie informácií vo veľkých skupinách respondentov a umožňuje jednoduché štatistické vyhodnotenie.

Nevýhody tejto metódy spočívajú v limitovanosti získaných informácií a v spriemerňovaní výsledkov.

Modifikáciou dotazníka je Anketa, ktorá slúži na rýchle získavanie čiastkových informácií. Od dotazníka sa odlišuje predovšetkým v počte otázok (1-5) a použitým typom otázok (používajú sa prevažne zatvorené otázky).

www.euroekonom.sk