

*sonnel Administrator*, květen 1983, s. 37-38, 40, 42. Viz také Carl J. Loomis: "The Madness of Executive Compensation", *Fortune*, 12. července 1982, s. 42-46; Daniel Seligman: "Believe It or Not, Top-Executive Pay May Make-Any-Excuse C.E.O.s", *Fortune*, 21. července 1986, s. 116-117.

31. Aggarwal and Aggarwal: cit. dílo, s. 115.
32. Tamtéž, s. 118.
33. Tamtéž.
34. O'Dell and McAdams: *Major Findings from People, Performance and Pay*, cit. dílo s. 8.
35. Tamtéž.
36. O'Dell and McAdams: "The Revolution in Employee Rewards", cit. dílo s. 31-37.
37. Tamtéž, s. 32.
38. Tamtéž, s. 33.
39. *NCEO Membership Services and Publications*, Arlington, Va.: The National Center for Employee Ownership, 1986, s. 1.
40. "Making Money - and History - at Weirton", *Business Week*, 12. listopadu 1984, s. 136, 138, 140.
41. Tamtéž, s. 136.
42. Robert Kuttner: "Worker Ownership: A Commitment That's More Often a Con", *Business Week*, 6. července 1987, s. 16.
43. Clemens P. Work and Jack A. Seamonds: "Making It Clear Who's the Boss", *U.S. News & World Report*, 8. září 1986, s. 45. Viz také *NCEO Membership Services and Publications* and other publications of the National Center for Employee Ownership.
44. Richard I. Kirkland, Jr.: "Pilgrim's Profits at Nucor", *Fortune*, 6. dubna 1981, s. 44.
45. Tamtéž, s. 43-44, 46. Viz také John Savage: "Incentive Programs at Nucor Corporation Boost Productivity", *Personnel Administrator*, duben 1981, s. 33-36, 49.
46. William A. Ruch and James C. Hershauer: "Productivity in People-Oriented Organizations", *Arizona Business*, květen 1975, s. 12-13.
47. Robert J. Schullop: "Five Years with the Scanlon Plan", *Personnel Administrator*, červen 1979, s. 55-60, 62, 92. Viz také John Hoerr: "Why Labor and Management Are Both Buying Profit Sharing", *Business Week*, 10. ledna 1983, s. 84; and Richard I. Henderson: "Designing a Reward System for Today's Employee", *Business*, červenec-srpen 1982, s. 2-12.
48. O'Dell and McAdams: *Major Findings from People, Performance and Pay*, cit. dílo.
49. Larry Hatcher, Timothy L. Ross, and Ruth Ann Ross: "Gainsharing: Living Up to Its Name", *Personnel Administrator*, červenec 1987, s. 153-164.
50. Sar A. Levitan and Diane Wernke: "Worker Participation and Productivity Change", *Monthly Labor Review*, září 1984, s. 32.

## KAPITOLA 14

# SOCIÁLNÍ VÝHODY A SLUŽBY POSKYTOVANÉ ZAMĚSTNANCŮM

*Realizace odměňování, především sociálních výhod,  
se stává dynamičtější, viditelnější a konkurenčnější,  
než byla kdy dříve.*

PETER W. STONEBRAKER <sup>1)</sup>

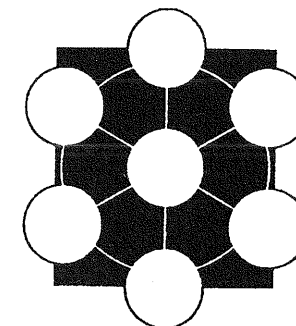
*To, čemu se začalo říkat sociální výhody,  
je dnes velmi významným a nákladným komponentem  
celkové odměny.*

MARIE WILSON, GREGORY B. NORTHCRAFT A MARGARET A. NEALE <sup>2)</sup>

### HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Popsat cíle nepřímého odměňování.
- 2 Rozeznat postupy minimalizující výdaje na sociální výhody.
- 3 Vysvětlit klíčové otázky navržení systému sociálních výhod.
- 4 Znát problémy spojené s řízením sociálních výhod a služeb.
- 5 Vysvětlit, jak lze systémy sociálních výhod a služeb lépe řídit.
- 6 Vyjmenovat typy sociálních výhod a služeb, které se patrně v budoucnu stanou běžnými.



Pro mnoho lidí znamená odměna pouze plat. Všechno ostatní je považováno za něco vedlejšího, skutečně jen za jakési "výhody". V posledních letech se však sociální výhody staly významnou součástí zaměstnancovy odměny a zaměstnavatelových výdajů. Podle průzkumu Obchodní komory USA stojí firmu pokrytí sociálních výhod pro jednoho zaměstnance ročně přibližně 8166 dolarů.<sup>3)</sup> Tato částka tvoří více než 37 % průměrných mzdových nákladů firmy. Z každého dolaru mzdových nákladů jde tedy 63 centů na mzdu a 37 centů na sociální výhody.

Mzdy tvoří dosud největší část zaměstnavatelových pracovních nákladů. Podíl mzdových nákladů určených na sociální výhody zaměstnanců však stále stoupá, jak ostatně vidíme v příloze 14-1. Ačkoliv tato tabulka zpracovává jen určitý vzorek firem, je možné konstatovat, že u většiny amerických a kanadských firem rostou výdaje na sociální výhody podobným způsobem.<sup>4)</sup>

Odhlédneme-li od průměrných hodnot průzkumu a podíváme-li se na seznam sociálních výhod u jednoho konkrétního zaměstnavatele, zjistíme, proč tvoří výdaje na sociální výhody zaměstnanců podstatnou část firemních nákladů. Budeme se zabývat jen některými sociálními výhodami, které jedna elektronická firma poskytuje svým zaměstnancům.



Společnost Intel Corporation je velká firma, vyrábějící složité mikroelektronické a elektronické součástky pro výrobky počítačových, informačních a automatizačních systémů. Ačkoliv byla založena teprve v roce 1968, rychle se rozrůstá, dosahuje velkých zisků a zasloužila se o některé významné inovace ve vývoji počítačových chipových technologií. Po celou dobu své činnosti vytvářela totiž firma svým programem sociálních výhod a služeb pro zaměstnance prostředí, které nové myšlenky podporovalo.

Některé ze sociálních výhod uvádíme: základní životní pojištění, dodatek k životnímu pojištění, pojištění pro případ nehody na služebních cestách, pojištění smrtelného úrazu, dobrovolné plány pro případ krátkodobé pracovní neschopnosti, plány pro případ dlouhodobé pracovní neschopnosti, lékařské pojištění, stomatologické pojištění, systém odprodeje akcií, úhrada školného, placené dovolené a volna, důchodové zabezpečení, vědecké dovolené, jídelny zčásti financované firmou, bezplatné parkování, přestávky a všechny právně povinné služby (sociální zabezpečení, odměna za vykonanou práci).

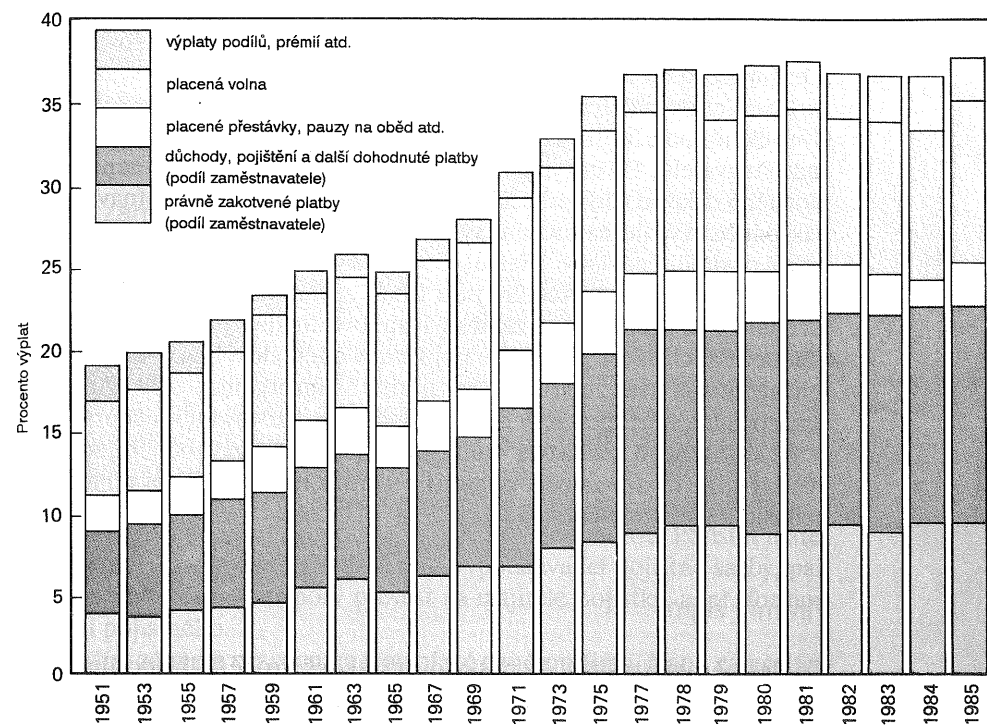
Tento seznam není úplný, u firmy Intel existují ještě další sociální výhody. Většina z nich je plně hrazena firmou. S výjimkou vědeckých dovolených by zřejmě byla celá řada dalších firem schopna sestavit podobný seznam.

Chtěli jsme pouze ukázat, že systém sociálních výhod zahrnuje širokou škálu výhod a služeb, které jsou zaměstnancům poskytovány společně se mzdou. Jako u většiny ostatních firem je i u Intelu plat - jinými slovy přímé odměňování - založen na klíčových faktorech každého zaměstnání a pracovním výkonu. Sociální výhody a služby jsou formou nepřímého odměňování, protože se většinou jedná o pracovní podmínky, a nejsou tudíž v přímém vztahu k pracovnímu výkonu. Patří k nim pojištění, zabezpečení, volna a dovolené a další plánované výhody včetně vzdělávacích, finančních i sociálních služeb.

Sociální výhody  
a služby firmy  
Intel

#### PŘÍLOHA 14-1

Historické srovnání hlavních kategorií sociálních výhod



Pramen: *Employee Benefits 1985*, Washington, D. C. : U. S. Chamber of Commerce, 1986, str. 28. Přetištěno se svolením.

Tato kapitola se zabývá úlohou nepřímého odměňování v celkovém systému odměňování firmy. Budeme hovořit o nejběžnějších sociálních výhodách a službách. Na závěr se zaměříme na realizaci těchto systémů. Následující patnáctá kapitola se bude zabývat sociálními výhodami a službami, které jsou ze zákona povinni poskytovat všichni zaměstnavatelé.

Tato kapitola

#### ÚLOHA NEPŘÍMÉHO ODMĚŇOVÁNÍ

Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům uspokojují společenské, firemní a zaměstnancovy zájmy.



## Společenské zájmy

Průmyslová společnost změnila své členy z venkovského společenství nezávislých farmářů na městské společenství vzájemně na sobě závislých pracovníků, žijících z vydělaných platů. Tuto vzájemnou závislost můžeme dokumentovat hromadnou nezaměstnaností v období velké hospodářské krize třicátých let a v období krize počátkem osmdesátých let. Proto hledají průmyslové společnosti společné řešení těchto problémů.

Při řešení sociálních problémů a zabezpečování vzájemně na sobě závislých členů společnosti se jednotlivé vlády spoléhají na pomoc a podporu zaměstnavatelů. Příznivými daňovými opatřeními je zaměstnancům umožněno získávat většinu sociálních výhod nezdaněně a zaměstnavatelům pak odečíst výdaje na sociální výhody pro jejich pracovníky z daní jako běžné obchodní náklady. Výsledkem je rychlé rozšiřování systémů nepřímého odměňování.<sup>5)</sup> Ačkoliv jsou tímto způsobem sníženy zisky státu na daních, na druhé straně zaměstnavatelovo financování lékařské péče, nemocenských dávek, životního pojištění a důchodového zabezpečení ulehčuje situaci vládě i nejrůznějším charitativním organizacím v případech onemocnění, smrti nebo odchodu do důchodu. I kdyby budoucí právní úpravy snížily nebo i zcela odstranily příslušná daňová zvýhodnění, sociální výhody poskytované zaměstnavateli jsou již tak rozšířené, že by téměř jistě nedošlo k jejich zrušení.

## Firemní zájmy

Co vlastně zaměstnavatelé z poskytování takové široké škály sociálních výhod a služeb mají? Společnosti jako Intel musí nějaké sociální výhody poskytovat už proto, aby uspěly při výběru svých zaměstnanců na pracovním trhu. Pokud by Intel nenabízel zdravotní pojištění a placenou dovolenou, jeho současní zaměstnanci by už zřejmě dávno pracovali pro firmy jako Motorola, Texas Instruments nebo National Semiconductors, které tyto výhody poskytují. Řada zaměstnanců naopak zůstane u své firmy proto, že nechce přijít o své sociální výhody. Tím se zmenšuje míra fluktuace. Např. zaměstnanec, který už u firmy Intel pracuje šest a půl roku, zůstane pravděpodobně i rok sedmý, aby získal osmítýdenní dovolenou. Jindy to může být důchodové zabezpečení nebo prodloužená dovolená, výhody, které se poskytují po určitém počtu let u firmy.

Dovolené spolu s volny a pracovními přestávkami snižují únavu zaměstnanců a mohou podpořit zvýšení produktivity práce v době, kterou pracovník tráví v zaměstnání. Podobně mohou produktivitu zvýšit i sociální výhody, jako zdravotní pojištění a důchodové zabezpečení, protože snímají ze zaměstnanců obavy z vysokých finančních výdajů v době nemoci nebo odchodu do důchodu. Pokud by tyto výhody poskytnuty nebyly, zaměstnanci by pravděpodobně založili odbory a začali se zaměstnavatelem kolektivně vyjednávat. (To samozřejmě není v rozporu se zákony, ale vět-

Proč  
zaměstnavatelé  
poskytují sociální  
výhody?

šina firem, kde nejsou založeny odborové svazy, by si jejich vznik asi příliš nepřála.) Takže závěrem můžeme konstatovat, že nepřímé odměňování může:

- snižovat únavu
- předcházet nepokojům
- uspokojovat zájmy zaměstnanců
- napomáhat při přijímání nových zaměstnanců
- snižovat fluktuaci
- minimalizovat přesčasové výdaje

## Zájmy zaměstnanců

Zaměstnanci většinou hledají sociální výhody poskytované zaměstnavatelem, protože jsou pro ně levné a snadno dostupné. Tak např. pojištění je u firmy obvykle levnější než normálně, protože zaměstnavatel hradí buď část, nebo někdy i celou částku. I v případech, že si zaměstnanec musí poplatky hradit sám, je to stále levnější, protože je pojištěn se všemi ostatními zaměstnanci a nemusí tudíž pojišťovně platit poplatky za individuálně uzavíraná pojištění. Hromadným pojištěním může pojistitel snížit i riziko "nepříznivého výběru", které se objevuje v případech, kdy jednotlivci uzavírají pojištění, které pak čerpají nepřiměřenou měrou. Pojistní matematikové, tj. zaměstnanci pojišťovny, vypočítávající pojistné sazby, pak mohou takto získané úspory převést na majitele pojistky, např. formou snížení pojistného.

Dalším zájmem pracovníka jsou nízké daně z příjmu. Např. zaměstnanec ve 20 % daňové skupině musí pro uzavření 800dolarové pojistky zaplatit 1000 dolarů. Firma může tutéž pojistku pořídit za 1000 dolarů a o 200 USD zvýšit zaměstnanci plat. Po zdanění má zaměstnanec pojistku a plat o 160 dolarů vyšší a ani zaměstnavatel z toho nevyjde špatně. V mnoha případech "kupní síla" firmy umožňuje vyjednávání o levnějších pojistkách, takže zmíněná pojistka může nakonec místo 800 dolarů stát pouhých 600 USD. Přičteme-li 200dolarové zvýšení zaměstnancova platu, činí celkové náklady zaměstnavatele jen 800 USD. Kdyby si měl zaměstnanec platit tuto pojistku sám, přišla by ho na 1000 dolarů. Jestli bude tato praxe, kdy zaměstnanec neplatí daně ze sociálních výhod poskytovaných zaměstnavatelem, pokračovat i v budoucnu, ovšem nevíme. Finanční tlaky a státní deficity mohou vyústit ve zdaňování i u těchto položek.

Platí-li sociální výhody zaměstnavatel, dosáhne zaměstnanec tzv. "ochrany proti inflaci". Např. čtrnáctidenní placená dovolená na své hodnotě neztratí ani inflací. Zaměstnanec má stále dva týdny dovolené a dostává za ně plat. Jiný příklad - výše pojistného se zvýší z 800 na 900 dolarů. Platí-li pojistné zaměstnavatel, zaměstnanec se toto zvýšení vůbec nedotkne (ačkoliv nelze vyloučit, že zvýšení zaměstnancova platu bude o něco nižší, protože zaměstnavatel bude mít k dispozici méně peněz). Pro některé zaměstnance může být získání sociálních výhod, především zdravotního a ži-

Nepřiměřené  
čerpání

Nižší daně

votního pojištění, hlavním cílem, protože kdyby jim je neplatil jejich zaměstnavatel, byly by pro ně tyto pojistky nedosažitelné, nebo v případě, že je tento zaměstnanec častěji nemocen, finančně nedostupné. I v případě, že si zaměstnanci mohou tyto položky platit sami, systém zaměstnavatelem poskytované sociální výhody šetří zaměstnanci alespoň čas.

Zmíněné zájmy společnosti, organizace i samotných zaměstnanců jsou jednou z hlavních příčin rychlého rozšiřování systému sociálních výhod a služeb, což mělo zpětný vliv na všechny oblasti sociálních výhod a služeb, jako např. na pojištění, zabezpečení, dovolené a volna aj.

## POJIŠTĚNÍ

Pojištění placené zaměstnavatelem mírní finanční potíže zaměstnanců a jejich rodin. Splátky jsou hrazeny ze společných fondů. Dojde-li k pojistné události, je pojištěný zaměstnanec i jeho rodina odškodněna.

### Zdravotní pojištění

Zdravotní pojištění je nejrozšířenější formou pojištění poskytovaného zaměstnavatelem. Výsledky průzkumu 1000 amerických firem ukazují, že 99 % z nich platilo svým zaměstnancům zdravotní pojištění.<sup>6)</sup> Porovnáme-li situaci v USA a Evropě, zjistíme, že evropské firmy na zdravotní pojištění nevydávají žádné finance, protože lékařskou péči zabezpečuje stát.

**Nemocenské pojištění.** Nemocenské pojištění hradí náklady spojené s onemocněním, úrazem a hospitalizací do výše příslušné pojistky. Většina pojistek obsahuje ještě doložku konkretizující náklady spojené s onemocněním, úrazem a hospitalizací, které bude pojišťovna hradit, a do jaké výše je bude hradit. V opačném případě se pojišťovna zavazuje hradit "běžné rozumné výdaje".

Platí-li část nebo celé pojistné firma, měli by vedoucí personálního oddělení požadovat zapracování tzv. odpočitatelné nebo spolupojistné doložky. Odpočitatelná doložka znamená, že pojišťovaný zaměstnanec musí zaplatit určitou částku (obyčejně 100 až 200 dolarů), a teprve poté je pojistitel zavázán k výplatám. Např. u firmy Xerox zaplatí nejprve zaměstnanec částku odpovídající 4 % jeho ročního platu a potom hradí firma veškeré léčebné náklady. Odpočitatelná doložka má dvě významné finanční výhody. Za prvé většina onemocnění zaměstnanců jsou onemocnění lehká. Kdyby mělo každé lehké onemocnění přerůst v pojistnou škodu, náklady na pojistné by se rozrostly o administrativní poplatky. Za druhé tento systém odradí zaměstnance tuto výhodu zneužívat. Spolupojistná doložka zavazuje zaměstnance platit určité procento léčebných nákladů, většinou se jedná o 20 %. Tyto doložky často specifikují maximální sumu, kterou je po-

vinen zaplatit zaměstnanec. Toto rozdělení úhrady nákladů předchází simulantství a dává zaměstnancům důvod minimalizovat nemocenské náklady.

Přestože se začalo využívat odpočitatelných a spolupojistných doložek a pojistných stropů, pojistné se neustále zvyšuje. Největší americký výrobce oceli, firma USX, musela snížit náklady na péči o zrak svých 27 000 vedoucích a administrativních pracovníků.<sup>7)</sup> Jak konstatoval poradce prezidenta USA pro oblast zdravotní péče: "Náklady na zdravotní péči jsou pro zaměstnavatele příliš vysoké, což podkopává efektivitu průmyslové výroby a mezinárodní schopnost konkurence..."<sup>8)</sup> V důsledku toho si často personální manažeři uvědomí, že stále větší úsilí věnují snižování nákladů na nemocenské pojištění. Sílící epidemie onemocnění AIDS bude vyžadovat ještě více zaměřit pozornost na nemocenské náklady, jelikož téměř jistě zavíní prudký vzrůst firemních výdajů.

Pracovníci personálního oddělení, zabývající se sociálními výhodami, hledají stále nové způsoby, jak zajistit nejnütnější zdravotní potřeby zaměstnanců a zároveň minimalizovat výdaje firmy. Některé z nejnütějších návrhů zahrnují např. požadavek druhého lékařského dobrozdání v případech odložitelných chirurgických zákroků, rozšíření možností léčby ambulantním způsobem a důkladné prohlídky zaručující, že nástup do nemocnice je skutečně nezbytný, i tak zkrátit dobu pobytu v nemocnici na minimum, a konečně potřebu pečlivé analýzy léčebných nákladů. Touto analýzou se zaměstnavatelé snaží najít lékaře a nemocnice ve svém okolí, kteří nejlépe splňují požadavek efektivního vložení financí.<sup>9)</sup> Stále více personálních oddělení informuje o nákladech na zdravotní péči a hodnotě zdravotního pojištění zaměstnanců, kteří až příliš často považují zdravotní péči za bezplatnou, protože lékařské účty za ně po odečtení nepatrné částky platí pojišťovna.

Někteří zaměstnavatelé ve skutečnosti platí své zaměstnance za to, že nejsou nemocní. To může být velice efektivní postup především u firem se samofinancováním zdravotních sociálních výhod. (Samofinancování znamená, že léčebné náklady platí zaměstnavatel, nikoli pojišťovna.) Společnosti jako Mobil, Chemical Bank a Quaker Oats využívají metodu, při níž se zaměstnancům dají k dispozici určité finanční částky, které si mohou ponechat, jestliže je nevyužijí na lékařskou péči.<sup>10)</sup>

Systém využívaný firmou Quakers Oats je kombinací pružného účtu nákladů a společného plánu. Každý ze 6000 zaměstnanců firmy dostává 300 dolarů, které může použít na léčebné účely. Pokud nespotebuje celou tuto částku, může si to, co uspořil, ponechat. Když všichni zaměstnanci sníží své nemocenské výdaje a firma neutratí všech 1535 dolarů stanovených na jednoho zaměstnance, je uspořený zbytek peněz rozdělen mezi zaměstnance. Ředitel sociálního oddělení firmy odhaduje, že by při snižování nákladů na léčebné účely, a tudíž i na pojistné, mohl každý zaměstnanec dostat až 200 USD.<sup>11)</sup>

**Organizace pro udržování zdraví** (Health Maintenance Organizations - HMO). Řada zaměstnavatelů se v současné době přiklání k odlišným typům zdravotní péče. Organizace pro udržování zdraví (HMO) jsou organizace zajišťující vlastní lékaře, zdravotnický personál i léčebná zařízení.

Dopad nákladů na zdravotní péči

Další metody snižování nákladů



Systém snižování nákladů firmy Quakers Oats

Zaměstnanec firmy, využívající služeb HMO, může spolu se svou rodinou tuto organizaci navštívit s jakýmkoli zdravotním problémem. Ačkoliv jsou zde poplatky vyšší, zaměstnanci obvykle nemusejí krýt žádné náklady, vyberou-li si tento způsob zdravotní péče. Do HMO se vkládají naděje, že pomocí lepšího managementu, preventivní péče, menším počtem nepotřebných prohlídek a vyšetření nebo lékařských zákroků budou růst nemocenské náklady pomaleji než v případech, kdy je lékařské ošetření už skutečně nevyhnutelné. Většina velkých společností nabízí svým zaměstnancům obě možnosti - HMO i systém pojištění, nahrazující zaměstnancovy náklady na zdravotní péči podle příslušného systému zdravotního pojištění firmy. Názory zaměstnavatelů na to, zda HMO skutečně náklady snižuje, se různí. Jeden z průzkumů ukázal, že 31 % zaměstnavatelů se domnívá, že náklady na HMO jsou vyšší, 38 % je považovalo za nižší.<sup>12)</sup>

V úzkém spojení s HMO jsou i tzv. preference poskytující organizace (PPO). HMO většinou řídí léčebná zařízení klinického typu, kde jsou pacienti ošetřováni lékařem, kterého zaměstnává HMO. PPO umožňuje svým poplatníkům vybrat si z připraveného seznamu jak lékaře, tak nemocnici a zaručuje určité omezení příslušných nákladů. Pokud si pacient zvolí jiného lékaře, náklady mu nemusejí být plně nahrazeny. HMO i PPO motivuje příslušné zdravotníky k minimalizaci počtu prohlídek, vyšetření, hospitalizací a dalších zdrojů možného zvýšení nákladů. Jednoduše řečeno, tyto alternativní systémy poskytují řízenou péči, zaměřenou na snižování nemocenských nákladů.<sup>13)</sup>

Efektivní management nemocenských výdajů je stále důležitější, protože za posledních 20 let se léčebné náklady prudce zvýšily. Nejde jen o to, že nemocenské náklady tvoří významnou součást celkových nákladů firem, jako je USX, ale i o to, že společně s náklady na ostatní typy pojištění - péče o zrak, stomatologická péče, duševní zdraví, životní pojištění a pojištění pro případ neschopnosti - tvoří nákladnou kategorii sociálních výhod, na kterou připadá až 8,1 % celkové mzdy.<sup>14)</sup> Ostatní zmíněné typy pojištění si probereme v následujících odstavcích.

**Pojištění zraku.** Péče o zrak - včetně pravidelných prohlídek a brýlí - je typem sociálních výhod, které se teprve vyvíjejí; v současné době tvoří méně než 1 % výdajů na zdravotní pojištění.<sup>15)</sup> Stejně jako u ostatních druhů pojištění se i zde využívá odpočitatelných a spolupojistných doložek i omezení pojistky. Některé systémy omezují např. náhradu výdajů za nové brýle na roční až dvouleté intervaly. Potřeba i nákladnost této sociální výhody zřejmě nadále poroste, protože s přibývajícím rokem se zvyšuje i nutnost péče očního lékaře, a víme, že průměrný věk pracovní síly stále stoupá. A jelikož více než dvě třetiny práceschopných obyvatel se bez péče o zrak neobejdou, tento typ sociální výhody bude evidentně získávat na popularitě.<sup>16)</sup>

**Stomatologické pojištění.** Tento typ pojištění hraří většinu preventivní péče a částečně nutné stomatologické zákroky, někdy včetně umělých chrupů

a rovnátek. Pojišťovny i zaměstnavatelé mají s tímto systémem dosud jen malé zkušenosti, tudíž nejsou detailně rozpracovány. Kromě odpočitatelných a spolupojistných doložek se využívá i pojistného stropu, který většinou činí 1000 dolarů ročně. Průměrně přijde tento typ pojištění zaměstnavatele na méně než 0,5 % výdajů.<sup>17)</sup>

Např. u firmy Intel je 90 % nákladů na pravidelné prohlídky hrazeno zaměstnancům, kteří pracují alespoň tři roky. První rok je to 70 %, druhý rok 80 %. Využívá se jednorázového odpočtu ve výši 25 dolarů a maximální roční příspěvek činí 1000 USD na osobu. Nespádají sem ortodontické zákroky a ostatní nákladná ošetření jsou hrazena z 50 % firmou a z 50 % zaměstnancem.



**Pojištění duševního zdraví.** I zde se jedná o relativně novou oblast zdravotního pojištění. Hradí náklady na psychiatrickou péči a poradenskou službu. Podle jedné studie, zkoumající 1800 firem, byly náklady na hospitalizaci duševně nemocných zaměstnanců hrazeny prostřednictvím firemních systémů zdravotního pojištění. Řada systémů má však pro tyto případy zvláštní finanční omezení. Nicméně lze pozorovat určitý vývojový trend směrem ke komplexnímu systému pojištění duševního zdraví, který by poskytoval zaměstnavatel. Např. u firmy Intel jsou náklady na ambulantní psychiatrickou péči hrazeny firmou z 50 % u obvyklých sazeb a je poskytována dávka 25 dolarů na každou z padesáti návštěv ročně.

### Životní pojištění

Životní pojištění bylo prvním typem pojištění, jaké zaměstnavatelé svým zaměstnancům nabídli. U většiny firem se částka určená na životní pojištění rovná násobku zaměstnancova platu. U firmy Intel je to např. dvojnásobek, takže pracovník s 20 000dolarovým ročním platem má 40 000dolarové pojištění. Jen malý počet firem uděluje stejnou částku všem zaměstnancům. Na rozdíl od zdravotních typů pojištění se životní pojištění většinou nevztahuje na členy zaměstnancovy rodiny. Většina personálních manažerů a odborníků, zabývajících se sociálními výhodami, argumentuje tím, že životní pojištění má rodinu ochránit před ztrátou pracovníkova příjmu. Jelikož je hromadně životní pojištění podstatně lacinější než většina soukromých pojistek, lze poskytnout i dodatečné životní pojištění. Tyto dodatečné pojistky umožňují zaměstnancům zvětšit rozsah pojistky nebo do ní zahrnout rodinné příslušníky. Pojistné ovšem musí platit zaměstnanec.

První sociální výhoda

### Pojištění pracovní neschopnosti

Co se stane, je-li zaměstnanec neschopen práce? Krátkodobé pracovní neschopnosti se většinou řeší prostřednictvím systému dovolené a volna i úrazovými a nemocenskými pojistkami. Tyto pojistky obvykle poskytují 50 až 100 dolarů týdně po dobu 6 měsíců až jednoho roku. Není-li však za-

Dlouhodobá pracovní neschopnost

městnanec schopen práce delší dobu, nejsou tato řešení uspokojivá. Aby byli zaměstnanci chráněni před ztrátou výdělků z důvodů dlouhodobého onemocnění nebo vážného úrazu, poskytuje většina firem určité formy pojištění dlouhodobé pracovní neschopnosti (long-term disability insurance - LTD). U těchto pojistek je obvykle poměrně dlouhá čekací doba (asi půl roku). Zaměstnanci je vyplácena pouze část (obvykle 50 až 60 %) příjmu. V případě, že ani po několika letech není takový člověk schopen vykonávat jakoukoliv práci, jsou tyto platby zastaveny. Všechny tyto zásady udržují zaměstnavatelovy náklady na nízké úrovni a zároveň chrání pracovníka, aniž by podporovaly simulantství. U firmy Intel je čekací doba 180 dní. Po jejím uplynutí začne zaměstnanec dostávat 65 % svého základního platu, ovšem do maximální výše 4000 dolarů měsíčně. Tato částka se snižuje o každý zabezpečovací či jiný příspěvek, který zaměstnanec pobíral.

Opatření na úspory nákladů nesmějí nijak diskriminovat skupiny osob chráněné zákonem o stejných pracovních příležitostech. To znamená, že dávky v pracovní neschopnosti musejí být vypláceny např. těhotné ženě, jsou-li vypláceny jiným práce neschopným zaměstnancům. Personální oddělení, diskriminující ve svých pojistkách v pracovní neschopnosti nebo v nemocných dávkách těhotné ženy, se může dostat do rozporu se zmíněným zákonem.<sup>18)</sup>

Uplatnění zákona  
o stejných  
pracovních  
příležitostech

#### Ostatní typy dávek

Úspornost hromadných systémů vedla některé společnosti k vytvoření řady dalších druhů pojištění. Někteří zaměstnavatelé nabízejí hromadná pojištění majitelů domů a hromadná pojištění automobilů. Protože se sazby těchto pojistek od sebe hodně liší a ne všichni zaměstnanci vlastní dům nebo automobil, přispívají zaměstnavatelé na tyto typy pojištění jen zřídka. Např. firmy Procter and Gamble, Honeywell, Control Data aj. poskytují však finanční pomoc zaměstnancům, kteří adoptovali děti.<sup>19)</sup>

Novým typem dávek, který se v dohledné době zřejmě široce rozšíří, je skupinové právní pojištění. Na jeho základě získávají zaměstnanci možnost zlevněných právnických služeb. Tento způsob se podobá hromadným léčebným systémům pojištění; i zde dostanou zaměstnanci předem stanovenou částku, určenou na získání právní pomoci, která nemusí být jinak pro všechny dostupná. Personální oddělení většinou náklady kontroluje stanovením limitu celkových služeb, kterých může zaměstnanec během roku využít, nebo finančního limitu pro každou právníkovou službu, např. při prodeji domu, rozvodu, výkonu poslední vůle. V současné době jednájí odbory se zaměstnavateli o rozšíření tohoto systému sociálních výhod.<sup>20)</sup>

Právníkové služby

## DÁVKY SOCIÁLNÍHO ZABEZPEČENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Kromě pojištění existují ještě další dávky sociálního zabezpečení zaměstnanců, které do systému pojištění nespádají. Tyto dávky mají zajistit zaměstnanci příjem před a po odchodu do důchodu.

### Zabezpečení příjmu zaměstnance

Propuštění nebo časově omezené propuštění má pro zaměstnance velmi vážné ekonomické následky. Lze je zmírnit poskytnutím tzv. odchodného. Dávka odchodného je zaměstnanci vyplácena, jak už název napovídá, v okamžiku, kdy od firmy odchází. Jedná se buď o jednotnou částku pro všechny zaměstnance, nebo o částku odstupňovanou na základě výše mzdy a délky práce u firmy. U vedoucích pracovníků může tato částka dosáhnout až výše šestiměsíčního nebo dokonce ročního platu. Vyplácení těchto dávek může být omezeno na situaci, kdy pracovník odchází, tj. odchází-li dobrovolně, aniž by se dopustil něčeho špatného, jako právě v případě časově omezeného propuštění, uzavření továrny, snížení počtu pracovních příležitostí při sloučení firmy.

Odchodné

Když se firma International Harvester změnila ve firmu Navistar, několik vedoucích bylo pověřeno prodejem nebo likvidací určitých částí firmy, kam patřila i jejich zaměstnání. Potom s nimi byla podepsána smlouva, která jim zaručila odstupné a sociální dávky ve výši dvou ročních platů.<sup>21)</sup>



Obavy, že v období neúspěchu firmy dají zkušení vedoucí pracovníci přednost odchodu před překonáním potíží, vedla mnoho firem k vytvoření tzv. zlatých padáků. Spočívají v tom, že se firma zaváže vyplatit zaměstnancům určité dávky a doplatky v případě, že by měli být z důvodu sloučení nebo odprodeje firmy propuštěni. Tento závazek umožňuje zaměstnancům soustředit se plně na svou práci a nedělat si obavy o svou finanční situaci, nebo se starat o hledání nového zaměstnání v okamžiku, kdy se o sloučení začne jednat. Tyto "padáky" často dávají vedoucím pracovníkům vysoké dávky v hotovosti, ale jen zřídka nějakým způsobem kompenzují ostatní zaměstnance. Jednou z výjimek (a pokusem snížit přitažlivost firmy pro potenciálního kupce) je případ firmy Herman Miller, Inc., druhého největšího výrobce kancelářského nábytku:

Zlaté padáky

Podle délky stálého zaměstnancova působení u firmy by každý pracovník (bez ohledu na pracovní zařazení) byl v případě odkoupení firmy kompenzován po dobu dvou let. Kdyby došlo ke zrušení jeho pracovního místa, snížení odměny (plat + příplatky) nebo zhoršení pracovních podmínek, měl by takový zaměstnanec právo na "stříbrný padák".



Náhrada musí být vyplácena do 10 dnů od zániku firmy a musí odpovídat dva a půl násobku jeho celkové odměny za uplynulý rok, byl-li u firmy zaměstnán více než pět let. Pro zaměstnance, kteří u firmy pracovali kratší dobu, byla náhrada o něco nižší.<sup>22)</sup>

Z 325 zkoumaných firem vyplácelo 84,6 % odchodné některým nebo všem zaměstnancům. Téměř polovina firem (47,9 %) poskytovala svým zaměstnancům pomoc při hledání nového zaměstnání. Oba tyto typy kompenzace byly častější u větších firem.<sup>23)</sup>

V Evropě nejsou časově omezená propuštění tak častá z důvodů povinnosti vyplácet odchodné a jiných právních úprav. V Japonsku největší firmy většinou nabízejí celoživotní zaměstnání (obvykle jen pro dospělé muže) a díky historickému stálému růstu se propuštění vyhýbají.

Propuštění může být rovněž ulehčeno nevybranou placenou dovolenou. Některé společnosti jdou tak daleko, že poskytují tzv. zaručenou roční mzdu (guaranteed annual wage - GAW). Tento systém zaměstnancům zaručuje minimální množství práce ročně nebo tomu odpovídající mzdu. Může to být např. 1500 pracovních hodin ročně nebo jim odpovídající plat (srov. při běžných 52 čtyřicetihodinových pracovních týdnech to představuje celkem 2080 pracovních hodin). Někteří zaměstnavatelé zaručují 30 hodin týdně. I v případě časově omezeného propuštění dostávají zaměstnanci určitý příjem. Takový systém zavedla např. firma Lincoln Electric v Euclidu, stát Ohio.

Automobilový průmysl všeobecně využívá jiné dávky - tzv. dodatku k podpoře v nezaměstnanosti (Supplement unemployment benefits - SUB). Jsou-li zaměstnanci bez práce, přidává jim zaměstnavatel k normální státní podpoře ještě určitou částku z peněz uložených na fond SUB. Takto získávaný příjem se téměř rovná bývalé výši platu; příslušné částky se vyplácejí, dokud jsou na fondu peníze. Vezměme si případ Alfreda Sedony:

Alfredo Sedona byl na neurčitou dobu propuštěn. V rámci systému SUB má právo na 95 % svého bývalého čistého příjmu; odečítá se 12,50 dolaru, které by jinak hradily dopravu, stravu a ostatní výdaje spojené s výkonem zaměstnání.

Alfredův čistý příjem činil 380 USD týdně. Nyní bude dostávat 348,50 USD = (380 x 0,95) - 12,50. Státní příspěvek v nezaměstnanosti mu bude týdně vyplácen ve výši 98,560 dolaru a z fondu SUB bude týdenní příspěvek činit 250 dolarů týdně (348,50 - 98,50 = 250). Takto bude Alfredo dostávat každý týden 348,50 dolaru do té doby, než bude vyčerpán fond, nebo než si najde novou práci či bude případně přijat zpět do svého zaměstnání.

Ačkoliv jsou systémy SUB nákladné, personální odborníci zjistili, že takto podporovaní zaměstnanci se mnohem častěji vracejí na požádání do svého zaměstnání. Důvodem je, že většina z nich jen stěží najde nové zaměstnání, které by jim poskytlo výdělek vyšší, než činí jejich příjem v době časově omezené nezaměstnanosti. Jiným sociálním aspektem je fakt, že tito zaměstnanci nejsou motivováni k hledání nového zaměstnání, takže budou patrně déle odčerpávat prostředky ze státních fondů, určených na podpory v nezaměstnanosti, než ti, kteří nemají k systému SUB přístup.

Zaručená roční  
mzda

Dodatek  
k podpoře  
v nezaměstnanosti



## Důchodové zabezpečení

Systémy důchodového zabezpečení byly původně vytvořeny k odměně zaměstnancům, kteří u firmy pracovali dlouhou dobu. Díky velkomyšlnosti zaměstnavatelů a nátlaku odborů se tyto systémy rozšiřují. Dnes vydává průměrná firma na důchody až 4,2 % ze svých celkových výdajů.<sup>24)</sup>

**Vytváření systému důchodového zabezpečení.** Rozhodne-li se personální oddělení vytvořit systém důchodového zabezpečení, musí si nejprve odpovědět na několik základních otázek. Za prvé kdo ho bude platit? U tzv. nepřispěvkového systému hradí celou částku zaměstnavatel. Tzv. příspěvkový systém zavazuje k hrazení jak zaměstnavatele, tak zaměstnance. Za druhé kdy je právo na důchod právně zaručeno? Právní nárok dává zaměstnanci právo pobírat důchod i v případě odchodu od firmy. Právní nárok vzniká obvykle po několika letech práce u firmy. Pokud zaměstnanec firmu opustí ještě před vznikem právního nároku, nemá zaměstnanec právo na důchod s výjimkou, že by fond doplnil vlastním příspěvkem. Některé typy důchodů obsahují tzv. doložku přenosnosti, která umožňuje přenos nashromážděných nároků na důchodové zabezpečení k jinému zaměstnavateli.

Za třetí jak firma splní své finální závazky? Některé firmy vyplácejí důchody ze současného příjmu, když zaměstnanec odchází do důchodu. To jsou tzv. nefondové systémy. Naopak fondové systémy požadují, aby zaměstnavatel shromáždil finance, splňující závazek výplaty důchodu a určitého úroku již předem.<sup>25)</sup>

Za další bude se jednat o systém spravovaný nebo pojištěný? V rámci spravovaného systému se veškeré finance ukládají na spravovaný fond, většinou do banky. Banka tento fond spravuje a chrání, ale nezaručuje, že jsou kryta zaměstnavatelova pasíva v důchodovém zabezpečení. V rámci pojištěného systému se příslušné finance využijí na zaplacení ročních důchodových splátek u pojišťovny. Pojišťovna se tímto zavazuje, že bude zaměstnanci každý měsíc po jeho odchodu do důchodu vyplácet předem stanovenou částku.

V řízení systémů důchodového zabezpečení se objevily dva hlavní problémy. Za prvé někteří zaměstnavatelé své firmy ruší a příslušné systémy důchodového zabezpečení zůstávají bez financí, nebo v lepším případě s částí nutných finančních prostředků. Za druhé některé firmy minimalizují své náklady na důchodové zabezpečení tím, že trvají na poměrně dlouhém období, po němž může vzniknout na důchod právní nárok. Pak nemá zaměstnanec, který od firmy odejde nebo je propuštěn, na důchod právo. Protože oba tyto problémy ztěžují zaměstnancovu situaci a zatěžují státní rozpočet na sociální výdaje, schválil Kongres v roce 1974 Zákon o zabezpečení důchodových příjmů zaměstnanců (Employee Retirement Income Security Act - ERISA).<sup>26)</sup>

Právní nárok

Přenosnost

Fondové  
a nefondové  
systémy



ERISA. ERISA a Zákon o daňové reformě z roku 1986 do velké míry omezily fungování systémů důchodového zabezpečení. Jak vidíme v příloze 14–2, stanoví tato zákonná reforma podmínky zahrnutí do systému, vznik právního nároku a finanční požadavky. K ochraně pracovníků pro případ platební neschopnosti zaměstnavatele existuje nařízení, že se zaměstnavatelé musí zapojit do státního systému pojištění.

Pojišťovací aspekt Zákona o zabezpečení důchodových příjmů zaměstnanců poskytuje zaměstnancům záruky vyplácení důchodu i v případě, že zaměstnavatel firmu zruší ještě před doplněním příslušného fondu. ERISA však není jen pojišťovacím systémem. Zavazuje zaměstnavatele, aby vytvářeli fondové a právně nárokové systémy důchodového zabezpečení. Na osobách spravujících důchodové fondy požaduje jejich pečlivé zkoumání a vypracovávání každoročních zpráv o pohybu finančních prostředků fondu.<sup>27)</sup> Např. svěfenské normy, stanovené ERISA, zakazují investice prostředků z důchodových fondů do akcií nebo nemovitostí, přesahující stanovenou hranici. Když firma Grumman Corporation vložila více než 10 % prostředků ze svého důchodového fondu do vlastních akcií, aby tak zabránila převzetí firmy společností LTV Corporation, Ministerstvo práce USA úspěšně firmu Grumman žalovalo za porušení Zákona o zabezpečení důchodových příjmů zaměstnanců.

Zákon rovněž podporuje již zmíněnou možnost přenosu. Přenosnost znamená, že určitá výše nároku na důchodové zabezpečení, získaná v rámci systému důchodového zabezpečení jedné firmy, může být přenesena do systému jiného v případě změny pracovníka zaměstnání. Dnes má takto přenosný nárok na důchodové zabezpečení asi 10 milionů zaměstnanců, většinou členů odborových svazů.



V obranném průmyslu např. mění zaměstnavatele inženýři, kteří uzavřeli se státem smlouvu o omezené době působení u jedné firmy. V důsledku toho většina z nich není nikdy u jedné firmy tak dlouho, aby vznikl právní nárok na důchodové zabezpečení. Tento problém pochopila firma Lockheed Engineering and Management Service Company a svůj systém důchodového zabezpečení přizpůsobila tak, aby byl pro zaměstnance přitažlivější. Nárok na důchodové zabezpečení vzniká zaměstnanci v rámci tohoto nového systému okamžitě, když k firmě nastoupí, a je přenosný, když zaměstnanec firmu opouští.<sup>28)</sup>

## HLAVNÍ USTANOVENÍ

Zahrnutí zaměstnance do systému	Zakazuje vyžadovat dobu práce u firmy delší než 1 rok; 2 roky jsou povoleny, vzniká-li okamžitě 100% právní nárok
Vznik právního nároku	Předpisy vzniku právního nároku: 1. 100 % právní nárok po 5 letech působení u firmy, 2. 20 % právní nárok po 3 letech působení u firmy, růst každoročně o 20 % až do plného nároku celkově po 7 letech
Financování	Systém musí financovat nárůst dávky za poslední rok a odepsat všechny nezaložené náklady za 30 let (40 let pro současné systémy a systémy společně více zaměstnavatelům)
Svěfenské normy	Vytvoření pravidla obezřetnosti jako základní normy správy mimo zákon staví nejrůznější transakce mezi zainteresovanými stranami a zakazuje investovat více než 10% fondu do cenných papírů či nemovitostí
Vypracování zpráv	Zaměstnanci, spadající do daného systému, musí dostávat brožuru obsahující zásady systému; o finančních operacích a dalších podrobnostech systému musí být každoročně podána zpráva ministru práce
Pojištění systému	Vytváří federální pojišťovací společnost k ochraně příjemce splatné částky před ztrátou nárokovaného důchodu při zániku systému s neodpovídajícími aktivy.
Přenosnost	Posiluje dobrovolný přenos; souhlasí-li zaměstnavatel, může si zaměstnanec přenést svůj nárok na důchodové zabezpečení od jednoho zaměstnavatele k druhému a vytvořit si individuální účet důchodového zabezpečení, nepodléhající zdanění
Možnost společného čerpání či přežití	Pokud zaměstnanec (-kyně) neurčí jinak, dostává důchod po celý svůj život a jeho manželka (její manžel) pak po jeho smrti pobírá 50 % celkové částky. Za tuto službu může být důchodová dávka zaměstnance snížena

*Upraveno podle: The American Federationist, říjen 1975, s. 15 (se svolením); Employes Retirement Income Security Act z roku 1974; Tax Reform Act z roku 1986.*

**Předčasný odchod do důchodu.** Jak se systémy důchodového zabezpečení vyvíjejí, snaží se je společnost liberalizovat. Stále častěji se setkáváme s ustanoveními, která zaměstnanci umožňují odejít do důchodu dříve než v obvyklém věku 65 let.<sup>29)</sup> Dávky pro takové zaměstnance jsou nižší, protože je statisticky dokázáno, že pobírají tyto dávky déle, a zaměstnavatel má pro finanční pokrytí svého podílu důchodové dávky k dispozici kratší dobu. V rámci některých systémů, především u ozbrojených sil, je osobám v důchodu vyplácena příslušná částka podle let služby, nikoli podle věku. Vynutí-li si ekonomické podmínky dočasné propuštění zaměstnanců, může firma starším zaměstnancům nabídnout odchod do důchodu a zcela nebo alespoň částečně zrušit snížení důchodové dávky z důvodu předčasněho odchodu do důchodu. Tím se sníží zaměstnavatelovy personální náklady a je to také jedním z důvodů, proč se průměrný věk odchodu do důchodu snížil na 62 let.<sup>30)</sup> Jelikož je důchodová dávka často založena na věku zaměstnance, může v případě předčasněho odchodu do důchodu dojít k diskriminaci, jestliže není systém důchodového zabezpečení dostatečně rozpracován a patřičně realizován.



Firma Du Pont ve snaze snížit počet svých zaměstnanců začala využívat možnosti předčasného odchodu do důchodu. Výsledkem byl odchod 11 200 zaměstnanců, tj. asi 8 % celkové pracovní síly firmy.<sup>31)</sup>

Protože se tempo příchodu nových zaměstnanců zpomaluje a počet osob v důchodu stoupá, lze předpokládat, že metoda prosazování předčasných odchodů do důchodu časem ztratí účel. Jak tvrdí dva výzkumní pracovníci:

V současné době personální politika mnoha firem předčasné odchody do důchodu podporuje. Starším zaměstnancům je tato možnost nabízena místo dočasného... nebo konečného propuštění... firmy ji využívají jako způsobu uvolnění přeplněných pracovních kanálů a jako způsob vytvoření příležitosti k přijímání pozitivních rozhodnutí.

Ovšem s výhledem do budoucna se může tato politika prosazování předčasných odchodů do důchodu ukázat jako krátkozraká. Se změnami ve složení pracovní síly budou organizace patrně trpět nedostatkem technických, intelektuálních i vedoucích pracovníků.<sup>32)</sup>

**Důchodové poradenství.** Jako součást systémů důchodového zabezpečení nabízejí někteří zaměstnavatelé možnost poradenství před i po odchodu do důchodu. Hlavním účelem poradenství před odchodem do důchodu je posílit v zaměstnanci vědomí nutnosti plánovat do budoucna. Čím dříve k tomu dojde, tím lépe se na tuto situaci dokáže zaměstnanec emocionálně i finálně připravit. Poradní schůzky plní i informativní funkce, zaměstnanec se na nich seznamuje s podstatou svého důchodového zabezpečení a možnými změnami, ke kterým může v této záležitosti dojít.<sup>33)</sup>

Významnou součástí předdůchodového plánování je i otázka životního partnera. ERISA umožňuje životnímu partneru zaměstnance pobírat po jeho smrti 50 % jeho důchodové dávky. Stále se zvětšující počet rozvodů měl za následek, že řada lidí o toto právo přišla a nepobírala žádnou důchodovou dávku. V roce 1984 proto Kongres schválil Zákon o rovnováze důchodového zabezpečení. Podle tohoto zákona může rozvodový soud zahrnout do svého rozhodnutí i tzv. pořádek omezených domácích vztahů. Na základě toho je příslušný pracovník firmy, spravující systém důchodového zabezpečení, povinen snížit o určitou částku finanční prostředky ukládané na fond důchodového zabezpečení toho kterého zaměstnance. Tato částka, o kterou jsou jeho důchodové dávky zkráceny, se po jeho odchodu do důchodu vyplácí jeho bývalému partnerovi. Výsledkem této praxe je určité zajištění finanční situace partnera i po rozvodu.<sup>34)</sup>

Poradenství po odchodu do důchodu má zajistit snadný přechod zaměstnance ze zaměstnání do důchodu. Na schůzkách je seznamován s výhodami pro důchodce, které poskytuje jednak stát, jednak jeho bývalá firma. Např. důchodci firmy Mountain Bell Telephone Company mohou vstoupit do organizace, sdružující ostatní bývalé zaměstnance telekomunikačních podniků. Tyto organizace zprostředkovávají kontakty, různé typy akcí a poskytují např. rekreační pobyty.<sup>35)</sup>

Zákon  
o rovnováze  
důchodového  
zabezpečení

## DOVOLENÉ A VOLNA

Doba, po kterou zaměstnanec nepracuje a je přesto placen, je základem této sociální výhody. Většina dovolených a volných dní je placena. I když se na první pohled tento fakt nemusí považovat za tolik významný, náklady spojené s placením volného času zaměstnanců tvoří velkou část celkových výdajů na sociální výhody. V příloze 14-1 vidíme, že je to 12,9 %.<sup>36)</sup>

### Pracovní přestávky

Jednou z nejrozšířenějších forem plateb za dobu, kdy zaměstnanec nepracuje, jsou pracovní přestávky. Patří sem např. odpočinek, přestávka na jídlo nebo osobní hygienu. Odpočinek od fyzické či mentální práce vrátí pracovníkovi energii a zvýší produktivitu práce. Problémem pro personální a výrobní manažery je fakt, že zaměstnanci mají tendenci si tyto přestávky prodlužovat.

Když byla jedna personální manažerka požádána vedoucím o radu, co s tímto problémem udělat, navrhla jednoduché řešení. Každému zaměstnanci byl určen konkrétní čas pracovní přestávky, řekněme od 9,15 do 9,30, od 9,30 do 9,45, ale zaměstnanec nesměl své pracoviště opustit dříve, než se z předchozí přestávky vrátil jeho kolega. Jelikož přestávku chtěli mít všichni, donutili jeden druhého, aby se vyhrazený čas přesně dodržoval a protahování přestávek skončilo.



### Dny nemoci a tzv. platby za zdraví

Některé pracovní absence jsou nevyhnutelné. Většina firem používá dnes pro absence ze zdravotních důvodů systému tzv. dní nemoci, tj. každému zaměstnanci je ročně přidělen určitý počet dnů, kdy nemusí ze zdravotních důvodů přijít do zaměstnání a je přesto za tyto dny placen. Této sociální výhody zaměstnanci bohužel velice často zneužívají, pokládají tyto dny jen za další volno. Pokud personální oddělení zakáže převod takto nevybraných dnů do dalšího roku, absence se koncem roku přirozeně zvýší.<sup>37)</sup> Aby se zneužívání této výhody předcházelo, požadují některé firmy lékařská osvědčení nemoci nebo platí zaměstnancům za to, že si tyto dny nevybrali, což se někdy nazývá "platby za zdraví". Může to mít dobrý vliv na zaměstnancovu docházku do zaměstnání.

Některé firmy se zneužívání brání přidělováním tzv. dnů osobního volna, jako např. firma Intel. Zaměstnanec může zůstat doma z jakéhokoli důvodu a je placen, ale ročně má takových dní k dispozici jen omezený počet. Tzv. banky osobního volna umožňují zaměstnancům "půjčit si" další dny, když své už vyčerpali, a "vrátit je", když jsou jim, řekněme, v dalším roce přiděleny dny nové.<sup>38)</sup>

Dny osobního  
volna

## Dovolená a volné svátky

Prodloužené  
svátky

Průměrně dávají firmy svým zaměstnancům devět dní placených volných svátků. Této výhody však opět řada zaměstnanců zneužívá. Někdy se snaží prodloužit si volno a do zaměstnání nepřijdou den před svátkem nebo po něm. Proto některé firmy udělení tohoto typu placeného volna podmíní přítomností zaměstnance před svátkem i po něm. Jinde tento problém řeší tak, že aplikují na tyto dny systém dní osobního volna popsáného výše. Pokud si tedy chce zaměstnanec placený svátek prodloužit, musí si vybrat na tento den z osobního volna.

Délka placené dovolené většinou závisí na tom, jak dlouho zaměstnanec u firmy pracuje. Např. po jednom roce je to jeden týden, po dvou letech dva týdny, po pěti až deseti letech tři týdny atd. Koncepte jednotlivých firem se od sebe podstatně liší. U některých firem si zaměstnanec může vybrat jen několik dní dovolené, jinde vyžadují, aby si ji vybral vcelku. Jen několik firem na určitou dobu přerušuje práci a a žádá od svých zaměstnanců, aby si v tomto období vybrali dovolenou všichni najednou. (Tato doba uzavření podniku se často využívá na generální opravy zařízení.) Stále existují i případy, že firma systém dovolených vlastně odmítá, zaměstnanci pracují bez dovolené a dostávají za ni zvláštní příplatek.



Intel si vytvořil koncepci dlouhodobých placených dovolených, která je velmi neobvyklá. Poskytuje svým stálým americkým a kanadským zaměstnancům po několika letech práce u firmy dva měsíce placené dovolené. Se souhlasem vedoucích mohou zaměstnanci požádat o půlroční volno, které je placené a během kterého mohou využít mimořádně výhodných příležitostí ve státní správě, vyučovat nebo se vzdělávat.

## Uvolnění ze zaměstnání

Pracovníci jsou ze zaměstnání uvolňováni především z důvodů vleklé nemoci, u žen pak v době těhotenství, dále z důvodů vojenské přípravy, práce v soudních sborech, úmrtí v rodině a jiných důvodů, které si specifikuje každá firma samostatně. Dlouhodobější uvolnění není většinou placeno. Kratší absence, jako např. pohřeb blízkého příbuzného nebo práce v soudní porotě většinou placeny jsou. Podle Zákona o diskriminaci těhotenství z roku 1978 nesmějí zaměstnavatelé těhotné ženy diskriminovat, musejí jejich uvolnění ze zaměstnání brát stejně jako všechny ostatní zmíněné typy.

## Úprava pracovní doby

Délka běžného pracovního týdne se od dob počátku průmyslové revoluce podstatně změnila; pro vytvoření představy uvádíme graf 14-3. Norma čtyřicetihodinového pracovního týdne s pěti pracovními dny se téměř nezměnila od třicátých do počátku sedmdesátých let. Během sedmdesátých let si

začalo získávat popularitu několik nových přístupů k otázce délky pracovní doby: kratší pracovní týden, pružná pracovní doba a rozdělení práce.<sup>39)</sup>

## Kratší pracovní týden

Kratší pracovní týden zhušťuje čtyřicet pracovních hodin do menšího počtu dní. Některé koncepte kratších pracovních týdnů dokonce redukuje i těchto čtyřicet hodin. Největší popularitu si získal čtyřicetihodinový pracovní týden zhuštěný do čtyř dnů. Jeho obliba stále vzrůstá, i když přináší určité problémy v péči o dítě pro některé zaměstnané matky a u fyzicky náročnějších zaměstnání se projevuje větší únava. "Mezi alternativními koncepty pracovního týdne je nejnámější tzv. zhuštěný týden, který běžně definujeme jako čtyřicet pracovních hodin, zahrnutých do 4 nebo 4 a půl dne. Počet zaměstnání využívajících této koncepce rostl za posledních dvanáct let (ke květnu 1985) čtyři a půl krát rychleji, než rostl celkový počet zaměstnání."<sup>40)</sup>

**PŘÍLOHA 14-3**  
Typický pracovní  
rozhř z doby  
před Občanskou  
válkou

Pracovní rozvrh firmy Holyoke Mills,	
nabývající platnosti dnem 3. ledna 1853.	
Normou je Západní železnice, užívající času Cambridgského poledníku.	
<b>Ranní zvonění</b>	
První zvonění ve 4,40. Druhé zvonění v 5 hodin.	
<b>Vrata do dvora</b>	
budou otevřena při ranním zvonění a večerním zvonění po dobu 10 minut.	
<b>Započetí práce</b>	
Deset minut po posledním ranním zvonění a deset minut po zvonění oznamujícím konec jídla.	
<b>Zvonění na snídani</b>	
Od 1. října do 31. března včetně zvonění počátku v 7 hodin a zvonění konce v 7,30 Od 1. dubna do 30. září včetně zvonění počátku v 6,30 a zvonění konce v 7 hodin.	
<b>Zvonění na oběd</b>	
Zvonění počátku ve 12,30, zvonění konce v 1 hodinu odpoledne.	
<b>Večerní zvonění</b>	
Zvonění v 6,30 hodin večer	

*Pramen: Labor's Long, Hard Road, Air Line Employees Association, International, s. 4. Použito se svolením.*

## PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

Převzetí evropské koncepce pružné pracovní doby znatelně zpomalilo tempo rozšiřování čtyřdenního pracovního týdne.<sup>41)</sup> Pružná pracovní doba zrušila pevně stanovené začátky a ukončení pracovního dne. Namísto toho mají zaměstnanci možnost chodit do zaměstnání kdykoli v rámci vymezených hodin, tj. začínat mohou mezi sedmou a devátou hodinou za předpokladu, že všichni budou v zaměstnání v tzv. klíčové době, tj. od devíti do tří hodin. Pracovní den zůstává většinou osmihodinový, tudíž se liší i čas odchodu jednotlivých zaměstnanců.

Výsledky využití pružné pracovní doby však většinou závisejí na povaze práce dané firmy. Tak např. hlavní nevýhodou pružné pracovní doby je, že brzy ráno a pozdě odpoledne se v zaměstnání nachází menší počet pracovníků. Tento problém je závažný především u sériové výroby a u pracovních činností zakládajících se na službách zákazníkům. Naopak u administrativních typů zaměstnání přinesl tento systém velice uspokojivé výsledky. Např. podle zákona 97-221 má 325 000 státních zaměstnanců možnost pracovat určité dny déle a tyto napracované hodiny si vybrat někdy jindy.<sup>42)</sup> Závěrem si ještě řekněme, že v současnosti má ve Spojených státech pružnou pracovní dobu asi 12 % celkové pracovní síly.<sup>43)</sup>

### Rozdělení práce

Třetím přístupem k otázce pracovní doby, který si získal popularitu v průběhu 70. let, je tzv. rozdělení práce. Znamená to, že tutéž práci vykonávají dva nebo více zaměstnanců, ale nikoli ve stejnou dobu, tj. mohou se střídát po směnách nebo dokonce po týdnech. Nejobvyklejší je, že se takto v jednom zaměstnání střídají dva lidé.



Dva lidé vykonávající jednu práci

Karen a Bob Rosenovi spolu vyučovali angličtinu na Lincolnově střední škole. Když Karen porodila v létě první dítě, dohodli se oba manželé s ředitelem školy o rozdělení práce. Bob učil dopoledne tři hodiny anglické literatury a slohová cvičení, potom odjel domů, předal manželce auto, a ta odpoledne učila další tři hodiny. Prospěch z tohoto uspořádání měla i škola, protože běžný úvazek učitele je 5 hodin denně a hodina přípravy. Koncepcí rozdělení práce byla zajištěna výuka šest hodin denně. Bob a Karen takto mohli střídavě pečovat o své dítě a ani jeden z nich se nemusel zcela zříci svého zaměstnání.

Hlavní výhoda připisovaná systému rozdělení práce je, že se zaměstnanci neunaví, čímž se zvyšuje produktivita práce. Problémy spočívají ve větší náročnosti administrativního zpracování situace, kdy dva zaměstnanci dělají práci jakoby zaměstnanec jednoho. Dalším problémem je otázka sociálních výhod. Personální odborníci jsou nuceni rozhodnout, zda mají být zaměstnancům dělicím se o práci poskytovány stejné sociální výhody jako zaměstnancům ostatním nebo zda by měly být redukovány v souladu s nižším počtem odpracovaných hodin. Většina úřadů pro nezaměstnané obvykle těmto pracovníkům, jsou-li propuštěni, podporu v nezaměstnanos-

ti nekrátí, na podporu totiž podle nich takoví zaměstnanci nemají vůbec právo.

## SLUŽBY ZAMĚSTNANCŮM

Některé společnosti jdou ještě za hranice tradičních sociálních výhod a svým zaměstnancům poskytují další služby. K těm nejběžnějším patří vzdělávací, finanční a sociální programy.

### Vzdělání

Mezi nejobvyklejší typy této služby patří hrazení školného. Tímto způsobem firma motivuje své zaměstnance, aby se dále vzdělávali a zvyšovali si tak kvalifikaci. Finanční krytí může být omezeno na vzdělání v oblasti příbuzné zaměstnancově profesi, anebo hradí zaměstnavatel, částečně nebo plně, jakékoli další vzdělávání. Některé společnosti mají částky určené na tyto výdaje odstupňovány. Např. firma Beckman Instruments, Inc. hradí ve skupině A a B 100 % školného, ve skupině C 50 % a ve skupině D až F nehradí nic. Dá se předpokládat, že v budoucnu si řada firem osvojí koncepci firmy Kimberly-Clark Corporation:

Firma Kimberly-Clark vytvořila pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky zvláštní konta úspor, určená na vzdělání. Firma na tato konta přispívá určitou částkou za každý rok, který zaměstnanec u firmy odpracuje. Když pak chce zaměstnanec nebo jeho rodinný příslušník začít studium na vysoké škole, dostává z tohoto konta určitou částku na zaplacení školného.



### Finanční služby

Asi nejstarší službou tohoto typu jsou systémy slev. V rámci těchto systémů mají zaměstnanci možnost nakupovat výrobky firmy za nižší ceny. Tato praxe je běžná především u obchodů a výrobců spotřebního zboží. Např. zaměstnanci obchodního domu Broadway Department Stores mohou nakupovat oblečení ve svém obchodním domě za desetinu maloobchodní ceny.

Další, dnes již velmi rozšířenou službou, jsou úvěrové unie. Úrok získaný z půjček a investic se rozděluje mezi členy unie formou dividend. Dividendy (výplaty úroků) se rozdělují v poměru k částce, kterou mají zaměstnanci na svém podílovém kontě (kontě úspor). K hlavním výhodám těchto unií patří nižší úrokové sazby půjček, vyšší úroky vkladů a automatické odpočty splátek ze mzdy či automatické ukládání financí.

Další služba umožňuje zaměstnancům nakupovat akcie své firmy, většinou formou srážek ze mzdy. V některých případech může firma zaměst-

nancům na nákup akcií přispět anebo jim sníží jejich cenu. Např. u firmy Intel si mohou zaměstnanci koupit akcie za 85 % jejich tržní ceny.

Již dříve zmíněný plán spoluvlastnictví akcií zaměstnanců (ESOP) umožňuje zaměstnavateli získávat finance a zaměstnance podporuje v získávání akcií firmy. Zaměstnavatel prodává skupině zaměstnanců určitou část akcií, které zaměstnanci používají jako vedlejší zajištění půjčky. Výnosy z půjčky pak firmě zpětně zaplatí poskytnuté akcie. Půjčka je splácena dividendami a penězi zaplacenými za příslušné akcie. Akcie zaměstnanci nakonec zůstanou a on může těžit z ekonomických úspěchů své vlastní firmy. V případě, že se firmě nedaří, je v nebezpečí samozřejmě nejen zaměstnaní pracovníka, ale i jeho investice.<sup>44)</sup>

ESOP

### Sociální služby

Zaměstnavatelé poskytují celou škálu sociálních služeb. Jedním extrémem jsou zájmové organizace jako např. baseballové týmy nebo ligy bowlingu, druhým extrémem jsou komplexní programy pomoci zaměstnancům (employee assistance programs - EAP), které by měly zaměstnancům pomáhat řešit osobní problémy.<sup>45)</sup>

EAP

Uvádíme úryvek z úvodní kapitoly brožury firmy Xerox, kde se o tomto typu služeb hovoří:

Program pomoci zaměstnancům firmy Xerox (XEAP) přináší prospěch zaměstnancům i jejich rodinám. Jeho účelem je pomáhat lidem, kteří trpí alkoholní nebo drogovou závislostí, případně mají jiné citové či rodinné problémy.

Takové problémy mohou vypadat na povrchu nenápadně - manželské neshody, konflikty rodičů s dětmi, finanční potíže. Pokud se jim hned od počátku nevěnuje pozornost, mohou nakonec rodinu zničit.

Tyto problémy se rovněž mohou vážně a nákladně projevit i na pracovišti. Ničí vztahy mezi zaměstnanci, podkopávají kvalitu pracovního výkonu a způsobují ztráty cenné pracovní doby.<sup>46)</sup>

Zmíněný program je určen pro současné i bývalé zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Dává jim právo dvou bezplatných konzultací, týkajících se jakéhokoli osobního problému. Firma hradí 80 % nákladů prvních osm návštěv u lékaře, spojených s problémy drog či alkoholu. Další léčebné náklady se hradí prostřednictvím systému zdravotního zabezpečení zaměstnanců firmy Xerox.

XEAP se ovšem neomezuje pouze na problémy s drogami či alkoholem. Zahrnuje i osobní citové problémy spojené s manželstvím, dětmi či finanční situací zaměstnance.

Zaměstnanec může těchto služeb využít buď na doporučení personálního oddělení anebo může sám zavolat na známé telefonní číslo, jakousi linku důvěry. Aby byla zaručena důvěrnost, nejsou žádná fakta spojená s využitím této služby (ani to, že zaměstnanec tuto službu někdy využil) zaznamenávána do osobního spisu. Na poskytování rad a doporučení spolupracuje firma Xerox s jinými organizacemi, jako např. s Americkou rodinnou službou.<sup>47)</sup>



Programy pomoci zaměstnancům nejsou běžným jevem, ale dnes už je poskytuje celá řada firem. Existují proto, že si personální manažeři uvědomili, jak mohou osobní problémy zaměstnance ovlivnit jeho pracovní výkon. Uvedený příklad z firmy Xerox je běžným typem takového programu a našli bychom ho u většiny velkých společností. Mnohé z těchto programů vznikaly v 60. a 70. letech původně jako programy léčby alkoholismu, později i drogové závislosti.

Firma General Motors Corporation hodnotila pracovní výkon 71 zaměstnanců - alkoholiků, kteří prošli léčebným programem. Výsledky několikaměsíčního experimentu ukázaly, že délka promíhané pracovní doby klesla o 85 % a o 72 % se snížily i výplaty dávek na úrazy či onemocnění.<sup>48)</sup> Zpráva neuvádí, zda tyto úspory vynahradily náklady na léčení. Tato omezená studie naznačuje, že pokud zaměstnavatelé financují podobné programy, ať už odděleně nebo spolu s komplexním programem pomoci zaměstnancům, mohou tím jen získat.



Významnou oblastí je v současné době *péče o dítě*. Očekává se, že v 90. letech bude pracovat 18 miliónů matek. Více než 50 % žen se vrací do zaměstnání během jednoho roku po porodu. Důvody jsou zřejmé. V období od konce sedmdesátých do konce osmdesátých let se tyto důvody začaly projevovat, a proto vzrostl počet programů, pomáhajících zaměstnancům s péčí o děti, ze 100 na více než 2500.<sup>49)</sup> Některé společnosti, jako např. American Bankers Insurance Company, mají svá vlastní dětská zařízení. Jiné firmy dotují běžná dětská zařízení, snad aby se vyhnuly odpovědnosti či špatnému pocitu, kdyby měla nějaká nehoda v podniku zaměstnancovu dítěti ublížit a pravděpodobně i proto, aby na tato zařízení nemusely vynakládat finanční prostředky. Jelikož výdaje na péči o dítě představují průměrně 10 % hrubého příjmu rodiny, kde pracují oba rodiče, je zřejmé, že firmy, poskytující tuto službu, budou pro uchazeče o zaměstnání velice atraktivní. Např. firma Intermedics, Inc., výrobce kardiostimulátorů, sídlící v Texasu, zaznamenala po zavedení výplat vysokých dávek určených na péči o dítě 23 % poklesu fluktuace a asi 2 % poklesu u projevů absentérství.<sup>50)</sup>

Firma Transamerican Life Company zjistila, že ti z jejích zaměstnanců, kteří mají malé děti, chybějí v práci 6 až 7 pracovních dnů v roce, což firmu ročně stojí 150 000 až 180 000 dolarů. Přeměnila tedy část Kalifornského lékařského centra na denní zařízení péče o děti a zajistila navíc patnáct postýlek pro nemocné děti svých zaměstnanců.<sup>51)</sup>



Kromě nemocných dětí jsou dalším problémem dělníci pracující na noční směny a zaměstnanci, kteří musejí pečovat o staré lidi.

Nedávné průzkumy ukazují, že až v jedné třetině manželských párů s dětmi, kde jsou zaměstnání oba rodiče, pracuje jeden z nich na noční směny. Takto se mladé rodiny snaží vyhnout výdajům na péči o dítě, která je v případě, že oba pracují přes den, nezbytně nutná.

...30 % vdáných žen, které pracují na částečný úvazek večer nebo v noci, řeklo, že by byly ochotny pracovat více hodin, kdyby jim byla zajištěna péče o děti. Svobodné matky s nízkými příjmy hledají nejvíce možnosti nočního hlídání dětí, protože musejí pracovat, a nejnázne najdou právě zaměstnání na noční směny.<sup>52)</sup>

*Péče o staré osoby*, ponejvíce o staré rodiče, je zvláštním problémem právě z důvodů omezených možností jejich zaměstnaných dětí. Časopis Fortune došel k následujícímu závěru: "... otázka péče o staré osoby pravděpodobně ve své naléhavosti brzy předčí problém péče o děti." <sup>53)</sup> Výzkumní pracovníci Sřediska pro výzkum stárnutí Bridgeportské univerzity zjistili, že téměř čtvrtina zaměstnanců starších 40 let nějakým způsobem pečují o staré osoby a že polovina z nich je v této péči nenahraditelná. <sup>54)</sup>

*Programy přestěhování* poskytují buď hotovost, nebo služby potřebné k tomu, aby se nový zaměstnanec mohl přestěhovat. Minimálně je to úhrada dopravních výdajů.

Některým zaměstnancům jsou hrazeny i výdaje spojené s hledáním nového bydliště v místě určení ještě před přestěhováním, firma jim může přispět na získání hypotéky na dům, pomoci při hledání zaměstnání pro partnera, nebo dokonce zařídit poradenství, týkající se stěhování. Zaměstnanec, který se stěhuje od firmy do jiného místa, má právo na stejné služby, navíc může svému zaměstnavateli prodat za odhadní cenu svůj nynější dům. Určité potíže způsobují personálním oddělením manželské páry, v nichž jsou oba manželé silně profesionálně založeni. Buď nejsou ochotni se stěhovat, nebo v případě, že se přestěhují, žádají personální oddělení o pomoc při hledání zaměstnání pro partnera. <sup>55)</sup>

Sociální služba dlouhodobého uvolnění z práce není příliš rozšířená, ale velké organizace jako např. firmy IBM nebo Xerox poskytují svým zaměstnancům, kteří chtějí pracovat na plný úvazek ve státních organizacích, toto dlouhodobé placené volno.



Např. firma Xerox "půjčuje" své zaměstnance příspěvkovým organizacím a dobu nepřítomnosti jim plně hradí. Své návrhy zaměstnanci předkládají jednak určené organizaci, jednak příslušnému manažerovi své firmy. Takový návrh by měl obsahovat popis projektu, na kterém se chce zaměstnanec podílet, kvalifikační požadavky, charakteristiku příslušné organizace a doporučující dopis od organizace, která celý projekt sponzoruje. Zaměstnanec může být uvolněn na dobu od jednoho měsíce do jednoho roku. Během jednoho roku se posuzovacímu výboru sešlo 60 takových žádostí, celkově bylo uděleno 264 měsíců volna. Každoročně vydá firma Xerox na tuto službu 300 000 až 3 560 000 dolarů. <sup>56)</sup>

## ŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH VÝHOD A SLUŽEB

V oblasti personálního managementu dochází k řadě nedostatků v oblasti řízení a spravování systémů nepřímého odměňování. Dokonce i v jinak dobře řízeném personálním oddělení se sociální výhody a služby řídí jaksí nahodile. <sup>57)</sup> Tyto nákladné systémy sociálních dávek a služeb byly vlastně doplněny na základě trendů společenského vývoje, požadavků odborových svazů, nátlaku zaměstnanců nebo přání vedení, personální oddělení tedy jen zřídka stanoví jejich cíle, systematické plány a normy nezbytné pro určení míry vhodnosti těchto programů. Takové "slepování" sociálních dávek a služeb způsobuje vážné problémy.

## Problémy s řízením

Základním problémem doplňujících forem odměňování je nedostatečné zapojení zaměstnanců. Když personální oddělení (spolu s odbory, pokud ve firmě existují) vytvoří určitý program sociálních výhod, mají zaměstnanci jen nepatrnou možnost volby. Např. důchodové zabezpečení a mateřské příspěvky se většinou poskytují všem zaměstnancům firmy. Mladší zaměstnanci však mohou důchod považovat za něco příliš vzdáleného a v daném okamžiku nepodstatného, naopak starší zaměstnanci nemusí mít zájem o mateřské příspěvky. Takový univerzální přístup bohužel nerozlišuje mezi přáními a potřebami jednotlivců. Lze připustit, že tato uniformita šetří práci administrativním a pojišťovacími pracovníky, ovšem pokud zaměstnanec dostává dávku, kterou buď nechce, nebo nepotřebuje, jsou tyto úspory diskutabilní.

Právě z důvodů omezené volby jednotlivých sociálních dávek zaměstnanci často ani nevědí, na které dávky mají vlastně právo. Tři výzkumní pracovníci Arizonské univerzity prováděli mezi zaměstnanci průzkum mínění o nemocenském pojištění. Došli k následujícím závěrům:

Sto osmdesát dva zaměstnanci Arizonské univerzity se účastnili průzkumu, týkajícího se hodnocení sociálních výhod. Zjistili: a) zaměstnanci nemají přehled o zaměstnavatelových nákladech a tržní hodnotě dávek, na které se studie zaměřila; b) zaměstnanci příslušné dávky silně podceňují. Tyto závěry přesně odpovídají hypotéze, zaměstnancovo hodnocení sociálních dávek je založeno na výši jeho vlastního příspěvku (ne na výdajích zaměstnavatele). <sup>58)</sup>

Nedostatek znalostí v této oblasti je příčinou přemrštěných nároků zaměstnanců. Např. starší zaměstnanci mohou požadovat zlepšení důchodového zabezpečení, zatímco jejich mladší kolegové žádají rozšíření pojistek pro své rodinné příslušníky. V horším případě může nedostatečná informovanost vést k nespokojenosti a stížnostem zaměstnanců, hlavně v případech, kdy oni sami na sociální dávky nemají povinnost finančně přispívat.

## Řešení zmíněných problémů

Snaha o vyřešení těchto problémů spočívá především v lepším informování zaměstnanců, většinou prostřednictvím zveřejnění seznamu sociálních dávek. <sup>59)</sup> Začíná se obvykle orientační schůzkou, na níž se vysvětlí systém dávek, a zaměstnanci dostanou příručku. Dále je možné využít řady dalších způsobů, jako např. firemní noviny, zvláštní zásilky, schůzky se zaměstnanci, vývěskovou službu, zodpovídání dotazů zaměstnanců atp.

Pojišťovna Massachusetts Mutual Life Insurance Company vytvořila zajímavý vlastní systém. Se svolením příslušné firmy ohodnotí pojišťovna sociální dávky poskytované jednotlivým zaměstnancům a tyto informace zpracuje do příručky. Zástupce pojišťovny pak provede k příručce výklad a odhalí zaměstnancům měry v jejich sociálních výhodách (s cílem prodat jim nezbytné pojistky).

Nechtěné dávky

Vnitřní reklama



Publicita sociálních výhod a služeb naráží na jednu překážku: nezájem zaměstnanců. Navíc se těmito "reklamními" výdaji zvyšují celkové náklady na řízení systému sociálních výhod.

#### Uspokojivé řešení: volitelné výhody

Systém volitelných sociálních výhod umožňuje zaměstnancům vybrat si dávky a služby, vyhovující jejich individuálním potřebám. Pracovníci dostanou konto s příslušnou částkou určenou na sociální dávky a služby. Vyberou si konkrétní dávku, kterou zaměstnavatel nabízí, a za peníze z konta si ji "zakoupí". Seznam typů a cen jednotlivých dávek dostane každý zaměstnanec ve formě počítačového tisku, na kterém je rovněž každá dávka stručně popsána. Z tohoto seznamu (viz příloha 14-4) si zaměstnanci vyberou soubor sociálních dávek a služeb pro nadcházející rok.

Sociální výhody  
na zakázku

**PŘÍLOHA 14-4**  
Hypoteticky  
vytvořený výběr  
sociálních dávek  
dvou různých  
zaměstnanců

Zaměstnanec A		Zaměstnanec B	
Věk 27 let, žena, vdaná, jedno dítě, manžel studuje.		Věk 56 let, muž, ženatý, dvě dospělé děti mající vlastní rodiny, manželka nepracuje.	
	Zdravotní pojištění:		
\$ 345	mateřské příspěvky		0
2435	odpočet 1000 \$		0
0	odpočet 1000 \$		\$ 2025
	Životní pojištění:		
100	20 000 \$ pro zaměstnance		100
150	10 000 \$ pro partnera		0
1600	Dovolená		1900
700	Placené volno		900
1200	Důchodové zabezpečení		2270
0	Placení práce v soudní porotě		0
200	Pojištění pracovní neschopnosti		200
1870	Nemocenské pojištění		1205
\$ 8600	Celkem		\$ 8600

Graf 14-4 ukazuje, jak mohou dva rozdílní zaměstnanci využít 8600 USD, které firma poskytuje všem svým pracovníkům. Zaměstnanci A a B si zvolili dvě rozdílné soustavy dávek, protože se zásadně liší jejich osobní situace. Zaměstnanec A je mladá matka, podporující finančně i svého manžela. Pokud by měli mít druhé dítě nebo museli vydávat finance na lékařskou péči, vážně by to narušilo jejich rodinný rozpočet, takže se rozhodli dobře se pojistit pro případ těhotenství nebo nemoci. Zaměstnanec B by si mohl snadněji dovolit neočekávaně vydat peníze za lékařské ošetření, proto se

rozhodl pro zdravotní pojištění s vyšší odpočitatelnou částkou a i na nemocenské pojištění věnoval menší sumu. Naopak velkou část celkové částky věnoval důchodovému zabezpečení.

Ačkoliv tento přístup znamená dodatečné administrativní náklady a povinnost personálního oddělení zaměstnancům poradit při výběru, má několik výrazných výhod. Hlavní z nich je zapojení zaměstnanců. Pracovníci takto přesně pochopí, jaké sociální výhody zaměstnavatel nabízí, a mohou lépe přizpůsobit sociální dávky svým individuálním potřebám.<sup>60</sup>

Kromě široké škály sociálních výhod a služeb, o kterých jsme hovořili v této kapitole, jsou zaměstnavatelé povinni poskytovat sociální zabezpečení, odměny zaměstnanců a zajistit bezpečné pracovní prostředí. Tyto zákonem stanovené výhody a služby jsou rozebrány v následující 15. kapitole, která uzavírá tuto část knihy.

## SHRNUTÍ

Sociální výhody a služby poskytované zaměstnancům se ze všech forem odměňování vyvíjejí nejrychlejší tempem. Zaměstnavatelé je rozšiřují s cílem předejít pracovním nepokojům, reagovat na požadavky zaměstnanců a udržet si schopnost konkurence na trhu. Zaměstnanci dávají sociálním výhodám, získaným prostřednictvím zaměstnavatele, přednost proto, že se tím sníží jejich vlastní výdaje, že má tento systém určité daňové zvýhodnění a chrání je před důsledkem inflace.

Sociální výhody se dělí do čtyř hlavních skupin: pojištění, zabezpečení, dovolené a volna, úpravy pracovní doby. Sociální služby se skládají ze vzdělávacích, finančních a sociálních programů. Rozmanitost s sebou přináší několik vážných administrativních problémů. Nejvýznamnější otázkou je orientace personálních manažerů na úspory nákladů. V zájmu úspory administrativy většina firem neposkytuje ve svých systémech nepřímého odměňování individualizované programy, které si však získávají stále větší obliby.

## TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

Nepřiměřené čerpání  
Spolupojistná doložka  
Samofinancování  
Organizace udržování  
zdraví - HMO  
Pojištění dlouhodobé pracovní  
neschopnosti  
Právní pojištění

Tzv. zlaté padáky  
Zaručená roční mzda  
Dodatek k podpoře nezaměstnanosti  
Příspěvkový systém  
Vznik právního nároku  
Doložka přenosnosti



Odchodné  
Zákon o zabezpečení  
důchodových příjmů  
zaměstnanců (ERISA)  
Platby za zdraví

Dny osobního volna  
Kratší pracovní týden  
Pružná pracovní doba  
Systém volitelných sociálních  
výhod

## OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Které faktory přispívají k rychlému rozvoji systémů sociálních výhod jakožto určitého procenta celkových nákladů zaměstnavatele?

2. Představte si, že u firmy Ford Motor Company spravujete oblast sociálních výhod a zjistili jste, že náklady na zdravotní zabezpečení stouply v poslední době z 15 na 90 centů za hodinu. Jaká opatření byste navrhli pro zvládnutí těchto rostoucích nákladů?

3. Byli jste požádáni o vysvětlení, proč dávají zaměstnanci přednost platům kombinovaným se sociálními výhodami před vyšší mzdou, která by obsahovala částku, odpovídající finanční hodnotě příslušných sociálních výhod. Jak budete argumentovat?

4. Stručně popište typy sociálních výhod, které může organizace poskytnout svým zaměstnancům s cílem zaručit jim vyšší míru finanční jistoty.

5. Proč byl nezbytný Zákon o zabezpečení důchodových příjmů zaměstnanců? Jaká jsou jeho základní ustanovení?

6. Pro kterou z následujících skupin zaměstnanců bude problémem přechod z pětidenního 40hodinového pracovního týdne na čtyřdenní 40hodinový pracovní týden: a) zaměstnané matky, b) nekvalifikovaní dělníci, c) dělníci pracující u montážní linky? Jaké to budou problémy?

7. S jakými problémy se podle vašeho očekávání bude v oblasti sociálních výhod a služeb potýkat velká firma?

8. Byli jste požádáni zlepšit informovanost zaměstnanců o sociálních výhodách. Jaká opatření přijmete, aniž byste měnili způsob, jakým vaše firma tyto výhody poskytuje? Kdybyste mohli změnit celý systém, co byste udělali pro lepší informovanost zaměstnanců.

## PŘÍPAD 14-1

### Soap Producers and Distributors, Inc.

Firma Soap Producers and Distributors, Inc. měla velké problémy s fluktuací zaměstnanců, která dosahovala ročně až 40 % u technických a administrativních pracovníků. U hodinově placených zaměstnanců to bylo téměř 75 %.

Mzdové průzkumy opakovaně ukazovaly, že úroveň platů u firmy o 10 % až 12 % převyšuje mzdové úrovně na pracovním trhu. Systém sociálních vý-

hod již nebyl tak dokonalý, ale vedení ho považovalo za schopný konkurence. Zaměstnancům bylo poskytováno zdravotní a životní pojištění, placené dovolené a volna a každoroční příspěvek před vánoci ve výši 100 dolarů. I tak si někteří zaměstnanci na systém sociálních výhod stěžovali. Jejich stížnosti byly různé a zřejmě žádná sociální dávka nebyla tou klíčovou otázkou.

Navíc byla na pracovním trhu v této oblasti silná konkurence. Někdy trvalo celé týdny, než firma obsadila příslušné pracovní místo. Specializované dělníky musela většinou hledat v jiných městech a hradit jim výdaje na stěhování.

1. Jak by podle vašeho názoru měla firma změnit svůj program sociálních výhod?

2. Které problémy firmy by se daly řešit systémem volitelných sociálních výhod?

3. Jaké další změny byste navrhli k překonání potíží s náborem nových zaměstnanců?

## PŘÍPAD 14-2

### Program dlouhodobého zabezpečení firmy Electron Products

Od roku 1963 má firma Electron Products program důchodového zabezpečení, zahrnující všechny pracovníky, kteří jsou u firmy zaměstnání déle než dvacet let. Zaměstnanci mají nárok na důchod v 65 letech. Vyplácená částka se zakládá na průměrném platu za posledních pět let. Za každý rok u firmy získává zaměstnanec 2 a půl procenta ze svého průměrného platu. Do roku 1972 vyplácela firma důchody ze souběžných zisků. V roce 1972 se správní rada rozhodla financovat systém důchodového zabezpečení ukládáním 2 % každoročního zisku do akcií nebo nemovitostí. Zaměstnancům bylo řečeno, že byl založen firemní fond důchodového zabezpečení, ale hlubšího vysvětlení se jim nedostalo. Kdykoli byl ředitel firmy dotázán na program důchodového zabezpečení, odpovídal, že "o věrné zaměstnance se firma postará".

1. K jakým změnám musí v programu důchodového zabezpečení firmy dojít, aby tento program odpovídal Zákonu o zabezpečení důchodových příjmů zaměstnanců?

2. Jaké další změny byste navrhli pro zvýšení efektivity tohoto plánu ve zlepšování morálky zaměstnanců?

## PRAMENY

1. Peter W. Stonebraker: "Flexible and Incentive Benefits: A Guide to Program Development", *Compensation Review*, druhé čtvrtletí 1985, s. 41.
2. Marie Wilson, Gregory B. Northcraft a Margaret A. Neale: "The Perceived Value of Fringe Benefits", *Personnel Psychology*, sv. 38, 1985, s. 309.
3. *Employee Benefits 1985*, Washington, D.C.: Chamber of Commerce of the United States, 1986, s. 5.
4. Tamtéž.
5. J. H. Foegen: "The Creative Flowering of Employee Benefits", *Business Horizons*, květen-červen 1982, s. 9-13.
6. *Employee Benefits 1985*, cit. dílo, s. 21.
7. "Painful Pinch: More Companies Reduce Health Benefits to Save Cash", *The Wall Street Journal*, západní vydání, 4. leden 1983, s. 1.
8. Susan J. Duncan: "What's Next on Health Cost Control", *Nation's Business*, listopad 1982, s. 24. Viz také "Shifting Health Costs to Employees More Expensive", *Resource*, červen 1984, s. 12.
9. Joseph Carey: "Health Benefits for Employees Enter New Era", *U.S. News World Report*, 22. červen 1985, s. 73-74.
10. Ronald Bujan: "A Primer on Self-Funding Health Care Benefits", *Personnel Administrator*, duben 1983, s. 61-64.
11. "Paying Employees Not to Go to the Doctor", *Business Week*, 21. březen 1983, s. 150. Viz také Thomas N. Fannin a Teresa Ann Fannin: "Coordination of Benefits: Uncovering a Buried Treasure", *Personnel Journal*, květen 1983, str. 386-391.
12. Employer Perceptions of HMOs: Survey Shows Mixed Feelings on Effectiveness as Cost Saving Vehicles", *Medical Benefits*, 30. duben 1987, s. 1.
13. Stuart Gannes: "Strong Medicine for Health Bills", *Fortune*, 13. duben 1987, s. 70-72, 74. Viz také "Case Management: Can It Help Cut the Cost of Care?", *Resource*, listopad 1986, s. 5-6.
14. *Employee Benefits 1985*, cit. dílo, s. 11.
15. Tamtéž, s. 22. Viz také Jesse Rosenthal, Narry J. Baresi a Mordachai Soroka: "The New Focus on Vision Care Plans", *Personnel Journal*, srpen 1986, s. 136-138.
16. Rosenthal, Baresi a Soroka, cit. dílo.
17. *Employee Benefits 1985*, cit. dílo, s. 11.
18. Aaron Bernstein: Business and Pregnancy: "Good Will Is No Longer Good Enough", *Business Week*, 2. únor 1987, s. 37. Viz také Nancy Norman a James T. Tedeschi: "Paternity Leave: The Unpopular Benefit Option", *Personnel Administrator*, únor 1984, s. 39-40, 42-43.
19. "More Companies Aid Employees on Adoptions", *The New York Times*, 18. srpen 1982, s. C1, C13.
20. Kevin J. O'Donnel a Kathy A. Lawler: "Group Legal Services Plans", *Personnel Administrator*, březen 1987, s. 92-97.
21. Nancy Russel: "Compensation Key in Navistar Restructuring", *Resource*, prosinec 1986, s. 7.
22. "Silver Parachute Protects Work Force", *Resource*, leden 1987, s. 3.
23. "Most Firms Have Severance Pay Programs", *Resource*, říjen 1986, s. 2.
24. *Employee Benefits 1985*, cit. dílo, str. 11.
25. Alfred Klein: "Why You Can't Afford to Ignore ERISA", *Personnel Journal*, červen 1986, s. 73-83.
26. Tamtéž.
27. "How Will Reform Tax Your Benefits", *Personnel Journal*, prosinec 1986, s. 49-63.
28. "Pension Plans Get More Flexible", *Business Week*, 8. listopad 1982, s. 82, 87. Viz také Larry Lang: "The Impact of Job-Hopping on Retirement Benefits", *Personnel Administrator*, únor 1984, s. 55-56, 58-60.
29. "Retirement Age Law to Keep 200 000 on Job", *Resource*, listopad 1986, s. 3. Viz také "Changes in Mandatory Retirement and Benefit Accounts Take Effect", *Personnel Journal*, leden 1987, s. 24-25.
30. "Median Age of Retirement Drops to 62", *Resource*, leden 1987, s. 15.
31. Alix M. Freedman: "DuPont Trims Costs, Bureacracyto Bolster Competitive Position", *The Wall Street Journal*, východní vydání, 25. září, 1985, s. 1.
32. Benson Rosen a Thomas H. Jerdee: "Retirement Policies for the 21st Century", *Human Resource Management*, podzim 1986, s. 405.
33. Sidney R. Siegel: "Preretirement Program in the 80's", *Personnel Administrator*, únor 1986, s. 77-83; Patrick J. Montana: "Preretirement Planning: How Corporations Help", *Personnel Administrator*, červen 1986, s. 121-128.
34. Robert J. Schnitzer: "Divorced Spouses Have Won New Rights to Pension Benefits", *Personnel Administrator*, leden 1987, str. 90, 92, 94-95.
35. Eugene H. Seibert a Joanne Seibert: "Retirement: Crisis of Opportunity?", *Personnel Administrator*, srpen 1986, s. 43-49.
36. *Employee Benefits 1985*, cit. dílo, s. 11.
37. Barron H. Harvey: "Two Alternatives to Traditional Sick Leave Programs", *Personnel Journal*, květen 1983, s. 374, 376-378. Viz také Richard E. Kopelman, George O. Schneller IV a John J. Silver, Jr.: "Parkinson's Law and Absenteeism: A Program to Rein in Sick Leave Costs", *Personnel Administrator*, květen 1981, s. 57-58, 60, 62, 64.
38. Barron H. Harvey, Judy A. Schultze a Jerome F. Rogers: "Rewarding Employees for Not Using Sick Leave", *Personnel Administrator*, květen 1983, s. 55-56, 58-60.
39. Shirley J. Smith: "The Growing Diversity of Work Schedules", *Monthly Labor Review*, listopad 1986, s. 7-13.
40. Tamtéž, s. 9.
41. Earl F. Mellor: "Shift Work and Flexitime: How Prevalent Are They?", *Monthly Labor Review*, 1986, s. 14-21.
42. "New Laws You May Have Missed", *U.S. News World Report*, 4. říjen 1982, s. 74.
43. Tamtéž, s. 14.
44. D. Keith Denton: "An Employee Ownership Program That Rebuilt Success", *Personnel Journal*, březen 1987, s. 114-120.
45. Paul V. Lyons: "EAPs: The Only Real Cure for Substance Abuse", *Management Review*, březen 1987, s. 38-40.
46. "You, Your Family, and XEAP: The Xerox Employee Assistance Program", vnitropodniková brožura, s. 1.
47. Tamtéž.
48. "More Help for Emotionally Troubled Employees", *Business Week*, 12. březen 1979, s. 102. Viz také Robert Witte a Marsha Cannon: "Employee Assistance Programs: Getting Top Management's Support", *Personnel Administrator*, červen 1979, s. 23-28.
49. J. Basset Place: "Business Needs to Address Child Care Difficulties", *Resource*, listopad 1986, s. 6.
50. "Child Care Grows as a Benefit", *Business Week*, 21. prosinec 1981, s. 60, 63. Viz také Sandra LeMrre a Kate Thompson: "Industry-Sponsored Day Care", *Personnel Administrator*, únor 1984, s. 53-55, 58, 60, 62, 64-65.
51. Allan Halcrow: "A New Twist on Child Care", *Personnel Journal*, listopad 1986, s. 10-11.
52. Jeanne Saddler: "Night Care for Children Looms as a Need as More Women Work Night Shifts", *The Wall Street Journal*, 26. srpen 1986, s. 1.
53. "Your Next Employee Benefits", *Fortune*, 30. březen 1987, s. 8-9.
54. Cathy Trost: "Aiding Aging Relatives Is a Task Companies Seek to Ease for Employees", *The Wall Street Journal*, 12. srpen 1986, s. 1.
55. John M. Moore: "The Role Relocation Plays in Management Planning", *Personnel Administrator*, prosinec 1982, s. 31-34. Viz také Earl C. Gottschalk, Jr.: "Firms Increasingly Help Spouses of Transferred Employees Find Job", *The Wall Street Journal*, západní vydání, 21. leden 1981, s. 25; Stewe Narrod: "A Manager's Guide to Negotiating Moving Services", *Personnel Journal*, únor 1987, s. 96-97, 100.

56. Allan Halcrow: "Social Service at Xerox", *Personnel Journal*, březen 1987, s. 10-12.
57. Randall B. Dunham a Roger A. Firmisano: "Designing and Evaluating Employee Benefit Systems", *Personnel Administrator*, duben 1982, s. 29-35. Viz také Philip Kienast, Douglas McAlister a David Sampson: "The Modern Eay to Redesign Compensation Packages", *Personnel Administrator*, červen 1983, s. 127, 129-130, 133.
58. Wilson, Northcraft a Neale: cit. dfo, s. 309.
59. Stephan N. Gerberding: "Communicate Your Benefits Program through an Employee Fair", *Personnel Administrator*, květen 1983, s. 51-53; Lance D. Tane: "The Three Levels of Benefits Communication", *Personnel Journal*, březen 1987, s. 92-104.
60. Albert Cole, Jr.: "Flexible Benefits Are a Key to Better Employee Relations", *Personnel Journal*, leden 1983, s. 49-53. Viz také William B. Werther, Jr.: "A New Direction in Re-thinking Employee Benefits", *MSU Business Topics*, zima 1974, s. 36-37. Viz také "IRS proposes Long-Awaited Flexible Benefit Rules", *Resource*, červen 1984, s. 1, 8; Larry Reibstein: "To Each According to His Needs: Flexible Benefits Plans Gain Favor", *The Wall Street Journal*, 16. září 1986, s. 33; Aaron Bernstein: "Benefits Are Getting More Flexible - But Caveat Emptor", *Business Week*, 8. září 1986, s. 64, 66.

## KAPITOLA 15

# SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ A ZAJIŠTĚNÍ ZDRAVÍ

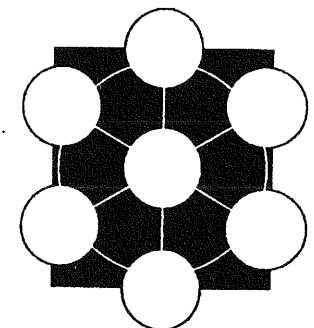
*Zaměstnanci dodržovali lépe bezpečnostní předpisy,  
když dostávali zpětnou vazbu, týkající se jejich výkonu,  
respektive jeho vztahu k přijatým normám.*

ROBERT E. REBER A JERRY A. WALLIN <sup>1)</sup>

### HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Vysvětlit, jak vláda podporuje bezpečnost zaměstnanců.
- 2 Popsat zákonem stanovené programy bezpečnosti zaměstnanců.
- 3 Popsat úkoly programů bezpečnosti zaměstnanců.
- 4 Vyjmenovat cíle programů bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
- 5 Popsat, jak OSHA pomáhá zaměstnavatelům nést břemeno svých nařízení.
- 6 Shrnout odpovědnost zaměstnavatele i zaměstnance v oblasti bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.



V kapitole 14 jsme se zabývali sociálními výhodami a službami, které jednotliví zaměstnavatelé dobrovolně poskytují svým zaměstnancům. V této kapitole budeme hovořit o zákonem předepsaných sociálních výhodách a službách. Poskytování těchto výhod je vyžadováno státem. Patří k nim sociální zabezpečení, podpora v nezaměstnanosti, odškodné, bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce. Na dodržování těchto zásad dohlíží stát, zaměstnavatelé proto musí dodržovat právní ustanovení anebo počítat s tím, že se dostanou do rozporu se zákonem. Jednotlivé formy finanční a fyzické bezpečnosti jsou vyžadovány s ohledem na další společenské zájmy. V prosperující společnosti, skládající se z pracujících mužů a žen, běžně nacházíme zákony napomáhající zaměstnancům přizpůsobit se těžkostem, které jim přináší jejich práce, a chránící je před možným nebezpečím jejich pracoviště. Už dávno průmyslové země pochopily, že následky neregulovaných pracovních vztahů jsou břemenem pro celou společnost. Např. než bylo uzákoněno krytí nákladů spojených s pracovními úrazy zaměstnanců jejich zaměstnavatelem, dopadala jejich tíže prostřednictvím státních a charitativních organizací na celou společnost. Dnes musejí zaměstnavatelé za pracovní úrazy odškodnit jejich zaměstnavatelé. Ovšem i zde platí, že preventivní opatření jsou vždy lepším řešením než dodatečná odškodnění. Proto existuje zákon, podle něhož jsou zaměstnavatelé povinni vytvořit svým zaměstnancům bezpečná a zdravotně nezávadná pracoviště.

Tato zákony musejí dodržovat všichni zaměstnavatelé, i ti nejmenší. Proto je úkolem personálních oddělení zaručit dodržování zákonů s nejnižší možnou úrovní výdajů pro zaměstnavatele a nejvyšším možným přínosem pro zaměstnance. V oblasti zajištění bezpečných a zdravotně nezávadných pracovních podmínek pro své zaměstnance si jen několik málo společností vedlo lépe než firma Du Pont.



Zapojení vedení firmy Du Pont

Továrna na nylonová vlákna firmy Du Pont v Seafordu ve státě Delaware je příkladem péče o zajištění bezpečnosti. K poslední nehodě, která způsobila jednodenní nepřítomnost zaměstnance, došlo tak, že jeden ze zaměstnanců upadl na parkovišti a zlomil si zápěstí. "Stejně jako všechny ostatní nehody mající za následek alespoň jednodenní nepřítomnost jednoho ze 144 000 Du Pontových zaměstnanců na pracovišti, byl i tento případ do 24 hodin oznámen řediteli." <sup>3)</sup> Od této nehody pracuje továrna již přes dva roky bez podobného případu.

Tato zodpovědnost vedení firmy, týkající se bezpečnosti práce, se odráží i v jednání ostatních manažerů firmy. Ředitel továrny v Seafordu má např. skupinu zaměstnanců, která prochází každou hodinu veškerá pracoviště a kontroluje bezpečnost práce. Na jedné takové obchůzce byly zjištěny tři závady - jeden dělník neměl ochranná sluchátka, o zeď stál opřený žebřík a nikdo ho nezabezpečoval, byla vysunuta zásuvka u psacího stolu, o kterou by mohl někdo zakopnout. Ačkoliv se může zdát, že jde o drobnosti s ohledem na velikost továrny, právě věnování pozornosti takovým "drobným závadám" zaručí, že z nich nevzniknou vážné nehody.

Pozornost se bezpečnosti práce nevěnuje jen proto, že se vedení firmy oznamují veškeré nehody. Bezpečnost a zdraví zaměstnanců musí být součástí celkového zájmu vedení, vytvářejícího úroveň firmy. Firma Du Pont měla štěstí, takový zájem se v ní projevoval od samého začátku. Pierre Samuel Du Pont založil americkou pobočku rodinného podniku a vytvořil jeden z prvních příkladů zapojení vedení firmy do péče o bezpečnost svých zaměstnanců.

V roce 1817 ve svých 77 letech, nemocen, pomáhal hasit požár ve skladišti střelného prachu. Dnes se tato starost o bezpečnost zaměstnanců projevuje na pravidelných pátečních schůzkách vedení firmy ve Wilmingtonu ve státě Delaware, kde bezpečnost práce je vždy první na pořadu jednání. Totéž platí i o schůzkách nižších vedoucích pracovníků. Lidé v této firmě si uvědomili, že, má-li být práce dobře udělána, musí být bezpečná. Vedoucí si jsou rovněž vědomi, že špatné výsledky v této oblasti naruší i jejich pracovní postup.

Vyplácí se tato pozornost k bezpečnosti práce? "Firma Du Pont, která má asi nejnižší nehodovost ze všech velkých výrobních společností, uspoří každoročně desítky milionů právě díky svým bezpečnostním programům." <sup>4)</sup> Uvedme si příklad: během jednoho roku došlo ve všech provozech firmy ke 129 nehodám, majícím za následek pracovní neschopnost zaměstnance, což bylo v průměru 0,12 nehody na 100 zaměstnanců. Podle údajů Státního výboru bezpečnosti práce byl průměr všech výrobních podniků 1/23. Pokud by tedy i firma Du Pont měla průměrnou nehodovost, náklady na odškodnění zaměstnanců a ostatní s tím spojené výdaje by byly o 26 milionů dolarů vyšší. Těchto 26 milionů odpovídá 3,6 % zisku firmy. Jinak řečeno, systém bezpečnosti práce uplatňovaný u firmy Du Pont jí uspořil finance v hodnotě 500 milionů dolarů, tedy v hodnotě, v níž by musela firma vyrobit a prodat dodatečné zboží. <sup>5)</sup>

Asi 26 milionů dolarů bylo uspořeno

Klíčem k úspěchu firmy Du Pont v otázce bezpečnosti práce je zodpovědnost vedení. Ta se pak prolíná všemi pobočkami a odděleními firmy na všech úrovních řízení. Ne všechny firmy však mají takovou zodpovědnost jako Du Pont. Proto vláda přijala opatření k zajištění finanční jistoty zaměstnanců, stejně jako k zabezpečení bezpečných a zdravotně nezávadných pracovních podmínek. Zdroje finančního zabezpečení a fyzické ochrany pracovníků jsou uvedeny v příloze 15-1.

OCHRANA DĚLNÍKŮ	ZDROJE
<b>FINANČNÍ ZABEZPEČENÍ</b>	
důchodové zabezpečení	Zákon o sociálním zabezpečení, 1935
rodinní příslušníci	dodatek k tomuto zákonu, 1939
celková neschopnost	dodatek k tomuto zákonu, 1956
nucená nezaměstnanost	9. kapitola Zákona o sociálním zabezpečení, 1935
průmyslové nehody	Zákon o odškodném pro zaměstnance
lékařská péče mimo zaměstnání	COBRA, 1986
<b>FYZICKÁ BEZPEČNOST</b>	
nebezpečné situace a nezdavé pracovní prostředí	Zákon o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce, 1970, a organizace Správa bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce

PŘÍLOHA 15-1  
Zdroje finanční a fyzické bezpečnosti dělníků

Žádný ze zdrojů ochrany zaměstnanců, uvedených v příloze 15-1, neuspokojuje plně všechny jejich potřeby. Zaměstnancům je poskytnut jakýsi základ ochrany, který je doplňován sociálními výhodami a službami, které umožňují jednotliví zaměstnavatelé. Cílem finančního zabezpečení je ulehčit finanční břemeno odchodu do důchodu, úmrtí jednoho člena rodiny, dlouhodobé pracovní neschopnosti a úrazu. Ztráta příjmu z uvedených důvodů je sociálním zabezpečením mírněna. Finanční problémy nucené nezaměstnanosti jsou mírněny podporou; pracovní úrazy a úmrtí jsou kompenzovány podle příslušných zákonů o odškodném. Cílem poskytnutí fyzické bezpečnosti zaměstnancům je chránit je před pracovními prostředím škodlivým zdravím a situacemi, které by mohly mít za následek pracovní úraz. Těchto cílů je částečně dosaženo uplatňováním zákonů o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.

Právně zakotvené sociální výhody a služby mají pro personální oddělení význam ze čtyř důvodů. Za prvé personální oddělení zodpovídá za plnění těchto zákonných opatření vedení firmy. Pokud se má personální oddělení zhostit této zodpovědnosti, musí udržovat činnost firmy v souladu se zákony. Za druhé pokud se k daným povinnostem přistupuje chybně, může to mít za následek vysoké pokuty, vyšší daně nebo vyšší pojistné pro firmu. Za třetí efektivní management právních požadavků může personálnímu oddělení pomoci přispívat k zisku celé firmy, jak jsme ostatně viděli na příkladu firmy Du Pont a jejího systému bezpečnosti práce. A konečně za čtvrté, u mezinárodních firem, jako např. Du Pont, vytváří dobrý vztah k zaměstnancům a péče o ně kladný dojem. Tento fakt není zanedbatelný, jelikož firmy spravované ze zahraničí nejsou místními obyvateli vždy příliš vítány.

## FINANČNÍ BEZPEČNOST

Spojené státy jsou země pracovníků finančně závislých na svých výplatách. Cokoliv, co lidem zabrání si vydělávat, ohrožuje jejich finanční bezpečnost. Pokud se to týká více obyvatel, je ohrožena i prosperita celé společnosti a dá se očekávat, že vláda přijme určitá opatření. Jelikož odchod do důchodu, pracovní neschopnost, časově omezená nezaměstnanost i pracovní úrazy omezují výdělečnou sílu mnoha občanů, zasahuje stát do oblasti sociálního zabezpečení, nezaměstnanosti a odškodného řadou příslušných zákonů. O každém takovém vládním zásahu budeme dále hovořit.

## Sociální zabezpečení

Sociální zabezpečení je jedním z nejkompexnějších a nejméně pochopených sociálních programů, které byly kdy ve Spojených státech uzákoněny. Pro někoho znamená vysoký důchod, pro někoho široký systém sociálního pojištění. Jelikož se sociální zabezpečení projevuje ve srážkách ze mzdy,

Personální management a právně zakotvené výhody

Sociální zabezpečení: břemeno nebo záchrana?

dostává personální oddělení řadu otázek i stížností. <sup>5)</sup> Personální odborníci pak musejí bojovat s naprosto odlišnými názory jako např.:

Chuck DeLeon: S pěti dětmi a ženou v domácnosti si sociální zabezpečení nemůžu dovolit. Každý týden jde z mého platu na sociální zabezpečení víc peněz než na daň z příjmu. Můj dědeček dostává měsíčně kolem 240 dolarů. Jak by s tím vydržel, kdyby nebydlel u mých rodičů? Já platím měsíčně skoro 70 dolarů. Kdybych těch 70 dolarů dával každý měsíc do banky až do svých 65 let, kdy půjdu do důchodu, dostával bych o hodně víc než 240 dolarů. Jsem proti sociálnímu zabezpečení.

Martha Kearny: Sociální zabezpečení je skvělý obchod. Moji rodiče, kteří odešli loni do důchodu, dostávají 490 dolarů měsíčně a částka se jim zvyšuje ve vazbě s inflací. Dokonce i účty za lékaře jim platí sociální zabezpečení. Znáím jednoho 29letého muže, který dostává sociální zabezpečení, protože nemůže ze zdravotních důvodů pracovat.

Sociální zabezpečení znamená víc než jen povinný systém důchodového zabezpečení, i když samozřejmě pro důchodce zajišťuje příjem nezbytný na živobytí. Jak vidíme v příloze 15-2, existují ještě další oblasti a nařízení. Tato nařízení poskytují zaměstnancům, jichž se týkají, i jejich rodinám dávky v pracovní neschopnosti, v případě úmrtí, aj.

- *Dávky v pracovní neschopnosti.* Po půlroční čekací době může začít pracovník inkasovat výplaty ze sociálního zabezpečení. Aby mohl být vyplácen, musí se jednat o pracovní neschopnost, v jejímž důsledku nebude moci zaměstnanec pracovat alespoň jeden rok nebo která může vyústit v úmrtí.
- *Dávky pro případ úmrtí.* V případě úmrtí zaměstnance má jeho partner nebo jiný žijící člen rodiny právo na vyplacení dávky. Tato nepatrná částka je určena na pohřební výlohy.
- *Dávky pro rodinné příslušníky.* Rodinní příslušníci zaměstnance v důchodu, v pracovní neschopnosti nebo zaměstnance zemřelého mají právo na měsíční výplaty ze sociálního zabezpečení. Většinou jsou tyto výplaty omezeny na děti, rodiče a partnery.
- *Dávky zdravotního pojištění.* Lékařská péče je tou částí sociálního zabezpečení, která pomáhá lidem starším 65 let (v případě pracovní neschopnosti i mladším 65 let) hradit náklady na léčení. Patří sem nemocniční pojištění (ke krytí nákladů na hospitalizaci), lékařské pojištění (ke krytí nákladů na lékaře či jiné mimonemocniční ošetření) a finanční prostředky určené pro transplantaci ledvin a dialýzu.

**Rozsah a řízení.** Zákon o sociálním zabezpečení zahrnuje prakticky všechny pracující občany Spojených států. Výše dávek se určuje podle výše platu a doby, po kterou zaměstnanec tento plat pobíral. Čím více si tedy zaměstnanec vydělá (i zde je určité omezení, příslušná hranice se mění každý rok), tím více mu ve mzdovém oddělení z platu srazí. Výši srážky odsouhlasí zaměstnavatel a finance se poukazují federální vládě.

Zaměstnanci, kteří si takto přispívají po 10 let, jsou tzv. plně pojištěni. To znamená, že mají právo na důchod a veškeré dávky uvedené v příloze 15-2. Plně pojištěni zaměstnanci, kteří platili nejvyšší příspěvky, dostanou i nejvyšší dávky. Celková hodnota poskytnutých dávek víceméně odpovídá částce na individuálním kontě sociálního zabezpečení daného zaměstnance. Pro vznik nároku však platí určité zásady. Např. pokud důchodce



**PŘÍLOHA 15-2**  
Ustanovení  
Zákona  
o sociálním  
zabezpečení  
a jeho dodatků,  
která se netýkají  
důchodového  
zabezpečení

Plně pojištění  
pracovníci

pracuje na částečný úvazek, může ztratit své konto sociálního zabezpečení, nebo v lepším případě je mu částka na něm snížena. Celý federální program sociálního zabezpečení je řízen Radou sociálního zabezpečení při Ministerstvu zdravotní a služeb občanům.

**Úkoly pro personální management.** Sociální zabezpečení má pro personální oddělení několik úkolů. Za prvé personální odborníci musejí zaměstnancům tento systém sociálního zabezpečení vysvětlit. Někteří zaměstnanci si totiž neuvědomují, že příslušné srážky ze mzdy musí jejich zaměstnavatel provádět podle zákona. Jiní, jako např. citovaný Chuck DeLeon, kteří mají velké rodiny a nízké příjmy, nechápou, proč je jim na sociální zabezpečení strháváno více než na daň z příjmu. Jako mnoho ostatních, ani Chuck DeLeon zřejmě vůbec nic nevěděl o ostatních dávkách sociálního zabezpečení, které jsme popsali v příloze 15-2. Personální odborníci mohou zmírnit zmatek a zatvrzelé odmítání právě vysvětlením principů sociálního zabezpečení. Toto vysvětlování je velice významnou součástí poradenského programu před zaměstnancovým odchodem do důchodu, o němž jsme hovořili ve 14. kapitole. <sup>6)</sup> Místní úřady sociálního zabezpečení jsou schopny zajistit brožury, kterých lze využít na těchto orientačních schůzkách.

Za druhé personální odborníci by měli brát sociální zabezpečení v úvahu při vytváření dalších systémů sociálních výhod a služeb. Např. jedna nemocnice objevila, že její systém důchodového zabezpečení přináší výsledky, se kterými se nepočítalo:

*Dotazovatel:* "Proč odcházíte předčasně do důchodu již ve 62 letech?"

*Vrátný:* "Nemohu si dovolit tu zůstat. Když odejdu do důchodu, budu mít více peněz."

*Dotazovatel:* "Jak je to možné? Podle našeho systému důchodového zabezpečení máte právo na 80 % průměrného platu za poslední tři roky. To je stále o 20 % méně, než vyděláváte nyní."

*Vrátný:* "Není, když vezmete v úvahu sociální zabezpečení. I s tou nejnižší hranicí zabezpečení pro dřívější odchod do důchodu v 62 letech budu mít týdně o sedm dolarů více, než kdybych pracoval. Kdybych zůstal v práci, stát by mi snížil dávky sociálního zabezpečení."

Tento plán důchodového zabezpečení neměl pravděpodobně v úmyslu podporovat odchod do důchodu tímto způsobem. Levnější program by byl mohl uvolnit zdroje pro jiné sociální výhody a služby. Stejně tak je třeba brát sociální zabezpečení v úvahu při vytváření zdravotního pojištění. Transplantace ledvin a dialýza by měly být vyřazeny z firemních programů nemocenských dávek, protože jsou zahrnuty v systému sociálního zabezpečení.

Sociální zabezpečení ovlivňuje nejen morálku zaměstnanců a vytváření systémů sociálních výhod a služeb, ale také náklady firmy. <sup>7)</sup> Obchodní komora USA oznámila, že průměrná firma vynakládá na sociální zabezpečení 6,6 % svých příjmů. <sup>8)</sup> Toto číslo vyjadřuje snahu zaměstnavatelů uvést tyto náklady do souladu s příspěvkem zaměstnanců, dokud příjem zaměstnance nedosáhne stanoveného maxima pro ten který rok. (Jak úroveň da-

ní, tak mzdový základ, ke kterým se výše zaměstnancova příspěvku vztahuje, jsou čas od času Kongresem zvyšovány.)

Příslušníci poválečné generace, vzešlé z velké populační exploze, začínou odcházet do důchodu krátce po přelomu století a vážně přetíží systém důchodového zabezpečení. Potom se naopak počet zaměstnanců v důchodovém věku prudce sníží. Pokud nebudou před odchodem do důchodu poválečné generace vytvořeny rezervy nebo pokud budou příslušné fondy využity na jiné sociální výhody, jako např. lékařskou péči, již tak vysoké daně se dále zvýší a patrně vysoce překročí úroveň 7,65 určenou na rok 1990. <sup>9)</sup>

### Podpora v nezaměstnanosti

*Podpora v nezaměstnanosti* se vyplácí těm, kteří ztratili práci. Vznikla jako dobrovolná sociální výhoda poskytovaná společnostmi jako např. General Electric nebo Eastman Kodak. <sup>10)</sup> V důsledku masové nezaměstnanosti třicátých let rozhodl Kongres, že by měla být dostupná nejširším vrstvám.

Právně byla povinnost vyplácet podporu v nezaměstnanosti zakotvena v roce 1935 v 9. kapitole Zákona o sociálním zabezpečení. V této kapitole uvalil stát 3% daň ze mzdy. Daň se vztahovala na prvních 3000 USD ročního výdělku každého pojištěného zaměstnance. Aby federální vláda posílila účast jednotlivých států, umožnila zaměstnavatelům tuto federální daň snížit ze 3 % na 0,3 %, pokud budou rozdíl (2,7 %) investovat do programů podpor v nezaměstnanosti jednotlivých států. Tato možnost podnítila jednotlivé státy k vytváření podporových programů. Finance získané tímto způsobem tvořily základ fondů, z nichž se začaly podpory vyplácet. Federální vláda financuje Úřad práce USA a podporuje mimořádné fondy, z nichž si mohou jednotlivé státy půjčovat v období vážných ekonomických potíží. Tato spolupráce federálu a států trvá dodnes. Ovšem výše daní i daňové základy se od té doby změnily. Úřad práce USA určuje úroveň federální daně i daňového základu a umožňuje každému státu, aby si vytvořil vlastní výši daní a daňový základ. <sup>11)</sup>

**Rozsah a řízení.** Zaměstnavatelé se čtyřmi a více zaměstnanci jsou povinni se zapojit do programu podpor v nezaměstnanosti svého státu. <sup>12)</sup> Jejich zaměstnanci mají právo na podporu, pokud splňují dvě podmínky. Za prvé zaměstnavatel musí být propuštěn nedobrovolně, což znamená, že si propuštění nezavinil. Např. pokud pokles prodeje zavíní propuštění zaměstnance, je považován za nedobrovolně propuštěného. Uchazeči o podporu, kteří odešli sami nebo byli oprávněně "vyhozeni", nemusejí podporu dostat.

Druhou podmínkou je, že uchazeč musí prokázat dobrou vůli při hledání odpovídajícího zaměstnání. "Dobrá vůle" znamená, že uchazeč je ochoten a schopen do zaměstnání nastoupit. Ochota se většinou dokládá aktivním hledáním nové práce, tj. minimálně se dostaví na pohovory, které mu

Informace  
budoucím  
důchodům



Financování  
prostřednictvím  
daně ze mzdy

Právo  
na podporu  
v nezaměstnanosti



zprostředkovává pracovní úřad. Být "schopen" znamená být k dispozici, čímž se dá vysvětlit, proč nejsou vysokoškolským studentům přiznány podpory v nezaměstnanosti.



Tim Tara studuje management na Midwest University. Tři dny předtím, než chtěl odejít ze zaměstnání a vrátit se do školy, byl propuštěn. Příští týden si zažádal o podporu v nezaměstnanosti, ale jeho žádost byla zamítnuta. Pracovník státního pracovního úřadu mu sdělil, že ho považují za neschopného práce právě proto, že je řádným univerzitním studentem.

Formulace "ochoten a schopen" neznámá, že by uchazeč musel přijmout jakoukoli práci. Musí přijmout pouze odpovídající práci. Nezaměstnanému inženýrovi nelze nařídít, aby přijal zaměstnání vrátného, protože povolání vrátného neodpovídá jeho kvalifikaci a zkušenostem. Pokud nezaměstnaný odpovídající práci odmítne, není považován za schopného pracovat a nemá tudíž právo na podporu v nezaměstnanosti.

Když je státnímu pracovnímu úřadu doručena žádost, má zaměstnavatel možnost protestovat. Měl by to učinit v případě, že zaměstnanec byl propuštěn z vlastní viny. Pokud je žádost uznána za oprávněnou, začne uchazeč pobírat týdenní podporu v nezaměstnanosti. Pobírá ji tak dlouho, dokud nenastoupí do nového zaměstnání nebo dokud nevyprší stanovené trvání nároku na tuto dávku. Výše podpory většinou odpovídají polovině až dvěma třetinám jeho předchozího platu; výjimku tvoří vysoce placení pracovníci, jimž se vyplácí podpora v maximální možné výši, i když i tato nejvyšší hranice je podstatně nižší než polovina jejich předchozího platu. Může-li zaměstnavatel dokázat, že zaměstnanec byl propuštěn z vlastní viny, může být žádost zamítnuta, a pokud je podpora přiznána, nebude zaměstnavateli předepsána ke krytí. Podpora v nezaměstnanosti se nevyplácí neomezeně dlouho. Nezaměstnaný ji pobírá jen po určitou stanovenou dobu nebo dokud si nenajde nové zaměstnání. V dobách vysoké nezaměstnanosti Kongres často toto období ve státech s nejvyššími počty nezaměstnaných prodlužuje. V důsledku toho se charakter této sociální dávky v jednotlivých státech liší.

**Úkoly pro personální management.** Daň z nezaměstnanosti lze kontrolovat. Zaměstnavatelé platí nejvyšší daňovou hranici ve svém státě, z níž odečtou "uznání za příznivou zkušenost". Tento systém motivuje zaměstnavatele ke stabilizaci zaměstnanosti, protože pak platí nižší daň ze mzdy. Právě prostřednictvím stabilizace zaměstnanosti mohou personální odborníci své firmě mimořádně pomoci: zajistit nižší daň z nezaměstnanosti. Jednoduše řečeno, méně propuštění znamená nižší daň, protože zaměstnavatel vykáže "příznivou zkušenost".

Existuje šest základních způsobů, jak může personální oddělení snížit daň z nezaměstnanosti.<sup>13)</sup> Za prvé, jak jsme si vysvětlili ve čtvrté kapitole, personální plánování minimalizuje přijímání nadbytečného počtu pracovníků a následné propuštění, předvídá jak nadbytek, tak nedostatek zaměstnanců. K vytvoření dobrého týmu dostatečného počtu zaměstnanců vede i přeškolení nebo dobrovolný odchod, zaměstnanec není ve všech

Hodnocení  
a zkušenosti  
s firmou

Způsoby  
snižování této  
daně

případech nutné propouštět. Za druhé personální oddělení mohou "zaučít" i jiné osoby mající právo rozhodovat, především výrobní plánovače a plánovače pracovní doby. Výrobní odborníci si totiž nemusejí vždy uvědomovat, že systém "přijmout a propustit" zvyšuje mzdové náklady, v důsledku toho i výrobní náklady a prodejní cenu. Za třetí personální oddělení může zaznamenávat veškerá propuštění a kontrolovat, zda byla oprávněná. Neoprávněné propuštění, o němž rozhodl zaměstnancův nadřízený, lze zrušit a pracovníka buď přijmout zpět, nebo převést na jiné pracoviště. I tím se dá zabránit zvýšení daně ze mzdy.

Čtvrtým postupem je protestovat proti všem neoprávněným nárokům bývalých zaměstnanců, vyžadujících od zaměstnavatele podporu v nezaměstnanosti. Je-li takový protest uznán za oprávněný, může to snížit v budoucnu firemní náklady.

Kevin Hirtsman byl propuštěn, protože na pracovišti kradl. (Příručka pro zaměstnance uvádí, že krádež je důvodem okamžitého propuštění.) Když byla jeho žádost o podporu v nezaměstnanosti zaslána firmě, informovalo personální oddělení pracovní úřad o příčině propuštění. Kevinova žádost o podporu byla zamítnuta. Kdyby personální oddělení neprotestovalo, mohlo dojít ke zvýšení úrovně daně z nezaměstnanosti.



Pátým způsobem snížení daně je využití zkráceného pracovního týdne namísto propuštění. Musí-li firma snížit své pracovní náklady, zkrácení pracovní doby nepodléhá nároku na podporu v nezaměstnanosti, je tedy výhodnější než propuštění. I nižší plat za kratší pracovní týden většinou převyšuje úroveň podpory. V některých státech, jako např. v Kalifornii, však mohou zaměstnanci i za zkrácení pracovní doby nárokovat podporu v nezaměstnanosti. Např. pokud zaměstnavatel potřebuje snížit své pracovní náklady o 20 %, může zkrátit pracovní týden na 4 dny a zaměstnancům vyplácet čtyři pětiny mzdy. Ve státech, které umožňují pobírat podporu i za tyto zkrácené pracovní týdny, mohou zaměstnanci zažádat o podporu na tento jeden den v týdnu. Jelikož je podpora v nezaměstnanosti nižší než jejich běžné platy (aby se předešlo zneužívání této dávky), je i celková odměna nižší než za pětidenní pracovní týden.

Posledním prostředkem snižování daně z nezaměstnanosti je zavedení tzv. ochranné strategie, kterou využívá např. firma Control Data. Jak jsme se zmínili v osmé kapitole, tato metoda spočívá v tom, že firma přijme zakázky jiných firem. Když už nemá firma Control Data pro své zaměstnance práci, uloží jim tyto zakázky a nemusí je propouštět.

#### Rozšířené nemocenské pojištění podle zákona COBRA

Změny zaměstnání, stavu nebo rodinných vztahů ovlivňují rozsah pojištění. Aby tyto změny nezavinily omyly v zabezpečení zaměstnanců, byl v roce 1986 schválen 10. oddíl tzv. Zákona o konsolidačním souhrnném urovnání rozpočtu (Consolidated Omnibus Budget Reconciliation Act - COB-

RA). Umožňuje zaměstnancům a jejich rodinám dočasně rozšířit zdravotní pojištění v situacích, které by jinak znamenaly ukončení pojištění. Podle tohoto zákona je zaměstnavatel povinen poskytovat zaměstnanci a jeho rodinným příslušníkům pojištění nemocenské, stomatologické, oční a pojištění na léky i poté, co se změnilo postavení pojištěného zaměstnance.<sup>14)</sup>

**Rozsah a řízení.** COBRA se vztahuje na zaměstnance a jejich rodinné příslušníky (děti, zákonné partnery) za těchto okolností:

- Zaměstnanec je ukončen pracovní poměr.
- Zaměstnanec je zkrácena pracovní doba.
- Zaměstnanec zemřel (převodl svá práva na rodinné příslušníky).
- Zaměstnanec je rozveden nebo právně rozloučen (a převodl svá práva na rodinné příslušníky).
- Zaměstnanec má právo na lékařskou péči.
- Zaměstnancovy děti jsou již zaopatřeny (převodl svá práva na ně).

V případě ukončení pracovního poměru nebo zkrácení pracovní doby musí být pokračování prioritního pojištění rozšířeno na oprávněné osoby na dobu 18 měsíců. Ve všech ostatních případech (úmrť, změna stavu, právo na lékařskou péči, dospělé děti) se pojištění rozšiřuje na 36 měsíců. Zaměstnavatel je povinen informovat své zaměstnance o právech, která mají podle zákona COBRA.

Pod tento zákon nespádají drobní zaměstnavatelé (s méně než dvaceti zaměstnanci), církevní zaměstnavatelé (např. církevní nemocnice, univerzity aj.) a někteří státní zaměstnavatelé (federální vláda, Washington, D.C.).

**Úkoly pro personální management.** Personální oddělení musí zaměstnance a jejich rodiny informovat, že mají podle zákona právo na zmíněné typy pojištění. Potom musí personální oddělení vytvořit inkasní systém pro inkasování prostředků od těch, kteří si tuto možnost vybrali. Vedení účetnictví (oznámení, platby a úhrady, změny postupu), at' už ho provádí personální oddělení, účtárna nebo najatý odborník, personální oddělení jen dále zatěžuje.<sup>15)</sup>

### Úrazové odškodnění

Pracovní úrazy nebo choroby z povolání jsou další součástí sociálního zabezpečení zaměstnanců. V devatenáctém století mohl zaměstnanec získat odškodnění za pracovní úraz nebo nemoc z povolání, jen když zaměstnavatele žaloval. S ohledem na výdaje za lékařské ošetření, ztrátu výdělků nebo dokonce úmrtí živitele rodiny si většinou dělníci nebo jejich rodiny nemohli tyto žaloby finančně dovolit. Výsledkem bylo, že veškeré břemeno nesla společnost na jedné straně a postižení dělníci a jejich rodiny na straně druhé.

Tento problém si znovu získal pozornost, když se o něj začala zajímat vláda. Počínaje rokem 1908 začaly jednotlivé státy schvalovat zákony o úrazovém odškodnění. Dnes má každý stát svůj zákon na odškodnění zaměstnanců, alespoň částečně, za celou řadu událostí. Tento zákon zahrnuje:

- Nemocenské výdaje
- Ztrátu výdělků pro celkovou pracovní neschopnost. Tato neschopnost může být dočasná (výron, popáleniny, zlomená noha) nebo trvalá (amputace, oslepnutí).
- Dávky spojené s úmrtím včetně příplatku na pohřební výdaje a dávky pro pozůstalé rodinné příslušníky.

Např. každý stát vyžaduje úhradu (alespoň částečnou) léčebných výdajů spojených s pracovním úrazem nebo chorobou z povolání, plná úhrada je zákonem stanovena ve všech státech kromě sedmi. Každý stát platí v případě pracovní neschopnosti 55 až 75 % průměrného týdenního platu zaměstnance s jistým omezením horní hranice dávky. Ve všech státech se v případě úmrtí zaměstnance vyplácí dávka jeho rodinným příslušníkům. Celá záležitost vypadá zhruba následovně. Pojištěný zaměstnanec, který utrpěl úraz nebo trpí nemocí z povolání, předloží příslušnou dokumentaci státnímu úřadu, pojišťovně nebo zaměstnavateli. Po uplynutí čekací doby od tří do sedmi dní je odškodněn částkou určenou státem.

**Rozsah a řízení.** Pod zákony o úrazovém odškodnění spadá většina pracujících osob Spojených států. Největší výjimku tvoří pracovníci na farmách, příležitostní dělníci, sportovci, lidé pracující doma, malé podniky s méně než pěti zaměstnanci. Jelikož se tyto zákony v jednotlivých státech liší, je rozdílný i způsob jejich realizace. Ve většině států jsou to tzv. povinné zákony, jen v některých tzv. volitelné.

Tzv. povinné zákony ukládají zaměstnavateli, že musí plnit veškerá nařízení vydaná státním úřadem, který má plnění zákona na starosti. Některé státy mají samostatné pojišťovací fondy, na které musejí zaměstnavatelé přispívat. V jiných státech je zaměstnavatelům umožněno nakupovat pojistky od pojišťoven nebo i tzv. samopojištění, tj. že veškeré nároky svých zaměstnanců platí zaměstnavatel z rezerv příjmu firmy. At' už se jedná o kterýkoli způsob financování, musí zaměstnavatel své zaměstnance odškodnit podle nařízení příslušného státního úřadu.

Tzv. volitelné zákony umožňují zaměstnavateli odmítnout pojištění podle zákona o úrazovém odškodnění. Rozhodnutí státního úřadu zde není zavazující. Odmítne-li zaměstnavatel plnit nařízení tohoto úřadu, např. v otázce výše odškodného pro postiženého zaměstnance, může ho příslušný zaměstnanec žalovat.<sup>16)</sup>

**Úkoly pro personální management.** Odškodné zaměstnanců je nákladnou záležitostí. Pokud hradí veškeré odškodnění zaměstnavatel sám nebo využívá služeb pojišťovny, stoupají náklady s každým novým úrazem. Úkolem

personálního oddělení je tyto náklady snižovat, ať už se jedná o jakkoli velkou firmu. V příloze 15-3 jsou uvedena konkrétní doporučení. Základem je, aby se personální oddělení staralo o tuto oblast efektivně. Kromě postupů, uvedených v grafu, je třeba, aby personální odborníci věnovali zvýšenou pozornost podezřelým situacím naznačujícím simulantství. Zde je několik příkladů odpozorovaných jedním odborníkem:

- Velký počet pracovních úrazů - podvrtnutí a výronů - ohlášených v 10 hodin v pondělí dopoledne v období víkendové softballové ligy.
- Zvýšení počtu onemocnění šlach zaměstnanců jedné směny montážní linky. Stejnou práci za stejných podmínek vykonávaly tři směny na třech montážních linkách továrny. Ke zvýšenému počtu ohlášených nároků na odškodné došlo bezprostředně před velkým propouštěním.
- Zaměstnanec, kterému se nikdy nechtělo příliš pracovat, prodělal menší automobilovou nehodu a zažádal si o udělení dávek v celkové pracovní neschopnosti. Jako důvod uvedl chronické bolesti vzniklé poraněním jemné tkáně, které nebylo možno řádně doložit lékařským osvědčením.
- Všechny tyto případy zavánějí simulantstvím...<sup>17)</sup>

Dokonce i firemní sportovní klub může být zdrojem nároků zaměstnanců na odškodné:

Edward Carr, právník pojišťovací společnosti Alexander and Alexander, Inc., říká, že firmy, které organizují nebo těží ze sportovních programů, mohou podle zákona o odškodnění nést odpovědnost za jakýkoli úraz. Riziko je podle jeho tvrzení značné. Většina nároků na odškodné zaměstnanců jednoho oddělení firmy, kterou odmítl jmenovat, vyplývala z úrazů, ke kterým došlo v podnikovém sportovním mužstvu.

Mnohé společnosti toto nebezpečí podceňují; tvrdí, že posílením zdraví a morálky zaměstnanců se dá jen získat... "Máme jen velmi, skutečně velmi málo úrazů," říká zástupce firmy Burlington Industries.<sup>18)</sup>

Kromě uvedených konkrétních případů je třeba říci, že soudy se stále větší sympatií pohlížejí na neschopnost způsobenou pracovním stresem. Pracovní neschopnost způsobená stresem je nejrychleji se rozvíjejícím zdrojem odškodnění zaměstnanců.<sup>19)</sup> Vzhledem k poměrně mladému věku některých nárokovatelů mohou být náklady zaměstnavatele dost vysoké. Např.:

Hellen J. Kellyová, zaměstnankyně firmy Rayethon, Co., 22 let, se nervově zhroutila poté, co jí bylo řečeno, že bude přeřazena do jiného oddělení. Nejvyšší soud ve státě Massachusetts odhlasoval v poměru hlasů 4 ku 3, že má právo na odškodnění. Její nervové zhroutení bylo "... osobním úrazem vzniklým během ... zaměstnání", rozhodl soud.

Harry A. McGarrah, zástupce šerifa v Oregonu, uváděl jako důvod svých depresí, že ho nadřizený perzekvuje. Nejvyšší soud ve státě Oregon podpořil jeho nárok na odškodnění.

Pani Kellyová dostala 40 000 dolarů a pan McGarrah 20 000 dolarů.<sup>20)</sup>

Kromě zajišťování bezpečnosti práce a zdravotní nezávadnosti pracovního prostředí mohou personální odborníci snižovat náklady i tím, že co

Přijímání  
zaměstnanců  
zpět do práce

PŘÍLOHA 15-3  
Způsoby ochrany  
zaměstnavatelů  
proti Zákonu  
o úrazovém  
odškodnění

1. *Znát zákony svého státu*
  - umístění výstražných tabulek
  - časová omezení
  - žádosti
  - rozsah
  - předpoklady pro pojištění
  - příslušné zákony
2. *Mít jasná pravidla, týkající se povinností zaměstnanců*
  - hodina příchodu/odchodu
  - užívání služebního automobilu
  - více než jeden zaměstnanec
  - vyřizování osobních záležitostí na pracovišti
  - žádné neurvalé chování
  - externí zaměstnanci
  - úrazy v době přestávek
3. *Vývinout komunikační systém.* Je velice důležité udržovat průběžnou a efektivní komunikaci se zaměstnanci o problémech odškodnění.
4. *Prošetřovat nehody.* Rychle a důkladně vyšetřit nehody, získat přesečné prohlášení svědků nehody. Okamžitě protestovat, je-li zaměstnancův nárok neoprávněný.
5. *Oprávněné nároky vyplácet bez zpoždění.* K tomu mají zaměstnavatelé jak právní, tak morální povinnost. Zaručuje to dobré vztahy se zaměstnanci.
6. *Vést přesné záznamy.* Vést záznamy o všech vznesených nárocích, přikládat veškerá přesečná prohlášení svědků.
7. *Spolupracovat s podnikovým právníkem.* Brát v úvahu veškeré faktory, týkající se zaměstnance, jako mzda a pracovní doba, pojištění v nezaměstnanosti, nespravedlivé přerazení, možnost diskriminace atd. Jeden faktor zde může ovlivňovat druhý.
8. *Nepřijmout zaměstnance po úrazu bez lékařského povolení.* Jakýkoliv úraz, který byl natolik vážný, že za něj byl zaměstnanec odškodněn, je zároveň natolik vážný, že pro opětovné přijetí zaměstnance je nezbytné lékařské potvrzení zaručující, že pracovník je schopen se do zaměstnání vrátit.
9. *Neměnit zaměstnancovo postavení nebo zaměstnání bez lékařského potvrzení.* Nic jiného neberte za zaručené. Chraňte se před budoucími možnými stížnostmi nebo uplatňováním nároku.
10. *Protestovat proti neopodstatněným nárokům.* Nejlepším způsobem, jak bojovat s neopodstatněnými nároky, je proti každému z nich protestovat. Zaměstnanec musí vědět, že se veškeré uplatňované nároky prošetřují, opodstatněné se bezodkladně proplácejí a neopodstatněné nebo diskutabilní nároky jsou dále řešeny.

*Pramen:* "The Preventive Program", autorská práva právnícké kanceláře Stokes, Lazarus and Carmichael, Atlanta, Ga. Přetištěno se svolením.

nejrychleji přijmou vyléčené zaměstnance zpět do zaměstnání. Nejenže se tím přeruší výplata odškodnění, ale také platí, že čím dříve se zaměstnanec vrátí do práce, tím je méně pravděpodobné, že bude nárokovat celkovou pracovní neschopnost. Jinými slovy, čím dříve se zaměstnanec vrátí - i když ne nutně na své "staré místo" - tím si méně pravděpodobněji zvykne na získávání peněz bez práce.



Program firem  
IBM a Boeing

Mezinárodní asociace Machinists Union a firma Boeing použila určité finanční prostředky z federálních fondů na rekvalifikaci 200 bývalých zaměstnanců Boeingu, kteří byli v pracovní neschopnosti. Asociace poskytovala poradenskou službu o rehabilitačních programech a pak spolupracovala s firmou Boeing při hledání nových zaměstnání pro tyto pracovníky. V důsledku úrazu totiž většina těchto lidí nemohla vykonávat své dřívější zaměstnání. Pokud jsou k dispozici jiná zaměstnání, která by tyto lidé mohli vykonávat, a pokud se včas přistoupí k jejich rekvalifikaci, může tímto způsobem firma snížit počet krátkodobých pracovních neschopností ještě dříve, než se z nich stanou neschopnosti trvalé. Jak řekl jeden poradce z uvedené asociace: "Snažíme se je přeškolit během půl roku po úrazu, to znamená dříve, než si zvyknou žít jen z odškodného a ztráti své pracovní návyky."<sup>21)</sup>

Dalším problémem, kterým by se mělo personální oddělení zabývat, je, že zaměstnanci mají často jen mlhavou představu o příslušných zákonech a o svých právech neznají téměř vůbec nic. Podívejme se na slova jednoho zaměstnance:



Byl to skutečně šok, když jsem se dostal do pracovní neschopnosti a zjistil, že mi stát bude platit jen 60 % z mého platu. Navíc jsem první týden nedostával dokonce vůbec nic. Myslím, že mám štěstí, že to nebyla neschopnost trvalá, protože pak by má týdenní dávka byla ještě nižší.

Jak jsme právě viděli, zaměstnanci jsou někdy skutečně šokováni, že podle ustanovení zákona o odškodnění pobírají jen část své normální mzdy. Děje se tak s cílem zabránit úmyslným úrazům nebo simulantství a motivovat pracovníka k co nejrychlejšímu návratu do zaměstnání. Zákonem stanovená čekací doba má zmenšit počet nároků za triviální nehody. Konečně lze výplaty i redukovat nebo úplně zastavit, aby byl zaměstnanec v trvalé pracovní neschopnosti donucen hledat si nové možnosti.

Nedostatečné zajištění zaměstnanců systémem odškodnění přináší personálnímu oddělení dva s tím související úkoly. Za prvé pracovníci potřebují od personálního oddělení informace o omezení finančního zabezpečení, poskytovaného na základě těchto zákonů. Za druhé mezery v zaměstnancově finančním zabezpečení je třeba zaplnit dodatečným pojištěním pro případ pracovní neschopnosti nebo úmrtí. Tyto dobrovolné činnosti personálního oddělení jen dokazují zájem personálního oddělení o zaměstnance firmy. Personální odborníci se musejí rovněž snažit o snižování počtu nehod a tím snížit firemní náklady na odškodnění. Tyto náklady jsou v přímém vztahu k počtu nároků vznesených zaměstnanci. Čím více je třeba těmto zaměstnancům vyplatit, tím jsou vyšší celkové náklady. Kromě finančních aspektů cítí řada zaměstnavatelů jako svou povinnost vytvořit bezpečné pracovní prostředí (jak jsme viděli na příkladu u firmy Du Pont). Bohužel, jen několika málo personálním oddělením se podařilo dosáhnout takových výsledků jako firma Du Pont. Proto vzrostl zájem vlády o bezpečnost zaměstnanců a vedl k přijetí již zmíněných zákonů.

Ohrožení  
finančního  
zabezpečení

## FYZICKÁ BEZPEČNOST

Programy odškodnění zaměstnanců mají jednu vážnou nevýhodu. Lze je aplikovat až po nehodě, odškodňují pracovní úrazy, ke kterým už došlo. Také zde opět zasáhla federální vláda. Tentokrát se tak stalo schválením zákona o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce (*Occupational Safety and Health Act -OSHA*) z roku 1970. Statistické údaje podporující přijetí tohoto zákona byly naprosto přesvědčující. Jak uvedl několik let po schválení zákona Business Week:

Jen málo lidí je přesvědčeno, že OSHA - nebo něco jemu podobného - nebylo potřeba. Např. během druhé světové války bylo zabito 292 000 amerických vojáků, 300 000 dělníků zahynulo v důsledku nehod na pracovišti; asi 53 000 dělníků přišlo při těchto nehodách o ruku nebo nohu, z válečných bojišť se takto zmrzačených vojáků vrátilo 17 000.<sup>22)</sup>

Jelikož počty dělníků jsou vyšší než počty vojáků, jsou tyto údaje ošidné. I když se fyzická bezpečnost zaměstnanců v období od roku 1945 do roku 1970, kdy byl zmíněný zákon přijat, výrazně zlepšila, stále zůstávaly nehody a úrazy na pracovišti vážným problémem. Úřad, který se v současné době zabývá řízením realizace tohoto zákona, to vidí následovně. V roce 1970 měl Kongres k dispozici tyto údaje (myslí se každoročně):

- Pracovní nehody způsobily smrt více než 14 000 dělníků. Téměř 2 a půl miliónu dělníků bylo v jejich důsledku v trvalé nebo částečné pracovní neschopnosti.
- Desetkrát více pracovních dní bylo zameškáno kvůli pracovní neschopnosti spojené s pracovními úrazy než kvůli stávkám.
- Odhadovaný počet případů nemocí z povolání je celkem asi 300 000.<sup>23)</sup>

Příloha 15-4 ukazuje vývoj počtu pracovních úrazů od roku 1972, kdy se začala pořizovat statistika. Vývoj od roku 1972 do roku 1985 ukazuje, že celkový počet pracovních úrazů na 100 stálých zaměstnanců klesl z 10,5 na 7,9. Počet úrazů, které si nevyžádaly zameškání práce, klesl ze 7,3 na 4,2, ale počet úrazů, které si vyžádaly nepřítomnost na pracovišti, vzrostl ze 3,2 na 3,6 případů na 100 stálých zaměstnanců. Toto zvýšení lze částečně vysvětlit tím, že teprve v tomto období se začaly vést přesné záznamy o úrazech, které zavinily nepřítomnost zaměstnance na pracovišti.<sup>24)</sup>

Ke snižování  
počtu obětí  
pracovních  
nehod

**PŘÍLOHA 15-4**  
Celkový počet  
pracovních  
úrazů, které buď  
vedly či nevedly  
k zaměstnancově  
následné  
nepřítomnosti  
na pracovišti

ROK	POČET PŘÍPADŮ NA 100 STÁLÝCH ZAMĚSTNANCŮ				
	CELKOVÝ POČET ÚRAZŮ		LEHKÉ ÚRAZY BEZ NÁSLEDNÉ NEPŘÍTOMNOSTI		ÚRAZY ZPŮSOBIVŠÍ NÁSLEDNOU NEPŘÍTOMNOST
1972	10,5	=	7,3	+	3,2
1985*	7,9	=	4,2	+	3,6

\* součet neodpovídá 7,9, protože čísla jsou zaokrouhlena.  
Podle: "BLS Reports on Survey of Occupational Injuries and Illnesses in 1985", News U.S.  
Department of Labor, 13.listopad, 1986, s. 5

**PŘÍLOHA 15-5**  
Cíle OSHA

1. Motivovat zaměstnavatele i zaměstnance ke snižování nebezpečnosti a zdravotní závadnosti práce.
2. Motivovat zaměstnavatele i zaměstnance ke zdokonalování programů bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
3. Oprávnit ministra práce k vytvoření povinných norem pro bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce.
4. Zřídit Posudkovou komisi pro bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce, která by vyřizovala příslušné žádosti v souladu se zákonem.
5. Provádět prostřednictvím Státního institutu pro bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce průzkum bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
6. Zjišťovat přímé vztahy mezi chorobami a prací a vytvořit příslušné normy s cílem vymýtit nemoci z povolání.
7. Vytvořit lékařská kritéria, která by zajistila, že žádnému zaměstnanci nebude zhoršeno zdraví, pracovní schopnosti nebo snížena délka života.
8. Realizovat přípravné programy pro zvýšení kvantity i kvality odborníků, zabývajících se otázkou bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
9. Dát k dispozici efektivní programy dodržování norem, týkajících se bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
10. Motivovat jednotlivé státy k převzetí zodpovědnosti za řízení a dodržování ustanovení o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
11. Poskytovat příslušná hlášení, týkající se bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
12. Podpořit úsilí vedení o snížení počtu pracovních úrazů a nemocí z povolání.

## Význam zákona OSHA pro jednotlivá pracoviště

Při schvalování zákona OSHA vyhlásil Kongres, že cílem zákona je: "zajistit pro každého pracujícího člověka v co nejvyšší možné míře bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní podmínky a chránit naše občany". Dle rozhodnutí Kongresu jsou všichni zaměstnavatelé, na které se zákon vztahuje, povinni zajistit svým zaměstnancům bezpečná a zdravotně nezávadná pracoviště. Graf 15-5 shrnuje základní cíle této zákonné úpravy. Jak na grafu vidíme, věnoval Kongres zvýšenou pozornost bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti jak z hlediska zaměstnavatele, tak i zaměstnance. Snažil se rovněž zavést přísné bezpečnostní normy a zjišťovat příčiny nehod. OSHA patřil k nejdále zaměřeným pokusům vlády v oblasti pracovního prostředí. OSHA se přímo týká lidí, takže za jeho dodržování jsou většinou zodpovědná právě personální oddělení.

Cíle a účel  
zákona

**Rozsah a řízení.** Zákon OSHA se týká všech pracovníků kromě samozaměstnavatelů, kromě těch, kteří jsou chráněni jinými federálními zákony nebo úřady a kromě těch, kteří pracují na rodinných farmách. Na jeho dodržování dohlíží ministr práce prostřednictvím Úřadu pro bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce (zkratka je rovněž OSHA). Tato organizace provádí kontroly dodržování bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti podle stanovených ukazatelů. Pracovníci tohoto úřadu se zaměřují nejen na vážné nehody, nároky, ale především na nebezpečná průmyslová odvětví. V rámci těchto odvětví pak určují firmy s vyšším rizikem, než je celostátní průměr. Cílem těchto akcí je zaměřit kontroly na místa, kde dochází k nehodám nejčastěji. Kontroly pomáhají této organizaci přímo dosahovat některých cílů, zmíněných v příloze 15-5.

Zaměstnavatelé se snaží snížit nebezpečnost práce realizací efektivních programů. Řada personálních odborníků shledala však některé z aspektů OSHA tíživými. Jedná se především o povinnost podávat zprávy vládě, o inspekce organizace OSHA a o pokuty za nedodržování zákona. Proto OSHA zrušila některá z nejméně důležitých bezpečnostních předpisů, vyňala některá z méně nebezpečných odvětví z pravidelných inspekcí, umožnila některým odvětvím podstatně omezit podávání zpráv a dokonce zcela vyloučila některé zaměstnavatele z pravidelných inspekcí a umožnila jim zahájit své vlastní zabezpečení zachování bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti pracoviště. Firma Mobil Chemical slouží za příklad nezávislého programu ochrany pracovníků, nazvaného "Star".

Během zákona  
OSHA pro  
zaměstnavatele

Téměř polovina továren firmy Mobil Chemical patří pod program Star OSHA. Není těžké pochopit, proč se firma snaží, aby pod tento program byly zahrnuty všechny její továrny.

Program Star umožňuje příslušným podnikům samopojištění a dává organizaci OSHA větší prostor, aby se mohla zaměřit na ostatní firmy. Tento program ukládá firmě dodržovat normy pro bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce stejně pečlivě jako normy OSHA. Organizace OSHA kontroluje záznamy firmy během každé inspekce, která probíhá jednou za tři roky, pokud nedojde ke stížnosti zaměstnanců nebo pokud si nějaký vážný problém nevynutí inspekci dříve.



Program Star

Systém bezpečnosti práce firmy Mobil je tak dobrý, že ho pracovníci organizace OSHA zahrnují do svého přípravného programu.

Zaměstnancům se za dodržování bezpečnosti práce dostává uznání, nedostatky se rychle zjistí a počet vážných úrazů se snížil stejně jako počet zameškaných pracovních dní. Během jednoho roku klesly náklady na odškodné na polovinu - z 2,4 miliónu na 1,2 miliónu dolarů.<sup>25)</sup>

#### Program Praise

Kromě programu Star má organizace OSHA ještě programy *Try a Praise*. Program Try umožňuje zaměstnavatelům typu firmy Mobil realizovat experimentální bezpečnostní opatření, která se mohou lišit od tradičních přístupů. Program Praise se snaží určit firmy s nejnižším rizikem v nejméně rizikových odvětvích. Je to v podstatě program, vyjadřující uznání firmám s výjimečnými programy bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce, ale inspekce do těchto firem většinou nepřicházejí právě proto, že se jedná o málo riziková odvětví.<sup>26)</sup>

**Inspekce.** K inspekci organizace OSHA může vést řada situací. Objeví-li se inspekce, většinou příslušného inspektora doprovázejí představitelé zaměstnavatele i zaměstnanců.<sup>27)</sup> Situace, které organizaci zajímají a které mohou vést k inspekci, jsou shrnuty dále.

- Bezprostřední nebezpečí.** Jedná se o podmínky, které by mohly způsobit smrt nebo vážné zranění, pokud by okamžitě nedošlo k jejich změně. Patří sem situace, které by mohly způsobit těžké ublížení na zdraví, pracovní neschopnost nebo vážné onemocnění. Nepořádně zakryté jámy, stroje s nezakrytým soustrojím, jedovaté výpary nebo prach jsou příklady, kdy inspektor musí najít okamžitě řešení nebo získat rozhodnutí soudu, požadující okamžitou nápravu. Případy bezprostředního nebezpečí mají v inspekcích organizace přednost před všemi ostatními.
- Katastrofy a vážné nehody.** Katastrofy, případy úmrtí nebo nehody s následky hospitalizace alespoň pěti zaměstnanců mají rovněž přednost v inspekcích organizace OSHA. Inspektor stanoví, zda byly porušeny některé z norem a jak se dá podobným událostem v budoucnu předcházet.
- Stížnosti zaměstnanců.** Zaměstnanci mohou adresovat organizaci OSHA své stížnosti, týkající se porušování bezpečnosti práce nebo nebezpečných či zdravotně závadných pracovních podmínek. Organizace věnuje těmto stížnostem pozornost a provede inspekci. Podle zákona OSHA mají zaměstnanci právo vyžadovat inspekci, jsou-li přesvědčeni o nebezpečnosti nebo zdravotní závadnosti pracovních podmínek. Je-li oznámeno bezprostřední nebezpečí, nesdělí na požádání inspektor jméno příslušného zaměstnance jeho zaměstnavateli.
- Plánované inspekce vysoce rizikových odvětví.** Zaměstnání i odvětví, kde dochází k velkému počtu nehod nebo kde se objevuje velký počet nemocí z povolání, podněcují zvláštní pozornost organizace OSHA a častěji k nim přicházejí i inspekce. Porcování masa, práce s plechovými pláty, kácení stromů atp. patří k odvětvím, na která se OSHA nejvíce zaměřuje. Příkladem rizikových materiálů jsou azbest a olovo. Aby byli zaměst-

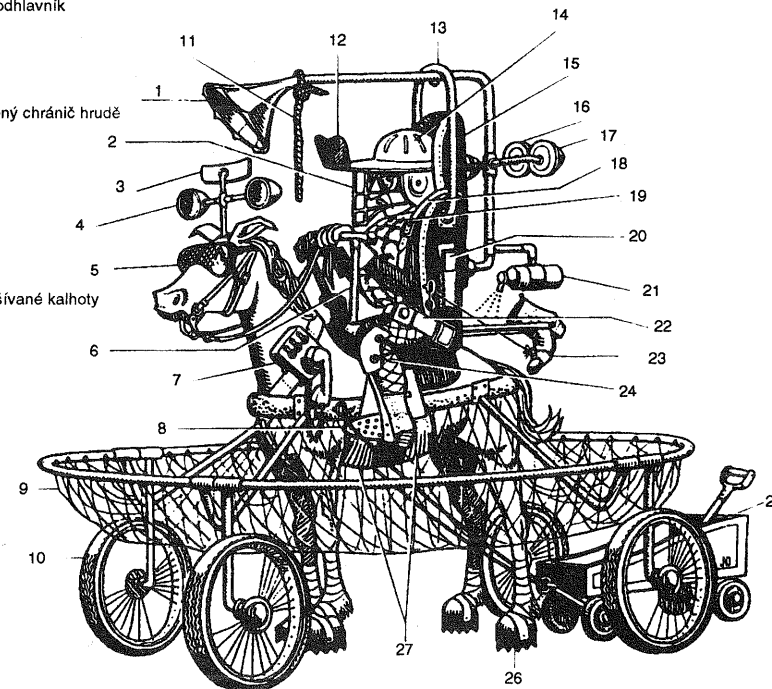
navatelé nuceni dodržovat ustanovení zákona, jsou inspekce prováděny namátkově ve firmách toho kterého rizikového odvětví s důrazem na zaměstnavatele, jejichž bezpečnostní situace neodpovídá průměru firem ostatních.

- Následné inspekce.** Zaměstnavatelé, kteří byli už za porušování zákona OSHA stíháni, jsou kontrolováni znovu, aby bylo zaručeno, že došlo k nápravě a že je dodržován zákon.<sup>28)</sup>

#### PŘÍLOHA 15-6

##### Kovboj OSHA

- Automatické hlasité "PR"
- Drátěná maska a ochranné brýle
- Zpětné zrcátko 180°
- Dálková světla
- Ochranné brýle zajišťující koni dobrý výhled
- Záchytná tyč
- Havarijní vypínače a "horká linka" s pojišťovnou
- Ocelové třmeny
- Bezpečnostní síť kolem dokola
- 4 kola, která v případě klopytnutí koně zachytí, takže jezdec není ohrožen
- Záchrané lano - když ostatní systémy seřou
- Sklápecí sluneční brýle
- Pohyblivá tyč
- Tvrký klobouk s širokou krepou a chrániči uší
- Vypolstrované opěradlo a podhlavník
- Brzdová světla
- Koncová a směrová světla
- Chránič ramen
- Automatický vzduchem plněný chránič hrudě
- Mapy, kdybyste se ztratili, zkontrolujte před jízdou
- Odháněč much
- Bezpečnostní pásy
- Startér (doplňen)
- Chrániče kolen (pro všechny případy) a prošívané kalhoty
- Kontrolní systém emisí
- Chrániče odlétání jisker
- Dvojitý sedlový řemen





NIOSH

**Normy a odvolání.** Normy, které musejí zaměstnavatelé dodržovat, jsou velice podrobné. OSHA má skutečně předpisy pro každou chemickou látku, každou část zařízení a pracovního prostředí, které by eventuálně mohly ohrozit bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce. Pro vedení výzkumu a vyvíjení dalších norem byl podle zákona ustaven tzv. Národní institut pro bezpečnost a zdravotní nezávadnost práce (*National Institute of Occupational Safety and Health - NIOSH*).<sup>29)</sup> Na jím stanovené normy někdy průmysl pohlíží jako na nepodstatné, ale tyto normy mohou sloužit jako podklad pro vysoké pokuty nebo dokonce trest vězení.



Tři vedoucí pracovníci firmy Film Recovery System byli odsouzeni k 25 letům vězení za to, že zavinili smrt pracovníka, který byl při své práci vystaven vlivu kyanidu. Bylo dokázáno, že zaměstnanci pracují bez dostatečné ochrany a že vedení firmy neučinilo nic k nápravě ani po opakovaných stížnostech.<sup>30)</sup>

Právě kvůli neštěstím, jako bylo toto, OSHA nařizuje zaměstnavatelům poskytovat zaměstnancům *informace o riziku*. Mezi veřejností jsou tato ustanovení známá pod názvem "právo vědět". Podle nich zaměstnavatelé musejí zaměstnance informovat o riziku spojeném s prací s nebezpečným materiálem. Jsou povinni sepsat orientační a přípravný program komunikace, týkající se těchto rizik. Navíc musejí být všechny nebezpečné materiály předepsaným způsobem označeny. Pokyny OSHA o informování zaměstnanců rovněž zaměstnavateli ukládají vést podrobné záznamy o každém nebezpečném materiálu, s kterým zaměstnanci pracují. Tyto záznamy by měly obsahovat výrobce, vlastnosti, zdravotní rizika a varování, týkající se každého materiálu. K těmto informacím musejí mít zaměstnanci přístup. Možná, že kdyby se tato pravidla dodržovala ve firmě Film Recovery System, Inc., nemuselo dojít ke smrti zaměstnance.<sup>31)</sup>

Informace  
o riziku

Příloha 15-7 shrnuje typy a rozsahy pokut udělovaných za nedodržování zákona. Všimněte si, že pokuta se uděluje za každé porušení zákona, nezáleží na tom, kolik takových porušení je během inspekce odhaleno. Pokud se chce zaměstnavatel proti obvinění odvolat, sepíše se zástupcem organizace OSHA protokol. Toto odvolání je pak posouzeno soudcem z Posudkové komise OSHA. Proti jeho rozhodnutí se lze rovněž odvolat k Posudkové komisi a dále až k federálním soudům.

Odvolání  
a posudky

**Zapojení jednotlivých států.** Stejně jako v případě podpory v nezaměstnanosti je zapojení jednotlivých států posíleno zákonem. Kterýkoli stát, který byl ochoten vzít na sebe povinnost prosazování bezpečnostních a zdravotně nezávadných norem, mohl předložit Ministerstvu práce kvalifikovaný program. Pokud byl tento program shledán alespoň stejně efektivním jako program federální, povolilo ministerstvo tomuto státu zavedení vlastní zákonné úpravy. 50 % administrativních nákladů takového státního programu hradí federální vláda.

PŘÍLOHA 15-7  
Porušení zákona  
OSHA a jejich  
potrestání

TYP	POPIS	TREST
De minimis	Porušení zákona bez přímého nebo bezprostředního vztahu k bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.	žádný
Nezávažné porušení	Porušení bezpečnosti či zdravotní nezávadnosti práce, v jehož důsledku by patrně nedošlo k vážnému zranění nebo smrti.	Až 1000 USD denně po celé období stanovené zákonem OSHA. Trest lze uvážit a snížit s ohledem na velikost firmy, minulou činnost a ochotu ke spolupráci.
Závažné porušení	Porušení, v jehož důsledku by mohlo dojít ke smrti nebo vážnému zranění zaměstnance kvůli nebezpečí, o němž zaměstnavatel věděl nebo vědět měl.	1000dolarová závažná pokuta, kterou lze o 50 % snížit s ohledem na velikost firmy, minulou činnost a ochotu spolupracovat.
Bezprostřední nebezpečí	Porušení zákona, v jehož důsledku se dá očekávat usmrcení nebo vážné zranění bezprostředně po nebo před odstraněním nebezpečí obvyklým postupem.	Okamžité mimosoudní uzavření provozu. Finační trest ve stejné výši jako u závažného porušení, nejedná-li se o opakované porušení předpisů.
Úmyslné nebo opakované porušení	Záměrná nebo opakující se porušování zákona o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.	Až 10 000 USD. Úmyslné porušení zákona vedoucí k usmrcení zaměstnance lze potrestat 10 000 dolary a/nebo 6 měsíci vězení. Při druhém porušení je sazba dvojnásobná.
Falšování záznamů	Jakékoli nepřesnosti nebo záměrné falšování záznamů.	Pokuta až 10 000 USD a 6 měsíců vězení.
Nedodržování předpisů institucí OSHA	Po upozornění neplnění požadavků OSHA.	Až 10 000 USD.
Zasahování do činnosti inspektora	Urážka inspektora nebo jakékoli bránění bezpečnostní inspekci či její ztěžování.	Pokuta až 5000 USD a až 3 roky vězení.

## Úkoly pro personální management, vyplývající ze zákona OSHA

Podle zákona OSHA je zaměstnavatel povinen:

1. vybavit každé pracoviště tak, aby se vyhnul známým rizikům, která by mohla být příčinou usmrcení nebo vážného ublížení na zdraví zaměstnanců,
2. dodržovat normy bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce vyhlášené tímto zákonem.<sup>32)</sup>

Podobně mají své povinnosti i zaměstnanci:

Každý zaměstnanec musí dodržovat normy bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce, veškerá nařízení, ustanovení a příkazy vydané v souladu s tímto zákonem.<sup>33)</sup>

Tyto dva citáty vybrané ze zákona OSHA představují pro personální odborníky několik úkolů: musejí dohlížet na dodržování zákona ve své firmě, usilovat o jeho důsledné prosazování a umožnit zaměstnancům vykonávat svá práva z tohoto zákona vyplývající bez jakéhokoliv následného potrestání.

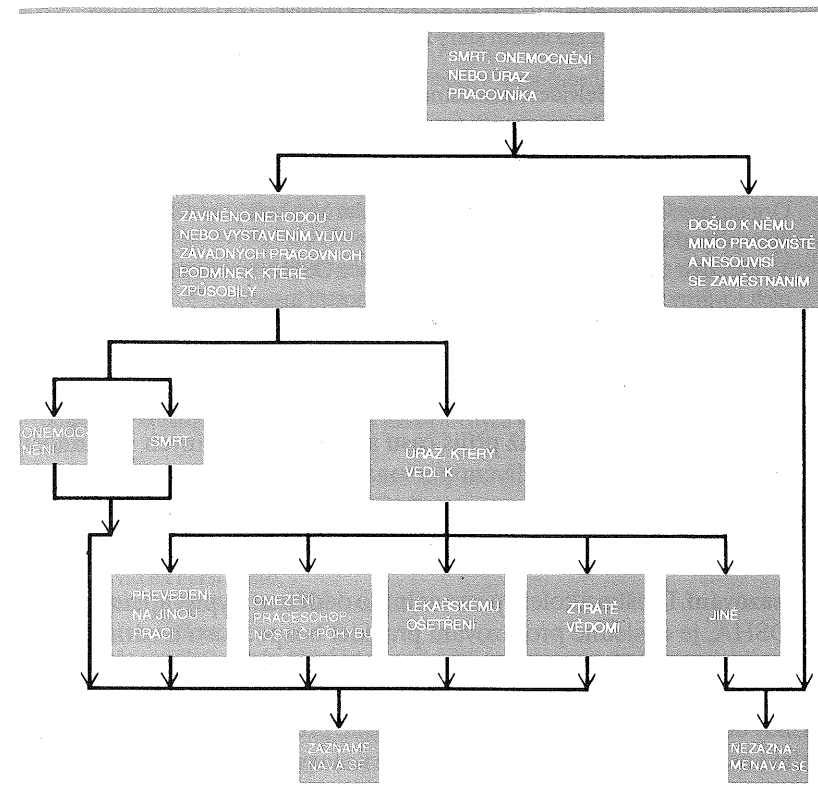
**Dodržování zákona.** Pro dodržování zákona ve všech odděleních firmy je nezbytný podrobný bezpečnostní program. Aby byl tento program efektivní, musí mít některé specifické vlastnosti.<sup>34)</sup> Nezbytná je podpora hlavního vedení. Bez ní dochází často k nezdarům v oblasti využití času a zdrojů. Již uvedený příklad firmy Du Pont dokresluje, jak vysoká aktivita hlavního vedení firmy může vést k dodržování zákona v celé firmě.

Má-li personální oddělení tuto podporu, zaměří se dále na provádění vlastních inspekcí s cílem vyloučit rizika nehod nebo poškození zdraví a zabezpečit nápravu nebezpečných pracovních postupů. Odborná příprava by měla zahrnovat programy informující o bezpečnostních otázkách jak zaměstnance, tak zaměstnavatele, jehož podpora je nezbytná. Prosazováním pravidel bezpečnosti práce vedoucími firmy je vědomě vytvářeno bezpečné pracovní prostředí. Toto úsilí vedoucích musí být doplněno závislostí odměn (např. zvyšování platu nebo pracovní postup) na plnění bezpečnostních předpisů, jako je tomu např. u firmy Du Pont. Konečně personální oddělení musí se zaměstnanci o otázkách bezpečnosti přímo diskutovat. Nejde jen o to, že takové diskuse zvyšují informovanost, ale posilují zároveň i činnost vedoucích. Některé organizace dokonce pořádají soutěže o nejlepší hesla s tematikou bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce a zaměstnancům nabízejí odměny s cílem zvýšit informovanost v této oblasti.

Ve městě Gainesville na Floridě si jeden podnik se státní účastí zpracoval úspěšný bezpečnostní program. Na řízení tohoto programu se podílel zaměstnanec města, který byl v minulosti mistrem u výrobní linky tohoto podniku a při výkonu své práce byl vážně zraněn. Jednou týdně měnil ve své kanceláři velký nápis s počtem hodin, které byly odpracovány od posledního případu nehody. Když toto číslo dosáhlo 10 000 hodin (asi 3 měsíce), dostal každý zaměstnanec jako př-

mii bezplatnou večeří pro dva v jedné z městských restaurací. Tento program byl velice úspěšný, bezpečnost byla posílena - každý týden nápisem, každý měsíc bezplatnou večeří.

**Záznamy.** Personální oddělení musí vést odpovídající záznamy (viz příloha 15-8). Jednak to vyžaduje zákon OSHA, jednak lze takové záznamy využít i pro zjištění příčin té které nehody. Odborníci z nich mohou vyčíst typy nehod nebo chorob z povolání a na jejich základě přijmout nápravná opatření. Vedení přesných záznamů je důležité proto, že případné falšování se trestá vysokou pokutou a dokonce i vězením.



PŘÍLOHA 15-8  
Zaznamenávání jednotlivých případů podle zákona OSHA

Pramen: *What Every Employer Needs to Know about OSHA, Recordkeeping*, U.S. Department of Labor, 1975, s. 2.



Ministerstvo práce USA ... obvinilo firmu Chrysler Corporation ze 182 záměrných porušení pravidel vedení záznamů, které vydala organizace OSHA, a navrhlo celkovou pokutu ve výši 10 000 USD.

Obvinění, vydaná ... proti Chryslerově továrně v Belvidere ve státě Illinois, se týkají kontroly záznamů o pracovních úrazech v této továrně. Kontrola se začala provádět poté, co inspektor OSHA zjistil během vyšetřování smrti jednoho zaměstnance řadu nesrovnalostí v příslušných záznamech.

Po vznesení obvinění řekl John A. Pendergrass, asistent ministra práce pro oblast bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce, že: "bylo třeba reagovat na jasný případ přehlížení požadavků OSHA, týkajících se vedení záznamů".

"Nemůžeme se oddávat přílišnému uspokojení nad tím, že někteří zaměstnavatelé vedou své záznamy o úrazech přesně a spolehlivě," řekl Pendergrass. "Vedení záznamů musí být základem sféry zájmu každého úspěšného bezpečnostního programu."

Ačkoliv továrna v Belvidere zaměstnává asi 3900 lidí, jejich záznamy obsahovaly jen velmi malý počet zapsaných úrazů. Organizace OSHA zjistila 2182 případů pracovních úrazů, které zaznamenány nebyly, což je v rozporu s federálními předpisy. Ve 133 případech se jednalo o oblast úrazového odškodnění.

Organizace OSHA navrhla pokutu 5000 dolarů za každý ze 182 nezaznamenaných případů.

V důsledku tohoto odhalení začala organizace OSHA provádět ve všech zařízeních továrny v Belvidere komplexní bezpečnostní inspekce.<sup>35)</sup>

Porušení zákona v oblasti vedení záznamů se trestá vysokými pokutami, protože přesné záznamy jsou pro hodnocení bezpečnostních problémů skutečně nezbytné. Na druhé straně však může vedoucím připadat, že jim tato činnost zabírá až příliš času a odvádí je od jiných povinností. Tlak nadřazených spolu s vlivem personálního oddělení mohou v jistém směru podnítit pravidelné zaznamenávání každého případu, zejména těch nejdůležitějších.

**Prosazování.** Dalším úkolem personálního oddělení, vyplývajícím ze zákona OSHA, je důsledné prosazování pravidel bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce. Je vedení podniku příliš tvrdé, když propustí zaměstnance, který odmítá nosit bezpečnostní oděv? Asi ne. Pokud by personální zásady dovolily jednomu dělníkovi příslušné předpisy porušovat, začali by s tím i ostatní. Je-li vedení podniku tvrdé i za cenu propuštění, rychle přesvědčí zaměstnance, že bezpečnost je skutečně důležitá. Někdy stačí jen ostřejší disciplinární opatření. Záznamy o tomto důsledném prosazování bezpečnostních předpisů mohou organizaci OSHA přimět k případnému snížení trestu při možné obžalobě.

**Práva zaměstnanců.** Příloha 15-9 objasňuje základní úkol personálního managementu vyplývající ze zákona OSHA: právo zaměstnanců na bezpečné pracovní podmínky. V souladu se zákonem mohou zaměstnanci odmítnout práci, pokud nejsou pracovní podmínky bezpečné. Toto právo není však neomezené. Nejprve musejí zaměstnanci požádat zaměstnavatele, aby sjednal nápravu. Mohou také požádat organizaci OSHA o inspekci

a vyslat svého zástupce, který bude inspekční komisi doprovázet. Vykonávají-li zaměstnanci toto své právo v souladu se zákonem, jsou chráněni před diskriminací ze strany zaměstnavatele. Vedení organizace nesmí proti zaměstnancům, kteří se snažili o změny nebezpečných nebo zdravotně závadných pracovních podmínek, nijak zasáhnout.<sup>36)</sup>

Vaše potrestání zaměstnavatelem za výkon vašich práv podle zákona OSHA je protizákonné.

Oddíl 11-C zákona OSHA byl vytvořen s cílem vás ochránit před diskriminací či potrestáním ze strany vašeho zaměstnavatele, pokud:

- si stěžujete svému zaměstnavateli na nedostatek v bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti pracovních podmínek,
- hovoříte o otázkách zdraví a bezpečnosti se svými spolupracovníky,
- se účastníte odborových akcí spojených s otázkami zdraví a bezpečnosti,
- se účastníte akcí pořádaných bezpečnostními výbory na pracovišti,
- předkládáte stížnosti, týkající se bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce,
- si stěžujete na nedostatky bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce organizaci OSHA, státním úřadům, místnímu zdravotnickému oddělení, požárníkům nebo kterémukoli jinému úřadu,
- se účastníte inspekci prováděných organizací OSHA,
- svědčíte o pracovním riziku před komisí, vládním úřadem či soudem,
- předkládáte stížnost v souladu s odd. 11-C,
- svědčíte v souladu s odd. 11-C,
- odmítnete nebezpečnou práci, ovšem jen za určitých stanovených podmínek.

Oddíl 11-C zákona OSHA zakazuje vašemu zaměstnavateli vás za výkon práv v souladu se zákonem OSHA potrestat jakýmkoliv z následujících způsobů:

- propustit vás,
- přeložit vás na horší místo,
- přidělit vám nežádoucí práci nebo směnu,
- zrušit vaše povýšení,
- zrušit vaše sociální výhody, které jste si zasloužili (nemocenské dávky, dovolená),
- špehovat vás,
- šikanovat vás,
- zapsat vás a vaše kolegy na černou listinu,
- odebrat vám ubytování, které jste od firmy získali,
- snažit se zrušit vaše bankovní či odborové úvěry.

OSHA vás může před těmito i jinými tresty ochránit pouze v případě, že vyplývají z výkonu vašich práv podle tohoto zákona. Chcete-li být chráněni před postihem nebo diskriminací, které se nevztahují na vaše práva podle zákona OSHA, obraťte se na příslušný odborový svaz nebo státní úřad. Organizace OSHA vás nemůže chránit, jste-li potrestáni výhradně za odmítnutí dodržování předpisů OSHA nebo jiných platných předpisů, týkajících se bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce, vydaných vaším zaměstnavatelem.

*Pramen:* "OSHA: Your Workplace Rights in Action", U. S. Department of Labor, 1980, s. 2-3.

PŘÍLOHA 15-9  
Práva  
zaměstnanců  
podle zákona  
OSHA

## SHRNUTÍ

Právně zakotvené sociální výhody a služby stanoví vláda. Vláda, především federální, se snaží zaměstnancům poskytnout finanční i fyzickou bezpečnost.

Finanční zabezpečení je částečně zajišťováno prostřednictvím dávek, jako jsou např. podpora v nezaměstnanosti, sociální zabezpečení a úrazové odškodnění. Sociální zabezpečení pokrývá důchodové příjmy a příjmy v pracovní neschopnosti. Rodinným příslušníkům zaměstnanců, kteří zemřeli v důsledku pracovního úrazu nebo choroby z povolání, se v rámci sociálního zabezpečení za určitých podmínek vyplácí příslušná dávka a roční renta.

Podpora v nezaměstnanosti poskytuje nezaměstnaným osobám skromný příjem, který by měl ulehčit situaci způsobenou ztrátou zaměstnání. Podpora se vyplácí osobám, které nepřišli o práci vlastní vinou. Vyplácí se, dokud si nezaměstnaný nenajde nové zaměstnání nebo dokud nevyčerpá všechny platby předepsané státem.

Úrazové odškodnění se vyplácí těm, kterým se stal pracovní úraz, s cílem předejít tomu, aby zaměstnanec vymáhal odškodnění soudní cestou. V případě usmrcení je tato dávka vyplácena rodinným příslušníkům.

Vláda se snaží zajistit fyzickou bezpečnost zaměstnanců ustanoveními Zákona o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce (OSHA) z roku 1970. Podle tohoto zákona jsou všichni zaměstnavatelé povinni zaručit svým zaměstnancům bezpečné a zdravotně nezávadné pracovní prostředí. Porušení tohoto zákona, v jehož důsledku dojde k vážnému úrazu nebo chorobě z povolání, je přísně trestáno. Úspěch bezpečnostního programu personálního oddělení závisí do velké míry na podpoře vedení podniku a jeho úsilí o zajištění bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce pro své zaměstnance.

## TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

sociální zabezpečení  
plně pojištěný zaměstnanec  
podpora v nezaměstnanosti

odpovídající zaměstnání  
hodnocení zkušeností s firmou  
úrazové odškodnění

Zákon o bezpečnosti a zdravotní  
nezávadnosti práce (OSHA)

Organizace bezpečnosti a zdravotní  
nezávadnosti práce (OSHA)

bezprostřední nebezpečí

nehody způsobivší následnou  
nepřítomnost zaměstnance  
na pracovišti

Národní institut pro bezpečnost  
a zdravotní nezávadnost práce  
(NIOSH)

Posudková komise bezpečnosti  
a zdravotní nezávadnosti práce  
(OSHRC)

informování o pracovním riziku

## OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Proč se vláda snažila o zajištění finančního zabezpečení zaměstnanců prostřednictvím zákona? Kterým oblastem finančního zabezpečení se podle vás dostane v budoucnu největší pozornosti federální vlády?

2. Někteří lidé si myslí, že sociální zabezpečení je silně přeceňováno v porovnání s dávkami, které poskytuje. Ale mnozí důchodci či lidé v trvalé pracovní neschopnosti tvrdí, že je to vynikající program. Jaký je váš názor na sociální zabezpečení? Proč?

3. Vysvětlíte, proč by se měl některý zaměstnanec personálního oddělení zajímat o pracovníky, jimž se stal pracovní úraz a kteří začínají pobírat odškodné.

4. Váš přítel byl v zaměstnání přiotráven olovem. Z kterého typu příjmů bude příští dva měsíce žít? Co když se bude zotavovat dva roky? Má k dispozici ještě jiné zdroje příjmů?

5. Kdybyste pracoval ve stejné továrně na olovo jako váš přítel, co byste udělal?

6. Jaké dávky, kromě důchodových, poskytuje sociální zabezpečení.

7. Určete, kteří z těchto lidí budou mít nárok na podporu v nezaměstnanosti, a vysvětlíte proč: a) dělník, který odešel dobrovolně předčasně do důchodu v 62 letech, b) zaměstnanec v pracovní neschopnosti, který je připoután na nemocniční lůžko, c) voják základní služby.

8. Kdy musí zaměstnavatel zaznamenat nehodu nebo chorobu z povolání?

9. Jak plní zaměstnavatel předpisy Zákona OSHA, týkající se informování o pracovním riziku?

## PŘÍPAD 15-1

## Snižování daní u firmy K and D

Kareen Carreová, personální odbornice, byla nedávno najata poradenskou firmou K and D. Ředitel firmy se zajímal o daně, které firma platila ze sociálních výhod, jako např. sociální zabezpečení, úrazové odškodnění a podporu v nezaměstnanosti. Kareen dostala úkol najít způsob, jak legálně snížit tyto daně a tím i celkové pracovní náklady.

Její zpráva obsahovala několik novátorských řešení. Ke snížení nákladů na úrazové odškodnění navrhla Kareen personálnímu oddělení, aby požádalo organizaci OSHA o inspekci firemní tiskárny, kde docházelo k nehodám nejčastěji. Ke snížení nákladů na podporu v nezaměstnanosti navrhla personálnímu oddělení změnit postup najímání dalších poradců na základě pracovních dohod. Zjistila, že pokaždé, když je dokončen určitý úkol, jsou tito poradci propouštěni a žádají o podporu. Navrhla, aby firma na těchto úkolech spolupracovala externě s poradci z nedaleké univerzity. Jelikož by se jednalo o nezávislé poradce, neprojevílo by se ukončení jejich

práce na výdajích firmy (daň z nezaměstnanosti) a oni sami si budou jako nezávislí platit sociální zabezpečení. Dále už Kareen nedokázala navrhnout žádné způsoby snížení daní sociálního zabezpečení, tvořících určité procento mzdových nákladů.

1. Jak hodnotíte její návrhy?

2. Co jiného mohla Kareen ke snížení nákladů na tyto zákonem stanovené sociální výhody navrhnout?

## PRAMENY

1. Robert A. Reber a Jerry A. Wallin: "The Effects of Training, Goal Setting and Knowledge of Results on Safe Behavior: A Component Analysis", *Academy of Management Journal*, sv. 27, č. 3, 1984, s. 544-560.
2. Jeremy Main: "When Accidents Don't Happen", *Fortune*, 6. září 1982, s. 62.
3. Tamtéž.
4. Tamtéž.
5. Richard Schultz, Peter J. Ferrara, and Richard C. Keating: "Social Security: Three Points of View", *Personnel Administrator*, květen 1981, s. 45-49.
6. Patrick J. Montana: "Preretirement Planning: How Corporation's Help", *Personnel Administrator*, červen 1986, s. 121-128.
7. Michael J. Boskin (ed): "The Crisis in Social Security: Problems and Prospects", 2nd. ed., San Francisco, Calif.: Institute for Contemporary Studie, 1979.
8. "Employee Benefits", Washington, D.C.: Chamber of Commerce of the United States, 1986, s. 11.
9. Michael J. Boskin: "The Coming Social Security Surplus", *Fortune*, 30. březen 1987, s. 111, 114.
10. Russel L. Greenman and Eric J. Schmertz: "Personnel Administration and the Law", Washington D.C.: Bureau of National Affairs, 1972, s. 129.
11. "Hidden Crisis in Jobless Pay", *Business Week*, 24. leden 1977, s. 21.
12. Alan N. Nash and Stephen J. Carroll, Jr.: "The Management of Compensation", Monterey, Calif.: Brooks/Cole 1975, s. 230.
13. Philip Kaplan: "Unemployment Texas Are Variable Controllable Expenses Which Employers Must Recognize As Growing Profit Drain", *Personnel Journal*, duben 1976, s. 170-172, 184-185.
14. Billy Southard Murphy, Wayne E. Barlow, and D. Diane Hatch: "COBRA Takes Effect", *Personnel Journal*, leden 1987, s. 12, 14.
15. Sidney H. Simon: "Benefits Administration That Complies With COBRA", *Personnel Journal*, březen 1987, s. 44, 46.
16. Greenman Schmertz: cit. dílo, s. 152-153.
17. Paul R. Lees - Haley: "How to Detect Malingerers in the Workplace", *Personnel Journal*, červenec 1986, s. 106, 108, 110.
18. Selwyn Feinstein: "Labor Letter: Company Sports Teams Often Are Winners But A Fumble Can Be Expensive", *The Wall Street Journal*, středových. vyd., 30. září 1986, s. 1.
19. Resa W. King and Irene Pave: "Stress Climbs Are Making Business Jumpy", *Business Week*, 14. říjen 1985, s. 151, 154.
20. Tamtéž, s. 151. Viz také Philip R. Voluck and Herbert Abramson: "How to Avoid Stress - Related Disability Claims", *Personnel Journal*, květen 1987, s. 95-96, 98.
21. Disabled Workers Get Training to Begin New Careers in A Union Program", *The Wall Street Journal*, záp. vyd. 7. červene 1981, s. 1. Viz také Resa W. King: "The Worsening Ills of Worker's Comp.", *Business Week*, 12. říjen 1987, s. 46.
22. "Why Nobody Wants to Listen to OSHA", *Business Week*, 14. červenec 1976, s. 65; "Sticking Uncle Sam for On-the-Job in Juries", *Business Week*, 6. listopad 1978, s. 182.
23. "All About OSHA", U.S. Department of Labor, 985, s. 1.
24. "Occupational Injuries and Illnesses in 1981", *News*, U.S. Department of Labor, 17. listopad 1982, s. 4. Viz také "BLS Reports on Survey of Occupational Injuries and Illnesses in 1983", *News*, U.S. Department of Labor, 13. listopad 1986, s. 1-2.
25. "HRM Update: Safety Stars", *Personnel Administrator*, červen 1986, s. 22.
26. Barbara Gray Gricar and H. Donald Hopkins: "How Does Your Company Respond to OSHA?", *Personnel Administrator*, duben 1983, s. 53-57.
27. Mary Hayes: "What Can You Do When OSHA Calls?", *Personnel Administrator*, listopad 1982, s. 63-66.
28. "All About OSHA", cit. dílo, s. 19-23.
29. Richard E. Hallagher: "Setting Priorities for NIOSH Research", *Monthly Labor Review*, březen 1975, s. 41-43. Viz také James P. Carty: "The Politics of Regulation: Understanding the Regulatory Complex", *Personnel Administrator*, červen 1980, s. 25-30.
30. Peter A. Sussner: "Criminal Prosecution for Workplace Safety Problems", *Personnel Administrator*, červenec 1986, s. 34, 36, 38.
31. Bruce D. May: "Hazardous Substances OSHA Mayndates the Right to Know", *Personnel Journal*, srpen 1986, s. 128-130.
32. Occupational Safety and Health Act of 1970.
33. Tamtéž.
34. Randall S. Schuler: "Occupational Realth in Organization" Strategies for Personnel Effectiveness", *Personnel Administrator*, leden 1982, s. 47-55.
35. "OSHA Cites Chrysler Corporation for 182 Alleged Willful Violation Proposes As 910 000 in Penalties", *News*, U.S. Department of Labor. 5. listopad 1986, s. 1-2.
36. John J. Hoover: "Workers Have New Rights to Health And Safety", *Personnel Administrator*, duben 1983, s. 47-51.

ČÁST V

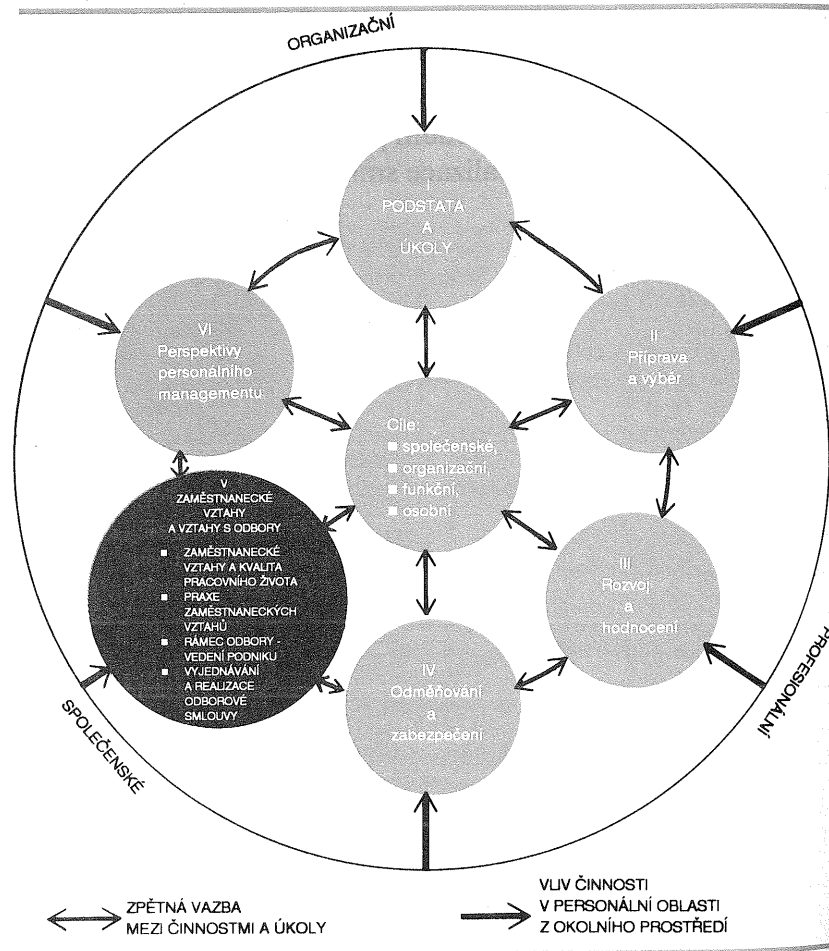
ZAMĚSTNANECKÉ  
VZTAHY  
A VZTAHY  
S ODBORY

- 16 Zaměstnanecké vztahy a kvalita pracovního života
- 17 Praxe zaměstnaneckých vztahů
- 18 Rámec odbory – vedení podniku
- 19 Vyjednávání a realizace smlouvy



Personální oddělení dělá více, než jen plánuje, přijímá, orientuje, kvalifikuje, hodnotí a odměňuje zaměstnance. Personální oddělení vytváří produktivní a uspokojivé pracovní prostředí pomocí dobrých zaměstnaneckých vztahů. Vysoká kvalita pracovního života vyplývá z přístupu k těmto vztahům, který plní jak cíle organizace, tak potřeby zaměstnanců. Pokud existují v podniku odbory, stojí před personálním oddělením nové úkoly, vyplývající ze zákona, odborových smluv a minulé činnosti.

Následující 16. kapitola popisuje úlohu personálního oddělení v zaměstnaneckých vztazích, ať už odbory v organizaci jsou, nebo nejsou. Ačkoliv personální oddělení řídí činnost celé organizace, zaměřenou na vytvoření dobrých zaměstnaneckých vztahů, váš úspěch jako personálního odborníka závisí na dobrých vztazích mezi těmi, které vedete.



## KAPITOLA 16

# ZAMĚSTNANECKÉ VZTAHY A KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA

*Dnes dochází v celém průmyslu k důležité změně v tradičních přístupech k organizaci a řízení práce.*

RICHARD E. WALTON <sup>1)</sup>

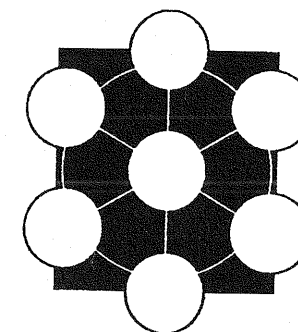
*Firmy ... zjišťují, že spoluodpovědnost zaměstnanců je tím největším aktivem v jejich snaze vypořádat se s neustále ostřejší mezinárodní konkencí.*

ROBERT COLE <sup>2)</sup>

### HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Vysvětlit, proč se stále zvyšuje zájem o využití zaměstnaneckých vztahů ke zlepšení kvality pracovního života (QWL).
- 2 Popsat úlohu personálního oddělení při vytváření QWL.
- 3 Vysvětlit význam rovnováhy mezi výrobou a QWL pro vysokou produktivitu práce.
- 4 Pohovořit o propojení QWL a spoluodpovědnosti zaměstnanců.
- 5 Vysvětlit proces kvalitativních kroužků.
- 6 Shrnout překážky QWL v organizacích.



Silná domácí i mezinárodní konkurence nutí organizace k vyšší produktivitě. Schopní odborníci a personální oddělení se proto snaží hledat nové způsoby jejího zvyšování. Některé taktiky ke zvýšení produktivity do velké míry závisejí na novém kapitálu a technice. Jiné se snaží změnit zaměstnanecké vztahy. Srovnajme si dva odlišné přístupy firem General Motors a Ford Motor Company.



F. Alan Smith, šéf financí firmy General Motors konce 80. let, odhadl, že v důsledku konkurenčního tlaku (především ze strany Japonska) vydá GM 40 miliard dolarů na své továrny a zařízení. Ve snaze využít kapitálové investice a techniky k předstížení kvalitních a levných japonských automobilových výrobců, utratila GM více peněz, než by byla potřebovala k odkoupení firem Toyota a Nissan. Veškeré hodnoty odpisů celkového investovaného kapitálu GM přesáhly úroveň základních prostředků firmy Chrysler. Firma jako Toyota, Chrysler a Ford si však udržely všechny své trhy, zatímco podíl GM klesl ze 48 % koncem 70. let na 34 % koncem 80. let.<sup>3)</sup>

Zatímco GM horečně investovala do továren a zařízení, Ford investoval méně, ale vytvořil svůj program pro zaměstnance zvaný "Kvalita je č. 1". Malé skupinky zaměstnanců byly zařazovány do týmů vedených často jedním z dělníků. Tyto týmy sledovaly oblasti kvality a zvyšování produktivity a prováděly nutné změny.<sup>4)</sup> A výsledky? GM potřebovala k sestavení středně velkého automobilu 41 hodin práce, zatímco Ford sestavil modely Taurus a Sable za 25 hodin.<sup>5)</sup>

Problémy GM s produktivitou se ještě zvýrazní ve srovnání se společným podnikem GM a Toyoty, New United Motor Manufacturing, Inc., nebo jak se mu zkráceně říká NUMMI. Tento společný podnik vyrábí automobily Chevy Nova a Toyota Carolla ve Fremontu ve státě Kalifornie v továrně popsané časopisem Fortune jako skromná továrna..., která nebyla naplněna prvotřídními roboty a ostatními technickými zázraky. Její produktivita je až dvakrát tak vysoká než ve všech ostatních továrnách GM. Důvod: japonský styl řízení a dohoda se zaměstnanci. Lekce NUMMI, jak to nazývá Ross Perot, spočívá v tom, že "mozek a důvtip porazí kapitálové výdaje v deseti případech z deseti."<sup>6)</sup>

Změny jak v kapitálových investicích a technice, tak i v zaměstnaneckých vztazích ovlivňují produktivitu práce příslušné organizace. Pro firmu mohou být zásadní kapitálové a technologické strategie, personální oddělení se snaží produktivitu zvýšit prostřednictvím změn v zaměstnaneckých vztazích. Úspěch firem Ford a NUMMI pramení z novátorského přístupu k zaměstnaneckým vztahům. Jak Ford, tak NUMMI se snažily využít nápadů a iniciativ svých zaměstnanců. Ačkoliv se jejich metody navzájem odlišují, obě firmy se snaží svým zaměstnancům poskytnout vysokou kvalitu pracovního života (quality of work life - QWL). QWL znamená: mít dobré nadřazené, dobré pracovní podmínky, dobrý plat a sociální výhody, a zajímavou, podnětnou a užitečnou práci. Vysoké QWL lze dosáhnout filosofií zaměstnaneckých vztahů, podporujících využití úsilí o dosažení QWL, systematickými pokusy organizace dát pracovníkům větší možnost ovlivňovat svou práci a přispívat k celkové efektivitě organizace.<sup>7)</sup> To znamená, že aktivní personální oddělení hledá způsoby aktivování "mozků a důvtipu" zaměstnanců, obvykle jejich větším zapojením do rozhodovacího procesu.

Bohužel až příliš často usilují zaměstnavatelé jen o práci svých zaměstnanců a nevyužívají jejich nápadů. Právě proto, že se příliš často je-

Definice QWL -  
kvalita  
pracovního  
života

Definice úsilí  
o dosažení QWL

jich nápadů nevyužívalo, cítili zaměstnanci menší zodpovědnost za úspěch nebo nedostatky rozhodnutí přijatých vedením. V extrémních případech docházelo k jakémusi boji "my versus oni" s pravidly formulovanými odborovým svazem a vedením podniku ve formě části vzájemné dohody. Spolupráce byla nahrazena formálními pravidly. Zřídka se v takových případech uplatňovala týmová práce. Pokud ano, stejně nepřeklenula propast mezi pracovníky a vedením. Trpěla produktivita. A konečně, zahraniční konkurenti pro sebe získávali důležité podíly na trhu s ocelí, automobily, pneumatikami, spotřební elektronikou a jinými výrobky. Zároveň začala přicházet do továren a kanceláří zcela nová generace pracovníků s odlišnými představami. Tato kombinace ekonomických nezbytností a měnící se pracovní síly vedla řadu organizací k zahájení činnosti spojené s QWL.

## ÚLOHA PERSONÁLNÍHO ODDĚLENÍ

Úloha personálního oddělení v oblasti QWL se v jednotlivých podnicích liší. V některých organizacích typu TRW, American Bank, Control data či NASA, jmenuje vedení určité vedoucí pracovníky, kteří pak zabezpečují snahu o dosažení QWL a produktivitu, rozvíjené v celé organizaci.<sup>8)</sup> Ve většině případů mají tyto vedoucí pracovníci k dispozici skupinku lidí v oblasti odborné přípravy zaměstnanců, průzkumu zpětné vazby apod. a spolupracují s personálním oddělením.<sup>9)</sup> V jiných organizacích je za iniciování a řízení snah o dosažení QWL a produktivitu zodpovědné přímo personální oddělení, např. u firmy Consolidated Foods.

Asi nejzákladnějším úkolem personálního oddělení je získat podporu hlavních manažerů. Především podpora vedení je základním předpokladem úspěšného programu QWL.<sup>10)</sup> Pokud neexistuje plná podpora vedoucích všech stupňů, aktivní personální oddělení hledá způsoby k doložení jednotlivých snah o dosažení QWL.<sup>11)</sup> Důkazy spokojenosti zaměstnanců, od nízkého procenta absentérství a fluktuace až po vyšší produktivitu práce a menší počet nehod, mohou personálnímu oddělení pomoci přesvědčit pochybující manažery.<sup>12)</sup> Např. firma Ohio Bell dosáhla svým úsilím o kvalitu pracovního života lepších prodejních výsledků u svých montérů telefonů, omezení ztrát na materiál, menšího počtu stávek a zvýšení produktivity práce. Bez doložení těchto uspokojivých výsledků by vedení firmy Ohio Bell asi sotva poskytovalo svou stálou a silnou podporu.

Práce personálního oddělení má na uspokojení a motivaci zaměstnanců přímý i nepřímý vliv. Jak vidíme v příloze 16-1, personální funkce utvářejí přímý kontakt mezi zaměstnanci a jejich nadřazenými způsoby, který je ovlivňuje. Např. orientace, odborná příprava a rozvoj, plánování pracovního postupu a poradenská činnost mohou přímo motivovat zaměstnance při soukromých pohovorech. Tyto činnosti mohou rovněž pomoci jejich přímým nadřazeným lépe zaměstnance motivovat.<sup>13)</sup>

Využívání  
nápadů  
zaměstnanců

Potřeba QWL

Vedoucí  
pracovníci  
zajišťující QWL

Zkušenosti firmy  
Ohio Bell s QWL

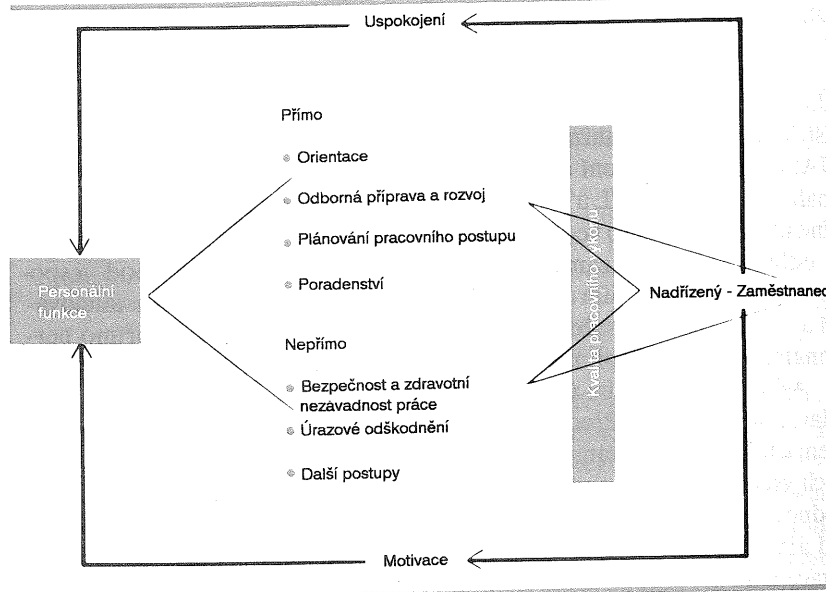
Přímý a nepřímý  
vliv

Žádná univerzální motivující metoda neexistuje

Definice motivace

Personální praxe ovlivňuje motivaci a uspokojení i nepřímo. Např. přísné dodržování bezpečnostních předpisů může zaměstnancům i jejich nadřízeným poskytnout větší pocit bezpečí před nehodami a zdravotními riziky. Podobně i odměňování může při využití stimulačních systémů zaměstnance buď uspokojovat a motivovat, nebo naopak při nedostatečném odměňování nebo zmrazení platů motivaci i spokojenosti škodit. Očekávat, že ve všech situacích bude stačit jeden motivující postup, je asi nereálné. Ve skutečnosti mají na otázku motivace teoretici a výzkumní pracovníci rozdílné názory. Základní vodítka všeho existují a mohou být při zvyšování motivace za určitých okolností i užitečná. Motivovat zaměstnance znamená přimět ho, aby něco udělal proto, že to udělat chce. Pokud jsou lidé do něčeho nuceni, jen reagují na nátlak. Jsou-li však motivováni, pozitivně se rozhodnou, že něco udělají, protože chápou, že to má pro ně smysl. Takto mohou jejich činy uspokojit i některé z jejich potřeb.

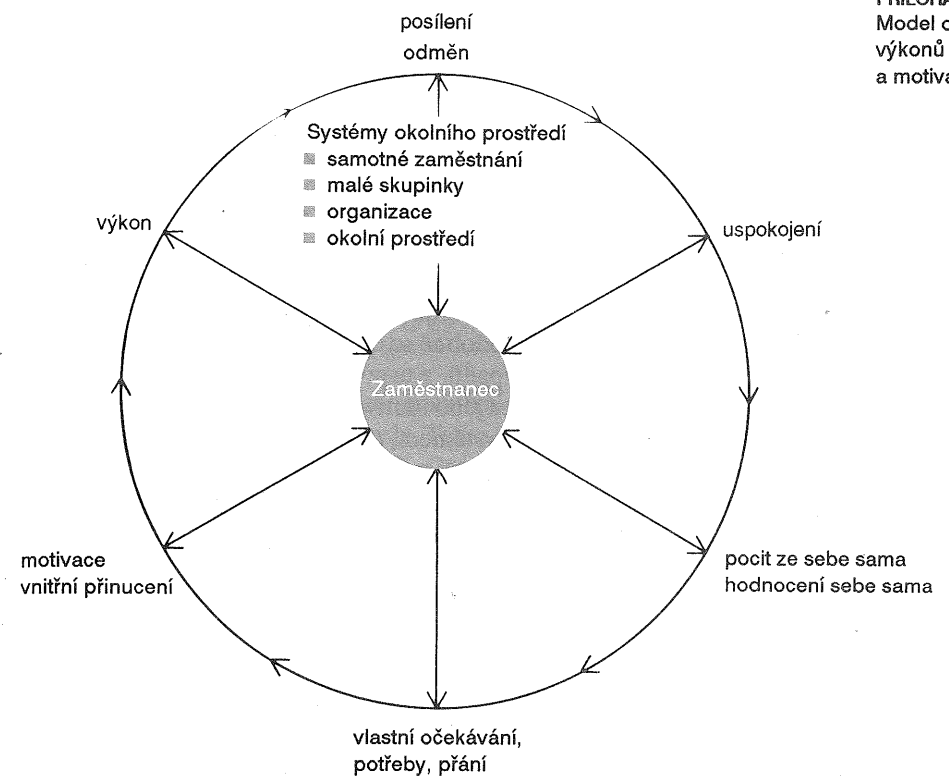
PŘÍLOHA 16-1  
Vliv personálních funkcí na motivaci a uspokojení



Definice uspokojení z výkonu zaměstnání

*Uspokojení z práce* je příznivý nebo nepříznivý pohled zaměstnance na jeho práci. Stejně jako motivace je i tento faktor ovlivňován okolním prostředím. Zaměstnání jako takové vyvolává uspokojení svou formou, jak jsme o tom hovořili v 5. kapitole. Zaměstnání, která jsou vysoce samostatná, různorodá, mají velký rozsah určování a významu úkolů a zpětné vazby, přispívají k uspokojení zaměstnance. Otázka orientace byla probírána v 8. kapitole. Přijetí zaměstnance jeho kolegy je pro jeho uspokojení také velice důležité. Ve 2. kapitole jsme načrtli úkoly, které se přímo vztahují na personální oddělení a nepřímo ovlivňují organizaci personálních zdrojů. Stručně řečeno, každý prvek okolního prostředí může k uspokojení zaměstnance něco přidat nebo z něho naopak ubrat.

PŘÍLOHA 16-2  
Model odměny výkonů a motivace



Jak je vidět v příloze 16-1, personální oddělení motivuje uspokojení z práce, protože jeho míra ovlivňuje fluktuaci, absentérství, stížnosti a ostatní životně důležité personální záležitosti. V řadě organizací provádějí personální odborníci pravidelné průzkumy míry uspokojení z práce a podrobně je zkoumají s cílem dozvědět se něco o pocitech zaměstnanců své firmy. Míra uspokojení je rovněž ovlivňována způsobem, jakým personální oddělení řídí personální činnost. Byrokratická, direktivně orientovaná personální oddělení mohou být zdrojem nespokojenosti zaměstnanců, jejich profesionální růst a uspokojení.

Základní otázkou je, zda uspokojení z práce vede k lepšímu výkonu nebo zda lepší výkon vede k většímu uspokojení. Co je prvotní? Vztah mezi uspokojením a výkonem není tak přímočarý, jak by se dalo očekávat. Nejrozumnější studie ukázaly, že dobrý i špatný výkon může být spojen jak s vysokou, tak i s nízkou mírou uspokojení. Tento nedostatek příčinné souvislosti není zas tolik podivný, jak by se mohlo na první pohled zdát. Motivace tu hraje významnou roli. Fakt, že zaměstnanec je spokojen, ještě neznamená, že je motivován. Znamená to pouze, že je spokojen. Může být

spokojen i proto, že nemusí mnoho pracovat anebo že je mu okolí příznivě nakloněno. Opačně, zaměstnanec, který pracuje těžce, většinou spokojen nebývá. To, že pracuje pilně, může mít zcela jiné důvody - obavu z potrestání, vysokou pracovní normu.

Úloha odměn

Důvodem tohoto viditelně nejistého vztahu mezi výkonem a uspokojením je vstupující prvek odměňování (viz horní část přílohy 16-2). Dojde-li ke zvýšení míry uspokojení, záleží na tom, zda odměna odpovídá očekávání, potřebě a přáním zaměstnance (viz dolní část přílohy 16-2). Pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a pokud je tato odměna považována za spravedlivou a odpovídající, je výsledkem i vyšší míra uspokojení, protože zaměstnanec získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu.<sup>14)</sup> Na druhé straně, pokud je odměna považována za neodpovídající odvedenému výkonu, pravděpodobně se objeví i nespokojenost. Ať už se jedná o kterýkoli z těchto případů, z uspokojení se stává zpětná vazba, ovlivňující pocity zaměstnance i jeho motivaci k výkonu. Celkový vztah výkon - uspokojení je plynulým systémem, tudíž lze jen obtížně určit dopad míry uspokojení na úroveň motivace nebo výkonu a naopak.

Tato kapitola

Tato kapitola popisuje, jak manažeři a personální odborníci vytvářejí pomocí nejrůznějších akcí vyšší produktivitu a kvalitu pracovního života. 17. kapitola pohlíží na úkoly zaměstnaneckých vztahů a příslušnou každodenní praxi, která se využívá k jejich realizování. Zbývající dvě kapitoly V. části se zabývají otázkou zaměstnaneckých vztahů v případě, že zaměstnanci jsou členy odborových svazů.

## QWL PROSTŘEDNICTVÍM ZAPOJENÍ ZAMĚSTNANCE

Definice zapojení zaměstnance - EI

Jednou z nejpoužívanějších metod pro vytvoření kvality pracovního života je *zapojení zaměstnance* (employee involvement - EI). EI se skládá z řady systematických metod, které zaměstnancům umožňují účastnit se rozhodování, jehož výsledky je samotné zajímají, a vyjadřují jejich vztah k podniku. Díky EI mají zaměstnanci pocit zodpovědnosti a dokonce jakéhosi "vlastnictví" rozhodnutí, na jejichž přijímání se podíleli. Aby bylo EI úspěšné, musí být více než jen systematickým přístupem; musí se začlenit do myšlení celého podniku, musí se stát součástí řízení a samotné filozofie řízení.<sup>15)</sup> Některé podniky už tuto filosofii naplňují po celá desetiletí. Za všechny uvedme alespoň firmy Hewlett-Packard, IBM a Tektronix. Jiné podniky, jako např. USX, General Motors a Ford, se teprve nyní snaží vytvářet vysokou kvalitu pracovního života přístupem k zapojení zaměstnance. Doufají, že EI povede k lepší kvalitě a vyšší produktivitě práce a k uspokojení zaměstnanců. Podívejme se nyní na příklad činnosti firmy Ford v pobočce v Sharonville.



Sharonvillská továrna byla založena v roce 1957. Od té doby se v ní vyvinul mezi zaměstnanci a vedením vztah "konfrontace". Vedení továrny bylo autokratické a zaměstnanost poklesla z 5000 v roce 1979 během několika let na 2500. Nový ře-

ditel továrny, který nebyl se starým autokratickým systémem spokojen, prohlásil: "Časy se změnilly a my musíme zcela změnit přístup."<sup>16)</sup>

Brzy po svém nástupu navrhl společnému koordináčnímu výboru odborového svazu a vedení podniku, aby mu předsedal společně vedoucí odborové vyjednávací komise a jeden představitel vedení podniku. Tento výbor pak pomohl vytvořit několik skupin po 6-7hodinově placených zaměstnancích. Do každé skupiny byl doplněn jeden vývojový inženýr. Úkolem těchto skupin bylo zjišťovat pracovní problémy a navrhnout způsob jejich řešení. Předsedou každé skupiny byl zvolen jeden z jejich hodinově placených členů a schůzky skupin se konaly každý týden. Během několika měsíců od zformování těchto skupin začali i ostatní zaměstnanci žádat, aby i oni mohli zjišťovat a řešit problémy spojené s jejich prací.

Původní členové výboru už nedokázali uspokojit poptávku po vytváření a školení dalších skupin. Začalo se využívat dodatečných "minikoordinátorů" a během dvou let existovaly tyto malé skupiny v celé továrně. "Nakonec paralelní organizace překryla normální hierarchii. Z EI se stal nepřetržitý proces, který se s formální organizací v mnoha bodech prolíná."<sup>17)</sup>

Činnost firmy Ford v Sharonville

Paralelní organizace

Tento postup u firmy Ford nebo podobné postupy u firem General Motors, Westinghouse, IBM, Motorola, Texas Instruments, AT&T, Citibank, TRW, Phillips Petroleum, Penzoil, General Electric, NASA, American Express, Reynolds Metals a mnoha dalších (viz příloha 16-3) napovídají, že zájem o zlepšování kvality pracovního života není náhodný. Jde ruku v ruce se společenskými změnami anebo, jak někteří tvrdí, přímo je odráží. Dnes jsou dělníci vzdělanější a méně ochotně přijímají autoritu bez otázk. To vše způsobuje větší zájem o kvalitu pracovního života.<sup>18)</sup> Tyto změny přivedly zaměstnance ke snaze o větší zapojení v rámci pracovního prostředí vlastně na celém světě. V Evropě se tomuto trendu často říká *industriální demokracie*.<sup>19)</sup>

Kvalita pracovního života se určuje podle toho, co si lidé myslí o své úloze v organizaci. Ačkoliv je určitý rozdíl v tom, co jednotliví zaměstnanci v příslušném podniku hledají, výzkum posledních dvaceti let ukázal důležité poznatky.<sup>20)</sup> Za prvé významné dlouhodobé zvyšování produktivity musí být doprovázeno zlepšováním kvality pracovního života. V krátkém období může autokratické řízení přinést určité posílení produktivity, i když se tím zhoršuje QWL. Autokratictí manažeři však jen zřídka udrží vysokou produktivitu práce v dlouhodobější perspektivě, protože úpadek QWL obvykle způsobí odchod zaměstnanců od organizace. Tento odchod se pak projevuje ve formě zvýšené fluktuace a absentérství. V případě, že by zaměstnanec jen stěží našel jinou práci a rozhodne se "fyzicky zůstat", přesto "odchází psychicky" - důkazem toho jsou obvykle výroky typu "Udělám si svou práci a nic víc".<sup>21)</sup>

Klíčové poznatky

Vše, co je navíc, má prostě přidáno označení "to není moje práce" a je to ignorováno. Jak vidíme, v dlouhodobé perspektivě jde skutečně QWL ruku v ruce s produktivitou.

"To není moje práce"

Druhým poznatkem je, že většina lidí hlásí vysokou QWL, když mají pocit, že nepřispívají k úspěchu podniku nějakým smysluplným způsobem. Jen pouhý výkon jejich zaměstnání často nepostačuje, pokud jim práce neumožňuje ovlivňovat rozhodnutí, která pak zpětně ovlivňují je samé. Lidé chtějí vědět, že na nich záleží.

"Aby na mě záleželo"

**PŘÍLOHA 16-3**  
Částečný  
seznam severo-  
amerických  
organizací, které  
se zabývají  
QWL a EI

Allen Bradley Company  
American Express, Inc.  
Americann Telephoen and Telegraph  
AmHoist, Inc.  
Arizona Public Service  
Atwood Vacuum Machine Co.  
Arcata Redwood Company  
Babcock & Wilcox  
Bank of America  
Beech Aircraft Corporation  
Bendix Company  
Boeing, Inc.  
Boise Cascade Company  
Citibanks Corporation  
City of Phoenix  
Champion International  
Chrysler Corporation  
Consolidated Foods, Inc.  
Control Data Corporation  
Flemming, Foods, Inc.  
Ford Motors Company  
General Dynamics, Inc.  
General Electric Company  
General Motors Company

General Telephone and Electric Co  
General Tire Company  
Honeywell, Inc.  
Ideal Basic Industries  
Inland Steel Company  
International Business Machine Co.  
Lincoln Electric Company  
Motorola, Inc.  
N.A.S.A.  
Owens-Illinois, Inc.  
Penn Central, Inc.  
Penzoil, Inc.  
Philadelphia Electric Company  
Philips Petroleum Company  
Reynolds Metals Company  
Tektronix, Incorporated  
Texas Instruments, Inc.  
TRW, Inc.  
Union Carbide  
Valley National Bank  
Waters Associates Inc.  
Western Electric  
Westinghouse, Inc.  
W.R. Grace and Company

Pygmalionský  
efekt

Úkolem pro personální odborníky tedy zůstává vytvořit takovou atmosféru v podniku, aby se se zaměstnanci zacházelo jako s odborníky ve svém oboru. Pokud se to vedoucím pracovníkům daří, objeví se tzv. *Pygmalionský efekt* - lidé přijmou za své vysoké mínění, které o nich má jejich okolí.<sup>22)</sup> Jestliže si vedení dále uvědomí, že lidé chtějí být prospěšní, snaží se využít jejich přínosu a je pravděpodobné, že se budou přijímat lepší rozhodnutí, bude se zvyšovat produktivita práce a zlepšovat QWL.

Zámořské praxe

Ekonomická převaha USA po druhé světové válce nepřinášela potřebu velkých evolučních změn v řízení lidí. V Evropě a Japonsku však znamenalo přežití národních ekonomik ve 40. a 50. letech hledání nových způsobů personálního managementu. Některé z nich započaly v zákonodárných shromážděních, jiné se rodily v malých obchůdcích. Většina těchto přístupů byla založena na sociologických průzkumech, z nichž mnohé byly původně prováděny v USA a Kanadě, ale poprvé aplikovány v Japonsku a severní Evropě. Během následujících desetiletí byly tyto přístupy EI ke kvalitě pracovního života modifikovány a v mnoha případech "dovezeny" zpět do Severní Ameriky. Některé z nejrozšířenějších přístupů k dosazení QWL pomocí EI jsou rozebrány na následujících stránkách.

## Kvalitativní kroužky

*Kvalitativní kroužky* jsou malé skupinky zaměstnanců, které se pravidelně scházejí za přítomnosti předsedy, aby zjišťovaly a řešily pracovní problémy.<sup>23)</sup> Když se s kvalitativními kroužky začalo v Japonsku, říkalo se jim "kroužky kontroly kvality", protože se zaměřovaly na zlepšování špatné kvality japonských výrobků.

Definice  
kvalitativních  
kroužků

**Původ kroužků.** Po druhé světové válce trpěl malý ostrovní stát - Japonsko - prakticky nedostatkem všech zdrojů, kromě jediného - lidského. Japonsko, které je menší než stát Montana, má celkový počet obyvatel odpovídající polovině veškeré populace v USA. Zjistilo se, že musí vyvážet, aby bylo schopno nakoupit dostatek potravin a nerostných surovin. V 50. letech a dokonce ještě počátkem 60. let znamenal však nápis "made in Japan" pro řadu zákazníků špatnou kvalitu. Vláda si spolu s obchodníky uvědomila, že je třeba dovážet nerostné suroviny, přidat hodnotu a vyvážet zboží, které by svět kupoval. S pomocí takových amerických odborníků, jako byli dr. Demino a dr. Juran, se počátkem 60. let zrodily v japonských továrnách kroužky kontroly kvality. Jejich pojetí se zakládalo na výsledcích průzkumu chování, prováděného v amerických továrnách a univerzitách v předchozích 30. letech. Do začátku 80. let už většina středních a velkých japonských podniků měla tyto kroužky. Zpočátku se jednalo o program zvyšování kvality, ale postupně se tato praxe stala běžnou pro řadu japonských manažerů a základní součástí úsilí o QWL v mnoha japonských organizacích.

Podnícení  
vyšší kvality

V 70. letech byl tento přístup dovezen zpět z Japonska společností Lockheed Corporation a s malými změnami se začal využívat v USA. Dovezená verze se jmenuje jen "kvalitativní kroužky" nebo také "skupiny zapojení zaměstnanců", i když si řada firem vytváří své vlastní názvy. Tak např. v Tektronix, Inc. jim říká "Tek kroužky", Control data Corporation "zapojené týmy" a Union Carbide má tzv. "pride kroužky", což je zkratka vytvořená z počátečních písmen slov produktivita (productivity), uznání (recognition), zapojení (involvement) a rozvoj zaměstnanců (development of employees).

**Specifické vlastnosti.** Ať už se kvalitativním kroužkům (quality circles - QC) říká jakkoli, jedná se o ojedinělý případ v praxi QWL, který zkoušejí severoamerické podniky. Za prvé členství v těchto kroužcích je dobrovolné jak pro jejich předsedy (většinou je to nadřízený), tak pro členy (většinou hodinově placení dělníci).<sup>24)</sup> Jejich formování probíhá obvykle tak, že dotyčnému nadřízenému je vysvětlena podstata QC a je dotázán, zda chce takový kroužek založit. Pokud souhlasí, jsou o záležitosti informováni jemu podřízení dělníci a začnou se hledat dobrovolníci.

Za druhé, zakládání kvalitativních kroužků většinou předchází školení v rámci podniku. Pro nadřízené pracovníky takové školení trvá 2 až 3 dny. Většina času se věnuje diskusím o dynamice malých skupin, řídicím schop-

Příprava je  
nezbytná



nostem a poučení o filosofii QWL a kvalitativních kroužků. Asi jeden den se probírají různé postupy a řešení problémů - spontánní diskuse, diagramy příčiny a výsledku a další metody (viz přílohu 16-4). Potom se stejný výcvik v týchž metodách řešení problémů pořádá pro zaměstnance. Toto školení trvá většinou jeden den. Dělníkům je rovněž vysvětlena úloha jejich nadřízeného jako předsedy kroužku a celkové pojetí kvalitativního kroužku.

Za třetí, jak se zdůrazňuje už při odborném školení, skupina si může sama vybírat problémy, kterými se chce zabývat. Vedení může navrhnout jistý okruh závažných problémů, ale až skupina se rozhodne, který z nich si vybere. Ideální by bylo, aby tento výběr nebyl proveden na základě demokratického hlasování, ale aby se k němu dospělo na základě všeobecného konsensu, tj. aby každý člen skupiny s výběrem souhlasil. (Pokud má vedení nějaký naléhavý problém, který je třeba neodkladně řešit, může využít způsobů řešení, které se běžně uplatňovaly ještě před zavedením kvalitativních kroužků.) Při výběru problému se spoléhá na dohodu uvnitř skupiny, a ne na názor vedení, s cílem umožnit zaměstnancům, aby se zabývali problémy, které pro ně mají svůj význam.

Dělníci si vybírají problémy, které budou řešit



Kvalitativní kroužky ve firmě Solar Turbines

Ve firmě Solar Turbines International (přidružená společnost podniku Caterpillar Tractor Company) byl nedostatek ručních pracovních nástrojů. Zaměstnanci zjistili celkovou pracovní dobu zameškanou čekáním na tyto nástroje a ukázali vedení způsob, jak by bylo možné uspořít více než 30 000 dolarů ročně, kdyby se investovalo 2200 dolarů do dalších ručních nástrojů.

Zaměstnanci si tento problém nevybrali, aby ušetřili podniku finance. Vybrali si ho kvůli potížím, které jim nedostatek nástrojů způsoboval. Fakt, že výsledkem byla úspora ve výši asi dvanáctinásobu původního nákladu, byl jen jakýmsi "vedlejším produktem", k němuž při práci kvalitativních kroužků dochází poměrně často.

Je-li zaměstnancům umožněno, aby si vybrali problémy, na nichž chtějí pracovat, budou mít pravděpodobně i větší motivaci k jejich vyřešení. Zároveň budou zřejmě i více motivováni k setrvání v kroužku a v budoucnu k řešení dalších problémů.

**Činnost kvalitativních kroužků.** Po zvládnutí školení se začínají příslušní zaměstnanci - členové a jejich nadřízení - předsedové scházet, obvykle jednou týdně na hodinu. Nejdříve posoudí předseda základní pravidla. Kroužky by se měly zabývat problémy z oblasti, za kterou on nese zodpovědnost. Mzdová politika podniku, odborové smlouvy, problémy ostatních oddělení a další záležitosti jsou obvykle ze sféry zájmu vyloučeny. Namísto toho se od členů kroužku žádá, aby se zaměřili na možnosti ulehčení práce ve své oblasti. Jak jednou řekl předseda kvalitativního kroužku firmy Control Data Corporation: "Najdeme-li způsoby, jak ulehčit naši práci, chtěli bychom budeme zvyšovat QWL i produktivitu."

Vyloučená témata

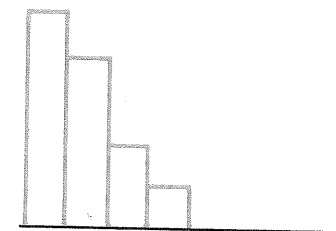
Dále skupina na základě spontánní diskuse za dodržování příslušných pravidel sestaví seznam problémů, které stojí za to řešit. Na základě další diskuse se vybere jeden z nich pro další studium a průzkum. Shromáždí se příslušné údaje, analyzují se s cílem zjistit, zda existuje nějaký model, podle něhož by se daly určit příčina a účinek. Pokud takový model neexistuje,

## SPONTÁNNÍ DISKUSE

Jedná se o proces, v jehož rámci vyjadřují členové kroužku své nápady, týkající se daného problému, během spontánních diskusních schůzek. Některé kroužky požadují, aby členové prezentovali své nápady postupně, aby bylo zaručeno, že se diskuse zúčastní všichni.

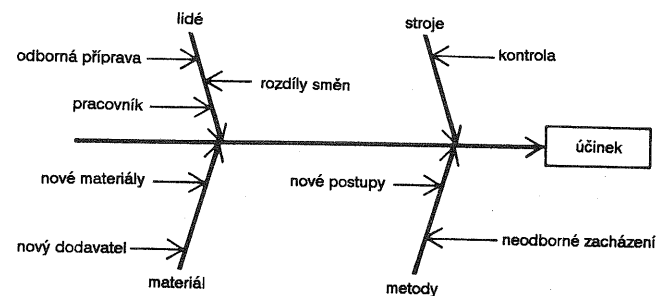
## ANALÝZA PARETO

Analýza Pareto je prostředek k porovnávání údajů, které členové kroužku buď sami shromáždí, nebo které získají od pověřených zaměstnanců. Údaje se shromáždí s ohledem na typy nebo příčiny výrobních problémů a potom se třídí v sestupném pořadí podle četnosti výskytu. Zpracovávají se obvykle do sloupcové tabulky, aby bylo snazší určit nejdůležitější příčiny problému a jejich následné pořadí.



## PŘÍČINA A ÚČINEK

Diagram příčiny a účinku, nebo také tzv. diagram rybí kosti, se začíná sestavovat zaznamenaním známého účinku, jako je např. vadná součástka. Od tohoto účinku pak k určení možné příčiny v takových standardních oblastech, jako jsou stroje, lidé, metody, materiál, využívají členové kroužku metodu spontánní diskuse a svých znalostí výrobního procesu.



Každá "kostička" nebo přímka diagramu představuje možnou příčinu zkoumaného účinku. Když skupina určí tyto možné příčiny pomocí metod spontánní diskuse, shromáždí její členové údaje o těch nejpravděpodobnějších příčinách, pokud existuje příslušný vztah.

## STATISTICKÉ NÁSTROJE

Dělníci se učí i o nejrůznějších statistických metodách, které jim pomáhají objektivně určit příčiny výrobních problémů. K běžným metodám patří namátkový průzkum, pravděpodobnostní průzkum a výpočet aritmetických prostředků a variant.

PŘÍLOHA 16-4  
Rozhodování  
jako nástroj  
kvalitativních  
kroužků



stuje, zkoumaný účinek lze zaznamenat do diagramu (viz příloha 16-4) a rozebírat na další diskusní schůzce. Možné příčiny se pak seřadí a nejvýznamnější z nich se dále zkoumají.

Když je nalezena příčina problému, začne skupina zpracovávat příslušné řešení. Během školení se dělníci učí, jak odůvodnit náklady nutné pro realizaci jimi připravovaného řešení. Např. ve zmíněném případě firmy Solar Turbines byli zaměstnanci přesvědčeni, že vydat 2200 dolarů se firmě vyplatí, protože jí to ušetří více než 30 000 dolarů během prvního roku.

V tomto stadiu je tedy skončen výzkum, je navrženo a odůvodněno řešení, které se předkládá vedení firmy. Při tomto předložení se vysvětlí podstata problému a kroužek doporučí příslušná opatření. Tímto způsobem mají zaměstnanci možnost, aby si jich všimlo více vedoucích poradců. Vedení si samozřejmě vyhraduje právo doporučení přijmout nebo odmítnout. V podnicích jako Northern Aircraft, Solar Turbine, Control Data Corporation a Tektronix a v dalších firmách, s nimiž jsou autoři této publikace seznámeni, je většinou přijímáno až 80 % návrhů kvalitativních kroužků.<sup>25)</sup>

Když je předložen návrh, je už na vedení firmy, aby dalo kroužku časově omezenou pravomoc realizovat příslušná řešení anebo vysvětlit, proč návrh odmítlo. Mezitím začíná kroužek od začátku a vybírá nový problém. Tento proces se opakuje, dokud skupina nevyřeší veškeré problémy, které vyřešit chtěla, nebo dokud její členové nerozhodnou o jejím rozpuštění. Kroužky se rozpouštějí většinou v případě, že nadřízený - předseda se začne chovat autokraticky nebo když vyšší vedoucí pracovníci opakovaně a záměrně odmítají doporučení kroužku.

**Koordinátor a koordinace kroužků.** Většina organizací s větším počtem kroužků pochopila, že se neobejdou bez *koordinátora*. Může jím být výrobní vedoucí nebo personální odborník. Koordinátor potřebuje dobré psychologické znalosti, především schopnost komunikovat a školit. První koordinátor je na tuto funkci připravován obvykle pět dní na odborném školení Mezinárodní organizace kvalitativních kroužků nebo Amerického střediska produktivity. Tato školení se zaměřují na kvalitativní kroužky a způsoby usměrňování jejich činnosti. Rovněž se vyučují poradenské a školící postupy. Koordinátor je dále školen v oblasti motivování skupin a ve schopnosti vést nadřízené - předsedy kroužků. Podává zprávy *koordináčnímu výboru*, do něhož patří hlavní vedoucí a ostatní zaměstnanci. Když jsou kroužky řízeny, plní koordinátor funkci poradce těm předsedům, kteří potřebují pomoci. Koordinátor je také jakýmsi propojením mezi kroužky a ostatními zaměstnanci organizace, kteří mohou mít podrobnější informace, týkající se problému, který kvalitativní kroužek řeší.

**Náklady na kvalitativní kroužky a jejich přínos.** Náklady na činnost kvalitativních kroužků jsou minimální. Hlavní výdaje jsou spojeny se školením - včetně nákladů na školení koordinátorů, nadřízených i zaměstnanců.

Běžně se přijímá 80 %

Koordináční výbor

Pravděpodobně největším vydáním podniku je krytí mezd školených pracovníků během tohoto školení. Je zajímavé, že doba strávená týdenními hodinovými schůzkami se nepovažuje za výraznou ztrátu, protože koordinátoři i předsedové kroužků zjistili, že členové kroužků udělají za 39 pracovních hodin stejně práce jako dříve, před vznikem kroužku, udělali za 40 hodin.

Firma Solar Turbines International si vedla podrobné záznamy svých počátečních výdajů za 18 měsíců - včetně nákladů na školící pomůcky, platy koordinátorů i zaměstnanců po dobu školení a účast na schůzkách kroužků. Celková vydaná částka činila 79 dolarů. Během téhož období činily úspory - plně dokumentované a zúčtované - vyplývající z návrhů kroužků 90 000 dolarů. Další návrhy těchto kroužků uspořily i v následujících letech firmě její finance. Po uplynutí zaváděcího období odhadl koordinátor spolu s jedním z autorů, že na 3 USD úspor připadl 1 USD nákladů na kvalitativní kroužky.<sup>26)</sup>

Měřitelné dolarové úspory nejsou asi tím hlavním přínosem kvalitativních kroužků. Firmy jako Solar Turbines, Tektronix a Westinghouse tvrdí, že kroužky přinášejí vyšší kvalitu pracovního života zaměstnanců. Vzájemná komunikace zaměstnanců a jejich nadřízených se zlepšuje, protože jejich vztah pozbývá na autokratičnosti. Zaměstnanci i jejich nadřízení se také učí více přemýšlet jako obchodníci, protože začínají řešit problémy systematicky a odůvodňovat finanční aspekty svých doporučení. Vyšší manažeri často vytipují zvláště pohotové zaměstnance, kteří mají naději stát se budoucími vedoucími. Ve skutečnosti někteří ředitelé továren považují kvalitativní kroužky za prvotní program rozvoje svých zaměstnanců i jejich nadřízených, za efektivní způsob odborné přípravy, protože v kroužcích mohou zaměstnanci i jejich nadřízení uplatnit nově nabyté znalosti a schopnosti. Výsledkem může být rostoucí potenciál budoucích manažerů a personálních odborníků s výjimečnými zkušenostmi ve své oblasti.<sup>27)</sup>

## Formy výstavby týmu

Kvalitativní kroužky jsou velice specializovanou formou výstavby týmu. K vytvoření soudržnosti mezi svými zaměstnanci a jejich nadřízenými řada firem přijala jiné postupy. Tyto postupy jsou určitou variantou kvalitativních kroužků (viz např. program zapojení do managementu firmy Motorola popsány ve 2. kapitole). "Spoluodpovědné týmy" u firmy Champion International's nejsou vlastně kvalitativními kroužky, i když mají podobnou strukturu a účel. Hlavní rozdíl spočívá v tom, že týmy se skládají z lidí z různých oddělení a jsou vytvářeny většinou pro řešení jednoho problému a pak rozpuštěny. Firma Boeing využívá podobných týmů, kterým říká "tiger teams". Obecně se dá říci, že tyto týmy jsou sestavovány k vyřešení nějakého výrobního problému, který nemohou zaměstnanci ani jejich nadřízené překonat.

Podobné formy výstavby týmu mají jednotnou filosofii: skupiny lidí většinou řeší daný problém úspěšněji než jednotlivci. I když je možné za "účel"



300 % návratnost

Náklady a přínos pro QWL

Jiné přístupy k EI

těchto týmů považovat vyřešení problému, vzniká "vedlejší produkt" ve formě zlepšení QWL.<sup>28)</sup>

### Sociotechnické systémy

Definice sociotechnických systémů

Dalším přístupem k úsilí o lepší QWL je využití sociotechnických systémů. *Sociotechnické systémy* jsou vlastně zásahy do pracovní situace, které přeměňují práci, pracovní skupinu i vztah dělníků k technickým zařízením, kterých při své práci používají. Nejde jen o rozšíření a obohacení práce, ale výsledkem tohoto přístupu mohou být i radikální změny pracovního prostředí.



V továrně německé firmy Siemens v Karlsruhe vykonávali dělníci, sestavující elektronické výrobky, opakovaně jednoduché úkony. Na jeden výrobek, pohybující se před nimi na pásu, potřebovali méně než minutu. Dnes pracují dělníci ve 3 až 7 členných skupinkách v důmyslně navržených tzv. "pracovních ostrůvcích". Tak se vyhýbají nudné práci střídáním, vzájemnou komunikací a delšími pracovními cykly (po 20 minutách místo dřívějších několika sekund).<sup>29)</sup>

Takové přeorganizování sociálních i technických vztahů v zaměstnání nabízí dělníkům možnost vyšší QWL. Úsilí o "polidštění" pracoviště je patrně nejrozvinutější v Německu, kde vláda dokonce financuje 50 % vybraných reorganizačních a rekvalifikačních programů soukromého sektoru. Podobné příklady máme i v Severní Americe, např. Shell Canada, Ltd. a Procter & Gamble.<sup>30)</sup>

Hodně práce Německo vykonalo i v oblasti ergonomiky. Ergonomika studuje biotechnický vztah mezi fyzickými schopnostmi pracovníka a fyzickými požadavky jeho zaměstnání. Cílem je redukovat fyzické i duševní vypětí a zvýšit jak produktivitu práce, tak QWL. Němci učinili velký pokrok v omezení námahy při zvedání předmětů, ohýbání a přístupu k předmětům svým ergonomickým pojetím organizace práce, rozmístění zařízení a osvětlení. Pomocí ergonomiky a sociotechnického přístupu k práci se Německo stalo světovou jedničkou v modifikování sériové výroby a prodlužování pracovního cyklu s cílem minimalizovat nudnost práce a následnou nespokojenost zaměstnance. Individuální pracovní stanoviště se využívají pro sestavování významných soustav, které dělníkům zaberou 10 i více minut. Systémem polohotových výrobků jsou zaměstnanci stále více osvobozeni od únavnosti práce u pásu.<sup>31)</sup>

Malým zvýšením nebo snížením pracovní podložky, přemístěním držadla na pohodlnější místo nebo jen nahnutím koše se součástkami se může snížit dělníkova námaha. To jsou počáteční zjištění čtyřletého 2,5milionového projektu firmy Ford Motor Co, a Ergonomického střediska Univerzity v Michiganu, který se zabývá studiem fyzického vztahu člověka a stroje. Ford zatím nemá dobrou statistiku, ale tvrdí, že v továrnách, kde dochází k ergonomickým změnám, se zvyšuje kvalita i produktivita práce. Také dělníci říkají, že se v práci cítí lépe... Tento program... je... "situace, v níž každý vítězí".<sup>32)</sup>

Ergonomika

Individuální pracovní stanoviště

### Spolurozhodování

Jeden z prvních pokusů industriální demokracie v širším měřítku se objevil v Německu pod názvem spolurozhodování. Při formálních setkáních zaměstnanců a vedení podniku umožňuje systém spolurozhodování představitelům zaměstnanců diskutovat a hlasovat o klíčových rozhodnutích, které se jich týkají. Tato forma industriální demokracie se již rozšířila takřka v celé svobodné části Evropy. Proto se rozhodnutí o uzavření továrny nebo propuštění velkého počtu zaměstnanců setkávají v Evropě s mnohem větším odporem než v Severní Americe. Proto však evropské firmy musejí své personální potřeby plánovat mnohem pečlivěji a hledat vývozní trhy, aby vyrovnaly národní ekonomické cykly. Jelikož velké severoamerické společnosti operují v Evropě, kde je zavedeno spolurozhodování, je i jejich personální management mnohonárodních společností ovlivněn. Pro mezinárodní personální odborníky je systém spolurozhodování možností při vytváření zaměstnání v zámoří. První kroky ke spolurozhodování se v Severní Americe objevily zhruba v 80. letech, když společnost Chrysler Corporation jmenovala do své správní rady i předsedu odborového svazu automobilových dělníků.

Formální hlas pro zaměstnance

### Autonomní pracovní skupiny

O něco rozšířenějším, i když stále neobvyklým postupem EI jsou autonomní pracovní skupiny. *Autonomní pracovní skupiny* jsou týmy dělníků bez formálně jmenovaného vedoucího, které rozhodují ve svém kruhu většinu otázek, o kterých dříve rozhodovali jejich nadřízení.

Základním rysem autonomních pracovních skupin je vysoký stupeň sebeurčení zaměstnanců v otázkách jejich každodenní práce. Většinou to zahrnuje kolektivní kontrolu tempa práce, rozdělování úkolů, organizaci přestávek a kolektivní účast při náboru a odborné přípravě nových pracovníků. Často je nutný přímý dohled nadřízených.<sup>33)</sup>

Ke dvěma klasickým experimentům s autonomními pracovními skupinami došlo v továrně firmy Gaynes Pet Food v Topeka ve státě Kansas a v továrně firmy Volvo v Kalmaru ve Švédsku (jsou shrnuty v příloze 16–5).<sup>34)</sup> Podobné inovace, zaměřené na zvýšení pracovního nasazení zaměstnanců, byly zavedeny ve firmách Gumains Engine v Jamestownu a New Yorku, Procter & Gamble v Lima ve státě Ohio, a v továrně General Motors v Mississippi, Michiganu a New Yorku. Podobné inovace naznačují poptávku některých zaměstnanců i zaměstnavatelů po větším počtu novátorských řešení rovnováhy efektivity a prvků chování, o čemž jsme podrobněji hovořili v 5. kapitole. Ještě více pozornosti budou muset personální odborníci věnovat měnícím se sociotechnickým vztahům, aby byli schopni odpovídajícím způsobem uspokojit i očekávání zaměstnanců, týkající se jejich práce. Zlepšování kvality pracovního života může znamenat celkovou reorganizaci továren a pracovišť - jak to učinily firmy Volvo

a Gaines - k dosažení uspokojivých výsledků v oblasti efektivity, pracovního prostředí i chování.

QWL se bude zřejmě vyvíjet spolu s tím, jak budou zaměstnanci požadovat více prvků pracovního chování ve své práci. Tyto požadavky se objeví pravděpodobně u stále vzdělanější pracovní síly, která od svého zaměstnání očekává více samostatnosti a autonomie - např. účast dělníků při rozhodování tradičně vyhrazeném vedení podniku. Prostředkem by mohlo být spolurozhodování, trend, který v Evropě trvá už více než 30 let a stále získává na popularitě. Experimenty firem Gaines, Volvo, TRW aj. naznačují, že takové nové uspořádání je ekonomicky proveditelné.<sup>35)</sup>

Pokud se bude populace průmyslových zemí i nadále zvyšovat pomalým tempem posledních dvou desetiletí, nedostatek pracovníků, připojujících se k pracovní síle, dá zaměstnancům možnost většího výběru. Pak budou možná zaměstnavatelé donuceni ekonomickou nezbytností přeorganizovat jednotlivé typy zaměstnání, aby dosáhli vyšší kvality pracovního života.<sup>36)</sup> Anebo, jak se to stalo v Evropě, vláda sama může zřídít programy pro zlepšení kvality pracovního života.<sup>37)</sup> V každém případě je pravděpodobné, že v příštích desetiletích dojde k posílení pracovní autonomie a zapojení do rozhodovacího procesu.

Popularita bude  
asi vzrůstat

Změny  
v sociální  
a demografické  
sféře

#### PŘÍLOHA 16-5 Shrnutí

zkušeností firem  
Gaines a Volvo  
s autonomními  
pracovními  
skupinami

#### GAINES PET FOOD

V továrně firmy Gaines Pet Food ve městě Topeka ve státě Kansas se jednotlivá zaměstnání radikálně změnila. Zaměstnancům už nejsou přidělovány konkrétní úkoly v tradičních typech zaměstnání. Namísto toho převzaly týmy pracovníků zodpovědnost za skupinu úkolů, které dříve vytvářely náplň několika oddělených zaměstnání. Např. jedna pracovní skupina zodpovídá za balení a uskladňování hotových výrobků namísto bývalé praxe, kdy každý zaměstnanec vykonával jen úzce zaměřenou práci v oblasti balení a skladování. Zaměstnanci jsou přidělováni do pracovních skupin, nikoli ke konkrétním typům zaměstnání. Mohou se svobodně účastnit rozhodování celé skupiny. Sami si vytvoří pracovní rozvrh, provádějí přijímací pohovory s novými zaměstnanci, sami kontrolují kvalitu práce, udržují stroje a vyvíjejí řadu dalších činností. Obohacení náplně pracovních skupin vedlo ke snížení režijních nákladů, vyšší produktivitě práce, lepší kvalitě výroby a snížení absentérství i fluktuace. Pracovní náklady v této továrně jsou o 7 % nižší než v sesterské továrně v Kankakee ve státě Illinois.

#### TOVÁRNA FIRMY VOLVO VE MĚSTĚ KALMAR

Švédská automobilka Volvo se snažila vytvořit lidštější prostředí při výrobě automobilů. Postavila svou továrnu ve městě Kalmar na základě pojetí pracovních týmů, nikoli na postupech tradiční sériové výroby. I zde jsou dělníci přidělováni k týmům, a ne k typům zaměstnání. Jednotlivé týmy vyrábějí i jednotlivé součásti automobilu: dveře, chladicí zařízení, motory a další základní komponenty. Polotovary či částečně vyrobené automobily snižují závislost jedné skupiny na druhé. Prostor fyzické práce je co do hlučnosti v souladu s nejnovějšími technickými normami.

Firma Volvo tvrdí, že díky těmto změnám se zvýšila spokojenost zaměstnanců a výrobní náklady klesly ve srovnání s ostatními tradičně fungujícími továrnami firmy o 25 %. Na základě zkušeností z továrny v Kalmaru buduje Volvo novou továrnu ve městě Uddevalla.

Personální oddělení budou hrát stále větší roli v podnicích právě v souvislosti s tím, jak společenské požadavky zesílí tlak na zajištění větší míry autonomie. Dojde ke změnám v takových klíčových oblastech, jako je střídání pracovních úkolů, rozšíření a obohacení práce. Školení současných zaměstnanců bude rovněž věnována větší pozornost personálních oddělení. K přilákání omezených personálních zdrojů mohou personální oddělení dokonce nabízet škálu pracovních rozvrhů na plný nebo částečný pracovní úvazek a umožnit tak zaměstnancům vybrat si dny i hodiny, kdy chtějí pracovat. Zda tyto změny znamenají, že se běžně rozšíří jeden z přístupů k EI, je zatím nejisté. Co je však více než jisté, je stále sílící touha zaměstnanců účastnit se při přijímání rozhodnutí, která se jich týkají.

#### PŘEKÁŽKY PRO QWL A EI

Stejně jako u ostatních programů personálního oddělení mohou překážky v realizaci podkopat i úspěch jakéhokoli úsilí v oblasti kvality pracovního života. Tyto překážky mohou odstranit jak zaměstnanci nebo vedení, tak i odbory. Každý z těchto skupin se obvykle obává výsledků neznámých změn. I když jsou dané změny a jejich výsledek dostatečně vysvětleny, stimuly se mohou ukázat jako nedostatečné.

K překonání těchto překážek musí personální oddělení obvykle vysvětlovat nezbytnost příslušné změny, očekávané výsledky a co možná nejdůkladněji zaměstnance přesvědčit. Dělníci i odborové svazy jsou někdy podezřívaví, protože mohou mít pocit, že každý program, který přinese užitek vedení, nemusí přinést užitek i jim samotným. Západní dělníci mají jen zřídka zajištěno zaměstnání tak jako jejich japonské kolegové, pokud samozřejmě nepracují v jedné z japonských továren, jejichž počet se za hranicemi Japonska stále zvyšuje. Pocity podezřívavosti jsou pravděpodobně méně časté tam, kde je vysoká kvalita pracovního života, hlavně v případě, že mají zaměstnanci své zaměstnání zaručeno. Podívejme se na názor jednoho dělníka z Tennessee.

"Firma Nissan tvrdí, že mám toto zaměstnání na doživotí a že se musím starat jen o to, abych svou práci dělal, jak nejlépe umím," řekl Vic Williams, tovární údržbář ze Smyrny, který se právě vrátil ze stáže v Japonsku. "Někdy sám sebe dokonce popoháním, když jde práce pomalu od ruky. Tohle je pro mě prostě splněný sen."<sup>38)</sup>

Vedení se změnám často brání, protože pochybuje o tom, že zisk ospravedlní potenciální rozvrat výroby nebo služeb. Kromě toho, když už se přechází na nový postup, řada dosavadních řídicích pracovníků je přesvědčena, že jejich současné postupy fungují dobře. I když klesá produktivita nebo kvalita práce nebo kvalita pracovního života, nejsou mnozí manažeři příliš ochotni přebírat nové postupy, které se od tradičních metod řízení výrazně odlišují. Z tohoto pohledu jsou odboroví funkcionáři řídicím pracovníkům firmy v mnohém podobní - také se neradi vzdávají "osvědče-

Počáteční  
podezřívavost

ných" metod a postupů řešení problémů. Nedostatek podpory metodám QWL ze strany vedení podniku a odborů je pravděpodobně největší překážkou změn. Není to tedy odpor ze strany zaměstnanců.

Ačkoli neexistuje jediná jistá cesta k získání podpory od všech zmíněných skupin, nejúspěšnější pokusy o realizaci QWL vyžadují širokou účast.<sup>39)</sup> Jak jsme viděli na příkladu firmy Ford, personální odborníci mnohem lépe tyto překážky překonají, jsou-li do celého programu zapojeni jak zaměstnanci, tak i vedení firmy a odboroví funkcionáři. Např. takto dokázala firma General Motors Corporation realizovat podobný program v jedné ze svých továren. V té době patřila tato továrna k nejméně produktivním.<sup>40)</sup>



Obrat v GM

Továrna firmy General Motors v Tarrytownu ve státě New York se potýkala s absentérstvím, fluktuací a vysokými pracovními náklady. Patřila k nejméně produktivním zařízením firmy. Ředitel firmy se obrátil na velice podezřívavé vedení odborů a požádal je o pomoc při změně atmosféry v továrně. Odbory neochojně souhlasily.

Po několika úvodních experimentech v dobře fungujících odděleních byl vytvořen rozsáhlý program. Aby si podnik zajistil podporu, založil tzv. prováděcí skupinu. Byli v ní ředitel personálního oddělení, výrobní ředitel, ředitel továrny, hlavní odborový představitel a dva odborníci v oblasti kvality pracovního života. Tato skupina zorganizovala třídní školení pro všechny členy vedení, odborové funkcionáře i zaměstnance výroby. Cílem bylo seznámit všechny s myšlenkou zlepšování kvality pracovního života, vysvětlit funkce továrny a všechny zaměstnance - od ředitele až po hodinově placené dělníky - informovat o možnostech jejich efektivnějšího zapojení do procesu rozhodování.

Po několika letech byli zaměstnanci schopni se lépe zapojit do řešení pracovních a výrobních problémů. Jejich zvýšená účast při řešení každodenních problémů jim přinesla i vyšší uznání a dodatečnou zpětnou vazbu na jejich pracovní výkon. Kdyby však bylo vedení nezapojilo hned od začátku odbory a zaměstnance, o úspěchu zmíněného programu by se dalo pochybovat. Důkazem úspěchu tohoto programu je i rozhodnutí firmy General Motors využít továrnu v Tarrytownu pro výrobu prvních automobilů s předním pohonem typu X.

Úspěšné úsilí v oblasti QWL a produktivity, jak jsme právě viděli v případě General Motors, má určité společné prvky. Jedním z nejdůležitějších je angažovanost vedení. Pod pojmem vedení v továrně Tarrytownu se myslí ředitel továrny. Ovšem angažovanost je něco jiného než svolení. Vedení organizace musí svými činy dokázat, že stojí za celým úsilím. Např. v TRW předseda správní rady Rube Mettler sepsal společné cíle produktivity a zavedl systém jejího měření, na jehož základě se dal pokrok v oblasti produktivity i QWL ohodnotit.<sup>41)</sup>

Dalším ze základních bodů ovlivňujících úspěch úsilí v oblasti QWL je dlouhodobá perspektiva. Zmíněný přechod v Tarrytownu trval několik let. Základy byly položeny v roce 1973, kdy se vedení podniku a odbory dohodly na celkové zaangažovanosti. Důvodem pro dlouhodobou perspektivu je fakt, že při vytváření QWL je třeba změnit celkovou filosofii podniku. Před začátkem budování kvality pracovního života jsou vedoucí v řadě firem hodnoceni podle měřítek produktivity, která jen zřídka obsahují po-city zaměstnanců, týkající se jejich práce a pracovních vztahů. Než začne

být kvalita pracovního života skutečně zajímavá pro zaměstnance, než se stane nedílnou součástí filosofie vedení podniku, trvá to celé roky.

Personální oddělení trpí často nedostatkem zdrojů nebo organizačního vlivu v rámci organizace, aby bylo schopno vést podnik směrem k vyššímu úsilí v oblasti kvality pracovního života. Pokud však vedení rozhodne o přijetí tohoto postupu, dostává personální oddělení často za úkol vypracovat příslušnou expertizu a samozřejmě využívat svých schopností při personální, školící práci a komunikaci se zaměstnanci.

Pokud naopak vedení nebere v úvahu potřeby zaměstnanců, týkající se kvality pracovního života, je dost pravděpodobné, že se dostaví nespokojenost. V 17. kapitole uvádíme nástroje zaměstnaneckých vztahů, které se týkají nejběžnějších oblastí nespokojenosti zaměstnanců.

## SHRNUTÍ

Úsilí v oblasti kvality pracovního života je systematickým pokusem organizace dát dělníkům větší příležitost ovlivňovat způsob, jakým vykonávají svou práci, a míru, jakou výsledky své práce přispívají k celkové efektivitě podniku. Toto úsilí není náhražkou za dobré a zdravé postupy personální práce. Efektivní vytváření kvality pracovního života může naopak doplňovat ostatní personální činnosti a vést ke zvýšené motivaci a uspokojení zaměstnanců na jedné a ke zvýšené produktivitě na druhé straně. QWL se obecně zlepšuje tzv. zapojením zaměstnance (EI). Ať už se jedná o řešení pracovních problémů nebo jen o pouhou účast při vytváření popisu dané práce, dává zapojení zaměstnancům pocit, že na nich záleží. Lidé chtějí vědět, že na nich záleží.

Existuje řada přístupů ke kvalitě pracovního života. Jedním z nejpoužívanějších je metoda vytvořená v Japonsku - tzv. kvalitativní kroužky. Kvalitativní kroužek je malá skupinka zaměstnanců ze stejné oblasti, jejíž členové se pravidelně scházejí se svými nadřízenými, aby vybírali a řešili pracovní problémy. Dává dělníkům možnost účastnit se rozhodování o záležitostech, které se jich bezprostředně dotýkají. Další formy výstavby týmu jsou podobné kvalitativním kroužkům, ačkoliv lze pozorovat i jiné typy seskupení s odlišnými úkoly. Sociotechnické systémy se snaží měnit technické a lidské vztahy na pracovišti. Obvykle jsou zaměstnanci do těchto změn zapojeni.

Spolurozhodování dává zaměstnancům formální hlas při rozhodování, které činí vedení podniku. Je běžné v Evropě, ale v Severní Americe téměř neexistuje. Ani autonomní pracovní skupiny nejsou v Americe běžné, i když jsou ve Spojených státech o něco rozšířenější než spolurozhodování. Takové pracovní skupiny se skládají ze zaměstnanců, kteří kolektivně plní funkci nadřízeného při rozhodování o pracovním rozvrhu, pracovních úkolech atp.

Podpora vedení a dlouhodobá perspektiva jsou základem úspěšné čin-

nosti v oblasti kvality pracovního života. Dokud nejsou překonány překážky, pramenící z nedostatečné podpory vedení, není pravděpodobný ani úspěch v krátkodobé perspektivě.

## TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

motivace

uspokojení z práce

kvalita pracovního života (QWL)

zapojení zaměstnance (EI)

Pygmalionský efekt

kvalitativní kroužky

spontánní diskuse

diagram příčiny a účinku

koordinátor

koordinační výbor

sociotechnické systémy

ergonomika

spolurozhodování

autonomní pracovní skupiny

## OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Popište síly, které nutí podniky a personální oddělení vyvíjet personální strategie, zahrnující kvalitu pracovního života. Proč k těmto změnám nedošlo již dříve?

2. Jelikož mnoho činností v oblasti QWL je iniciováno vedením podniku nebo ostatními manažery, jaká je v oblasti QWL úloha personálního oddělení?

3. Jaké jsou vlastnosti zaměstnaneckých vztahů při vysoké QWL?

4. Jste ředitelem továrny nebo pobočky firmy a chcete vytvořit pracovní prostředí s vysokou kvalitou pracovního života. Proč to nemůžete jednoduše nařídit a očekávat, že ke zlepšení QWL v pracovním prostředí dojde téměř okamžitě?

5. Jaký je vzájemný vztah QWL a EI?

6. Vysvětlíte, kde vznikly kvalitativní kroužky a čím jsou ve srovnání s ostatními přístupy ke QWL výjimečné. V čem spočívá zodpovědnost vedení poté, co kvalitativní kroužek předloží své návrhy?

7. Když firmy jako TRW a Gaines Pet Food uspěly s autonomními pracovními skupinami, proč podle vás tak málo dalších firem využívá tohoto novátorského způsobu řízení?

8. Které jsou z vaší vlastní zkušenosti největší překážky, které brání zaměstnancům vykonávat lepší a uspokojivější zaměstnání?

## PŘÍPAD 16-1

### Automatizace a úsilí o QWL

Během 70. a 80. let začalo postavení USA jako vedoucího výrobce blednout. I když v mnoha oblastech byly Spojené státy stále na špici, začaly vynikat japonské, německé a další zahraniční výrobci. V roce 1980 spadly Spojené státy poprvé v tomto století na druhé místo mezi výrobci automobilů za Japonsko, které mělo dokonce nedostatek železné rudy, uhlí i jiných surovin nezbytných pro automobilovou výrobu.

Pokrok ve sféře počítačově ovládaných strojů a zařízení naznačil, že výrobní procesy posledních let zřejmě uvolní cestu vysoce automatizovaným postupům. Už nyní existují továrny, kde stroje pracují v naprosté tmě bez doteku lidské ruky, nepočítáme-li případnou údržbu. Tyto "továrny budoucnosti" budou zaměstnávat jen velmi málo dělníků. Ti, kteří tu budou zaměstnáni, budou muset zřejmě být spíše vysoce polokvalifikovanou pracovní silou u pásu. Výsledkem bude vysoký stupeň produktivity a vysoká kvalita výrobků.

Po mnoho let nebyl sen o automatizované továrně uskutečnitelný, protože většina výrobních procesů se provádí v krátkých cyklech. Po vyrobení jedné série se stroje přizpůsobují novému výrobku. S pokrokem v počítačové ovládanosti strojů se však mohou firmy, které spoléhají na manuální seřizování strojů, stát příliš neefektivními, aby mohly konkurovat továrně, která toto seřizování provede během několika minut, nezbytných pro výměnu počítačového programu.

1. Jaké jsou důsledky obecného zavedení "továren budoucnosti" pro kvalitu pracovního života?

2. Někteří odborníci se domnívají, že celková zaměstnanost v přímých výrobních profesích klesne do roku 2000 o 5 % pracovní síly. Jestliže továrny budoucnosti budou příčinou splnění této předpovědi, jaké nové úkoly dostanou personální oddělení?

3. Víme, že porodnost ve svobodném industrializovaném světě za posledních dvacet let klesá. Jaké důsledky budou mít tyto demografické změny pro personální oddělení ve vysoce automatizovaných továrnách budoucnosti?

## PŘÍPAD 16-2

### Spolupráce, QWL a vesmír

Psychologové Joseph Brady a Henry Emurian z nemocnice Johns Hopkins Hospital prováděli výzkum v oblasti možností zvýšení produktivity a snížení vypětí a neshod mezi účastníky budoucích kosmických letů. Za sponzorství NASA "studují psychologické a fyziologické aspekty delšího ome-



zeného soužití dvou – až tříčlenných "mikrospolečností". Jejich cílem je vyvinout vodítka chování přispívajících k co nejvyšší možné produktivitě individuálního i skupinového výkonu s co nejmenšími možnými neshodami při budoucích vesmírných nebo podmořských misích." 42)

Jejich studie dospěly k nepřilíh překvapujícím závěrům, že odměna je lepší motivací než sankce a přímé řízení. Spolupráce vede k lepšímu individuálnímu výkonu a většímu uspokojení celé skupiny.

Pro účely tohoto příkladu si představme, že tyto závěry lze aplikovat na větší společnosti - organizaci.

1. Jaký přínos těchto studií vidíte pro oblast zlepšování QWL v organizaci?

Kdybyste byli nadřizenými šesti zaměstnanců, jak byste využili těchto závěrů pro zefektivnění práce vaší kvalitativní skupiny? Na základě tohoto stručného shrnutí závěrů Bradyho a Emuriana navrhněte konkrétní opatření, která byste realizovali ke zlepšení práce kvalitativního kroužku.

### PŘÍPAD 16-3

#### Strategie podniku a lidský faktor

Firma Sony zavedla řadu nových prvků v oblasti spotřební elektroniky v poválečné éře tohoto oboru. "Jejich dlouhodobé plány zjednodušily vyrovnávání příjmů, pocházejících ze tří zhruba ekvivalentních zdrojů: spotřební elektronická zařízení, nespotební elektronická vybavení a obchodních činností včetně výrobků, vztahujících se k elektronickým segmentům, jako jsou videokazety nebo audiokazety." Jak poznamenal ředitel správní rady: "Kodak vyrábí více filmů než fotoaparátů. Ovšem spotřební elektronika je stále naší hlavní oblastí."

Jeden z prvků, které dělají z firmy Sony tak zajímavý podnik pro studium, je její veliká zodpovědnost vůči zaměstnancům. Jak napsal *Business Week*: "Některé z oblastí, do kterých se tento podnik plete - obchod s těstovinami a kosmetikou - na první pohled žádnou spojitost s tradiční odborností firmy Sony nemají." 43) Prezident firmy Morita tuto neobvyklou propojenost vysvětluje tím, že chce dát novým zaměstnancům, které podnik přijímá, co nejvíce příležitostí. S touto rozmanitou obchodní činností se otevírají pro manažery mladé a střední generace nové a ojedinělé možnosti pracovního postupu.

1. Ačkoliv je firma Sony jednička na trhu spotřební elektroniky, co si myslíte o jejím přístupu k personálním zdrojům?

2. Popište výhody a nevýhody, které by podle vás vznikly při zavedení programu "celoživotního zajištěného zaměstnání", typického pro japonské organizace typu Sony, do západních obchodních organizací?

3. Které z dosud popsaných aspektů personálního managementu by se změnilo v souvislosti s takovouto absolutní odpovědností za QWL, která

je pro přístup ke strategii podniku a jeho zaměstnanců u firmy Sony typická?

### PRAMENY

1. Richard E. Walton: "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, březen-duben 1985, s. 77.
2. Robert Cole: "The Beyond Quality Circles Fad?" *The Quality Circles Journal*, září 1986, s. 4.
3. Anne B. Fisher: "GM Is Tougher than You Think", *Fortune*, 10. listopad 1986, s. 57.
4. William B. Werther, Jr.: "Job I at Ford: Employee Cooperation.", *Employee Relations*, sv. 7., č. 1, 1985, s. 10-16.
5. Fisher: cit. dílo
6. Tamtéž.
7. Lisa Copenhaver and Robert H. Guest: "Quality of Work Life: The Anatomy of Two Successes", *National Productivity Review*, zima 1982-1983, s. 5.
8. William B. Werther, Jr. and William A. Ruch: "Chief Productivity Officer", *National Productivity Review*, podzim 1985, s. 397-410.
9. William A. Ruch and William B. Werther, Jr.: "Productivity, Strategies at TRW", *National Productivity Review*, jaro 1983, s. 116.
10. William B. Werther, Jr.: "Out of the Productivity Box", *Business Horizons*, září-říjen 1982, s. 56.
11. Martha Glenncox and Jane Covey Brown: "Quality of Work Life: Another Fad or Real Benefit?", *Personnel Administrator*, květen 1982, s. 49-53.
12. Werther: "Out of the Productivity Box", cit. dílo, s. 51-52.
13. Edward E. Lawler III and Gerald E. Ledford, Jr.: "Productivity and the Quality of Work Life", *National Productivity and the Quality of Work Life*, *National Productivity Review*, zima 1982-83, s. 23-36. Viz také Erwin S. Stanton: "A Critical Reevaluation of Motivation Management and Productivity", *Personnel Journal*, březen 1983, s. 208-214.
14. Viz Edward E. Lawler III and Lyman W. Porter: "The Effect of Performance on Job Satisfaction", *Industrial Relations*, říjen 1987, s. 20-25. Viz také Lyman W. Porter and Edward E. Lawler III: "*Managerial Attitudes and Performance*", Homewood III: Irwin, 1968
15. William B. Werther, Jr.: "Productivity Improvement Through People", *Arizona Business*, únor 1981, s. 14-19. Viz také Marion E. Haynes: "Partnerships in Management: Employee Involvement Gets Results", *Personnel Journal*, červen 1986, s. 47-55.
16. Copenhaver and Guest: cit. dílo, s. 11.
17. Tamtéž.
18. Ted Mills: "Human Resources - Why the New Concern?", *Harvard Business Review*, březen-duben 1975, s. 120-134. Viz také Cary L. Cooper: "Humanizing the Workplace in Europe: An Overview of Six Countries", *Personnel Journal*, červen 1980, s. 488-491.
19. Mills: cit. dílo.
20. Lawler and Ledford: cit. dílo.
21. Tamtéž, str. 26. Viz také D.L. Scantlebury: "Productivity Sharing Programs: Can They Contribute to Productivity Improvement?" *United States General Accounting Office Study*, 3. březen 1981, s. 1.
22. J. Sterling Livingston: "Pygmalion in Management", *Harvard Business Review*, červenec-srpen 1969, s. 81-89.
23. William B. Werther, Jr.: "Quality Circles: Key Executive Issues", *Journal of Contemporary Business*, sv. 11, č. 2, s. 17-26.
24. Frank Shipper: "Quality Circles Using Small Group Formation", *Training and Development Journal*, květen 1983, s. 82.
25. Viz např. "Tektronix, Inc.", Case Study 17 (American Productivity Center), 1981, s. 1-3.
26. "Quality Circles: Key Executive issues", cit. dílo, s. 26.



27. "A Serendipitous Training Ground for Managers", *Business Week*, 15. únor 1982, s. 52T. Viz také John Hoerr, Michael A. Pollock, and David E. Whiteside: "Management Discovers the Human Side of Automation", *Business Week*, 29. září 1986, s. 70-75.
28. Dutch Landen: "Beyond Quality Circles", *Productivity Brief* 12 (American Productivity Center), duben 1982, s. 1-7.
29. "Moving Beyond Assembly Lines", *Business Week*, 27. červenec 1981, s. 87, 90.
30. Tamtéž. Viz také Hoerr, Pollock, and Whiteside: cit. dílo.
31. "Ergonomics" (zkráceno z *Ergonomics Handbook* of the IBM Corporation), *Personnel Journal*, červen 1986, s. 95-101.
32. Sana Siwolop: "Making the Assembly Line Easier on the Joints", *Business Week*, 12. květen 1986, s. 67.
33. Toby D. Wall, Nigel J. Kemp, Pauly R. Jackson, and Chris W. Cleff: "Outcomes of Autonomous Workgroups: A Long Term Field Experiment", *Academy of Management Journal*, sv. 29, č. 2, 1986, s. 280-281.
34. Hoerr, Pollack, and Whiteside: cit. dílo.
35. Daniel Zwerdling: *Democracy at Work*, Washington D.C.: Association for Self-management, 1987. Viz také Steve Lohr: "Making Cars the Volvo Way", *The New York Times*, 23. červen 1987, s. D1.
36. Timothy J. Keaveny, Robert E. Allen and John H. Jackson: "An Alternative to Legislating the Quality of Work Life", *Personnel Administrator*, duben 1979, s. 60-64, 79. Viz také Keith Dais and William C. Frederick: *Business and Society*, 5. vyd., New York: McGraw-Hill, 1984, s. 175.
37. Ted Mills: "Europe's Industrial Democracy: An American Response", *Harvard Business Review*, listopad-prosinec 1978, s. 143-152. Viz také Kenneth A. Kouach, Ben F. Sands, Jr. and William W. Brooks: "Is Codetermination a Workable Idea for U.S. Labor-Management Relations?" *MSU Business Topics*, zima 1980, s. 49-55.
38. David A. Vise: "Nissan Truck in Tennessee", *QC News*, srpen 1982, s. 1.
39. George W. Bohlander: Implementation Quality-of-Work Programs: Recognizing the Barriers", *MSU Business Topics*, jaro 1977, s. 37-39. Viz také Bill Saporito: "The Revolt Against Working Smarter", *Fortune*, 21. červenec 1986, s. 58-65.
40. Robert H. Quest: "Quality of Work Life - Learning from Tarrytown", *Harvard Business Review*, červenec-srpen 1979, s. 76-89. Viz také William T. Horner: "Tarrytown: A Union Prospect", *National Productivity Review*, zima 1981-1982, s. 37-41.
41. Ruch and Werther: cit. dílo. Viz také William B. Werther, William A. Ruch, and Lynne McClure: *Productivity through People*, Minneapolis: West Publishing Company, 1986.
42. Další podrobnosti této studie viz Berkeley, Rice: "Space-Lab Encounters", *Psychology Today*, červen 1983, s. 50-58.
43. Citáty v Případu 16-3 jsou z "Sony: A Diversification Plan Tuned to the People Factor", *Business Week*, 9. únor 1981, s. 88, 90.

## KAPITOLA 17

# PRAXE ZAMĚŠTNANECKÝCH VZTAHŮ

... podnikoví psychologové musí bojovat se skutečností,  
že štěstí a produktivita nemusí jít bezprostředně ruku v ruce.

BARRY M. STAW <sup>1)</sup>

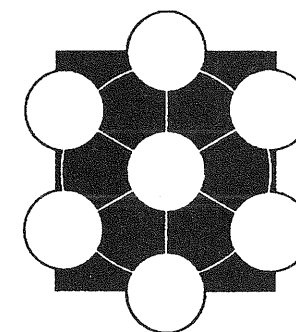
Ačkoli se od vedoucích neočekává,  
že budou schopni řešit veškeré problémy svých podřízených,  
měli by se snažit zlepšovat slabé pracovní výkony právě tým,  
že budou zaměstnancům pomáhat  
překonávat jejich problémy.

VICKY PAWLAK A BRIAN H. KLEINER <sup>2)</sup>

### HLAVNÍ CÍLE KAPITOLY

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni:

- 1 Pohovořit o základních formách komunikace shora užívaných personálním oddělením.
- 2 Vysvětlit rozdíly v přístupech ke zlepšení komunikace zdola.
- 3 Definovat zaměstnanecké poradenství a jeho hlavní typy.
- 4 Popsat rozdíly mezi direktivním a neditivním poradenstvím.
- 5 Vysvětlit, jak fungují progresivní disciplinární opatření.
- 6 Pohovořit o rozdílech mezi preventivními a nápravnými disciplinárními opatřeními.



Dosud jsme se v naší knize zabývali zaměstnaneckými vztahy z nejrůznějších pohledů. Jak personální oddělení zvládá personální plánování, umístování pracovníků, jejich rozvoj, hodnocení, odměňování a kvalitu pracovního života, to vše určuje stav zaměstnaneckých vztahů. Chyba v kterékoliv z těchto oblastí může uškodit vztahu zaměstnanec - zaměstnavatel. I v případě, že všechny tyto činnosti jsou vykonávány bezchybně, vyžadují však dobré zaměstnanecké vztahy, aby se věnovala pozornost komunikaci v rámci podniku, zaměstnaneckému poradenství a disciplinárním opatřením.



Příklad firmy IBM

IBM je jednou z předních světových firem. Je vedoucím výrobcem počítačů a mikroelektronických zařízení. Ve skutečnosti má IBM ve svém oboru tak dominantní postavení, že se jí říká "Sněhurka a sedm trpaslíků" (narážka na bývalý předpis, vyžadující u všech zaměstnanců bílé košile, a na vztah firmy ke konkurentům). Kromě technologie a dominantního postavení na trhu exceluje IBM i v oblasti personálního managementu.

Již dávno si vedení firmy uvědomilo, že budoucí úspěch podniku závisí na lidech, kteří vyvíjejí jeho technologii a prodávají jeho výrobky. Jedním z příkladů odpovědnosti firmy vůči svým zaměstnancům je praxe zavedená ve 40. letech - praxe nepropouštění zaměstnanců pracujících na plný úvazek. Tento princip je dodržován dosud. Dalším příkladem je názor na personální zdroje, jak se dočteme v kvalifikačním programu firmy: "Úspěch společnosti IBM je v přímém vztahu ke schopnostem a kvalifikaci jejích zaměstnanců. Zlepšování těchto schopností a kvalifikace je hlavním cílem společnosti a zodpovědnost za jeho uskutečňování má každý člen vedení. Neustálé sebezdokonalování zaměstnanců je pro organizaci IBM stejně důležité jako technická novinka nebo vyvinutí nového výrobku."<sup>3)</sup>

Vedení firmy IBM si uvědomuje, že k práci s personálními zdroji je třeba přistupovat systematicky. Personální činnosti, např. hodnocení nebo odborná příprava, ztrácejí na efektivitě, pokud se provádějí izolovaně a nejsou ve vztahu s ostatními aspekty rozvoje zaměstnanců. K sepětí nejrůznějších aktivit pro zdokonalování zaměstnanců a k usnadnění procesu motivace a následnému uspokojení se IBM spoléhá ve velké míře na komunikaci. Některé z jejích přístupů ke komunikaci se zaměstnanci zahrnují rozsáhlé průzkumy mínění mezi zaměstnanci, systémy návrhů, politiku otevřených dveří, denní noviny v některých pobočkách a téměř denně vydávané bulletiny o možnostech dalšího vzdělávání a pracovního postupu.

Kromě těchto formálních metod komunikují personální odborníci se zaměstnanci i neformálně. Způsob řízení stylem "chození mezi lidmi" je u IBM znám jako "průchod otevřenými dveřmi". IBM uplatňuje politiku otevřených dveří - zaměstnanci mohou svobodně vstoupit do kanceláře kteréhokoli vedoucího pracovníka a světit se mu se svými problémy. Vedení podniku však zjistilo, že se většina zaměstnanců ostýchá chodit se svými problémy za šéfem svého šéfa.<sup>4)</sup> Proto opouštějí personální odborníci i ostatní vedoucí své kanceláře a chodí mezi zaměstnance, aby se dozvěděli o existujících problémech. Jak to vysvětlil jeden vedoucí pracovník firmy IBM: "Fungující politika otevřených dveří je taková, že vedoucí vstanou od svých stolů a projdou těmito otevřenými dveřmi, aby si se zaměstnanci popovídali."

Praxe zaměstnaneckých vztahů u firmy IBM přesahuje rozsáhlou aktivitu v oblasti komunikace. Tak např. "otevřené dveře" umožňují zaměstnancům obracet se se svými problémy na vyšší vedoucí pracovníky. Tento otevřený přístup ke komunikaci vyžaduje od vedoucích kvalifikaci v oblasti poradenství a disciplinárních opatření. Znalosti poradenství jsou nutné

Průchod  
otevřenými  
dveřmi

k tomu, aby příslušný vedoucí dokázal přimět zaměstnance o jeho problému hovořit dříve, než se z něj stane problém vážný, kdy je už nezbytná pomoc ostatních. V případě, že zaměstnanec nepracuje dobře, je nutné provést taková nápravná opatření, která by problém vyřešila a přitom nevzala zaměstnanci chut' pracovat na dobré úrovni.

Zaměstnanecké vztahy jsou směsí filosofie podniku, personálních postupů a individuálních dojmů. Doslova vše, co dělá personální oddělení, zaměstnanecké vztahy ovlivňuje přímo nebo nepřímo. Celé řady personálních aktivit si zaměstnanci ani nevšimnou, např. náboru, výběru, orientace, řízení systémů sociálních výhod a dalších důležitých funkcí personálního oddělení. Jiné činnosti se zaměstnanců týkají pravidelně, např. pracovní schůzky, zabývající se výkonem a mzdami. Komunikace se zaměstnanci, poradenství a disciplinární opatření jsou však každodenními činnostmi, které společně vykonávají personální odborníci a příslušní nadřízení. V oblasti mezinárodních operací může komunikace s personálním oddělením pomoci zaměstnancům v zahraničí, aby se cítili součástí podniku a jeho plánů.

Tato dvojí zodpovědnost za každodenní činnost v oblasti zaměstnaneckých vztahů vyjadřuje stále složitější strukturu organizací, zákonů a vztahů mezi vedením a odborovými svazy. Dříve byli za praxi zaměstnaneckých vztahů zodpovědní pouze přímí nadřízení. Dnes, kdy roste potřeba jednotného, zákonného a celopodnikového přístupu k zaměstnancům, předává řada firem tuto zodpovědnost za kvalitu zaměstnaneckých vztahů v organizaci personálnímu oddělení. Přímí nadřízení i nadále zodpovídají za komunikaci v rámci pracovní skupiny, především v otázkách spojených s konkrétními pracovními úkoly. Nadřízení zodpovídají také za poradenství a udržování disciplíny u svých podřízených. Když se však v oblasti poradenství objeví závažnější problémy nebo když se plánují rozsáhlejší disciplinární opatření, obvykle se zapojují i personální odborníci, aby byla zaručena spravedlivost a jednotnost postupu.

Dvojí zodpovědnost a každodenní dopad komunikace se zaměstnanci, poradenství a disciplinárních opatření vyžaduje zvláštní pozornost personálních odborníků i všech ostatních řídicích pracovníků. Tato kapitola rozebírá veškeré nástroje zaměstnaneckých vztahů, počínaje komunikací.

## KOMUNIKACE SE ZAMĚSTNANCI

Informace jsou motorem, který organizaci pohání.<sup>5)</sup> Informace o podniku, jeho okolí, výrobcích a službách a o jeho lidech jsou pro zaměstnance i vedoucí pracovníky základními informacemi. Bez těchto informací nemohou vedoucí přijímat správná rozhodnutí, týkající se trhu a zdrojů, především zdrojů personálních. Nedostatečné informace mohou vyvolat u zaměstnanců stres a nespokojenost. Všeobecná potřeba informovanosti se plní pomocí podnikového komunikačního systému. Komunikační systémy poskytují formální i neformální metody rozšiřování informací s cílem dojít

Potřeba  
komunikace

ke správnému rozhodnutí. V této části hovoříme o úloze personálního oddělení v řízení personálního komunikačního systému. Zaměřujeme se spíše na komunikační aktivity v rámci celé organizace než na prvotní komunikaci člověka s člověkem v rámci zaměstnaneckého poradenství a disciplinárních opatření. Tyto otázky budou probrány později.

Všechny organizace mají své personální komunikační systémy. V malých a jednoduchých firmách může být komunikace neformální a zásahy vedení podniku nebývají tak časté. Ve velkých multimiliardových společnostech už mohou funkce komunikačních ředitelů vykonávat zvláštní odborníci. Většina podniků využívá souboru formálních, systematicky vytvořených komunikačních aktivit stejně jako neformálních příležitostných postupů. Pro přehlednost si tyto postupy rozdělíme do systému komunikace shora, zřízeného pro doručení informace zaměstnancům, a systému komunikace zdola, zřízeného pro získávání informace od zaměstnanců.

### Systémy komunikace shora

Personální oddělení řídí rozsáhlé komunikační systémy s cílem zajistit neustálou informovanost zaměstnanců. Snaží se zjednodušit otevřený, dvousměrný tok informací, ačkoliv se jedná většinou o informace shora dolů nebo naopak. Komunikace shora je předávání informací, které se rodí v určitém bodě dané organizace a šíří se v její hierarchii směrem dolů s cílem informovat a ovlivňovat ostatní. Tyto metody jsou nenahraditelné pro řídicí pracovníky, kteří musejí realizovat rozhodnutí, která učinili. Tento typ komunikace rovněž podává zaměstnancům informace o jejich podniku a zpětné vazbě jejich vlastního pracovního úsilí. Celostátní průzkum ukázal, že 42 % zaměstnavatelů je přesvědčeno, že "více kvalitnějších informací o rozhodnutích týkajících se zaměstnanců" by zvýšilo produktivitu.<sup>6)</sup> Podobně i průzkum, prováděný Společností pro průzkum veřejného mínění, došel k závěru: "Komunikace shora je na základě vyjádření zaměstnanců ke kvalitě informací, týkajících se současného dění v podniku, příznivě hodnocena téměř polovinou zaměstnanců všech skupin."<sup>7)</sup>

Organizace využívají nejrůznějších forem komunikace shora. Důvodem této velké rozmanitosti je fakt, že větší počet kanálů pravděpodobně lépe překoná všechny překážky a dopraví informaci ke zvolenému adresátovi. Nejběžnějšími příklady komunikace shora jsou podnikové publikace, informační brožury, bulletiny pro zaměstnance, nahrané vzkazy, zprávy pro zaměstnance a setkání s nimi.

**Podnikové publikace.** Řada organizací vydává pro své zaměstnance podnikové časopisy, noviny a bulletiny. Říká se jim také *podnikové publikace*. Jejich účelem je informovat zaměstnance o současném dění a vytvářet jasnou představu o činnosti a dlouhodobých úkolech organizace.<sup>8)</sup> Velké podniky mohou vydávat pěkně zpracované časopisy nebo noviny, zatímco organizace menší si asi budou moci dovolit jen týdenní informační bulleti-

ny personálního oddělení. Zaměstnanci jsou podněcováni, aby si tyto noviny a časopisy brali domů, aby i jejich rodinní příslušníci lépe pochopili filosofii organizace. Často v těchto publikacích najdeme články o podnikovém bowlingovém mužstvu, informace o slevách cen divadelních vstupenek, články o nejrůznějších koníčcích atd. Jsou psány tak, aby je mohli číst jak zaměstnanci, tak členové jejich rodin.

Pobočka IBM v Boulder ve státě Kalifornie vydává deník nazvaný *Boulder Today* a téměř každý den oběžník o možnostech dalšího vzdělávání nebo pracovního postupu. Navíc ještě oddělení informačního systému v boulderské pobočce tiskne každé dva měsíce vlastní noviny. Tyto místní podnikové publikace jsou doplněny dalšími tiskovinami jednotlivých oddělení a vedení podniku. Podobné podnikové publikace vycházejí i v ostatních pobočkách firmy IBM po celém světě.

Redaktoři podnikových novin a časopisů provádějí čas od času čtenářské ankety, aby zjistili, které články se čtou a o jaké další informace by měli zaměstnanci zájem. Takovým způsobem lze zlepšit obsah a přitažlivost článků a všechny ostatní prvky komunikace.<sup>9)</sup> Uvedeme si příklady otázek podobné čtenářské ankety.

- Které z těchto novinových rubrik čtete pravidelně? (následuje seznam)
- Které z těchto článků červnového vydání jste četli? (následuje seznam článků)
- Který článek červnového vydání se vám nejvíce líbil?
- O které další informace byste měli zájem?

**Informační brožury.** Personální oddělení často rozdává zaměstnancům informační brožury nejrůznějšího obsahu. Dobře známá je příručka zaměstnance, kterou dostává každý nově přijatý pracovník a v níž se dočte o základních předpisech a výhodách. Jiné brožury zpracovávají odbornější témata, vztahující se k personální práci, např. systémy předkládání návrhů, stimulační odměny, důchodové zabezpečení a sociální výhody. Pokud je, řekněme, nemocenské nebo životní pojištění zabezpečováno prostřednictvím pojišťovny, příslušné brožury dodá sama pojišťovna. Dále uvádíme příklady informačních brožur rozdáváných personálním oddělením.

- *Jak si vyčíst budoucnost?* (důchodové zabezpečení)
- *Něco tu máte.* (systém předkládání návrhů)
- *Kroky k bezpečnosti.* (program bezpečnosti zaměstnanců)
- *Zdravotní pojištění zaměstnanců.*

Operuje-li podnik i v zahraničí, je třeba tyto brožury spolu s ostatními komunikačními prostředky modifikovat podle místních programů a systémů sociálních výhod. Zasiť publikace psané v jazyce země, kde vznikly, zaměstnancům, kteří tímto jazykem nemluví, je značně necitlivé.

**Bulletiny pro zaměstnance.** Personální oddělení vydává řadu bulletinů, týkajících se jeho každodenní činnosti.<sup>10)</sup> Obvykle se vyvěšují na nástěku a kopie se zasílají všem vedoucím. Takto se např. oznamují volná místa,

Cíle personální komunikace

Více komunikačních kanálů



aby měli všichni zaměstnanci stejné možnosti se o ně ucházet. Dále se tak oznamují volné svátky, ustanovení o placených volnech, den před a den po nich. Oznamují se odměny, sloučení firmy, odchody do důchodu a podobné události. Jedná se tedy o službu, proto personální oddělení zodpovídá za to, že zaměstnanci budou stále informováni o všech událostech, které se týkají jejich zaměstnání.

**Nahráné vzkazy.** Veřejnost je zvyklá dívat se na televizi, a proto některé organizace nahrávají své vlastní televizní programy a později je zaměstnancům přehrávají na televizních obrazovkách v jídelně nebo na jiných místech v podniku. Tuto metodu využívají především velké firmy s pobočkami, aby byli zaměstnanci těchto poboček informováni o vývoji podniku. Dále se tyto programy využívají pro učební účely. Jiné firmy připravují se stejným záměrem informační filmy. Ne vždy tento systém zvítězí nad "tichou poštou", ale může rychle opravit informace, které tato tichá pošta překrucuje.<sup>11)</sup> Některé podniky využívají nahraných telefonních vzkazů – informací o posledních událostech. Zaměstnanec vytočí určité číslo z kteréhokoli telefonu a nahraný vzkaz se mu přehraje. Obvykle trvá minutu a připravuje se každý den. I zde je třeba vytvářet různé interní verze zmíněných komunikačních postupů.

**Zprávy pro zaměstnance a setkání s nimi.** Jen málo organizací rozdává svým pracovníkům zprávy pro zaměstnance.<sup>12)</sup> Jsou to zprávy o ekonomických výsledcích firmy, které jsou pro zaměstnance stejně důležité jako pro akcionáře. Tyto zprávy mají stejnou formu jako výroční zprávy pro akcionáře až na to, že na ekonomické výsledky firmy pohlížejí z pozice zaměstnanců.

V některých organizacích následují po rozdělení těchto zpráv setkání se zaměstnanci, která se organizují a řídí stejně jako setkání s akcionáři. Je na nich přítomno vedení firmy, a přijít mohou všichni zaměstnanci. Vedení předkládá vlastní zprávu, zaměstnanci mohou klást otázky nebo předkládat návrhy, stejně jako je tomu na setkáních s akcionáři. Tato setkání zlepšují komunikaci a poskytují zaměstnancům intenzivnější pocit příslušnosti k firmě.

Např. u firmy Chevron Corporation bylo v roce po sloučení s Gulf Corporation (v té době se jednalo o největší sloučení podniků v historii) vydáno více než 670 informačních bulletinů. Dále se využívalo dvacetiminutových videoprogramů, obnovovaných nahraných telefonních vzkazů, seminářů a setkání zaměstnanců s představitelům firmy Georgem Kellerem.<sup>13)</sup>

### Systémy komunikace zdola

Washington: "Kdyby zodpovědné osoby znaly veškerá fakta, je velmi nepravděpodobné, že by ke startu svolily."

Touto větou shrnula zvláštní komise, vyšetřující explozi raketoplánu Challenger,

ten nejstrašnější bod celé tragédie - nešlo o osudové selhání komplikovaných raket N.A.S.A, ale o lidské selhání; nedodržení jednoho ze základních pravidel. Bez ohledu na nedostatky technické stránky raketoplánu by bylo 7 členů jeho posádky pravděpodobně dnes naživu, kdyby příslušní zodpovědní zaměstnanci mluvili ke svým podřízeným upřímněji a kdyby byli tito podřízení ochotni naslouchat.<sup>14)</sup>

Snad žádná jiná forma komunikace nevyžaduje ve většině organizací zlepšení tolik jako komunikace zdola. *Komunikace zdola* je předávání informací vyslaných lidmi, kteří se snaží informovat nebo ovlivnit ty, kteří stojí v podnikové hierarchii výše. Základními kameny všech takových sdělení jsou zaměstnanci a jejich přímí nadřízení.<sup>15)</sup> Dochází-li mezi zaměstnancem a jeho nadřízeným k volnému toku informací, je taková neformální komunikace pro většinu situací dostačující (čímž lze vysvětlit, proč jsou pro personální i vedoucí pracovníky tak důležité znalosti v oblasti poradenství, o kterých budeme hovořit v další části této kapitoly). Neexistuje-li otevřená komunikace nebo existuje-li pouze v omezeném počtu otázek, hledají se jiné formy. Např. zaměstnanec může mít dobré vztahy ke svým nadřízeným, pokud jde o pracovní záležitosti, např. dodávky, pracovní výkon, kvalita výrobků apod., ale nemusí být schopen s tímž nadřízeným hovořit o osobních záležitostech, např. o vztahu s ostatními kolegy, o vlastních představách o pracovním postupu. Má-li personální oddělení napomáhat vytvoření účinného komunikačního systému, musí poskytnout i dostatečné kanály, jimiž mohou informace proudit (např. politika otevřených dveří firmy IBM).

Jak podnik vytváří otevřenou komunikaci zdola? Neexistují žádná obecná pravidla. Personální oddělení každé organizace musí zvolit postup, odpovídající dané situaci. Jeden prvek je ovšem většinou podniků společný - skutečný zájem o prosperitu zaměstnanců a vytvoření podmínek pro to, aby daná informace mohla postupovat zdola po jednotlivých úrovních podnikové hierarchie. K nejběžnějším komunikačním kanálům, vycházejícím zdola, patří tzv. "tichá pošta", vnitropodnikový systém podávání stížností, organizované "diskusní kroužky", systémy předkládání návrhů a průzkum mínění se zpětnou vazbou.

**Život s "tichou poštou".** V organizaci existují dva typy komunikačních systémů: formální a neformální, kterému se také někdy říká "tichá pošta". Formální komunikační systém vytváří organizace pro oficiální řízení své činnosti. Jedná se např. o pracovní předpisy, průzkumy, zprávy, oběžníky. "Tichá pošta" je neformální systém, vznikající spontánně při společenském styku lidí v organizaci. Je to systém člověk-člověk, pramenící z přirozené lidské potřeby přátelit se a dělit se o své myšlenky. Komunikací v rámci "tiché pošty" může být např. neformální rozhovor dvou zaměstnanců u fontánky o potížích s nadřízeným.

Personální oddělení má na této "tiché poště" velký zájem, a to hned z několika důvodů:

- Je to zdroj komunikace zdola.

Komunikace  
zdola

"Tichá pošta"

Zprávy pro  
zaměstnance



- Ovlivňuje motivaci a uspokojení z práce.
- Poskytuje cennou zpětnou vazbu personálních informací.
- Není vždy nadřizenými správně pochopena.

**Modely "tiché pošty".** "Tichou poštu" nevytvořilo vedení podniku a nemůže ji ovládat. "Tichá pošta" pracuje přes řetězce příkazů, šíří se rychlostí jediného telefonátu nebo náhodného setkání na chodbě. Takto volně se šířící komunikaci skutečně nelze ovládat. I kdyby to možné bylo, nebylo by to vhodné, protože "tichá pošta" pomáhá plnit sociální potřeby. Vedení se z ní může jen poučit. Může ji snad ovlivnit, ale v žádném případě ovládat.



Příloha 17-1 ukazuje, jak snadno překračuje "tichá pošta" hranice hierarchie. Pracuje dokonce i mimo podnik. Zaměstnanec J komunikační řetězec začal zajmavým klípkem o milostné aféře zaměstnance H. Síť "tiché pošty" se pak dále rozvinula takto:

J tuto informaci řekl kolegovi I, který je s ním na stejné úrovni podnikové hierarchie.

I to řekl L, svému podřízenému.

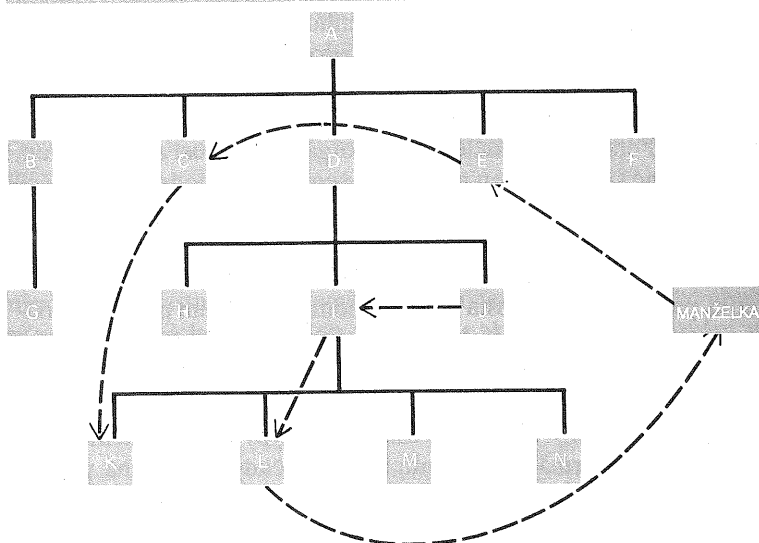
L to řekl své ženě, která v podniku nepracuje.

Jeho žena to řekla přítelkyni E, která je v podnikové hierarchii o dva stupně výše.

E to řekla C, své kolegyni.

C to řekla K, který je o dva stupně níže.

**PŘÍLOHA 17-1**  
Síť "tiché pošty"  
ve srovnání  
s hierarchií  
zaměstnanců  
v podniku



Je jasné, že lidé zapojení do této sítě "tiché pošty" ignorovali příslušnou hierarchii, protože komunikovali na základě svých zájmů a přátelských vztahů.

**Zpětná vazba "tiché pošty".** "Tichá pošta" poskytuje velmi užitečnou celkovou zpětnou vazbu neformálních sdělení od zaměstnanců. Pracovníci

Zpětná vazba  
pro personální  
oddělení

se při rozhovoru s personálním odborníkem cítí uvolněnější, protože odbor personálního managementu je orientován na lidské potřeby. Navíc se cítí i bezpečněji při vyjadřování vlastních pocitů, protože personální odborníci nejsou jejich přímými nadřizenými. Výsledkem je velmi užitečný vklad, za předpokladu, že pracovníci personálního oddělení jsou připraveni naslouchat, pochopit a interpretovat příslušné informace. Některé typy zpětné vazby "tiché pošty" pro personální oddělení jsou uvedeny v příloze 17-2.

Projevili-li personální oddělení svou vnímavost, ukáže-li, že bude dané neformální sdělení zpracovávat důvěrně, že neuvede jeho autora do nebezpečí, může to otevřenou komunikaci jen posílit. I tento typ komunikace má však svá rizika. Nadřizení se mohou cítit ohroženi odhalením některých faktů o svém oddělení. Obvykle však výhody komplexnějších informací převáží případné nevýhody. Dalším důležitým bodem je, že, i když personální odborníci vědí, že informace "tiché pošty" není správná, měli by jí i přesto naslouchat, protože jim může později pomoci. Nesprávné informace upozorní vedení, že došlo ke komunikačním poruchám, které je třeba napravit. Užitečná rada tedy zní: "Naslouchej 'tiché pošty', možná se ti snaží něco sdělit." <sup>16)</sup>

Základní je  
důvěra

**PŘÍLOHA 17-2**  
Typy zpětné  
vazby "tiché  
pošty" pro  
personální  
oddělení

- Informace o problémech a starostech zaměstnanců.
- Špatná zpětná vazba, dokazující komunikační poruchy.
- Pohled na osobní cíle a motivaci zaměstnanců.
- Odhalení pracovních problémů s vysokým emocionálním obsahem, protože intenzivní pocity posilují "tichou poštu".
- Informace o kvalitě pracovních vztahů včetně urovnávání sporů.
- Informace o kvalitě práce nadřízených. Stížnosti na nadřízené se často neformálně předávají právě personálním odborníkům, od nichž se očekává, že v dané záležitosti něco udělají.
- Informace o nespokojenosti se zaměstnáním.
- Zpětná vazba o přijetí nových postupů a metod práce.

### Vnitropodnikové postupy podávání stížností

Jak řeší zaměstnanec stížnost, není-li jeho nadřízený ochoten spolupracovat? V některých organizacích nemá zaměstnanec jinou možnost než obrátit se na šéfa svého nadřízeného. I když tento postup vypadá rozumně, většina zaměstnanců ho nepoužívá ráda, protože nechťejí mezi sebou a nadřízeným vytvořit negativní vztahy. Ke zmírnění tohoto břemena "přeskakování šéfa" zavedly některé organizace vnitropodnikové postupy podávání stížností.

Vnitropodnikové postupy podávání stížností jsou formálními metodami, jejichž prostřednictvím může zaměstnanec podat svou stížnost. Většinou je řídí personální oddělení a od zaměstnanců vyžaduje, aby předkládali své

stížnosti písemně. Odborník v oblasti zaměstnaneckých vztahů potom stížnost prošetří a jejímu autorovi oznámí výsledek. V některých firmách se dodržuje zásada, že jméno autora stížnosti zná pouze ten, kdo stížnost vyřizuje. Ovšem v mnoha případech, je-li příslušný nadřízený předvolán k pohovoru, je nakonec stejně jasné, kdo si stěžoval, takže anonymita autora stížnosti je porušena.<sup>17)</sup>



Program firmy IBM se nazývá "Mluvte hlasitěji!". Využívá důvěrných formulářů ve formě obálek. Na vnitřní straně vyplní zaměstnanec adresu a dále píše stížnost, názor nebo dotaz. Když obálku dostane pověřený pracovník, část s adresou se odstraní a celá záležitost se prošetří. Odpověď se pak zašle v obálce zaměstnanci domů. Jméno toho, kdo formulář poslal, zná pouze tento pověřený pracovník. Neuvědě-li zaměstnanec jméno a adresu, může být celá záležitost i její řešení publikována v podnikových novinách. Není-li zaměstnanec s odpovědí spokojen, dohodne se mu schůzka s vedoucím pracovníkem hlavního vedení bez ohledu na to, ve které pobočce zaměstnanec pracuje.

Manažeri firmy IBM se snaží vyhnout situacím, kdy už je setkání vedoucího s nespokojeným zaměstnancem nezbytné, již zmíněnou politikou otevřených dveří. Pokud je zaměstnanec nespokojen s nějakou manažerovou činností a hovoří o tom s vedoucím pracovníkem, může být negativně ovlivněno postavení tohoto manažera ve firmě. Postupy podávání stížností a otevřená komunikace jsou u firmy IBM tak úspěšné proto, že její vedení tento program svou činností plně podporuje. Vedoucí pracovníci jsou ochotni kdykoli sednout do letadla a přiletět na schůzku s nespokojeným zaměstnancem. Tento stupeň zodpovědnosti vedení firmy nutí níže postavené manažery, aby věnovali komunikaci se zaměstnanci velkou pozornost.

### "Diskusní kroužky"

*Diskusní kroužky* jsou ve velmi úzkém vztahu k postupům podávání stížností. Jsou to setkání manažerů se skupinami zaměstnanců, zaměřené na prohození stížností, návrhů, názorů nebo dotazů. Mohou být zahájeny jistou informací vedení o vývoji organizace. Ovšem jejich hlavním cílem je posílit komunikaci zdola - těchto schůzek se zároveň účastní různí zaměstnanci i níže postavení vedoucí pracovníci. Jedná-li se o bezprostřední neformální diskuse mezi výše postavenými manažery a řadovými dělníky, užíváme název *schůzky hlubšího pochopení*, protože jde o pokus důkladně prozkoumat záležitosti, které leží zaměstnancům na srdci.<sup>18)</sup> Někdy se tyto schůzky označují názvem vertikální schůzky zaměstnanců, protože se na nich výše postavení manažeri dostávají do přímého kontaktu se zaměstnanci.<sup>19)</sup>

Návštěvnost diskusních kroužků závisí na tom, jak jsou tato setkání naplánována. Jeden ředitel továrny pořádá tzv. "narozeninové kluby". Všichni zaměstnanci, kteří mají narozeniny v jednom měsíci, se setkávají s ředitelem továrny a vedoucím personálního oddělení na kávu a dort. Této příležitosti se pak využije k diskusi o změnách, které jsou podle zaměstnanců nutné.

Podobná setkání mohou přinášet dva problémy. Za prvé vedoucí pracovníci musí být opatrní, aby nepodkopali autoritu níže postavených ve-

Schůzky hlubšího pochopení

Narozeninový klub

vedoucích tím, že by přijali zbrklá rozhodnutí bez důkladné znalosti všech faktů. Někdy přicházejí zaměstnanci se závažnými případy. Reaguje-li vedoucí pracovník unáhleně, může rozhodnout špatně. Za druhé počáteční schůzky mají sklon zaměřovat se pouze na stížnosti zaměstnanců. Mnohá ze stížností se týkají hospodaření, mezd, pracovních podmínek, sociálních výhod apod. Řada vedoucích a personálních odborníků bývá zklamána nedostatkem konstruktivních návrhů a někdy až příliš rychle tuto metodu zavrhne. Personální oddělení, které okamžitě reaguje na stížnosti zaměstnanců a v pořádání diskusních kroužků pokračuje i druhý rok, začne časem dostávat i konstruktivní návrhy na zlepšení jednotlivých činností a postupů. Tyto návrhy se mohou objevit i dříve, jak si všiml např. prezident společnosti Hyatt Hotels.

V období osmi měsíců uspořádal Patrick Foley, prezident společnosti Hyatt Hotels Corporation na deset setkání s hotelovými zaměstnanci. "Někdy se dozvídá o vážných problémech vyžadujících okamžitou pozornost, častěji však naslouchá zdánlivě triviálním stížnostem, které se však týkají záležitostí znepríjemňujících každodenní život. "Pokaždé, když takové setkání pořádám, uvědomuji si, že právě ty nejmenší drobnosti nejvíce ovlivňují morálku," říká pan Foley. "Takto můžeme dát zaměstnancům pocit, že nám na nich záleží."<sup>20)</sup>



### Systémy předkládání návrhů

*Systémy předkládání návrhů* jsou formální metody získávání, zhodnocení a realizace nápadů zaměstnanců. Chybí-li jeden z těchto tří prvků - získávání, zhodnocení a realizace - selhává celý systém. Všechny tři prvky jsou nepostradatelné.

Příloha 17-3 znázorňuje základní stupně úspěšného systému předkládání návrhů. Začíná nápadem zaměstnance a jeho prohozením s přímým nadřízeným. Po vyplnění příslušného formuláře vypracuje tento nadřízený posudek a formulář podepíše, čímž stvrdí, že je s návrhem seznámen. To ovšem ještě nemusí znamenat, že ho schvaluje. Návrh se dostává do příslušného oddělení či výboru, kde je jeho převzetí písemně potvrzeno. Návrh se pak zhodnotí a jeho autor je o výsledku informován. Jedná-li se o návrh dobrý, následuje realizace. Zaměstnanci je vysloveno uznání a většinou dostane i nějakou odměnu.<sup>21)</sup> (Obvykle se odměna rovná 10 % z celkových úspor prvního roku po realizaci návrhu.) Realizace návrhu přináší úspory celé firmě.

Úspěch je dost pravděpodobný v případě, že vedení provede zhodnocení návrhu bezodkladně a nestranně, že nadřízení vědí, jak podpořit návrhy zaměstnanců, a že vedení podniku tento systém podporuje. Bohužel, tento zdroj komunikace zdola není příliš účinný, protože zhodnocení návrhu mnohdy trvá celé měsíce anebo proto, že nadřízení to považují za zbytečnou práci navíc bez jakékoli odměny. V důsledku toho existují v řadě podniků tyto systémy na papíře, ale ve skutečnosti příliš efektivní nejsou.<sup>22)</sup>

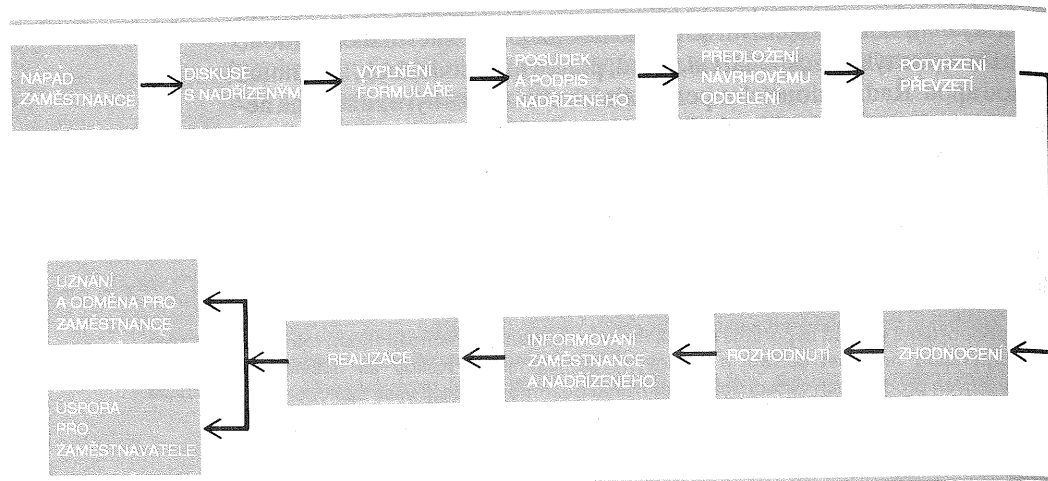
Většina systémů přiznává zaměstnancům, kteří návrh předložili, určité procento z úspor za první rok realizace návrhu. U některých firem je vy-

Definice systému předkládání návrhů

Přístup firmy Honeywell



Příloha 17-23  
Stupně systému předkládání návrhů



plácena pevně stanovená částka s cílem minimalizovat nutnost přesného finančního ocenění návrhu. To znamená, že zaměstnancům je odměna vyplacena rychleji. Např. u firmy Honeywell jsou hodnocení pracovního výkonu nadřízených pracovníků částečně založena na tom, jak účinně funguje systém předkládání návrhů mezi jejich podřízenými zaměstnanci. Je jasné, že tento postup nutí nadřízené pracovníky, aby své podřízené k předkládání návrhů motivovali. Jiným způsobem získání podpory nadřízených je jejich odměňování za každý přijatý návrh jejich podřízených. V bývalém přidruženém podniku firmy Penn Central dostávali nadřízení 25 USD za každý přijatý návrh svých podřízených.



Rychlé odměny  
v Beech Aircraft

Společnost Beech Aircraft je ještě o krok dále. Nadřízení mají právo udělovat "rychlé" odměny. Jedná se o desetidolarové šeky, které mohou zaměstnancům dát hned další týden po odevzdání slibného návrhu. I když je později návrh zamítnut, 10 dolarů zaměstnancům zůstává. Tato metoda poskytuje zaměstnancům okamžitou zpětnou vazbu a zapojuje jejich nadřízené do rozdělování odměn, čímž je nutí podporovat aktivitu zaměstnanců.

Ne všechny organizace mají tyto systémy předkládání návrhů, protože, nejsou-li náležitě řízeny, vznikají z nich vážné problémy. Někteří zaměstnanci mají pocit, že odměna není dostatečná, a jiným se nemusí zamlouvat, že jejich návrh nebyl přijat. Dělníci se mohou proti těmto návrhům stavět, protože se jedná o případné změny v jejich práci. Své pocity vyjadřují jakousi formou msty vůči tomu, kdo návrh podal, a tím ho odradí od předkládání nových návrhů. Nehledě na tyto problémy dává systém předkládání návrhů podniku možnost vysvětlovat zaměstnancům podstatu možných zlepšení a zaměstnancům pak možnost nabízet své nápady vedení podniku. Tato výměna nápadů vytváří dvousměrnou komunikaci, zlepšuje produktivitu a může přispět i ke kvalitě pracovního života zaměstnanců.<sup>23)</sup>

## Průzkum mínění se zpětnou vazbou

Co si zaměstnanci myslí o svém podniku? Mají problémy nebo starosti? Chápou systém sociálních výhod příslušného personálního oddělení? Chápou systém odměňování? Chápou aktivity v oblasti plánování pracovního postupu? Odpovědi na tyto i mnohé další otázky mohou být cenným doplněním informací personálního oddělení.<sup>24)</sup>

*Průzkumy mínění* jsou systematické metody zjišťování názorů zaměstnance na jeho firmu. Provádějí se buď formou rozhovorů mezi čtyřma očima, nebo častěji pomocí anonymních dotazníků. Průzkumy mínění se většinou snaží zjistit, co si zaměstnanci myslí o pracovních podmínkách, o práci svých nadřízených, o personální praxi. Mohou se objevit i dotazy na nově zavedené programy a záležitosti většího významu. Výsledná informace se dá využít ke zhodnocení konkrétních záležitostí, např. jak vidí zaměstnanci jednotlivé vedoucí pracovníky.

Průzkumy mínění však mohou být pro zaměstnance frustrujícím zážitkem, pokud nevidí žádné konkrétní výsledky. Je přirozené, že lidé chtějí vědět, co průzkum zjistil. Jinak pro ně nemá význam, tím spíše, když se má v budoucnu opakovat. Proto by se mělo zaměstnancům dát k dispozici shrnutí výsledků příslušného průzkumu mínění. Je-li tomu tak, mluvíme o *průzkumu mínění se zpětnou vazbou*. Jen pouhá zpětná vazba však nestačí. Zaměstnanci potřebují znát, že výsledkem průzkumu bylo vyřešení problému.<sup>25)</sup> Zpětná vazba výsledků a akce v dané problémové oblasti činí z průzkumu mínění se zpětnou vazbou účinný nástroj komunikace. Poskytnutí zpětné vazby konstruktivním způsobem vyžaduje však výraznou pomoc personálního oddělení, především pro nižší vedoucí pracovníky, kteří nemusejí mít s řízením schůze a nasloucháním kritice zaměstnanců velké zkušenosti.

V Automotive Division firmy Bendix dostávají nižší vedoucí pracovníci na pomoc při analýze průzkumu příručku. Odborně školení podnikoví koordinátoři jim pomáhají formulovat závěry průzkumu. Potom s nimi nacvičují modelové situace a připravují je na dotazy, které jim budou patrně zaměstnanci pokládat.

Po tomto náviku se vedoucí setkají se svými podřízenými a předloží jim výsledky průzkumu. Společně určují problémy a hledají řešení. Na těchto schůzkách vzniká prioritní seznam se všemi údaji o každé navržené akci. Přístup firmy Bendix k průzkumu mínění se zpětnou vazbou nejen zaměstnancům vysvětluje výsledky průzkumu, ale vytváří i plán činností, které by měly vzniklý problém řešit.

Vhodnost průzkumu mínění se zpětnou vazbou pro tu kterou organizaci závisí na několika faktorech. Je vedení podniku skutečně ochotno přijmout na základě výsledků průzkumu příslušná opatření? Jsou k dispozici zdroje, které by provedly průzkum, školily koordinátory a řídily se vytvořenými prioritními seznamy možných opatření?<sup>26)</sup>

Definice  
průzkumu mínění



Firma Bendix  
a průzkum  
mínění  
se zpětnou  
vazbou

## ZAMĚSTNANECKÉ PORADENSTVÍ

Komunikace většinou znamená, že jeden člověk hovoří s druhým. Cílem může být udělení příkazu, poskytnutí informace nebo řešení problému. Poradenství je typem diskuse se zaměstnancem, která se týká problému a snaží se zaměstnanci pomoci, jak se s daným problémem vypořádat. Účelem tedy je pomoci zaměstnanci problém vyřešit nebo se smířit s danou situací a vyvinout větší úsilí.<sup>27)</sup> Základní teorií, podporující poradenství, je znalost faktu, že stres a osobní problémy ovlivňují jak pracovní výkon, tak celkový styl života zaměstnance. Je tedy v zájmu všech zúčastněných (zaměstnavatel, zaměstnanec, společnost) pomoci v opětovném dosažení plného výkonu. Většina zaměstnanců, kteří radu potřebují, jsou zdraví lidé, prožívající stresové situace a potřebují pomoc při znovuzískávání duševní pohody. Emoce jsou přirozenou součástí života, ale mohou se vymknout z rukou a nutit člověka dělat věci, které škodí jak jemu samotnému, tak celé firmě. Někdy zaměstnanci z podniku odcházejí kvůli bezvýznamným konfliktům, které ovšem jim samotným jako bezvýznamné nepřipadají nebo které mohou podkopat morálku v jejich oddělení. Vedoucí tedy musejí mít zájem na udržení rozumné emocionální rovnováhy svých pracovníků a na vedení těchto emocí konstruktivními kanály, aby všichni byli schopni dobré společné práce. Poradenství je při dosahování tohoto cíle velmi užitečným nástrojem. Úspěšnost poradenských programů je poměrně vysoká, jak se ostatně můžeme přesvědčit na následujících příkladech z města Phoenix a firmy Kimberly-Clark.

Teorie  
poradenství



Výsledky  
programu

Město Phoenix vyvinulo poradenský program zvaný Project Concern pro zaměstnance s vážnými osobními problémy.<sup>28)</sup> Program realizují většinou školení profesionálové městských úřadů. Důvodů pro přidělení této práce zaměstnancům města, a ne jiným externím pracovníkům, je hned několik: vnitropodnikový systém je pohodlnější a celý program je ekonomičtější.

Poradenský program je k dispozici všem zaměstnancům. Ročně ho využívá 5 až 10 % z nich. Řada zaměstnanců se snaží řídit radami svých nadřízých, protože si uvědomují, že se jejich problémy odrážejí na úrovni pracovního výkonu. Tito nadřízení se účastní šestihodinového kursu, který by je měl naučit větší citlivosti k problémům zaměstnanců a podnítit je, aby zaměstnancům radili co možná nejdříve, tedy než se celá situace vážně zkomplikuje. Většina otázek, vyžadujících radu a pomoc, se vztahuje k práci, alkoholu a drogám, manželským, rodinným a finančním problémům.

Program přináší dobré výsledky. Asi 50 % zaměstnanců, kteří si přišli pro pomoc nebo radu, se plně zapojilo zpět do práce, dosahovalo plné produktivity, čímž se výrazně snížily náklady. Také jiné organizace se mohou pochlubit podobnými výsledky. Např. firma Kimberly-Clark, produkující papírové a dřevěné výrobky, porovnala údaje o pracovní docházce z roku před zavedením poradenského programu s rokem po jeho zavedení. Došlo k 43% snížení absencí a 70% snížení počtu pracovních nehod.<sup>29)</sup> Výsledkem budou i výrazné úspory nákladů. V případě snížení počtu nehod se jedná např. o menší pravděpodobnost dlouhodobé pracovní neschopnosti a snížení s ní spojených výdajů.

Takové programy jsou potřebné a jsou dnes součástí služeb poskytovaných mnoha personálními odděleními. Každý z nás musí občas čelit pro-

blémům, duševnímu zmatku a velmi často nám mohou ostatní pomoci se s tím vyrovnat. Potíže se mohou objevit jak v zaměstnání, tak mimo ně. V obou případech mohou ovlivňovat náš pracovní výkon a dělat starosti vedení organizace.

## Poradenské programy

Poradenské programy obvykle řídí personální oddělení, které využívá nejrozličnějších interních i externích poradenských služeb.<sup>30)</sup> Velké firmy většinou zaměstnávají vlastní poradce, ať už na plný nebo částečný pracovní úvazek. Poradci zaměstnaní na částečný úvazek jsou k dispozici určité hodiny v týdnu. Jiné podniky předávají problémy profesionálním organizacím, ale mohou zaměstnávat jednoho poradce, který celý program koordinuje. Nachází-li se podnik ve velkém městě, bývají k dispozici odborné poradenské služby, kterých se snaží využívat jak malé, tak velké firmy. Jsou užitečné především pro menší firmy, které si nemohou dovolit zaměstnávat vlastní poradce.

Příkladem komplexního poradenství pro zaměstnance je program EAR Control Data.<sup>31)</sup>

Jedním z hesel tohoto programu je: "Zaměstnanci jsou natolik inteligentní a dobře připravení, že si dovedou poradit s jakýmkoli problémy - kromě svých vlastních." Celý program je k dispozici všem zaměstnancům i jejich rodinám a pokrývá oblast osobních i pracovních problémů. 24 hodin denně funguje linka důvěry, kde pracují jak podnikoví, tak externí poradci. Tato služba je přísně důvěrná.

Každý měsíc ji využívá průměrně 750 zaměstnanců. I když tento program není schopen vyřešit veškeré problémy, lze hovořit o jeho dobrých výsledcích. Konkrétní studie firmy, týkající se zaměstnanců - alkoholiků, došla k závěru, že se úctyhodně - o 85 % - snížily zameškané pracovní hodiny, o 47 % nemocenské absence, o 72 % náklady na nemocenské a úrazové dávky. Jiný průzkum ukázal, že 93 % zaměstnanců považuje tento program za užitečnou službu.

Podnik  
a profesionální  
poradenské  
služby



Přístup firmy  
Control Data

## Charakteristické rysy poradenství

Poradenství má celou řadu charakteristických rysů, které ho řadí k prospěšným oblastem činnosti personálního oddělení. Jak vidíme v příloze 17-4, poradenství vyžaduje přítomnost dvou osob - té, která radí, a té, které je rada poskytována. Jedná se o vzájemnou výměnu názorů, tedy vytvoření poradenského vztahu, z čehož plyne, že poradenství je komunikačním aktem. Poradenství může zlepšit celkové výsledky firmy, protože zaměstnanci lépe spolupracují, méně se starají o osobní problémy, nebo se jinak zdokonalují. Poradenství se zabývá lidskými problémy a i samotné organizaci pomáhá, aby byla lidštější a chápavější.

Poradenství většinou vykonávají jak odborně školení poradci, tak neprofesionálové. Tak se např. mohou poradenství věnovat profesionální odborníci i jednotliví nadřízení.

Nadřízení v roli  
poradců

Studie pokrývající nižší vedoucí pracovníky ze sedmi podniků ukázala, že tyto



lidé tráví průměrně dvě a půl hodiny týdně rozhovory se svými zaměstnanci o jejich vážných osobních problémech. Nejčastěji se jednalo o pracovní problémy (potíže s kolegy), ale hovořilo se i o osobnějších problémech (manželské neshody). Výzkum dospěl k závěru, že většina nadřízených "měla dobrý pocit, že může plnit úlohu pomocníka, a považovala to za významnou součást své práce".<sup>32)</sup>

Některé firmy však nabádají své manažery, aby se vyhýbali poskytování rad v osobních záležitostech, protože k tomu nejsou dostatečně odborně připraveni. Může se stát, že neporadí dobře, což daný problém jen zkomplikuje. V některých případech může dokonce zaměstnanec podnik žalovat v souladu se zásadami působnosti, které činí zaměstnavatele zodpovědným za činy svých manažerů a všech vedoucích pracovníků.

Poradenství je přísně důvěrným vztahem a neměl by do něj zasahovat nikdo jiný než osoba přímo zapojená do řešení daného problému. Je to nezbytné jak pro ochranu zaměstnancova soukromí, tak i pro ochranu zaměstnavatele před možnou žalobou za narušení soukromí nebo údajnou urážku na cti. Některé firmy posílají své zaměstnance s veškerými rodinnými a manželskými problémy k profesionálním poradenským agenturám. Domnívají se, že by se právě kvůli soukromí zaměstnance neměly do těchto problémů vměšovat. Zaměstnavatelé si musejí být rovněž jisti, že jejich poradenský program odpovídá předpisům EED (Zákon o stejné pracovní příležitosti), tj. že jsou shodné poradenské služby poskytovány všem zaměstnancům bez rozdílu.

#### PŘÍLOHA 17-4 Charakteristické rasy poradenství

- Vyžaduje dvě osoby, jednu, která radí, a jednu, které je rada určena.
- Je komunikačním aktem.
- Pomáhá zaměstnancům.
- Zmírňuje problémy a duševní zmatek zaměstnanců.
- Zlepšuje výkon celé organizace.
- Pomáhá organizaci stát se lidštější a chápavější.
- Je vykonáváno profesionály i neprofesionály.
- Týká se pracovních i osobních problémů.
- Je důvěrné a tajné.

#### Funkce poradenství

Pod *funkcemi poradenství* rozumíme typy poradenských činností, např.:

- **Rada.** Poradce často poskytuje zaměstnanci radu s cílem vést ho k žádoucímu jednání.
- **Ujištění.** Při setkání je zaměstnanec ujišťován, že jedná správně, a je mu dodávána sebedůvěra, aby tak jednal i nadále.
- **Komunikace.** Poradenství je typem komunikace. Zahajuje komunikaci zdola směrem k vedení organizace. Poradce má i možnost interpretovat problémy vedení a vysvětlit je zaměstnancům.

■ **Uvolnění emocionálního napětí.** Lidé se obvykle emocionálně uvolní, když mají možnost si s někým o svých problémech pohovořit.

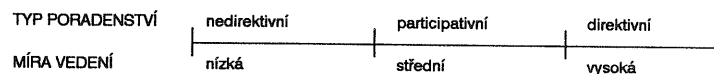
■ **Uspořádání myšlenek.** Vážný rozhovor o problému s jinou osobou člověku pomůže uvažovat jasněji.

■ **Přeorientování.** Jedná se o zásadní změnu v myšlení zaměstnance, které lze dosáhnout změnou v pořadí osobních cílů a žebříčků hodnot. Profesionální poradenství psychologů a psychiatrů často lidem pomáhá takového přehodnocení vlastního postoje dosáhnout. Např. lepší představa o sobě samém vede k lepším výkonům. Říká se: "Budete tím člověkem, kterého v sobě vidíte."

Představa o sobě samém

#### Typy poradenství

Podíváme-li se na poradenství podle míry vedení zaměstnance poradcem, zjistíme, že se jedná o kontinuální stupnici od plného vedení (direktivní poradenství) až k vedení nulovému (nedirektivní poradenství) - viz příloha 17-5. Mezi těmito dvěma extrémy se pohybuje tzv. participativní poradenství. Zmíníme se o všech třech typech poradenství, abychom ukázali, jak může poradce svůj vliv a vedení modifikovat.<sup>33)</sup>



PŘÍLOHA 17-5  
Typy poradenství  
podle míry  
vedení  
zaměstnance

**Direktivní poradenství.** *Direktivní poradenství* je proces, při němž poradce naslouchá problémům zaměstnance, spolu s ním rozhodne, co by se mělo udělat, a nakonec zaměstnance motivuje, aby to udělal. Direktivní poradenství plní většinou funkci rady, ale může i ujišťovat, komunikovat, poskytnout emocionální uvolnění i (do menší míry) ujasnit myšlení. Přeorientování pomocí direktivního poradenství bývá dosaženo jen zřídka. Skoro každý s oblibou radí, včetně poradce, není to nic těžkého. Ale je to účinné? Chápe poradce opravdu problém zaměstnance? Má poradce dostatečné znalosti i schopnosti pro to "pravé" rozhodnutí? I když rozhodne správně, bude se jeho radou zaměstnanec řídit? Odpověď na tyto otázky obvykle zní "ne", což je i příčinou, proč není rada tou nejhodnější metodou. V jiných případech ale zaměstnanec jistou míru vedení uvítá z důvodu poradcových lepších znalostí a přímého kontaktu v dané situaci.

Direktivní poradenství má svá omezení

**Nedirektivní poradenství.** *Nedirektivní poradenství*, jemuž se také říká poradenství zaměřené na klienta, je pravým opakem poradenství direktivního. Je to proces taktického naslouchání a podporování zaměstnance, aby sám svůj problém rozebral, pochopil a našel vhodné řešení. Tento typ poradenství se více zaměřuje na klienta než na poradce coby soudce a všeově-

Poradenství zaměřené na klienta

da. Některé konkrétní postupy tohoto typu poradenství využívají především profesionálové.

Profesionální poradci většinou dokáží splnit až čtyři ze šesti funkcí poradce. Komunikace probíhá shora i zdola právě prostřednictvím poradce. Dochází k emocionálnímu uvolnění ve větší míře než u direktivního poradenství a totéž platí i o utřídění myšlenek. Jedinou výhodou nedirektivního poradenství je jeho schopnost přeorientovávat. Zdůrazňuje změnu osobnosti, a nejen řešení okamžitých problémů, které je typické pro direktivní poradenství. Nedirektivní poradenství funguje přibližně takto:

Důraz na změnu osobnosti



Řekněme, že k poradkyni Janisi Petersonové přichází o radu Harold Pace. Janis se snaží vytvořit slibný vztah, který by pomohl Haroldovi mluvit zcela otevřeně. V tomto bodu definuje Janis poradenský vztah, vysvětlí, že ona mu nemůže říci, jak problém řešit, ale že mu může pomoci problém pochopit a uspokojivě se jím zabývat.

Harold pak hovoří o svých pocitech, Janis projevuje zájem a veškerá vysvětlení přijímá bez jakéhokoli kladného nebo záporného hodnocení. Nakonec zmizí nezářoucí emoce a Harold začíná opatrně hovořit o jednom dvou kladných pocitech, což svědčí o jeho emocionálním růstu. Janis tyto kladné pocity podpoří, ale opět nijak nehodnotí, stejně jako předtím u pocitů negativních.

Jde-li všechno dobře, měl by se v tomto okamžiku Harold začít dostávat hlouběji do svého problému a začít vytvářet alternativní řešení. S dalším vývojem by měl být schopen zvolit pozitivní typ jednání a rozhodnout se, že se pokusí takto jednat. Jeho pocit, že potřebuje pomoc, začíná slábnout, a on pochopí, že je na čase poradenský vztah ukončit.

**Participativní poradenství.** Využití nedirektivního poradenství je omezeno, protože vyžaduje profesionálního poradce a je dost nákladné. Ani direktivní poradenství už dnes většina moderních nezávislých zaměstnanců nepřijímá. Z toho plyne, že nejvíce se v praxi využívá typu poradenství, které stojí někde mezi direktivním a nedirektivním. Říká se mu participativní (nebo kooperativní) poradenství, protože obě zúčastněné osoby se podílejí na diskusi o problému i na hledání možného řešení. *Participativní poradenství* je vzájemným vztahem poradce a zaměstnance, který přináší vzájemnou výměnu názorů, přispívající k vyřešení problému. Nejedná se o poradenství zaměřené pouze na klienta ani pouze na poradce. Oba spíše společně diskutují, uplatňují své znalosti, představy a hodnocení problému. Participativní poradenství integruje myšlenky obou účastníků do poradenského vztahu. Jedná se tedy o rovnovážný kompromis, spojující výhody direktivního i nedirektivního poradenství a vyhýbající se jejich nevýhodám. Většinou také nejlépe odpovídá kvalifikaci většiny lidí, kteří se v organizaci poradenstvím zabývají.<sup>34)</sup>

Vzájemná diskuse

Participativní poradenství začíná opět nasloucháním, které známe již z poradenství nedirektivního. Jak se však rozhovor rozbíhá, hraje poradce stále aktivnější roli. Nabízí částečně své informace a svůj názor. Může o dané situaci hovořit z pozice lepší znalosti organizace, a tak zaměstnanci poskytnout jiný úhel pohledu. Obecně řečeno, participativní poradenství plní funkce ujišťování, komunikace, emocionálního uvolnění a ujasněního myšlení.

## DISCIPLINÁRNÍ OPATŘENÍ

Poradenství nefunguje ve všech případech. Někdy se zaměstnanec chová nevhodně, nebo je nepřijatelný jeho pracovní výkon. V takových případech je nutné sáhnout k disciplinárním opatřením. *Disciplinární opatření* jsou opatření vedení podniku, která mají podnítit dodržování podnikových předpisů a norem. Snaží se opravovat a tříbit znalosti zaměstnanců, jejich postoje a chování tak, aby pracovníci ochotně usilovali o lepší spolupráci i výkon. Existují dva typy disciplinárních opatření - preventivní a nápravná.

Definice disciplinárních opatření

### Preventivní disciplinární opatření

*Preventivní disciplinární opatření* jsou opatření, která by měla zaměstnance podnítit k dodržování norem a předpisů, a tak předcházet jejich porušování. Hlavním jeho cílem je podněcovat sebekázeň zaměstnanců. Takovým způsobem pracovníci dodržují své vlastní principy kázně a není třeba, aby vedení podniku přijímalo disciplinární opatření.

Personální oddělení má za preventivní disciplinární opatření velkou zodpovědnost. Např. zpracovává postupy kontroly absencí nebo stížností. Informuje zaměstnance o předpisech a podněcuje je k jejich dodržování. Organizuje programy odborné přípravy s cílem objasnit důvody těchto předpisů a vybudovat pozitivní atmosféru sebekázně. V jiných případech zapojuje zaměstnance do jejich vytváření, protože je známo, že pracovníci se budou lépe stavět k předpisům, které sami pomáhali sestavovat. Kladnější postoj budou mít pravděpodobně i k pozitivně formulovaným předpisům typu "Bezpečnost na prvním místě" než k negativním formulacím typu "Nebud' lajdák". Pracovníci obvykle chtějí znát důvody pro tvorbu předpisů, protože tím se pro ně tyto předpisy stávají pochopitelnějšími. Účinná disciplinární opatření jsou systémem vztahem, z čehož plyne, že personální oddělení by se mělo zabývat všemi prvky tohoto systému.<sup>35)</sup>

Úloha personálního oddělení

### Nápravná disciplinární opatření

*Nápravná disciplinární opatření* jsou opatření, která následují po porušení předpisů. Snaží se odradit zaměstnance od dalšího porušování pravidel a zajistit, že je v budoucnu budou dodržovat. Obvykle je nápravným disciplinárním opatřením postih, varování nebo zproštění funkce bez náhrady.

Nápravná disciplinární opatření obvykle řídí podniková hierarchie. Začíná u přímého nadřízeného, ale někdy si takové opatření vyžádá souhlas výše postaveného vedoucího pracovníka nebo personálního oddělení. Účelem tohoto postupu je zabránit následným reakcím odborů nebo právních orgánů a zajistit jednotné uplatňování předpisů v rámci celého podniku.

Jakékoli rozhodnutí se tedy pohybuje po podnikové hierarchii směrem vzhůru.

Cíle nápravných disciplinárních opatření:

- Napravit zaměstnance, který porušil předpisy.
- Odradit ostatní od podobného porušení předpisů.
- Udržet pevné a účinné skupinové normy.

Cíle nápravných disciplinárních opatření jsou pozitivní. Jsou to spíše opatření nápravná a výchovná než nějaké peskování za to, co zaměstnanec neudělal dobře. Cílem je spíše zlepšit budoucí výkon, nikoli trestat za minulé činy. Negativní, trestající přístup s sebou nese řadu vedlejších účinků - apatii, absenci a strach z nadřizeného.<sup>36)</sup>

Rozhovor, týkající se nápravného disciplinárního opatření, se obvykle řídí tzv. "sendvičovým modelem", což znamená, že nápravná poznámka je vložena mezi dva pozitivní postřehy, protože tak je kritika přijatelnější. Např. "Royi, docházku máš bezvadnou (pozitivní) ale tvé pozdní návraty z přestávek škodí našim opravám (negativní). Ale jinak patříš k těm nejlepším v oddělení (pozitivní)." Nadřizený se pak zaměří na způsob, jak by se dal tento nedostatek napravit.

"Sendvičový model"

### Propuštění

Konečným disciplinárním opatřením je *propuštění*, tj. důvodné odloučení zaměstnance od zaměstnavatele. Obvykle dochází k pečlivě připravenému pohovoru, aby se zaručilo, že propuštění je oprávněné a konstruktivní. Bylo již řečeno, že každé propuštění jen dokazuje selhání personálního oddělení a vedení podniku, ale tento pohled není zcela realistický. Ani zaměstnavatelé ani jejich manažeři nejsou dokonalí, tudíž určité problémy nelze řešit, i když se o to zúčastněné osoby skutečně snaží. Někdy je propuštění nejlepším řešením pro podnik i pro zaměstnance. Zaměstnanec si může začít hledat nové zaměstnání, v němž se lépe uplatní jeho schopnosti a vlastnosti. Mnoho propuštěných pracovníků začalo pracovat u jiné firmy, jsou úspěšní a postupují na vyšší místa.

Pohovor před propuštěním

### Omezení nápravných disciplinárních opatření

Obecně vzato, disciplinární opatření jsou omezena zákony, předpisy a ustanoveními odborů a vlády. Nápravná disciplinární opatření a odbory - to je velmi citlivá otázka. Odbory je totiž chápou jako příležitost chránit zaměstnance před nesmyslným rozhodnutím vedení podniku a možnost dokázat zaměstnancům, že se starají o jejich zájmy. Zaměstnanci jsou na disciplinární otázky citliví i proto, že může být ohrožena jejich mzda nebo dokonce místo. Jestliže je disciplinární opatření jen trochu nespravedlivé, vede k nekonečným nákladným sporům a případně i před soud. Může dojít

k protestům a stávkám. Disciplinární otázky se pravděpodobně objeví při nejbližším vyjednávání organizace s vedením odborů. Úkolem personálního oddělení je minimalizovat možnost vzniku konfliktu vedoucích pracovníků a představitelů odborů. Tím se zabezpečí spravedlivost přijatých nápravných disciplinárních opatření a jednota postupu ve všech případech. (Pro zaměstnanecké vztahy je kvalita vztahu zaměstnavatele a odborů skutečně základní otázkou, proto se jí budeme podrobněji zabývat v následujících dvou kapitolách.)

Vláda stále zvyšuje počet předpisů, týkajících se disciplinárních opatření, které komplikují jejich odůvodnění. Historické právo zaměstnavatele kdykoli ukončit pracovní poměr zaměstnance bez udání důvodu je známo jako tzv. *doktrína zaměstnávání podle vůle*. Tato doktrína tvrdí, že majitelé (nebo jejich zástupci - vedení) mají právo, dané vlastnictvím majetku, které převyšuje právo zaměstnanců na jejich zaměstnání. Jednoduše řečeno, zaměstnanec může být propuštěn z libovolného důvodu, ale zároveň i "bez udání důvodu". V posledních letech však soudy začaly studovat příručky pro zaměstnance, zkoumat sliby vedení i ostatní prameny s cílem najít implikované smlouvy o zaměstnání. Soudní rozhodnutí se liší podle typu zákonné úpravy, ale trend omezení působnosti zmíněné doktríny je velmi silný.

Doktrína zaměstnávání podle vůle

Na tato rostoucí omezení může personální oddělení odpovídat několika způsoby. Stále častěji posuzují personální odborníci disciplinární opatření i rozhodnutí o propuštění přijatá vedením podniku, aby byla zajištěna existence patřičného odůvodnění a příslušné dokumentace. V mnoha velkých organizacích musejí vedoucí pracovníci nižších stupňů dostat pro propuštění zaměstnance souhlas od personálního oddělení. Např. u firmy Motorola musí viceprezident firmy souhlasit s propuštěním kteréhokoliv zaměstnance, který je u firmy alespoň deset let. I příručky pro zaměstnance se začínají přepracovávat. Odstraňují se z nich veškeré pasáže, které by mohly být vykládány jako vytváření dohod o zaměstnanosti.<sup>37)</sup>

Kromě právního přehodnocení doktríny a zaměstnavatelské politiky existují ještě další omezení. Zaměstnance nelze disciplinárně postihnout ze žádného následujícího důvodu:

- Příčiny zahrnuté v Zákoně o stejné pracovní příležitosti - barva pleti, náboženské vyznání, národnost, pohlaví, věk (nad 40 let).<sup>38)</sup>
- Činnost v odborech - v souladu se zákonem.<sup>39)</sup>
- Oznámení porušení Zákona o bezpečnosti a zdravotní nezávadnosti práce.
- Odmítnutí výkonu neobvyklé práce, o níž je zaměstnanec přesvědčen, že je riskantní nebo dokonce životu nebezpečná.
- Odmítnutí výkonu činností, které jsou jasně v rozporu se zákonem, např. účast při fixování cen.<sup>40)</sup>

Podle okolností a místních zákonů mohou být stanovena ještě další omezení. Obecně se dá říci, že propuštění lze žalovat, není-li oprávněné a spravedlivé. Nesmí být zároveň v jasném rozporu se společenskými zájmy.



Např. jeden zaměstnanec byl vyhozen z práce poté, co odmítl vzdát se své funkce člena veřejné soudní poroty. Soud rozhodl v jeho prospěch, protože práce v soudní porotě je vysokou společenskou povinností.<sup>41)</sup>

**Rádný postup** při přijímání disciplinárních opatření je vyžadován soudy i odbory, především tehdy, existují-li příručky pro zaměstnance, odborové smlouvy nebo i jen ústní sliby. Rádný postup znamená, že se dodržují zavedené předpisy a postupy pro přijímání disciplinárních opatření a že zaměstnanci mají možnost na postih reagovat.<sup>42)</sup> Zodpovědnost za to, že všechny zúčastněné strany dodržují příslušné předpisy a že je tedy zaručen řádný postup, má právě personální oddělení.

Je-li disciplinární opatření zpochybněno, musí mít personální oddělení celý případ dostatečně zdokumentován, aby bylo schopno podepřít příslušné rozhodnutí. Proto je řádná dokumentace veškerých disciplinárních opatření tak důležitá.<sup>43)</sup> Řádná dokumentace by měla být konkrétní - datum, čas, místo případu. Měla by zachytit podstatu nežádoucího chování nebo práce a její vztah k zaměstnání i celé organizaci. Měly by v ní být uvedeny zvláštní předpisy a ustanovení, které se k případu vztahují. Dokumentace by měla dále obsahovat výroky vedoucího adresované zaměstnanci, zaměstnancovu odpověď, vše podrobně a doslova. Měli by být uvedeni případní svědkové události. Celá dokumentace se musí vytvořit rychle, dokud jsou všechny detaily ještě v živé paměti vedoucího pracovníka. Dokumentace by měla být objektivní, založená na skutečnosti, nikoli na dojmech. Nemusí být dlouhá, ale měla by být úplná, přesná a pečlivě zpracovaná. Drží-li se nadřazený těchto praktických vodítek pro vedení dokumentace, je zaměstnavatel rozumným způsobem chráněn v případě žaloby - ze strany zaměstnance, odborů, vládních orgánů typu Komise pro stejnou pracovní příležitost - a případného soudního procesu.

### Pravidlo horké plotny

Užitečným vodítkem pro nápravná disciplinární opatření je tzv. *pravidlo horké plotny* (viz příloha 17-6). Pravidlo horké plotny říká, že disciplinární opatření by mělo mít stejné účinky jako dotknutí se horké plotny. Disciplinárnímu opatření by mělo předcházet varování, a to samo by mělo být přijato okamžitě, mělo by být důsledné a neosobní. Varování je velice důležité a z tohoto hlediska je třeba, aby byl zaměstnanec o příslušných předpisech informován. Může-li zaměstnanec dokázat, že vedení příslušných předpisů patřičně nezveřejnilo, může mít vedení s odůvodněním svého rozhodnutí před odbory nebo soudem značné potíže.



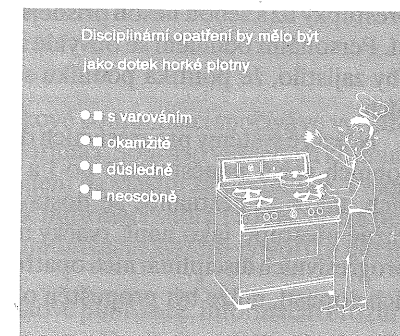
Dorothy Settlerová byla na jeden den uvolněna z práce, protože kouřila na místě, kde to bylo zakázáno. Dokázala však, že tam nápisy "Kouření zakázáno" umístěny nebyly, a ona nevěděla, že by kouření na tomto místě mohlo být nebezpečné. Soud odvolal disciplinární opatření a přiznal jí mzdu za tento den.

Okamžitě

Disciplinární opatření by se mělo přijímat okamžitě. Následuje-li bezprostředně po porušení předpisů, je mezi těmito dvěma událostmi přímá

souvislost i pro zaměstnance a zvyšuje se pravděpodobnost, že tento zaměstnanec bude v budoucnu předpisy dodržovat.

Důslednost disciplinárního opatření je důležitá proto, že je součástí spravedlnosti. Nedůslednost způsobuje mezi zaměstnanci pocit diskriminace. Je-li zaměstnanec, který byl postihnut nejpřísněji, příslušníkem národnostní menšiny, může být podána žaloba za nelegální diskriminaci a zaměstnavatel si bude muset připravovat nákladnou obhajobu svého rozhodnutí. Na druhé straně v opodstatněných případech lze učinit výjimky.<sup>44)</sup>



PŘÍLOHA 17-6  
Pravidlo horké plotny  
u disciplinárních opatření

Walter Miller, který předtím pracoval 18 let bez porušení předpisů, přišel do zaměstnání v mírně podnapilém stavu. Bylo to tři dny po smrti jeho ženy. Odlišné řešení tohoto případu bylo odůvodněné, srovnáme-li ho s postihem jiné zaměstnankyně Betty Rouseové, která v té době byla u podniku pouze dva roky, za posledních šest měsíců byla dvakrát varována, a přesto přišla do práce znovu opilá.



Neosobně

Pravidlo horké plotny dále vyžaduje neosobnost postihu. I plotna spálí stejně muže i ženy, mladé i staré. Osobní pocity nadřazeného, týkající se toho kterého zaměstnance, s disciplinárním opatřením nesouvisí. Jde o to, že je třeba odsoudit špatný čin, ne zaměstnance samotného. Je rozdíl, postihneme-li zaměstnance za práci, kterou měl vykonat a nevykonat, nebo řekneme-li mu, že je líný. Ovšem na rozdíl od horké plotny by měli být vedoucí pracovníci citlivější k pocitům zaměstnance a každé disciplinární opatření projednat v soukromí.

### Progresivní disciplinární opatření

Řada zaměstnavatelů užívá tzv. *progresivních disciplinárních opatření*, což znamená, že za opakované přestupky se postihy zvyšují. Cílem je dát zaměstnanci možnost nápravy před přijetím rozhodnutí o přísnějším postihu.



Progresivní disciplinární opatření poskytuje vedení čas pracovat se zaměstnanci na nápravě, např. neomluvených absencí.



Když měla Margaret Stonerová dvě neomluvené absence, obrátilo se personální oddělení k poradenství. Zajistilo jí místo ve skupinové dopravě zaměstnanců, takže mohla odcházet z domova o půl hodiny později než dříve, kdy jezdila městskou dopravou. Poté její absence skončily.

Typický systém progresivních disciplinárních opatření je znázorněn v příloze 17-7. Další podrobnosti bychom našli v libovolné odborové smlouvě. První přestupek vede k vyslovení důtky nadřízeným. Další přestupek je postižen písemnou důtkou a záznamem do osobního spisu. Následující přestupky už s sebou nesou přísnější postihy, na jejichž konci je propuštění. Personální oddělení se obvykle zapojuje ve třetím stupni nebo i dříve, aby zajistilo, že politika podniku se důsledně dodržuje ve všech odděleních.

Některé systémy progresivních disciplinárních opatření odstraňují z osobních spisů zaměstnanců po 1 a 3 letech záznamy o menších přestupcích, takže zaměstnanec se dostává zpět k prvnímu stupni. Konkrétní vážné přestupy, jako např. rvačky nebo krádeže, jsou obvykle ze systému progresivních disciplinárních opatření zcela vyňaty. Zaměstnanec, který se jich dopustí, může být propuštěn okamžitě.

**PŘÍLOHA 17-7**  
Progresivní  
disciplinární  
opatření

1. Vyslovení důtky nadřízeným.
2. Písemná důtka a záznam do osobního spisu.
3. 1-3denní uvolnění z práce.
4. Uvolnění na jeden týden a více.
5. Odůvodněné propuštění.

### Poradenský přístup k disciplinárním opatřením

Poradenství  
versus  
disciplinární  
opatření

Většina organizací používá disciplinární opatření ve spojení s poradenstvím. Několik firem se dostalo ještě o krok dále - využívají poradenský přístup v celém postupu. Např. při několika prvních přestupcích využije zaměstnavatel poradenství namísto disciplinárního postihu. Podívejme se, jak to funguje v jednom konkrétním podniku.<sup>45)</sup>



Základem této filosofie je myšlenka, že přestupek je vlastně selhání zaměstnance, které lze konstruktivně napravit i bez postihu. První přestupek znamená soukromý pohovor s nadřízeným. Druhý přestupek s sebou nese další pohovor s nadřízeným, který se zaměří již vyloženě na nápravu nevhodného chování. Při třetím přestupku se už pohovoru kromě nadřízeného účastní i vedoucí směny a všichni se snaží společně najít příčiny zaměstnancova selhání. Tak např. zaměstnanci se ne- líbí jeho práce a chtěl by být přeřazen? Je schopen dodržovat předpisy? S výsledky je zaměstnanec seznámen písemně.

Čtvrtý přestupek, ke kterému došlo, řekněme, během jednoho roku, znamená pohovor s vyšším vedoucím pracovníkem. Zaměstnanec je uvolněn ze zaměstnání na jeden den, který se mu proplatí, aby si rozmyslel, chce-li vůbec předpisy do-

držovat. Je mu řečeno, že další přestupek by bohužel znamenal propuštění, protože pokud k němu dojde, bude zřejmé, že zaměstnanec není schopen nebo ochoten pracovat v rámci předpisů organizace.

Důraz na poradenský přístup je jevem pozitivním a přínosným. Snaží se spíše než postihovat zaměstnance napravovat. Tímto způsobem netrpí zaměstnancovo sebevědomí a hrdost a jeho vzájemný vztah s nadřízeným zůstává kooperativní a konstruktivní. Továrna Frito-Lay vyzkoušela poradenský přístup k disciplinárním opatřením a během prvních devíti měsíců se počet těchto opatření snížil z 56 na 16.<sup>46)</sup>

Pozitivní přístup

### SHRNUTÍ

Úloha personálního oddělení v podnikové komunikaci spočívá ve vytváření otevřeného dvousměrného toku informací. Součástí veškerých komunikačních aktivit organizace je názor vedení na vlastní zaměstnance. Pokud vedení skutečně usiluje o efektivní tok informací shora i zdola, může personální oddělení pomoci příslušný komunikační systém vytvořit a udržovat.

Komunikace shora zahrnuje podnikové publikace, informační brožury, bulletiny pro zaměstnance a setkávání s nimi. Využívá se větší počet kanálů, aby bylo zaručeno, že se každá informace dostane až k určenému adresátovi.

Snad největším problémem podnikové komunikace je vytvoření účinného toku informací zdola. Vnitropodnikové postupy podávání stížností, diskusní kroužky, systémy předkládání návrhů a průzkum mínění se zpětnou vazbou patří k běžně užívaným nástrojům.

Poradenství spočívá v rozhovoru se zaměstnancem o daném problému s cílem pomoci mu, aby se s tímto problémem vyrovnal. Poradenství vykonávají profesionálové personálních oddělení i přímí nadřízení zaměstnanců. V běžné firmě se v oblasti každodenních problémů využívá především přechodného typu poradenství mezi direktivní a nedirektivní metodou. Poradenství se zabývá jak pracovními, tak osobními problémy a jednotlivé organizace v této oblasti rozsáhle spolupracují s profesionálními poradenskými agenturami.

Disciplinární opatření jsou opatření k posílení předpisů dané organizace - preventivní nebo nápravná. Pravidlo horké plotny je užitečným obecným vodítkem pro nápravná disciplinární opatření. Disciplinární opatření většinou mají charakter progresivní, tj. přísnější postihy za opakované přestupky. Některé systémy disciplinárních opatření zdůrazňují poradenský přístup.

## TERMÍNY K ZOPAKOVÁNÍ

politika otevřených dveří  
komunikace shora

podnikové publikace

tichá pošta

vnitropodnikové postupy podávání  
stížností

diskusní kroužky

schůzky hlubšího pochopení

vertikální schůzky zaměstnanců

programy předkládání návrhů

participativní poradenství

preventivní disciplinární opatření

nápravná disciplinární opatření

průzkum mínění se zpětnou

vazbou

poradenství

funkce poradenství

direktivní poradenství

nedirektivní poradenství

pravidlo horké plotny

progresivní disciplinární

opatření

## OPAKOVÁNÍ A OTÁZKY K DISKUSI

1. Co znamená "dvojitá zodpovědnost za komunikaci" personálního oddělení a nadřízených pracovníků?

2. Jak pracuje v organizaci "tichá pošta" a co si z ní může vedení odnést?

3. Popište situaci, kdy jste se dozvěděli nějakou informaci z "tiché pošty" a na základě této informace jste přijali určitá opatření. Budete danou situaci řešit stále stejným způsobem?

4. Vyjmenujte a pohovořte o různých programech personálního oddělení pro zlepšení komunikace. Jak mohou personální odborníci využít politiky firmy pro zlepšení informovanosti zaměstnanců jako jeden ze způsobů budoucí strategie?

5. Vysvětlete podstatu tří typů poradenství a jejich rozdíly.

6. Vysvětlete rozdíl mezi preventivními a nápravnými disciplinárními opatřeními. Bylo disciplinární opatření použito i ve vašem případě v bývalém zaměstnání?

7. Pohovořte o vládních omezeních práva zaměstnavatele postihovat nebo propouštět zaměstnance bez udání důvodu. Proč tato omezení podle vašeho názoru existují?

8. Vysvětlete, co je progresivní disciplinární opatření a jak funguje. Je jeho základní přístup v pracovních situacích realistický?

## PŘÍPAD 17-1

Urážlivé poznámky mechanika vůči nadřízenému

Mechanik William Lee pracoval pod nadřízeným Horacem Grayem. Horace řekl Williamovi, aby sebral odpad, který mu upadl, na což William reagoval slovy: "Nebudu dělat práci uklízečky."

Horace odpověděl: "Když ti to upadlo, tak to zvedni." William se rozčílil, začal na Horace křičet ne příliš vybraná slova a odpad stále odmítal sebrat. Slyšeli to všichni zaměstnanci oddělení.

V čem spočívala podstata sporu? Už dva týdny se Horace snažil přimět své podřízené, aby udržovali čistší pracovní prostředí a předcházeli tak nehodám. Se všemi zaměstnanci o tom hovořil na pravidelné týdenní schůzce a nejméně jednou s každým z nich jednotlivě. Vysvětlil, že se řídí pokyny bezpečnostního technika. Jediný William odporoval: "Já tu nejsem proto, abych dělal práci uklízečky. Jsem mechanik."

V té době byl William u firmy třetí rok, v příslušném oddělení půl roku. Před tímto konfliktem s ním Horace dvakrát hovořil kvůli přehnaně hrubým žertům, ale jinak neměl William žádné záznamy o přestupcích. Bylo o něm známo, že je prudká povaha.

Když se William uklidnil ze svého hlasitého výbuchu, požádal ho Horace, aby ho následoval do kanceláře a uvolnil ho na den ze zaměstnání za nepatřičné a urážlivé výrazy použité vůči nadřízenému. Toto disciplinární opatření se plně shodovalo s postupem firmy a stejně byly podobné případy postihovány i v ostatních odděleních.

Když William odešel z Horacovy kanceláře, zavolal Horace vedoucímu personálního oddělení, ohlásil, co se stalo, a řekl, že posílá kopii rozhodnutí o příslušném disciplinárním opatření do Williamova osobního spisu.

1. Co byste jako vedoucí personálního oddělení k tomu poznamenali?

2. Jaká následná opatření by měl vedoucí personálního oddělení přijmout nebo doporučit Horacovi? Např. doporučili byste ve Williamově případě poradenství? Přehodnotili byste přijatá disciplinární opatření?

## CVIČENÍ 17-1

Poradenský program pro drogovou závislost

Firma Copeland Electronics vyrábějící elektronická zařízení má stále větší problémy se zaměstnanci závislými na alkoholu nebo drogách. Nadřízení těchto zaměstnanců už vyzkoušeli velmi mnoho způsobů, které jim připadaly vhodné. Spolu s vedoucím personálního oddělení došli však k názoru, že problém drog je již natolik závažný, že vyžaduje zavedení konkrétních opatření. Jsou přesvědčeni, že podnik potřebuje důsledné a spolehlivé

vé postupy, kterými by se bránil proti případným stížnostem na diskriminaci v poradenství nebo v následných opatřeních.

Vedoucí personálního oddělení požádal svou zástupkyni Carolyn Stevsovou, aby připravila postupy práce se zaměstnanci, u nichž je podezření, že berou drogy. Carolyn promovala na nedaleké univerzitě v oboru personálního managementu a v personálním oddělení tohoto podniku pracuje tři roky.

Vytvořte skupinky po 3-5 lidech a vypracujte pro Carolyn vhodný program řešení problému drogové závislosti. Dbejte, abyste nezapomněli na konkrétní kroky vysvětlující, kdo bude se zaměstnanci závislími na drogách pracovat a jak. Poté se seznámte se svým programem celou třídu a porovnejte ho s ostatními.

## PRAMENY

- Barry M. Staw: "Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker", *California Management Review*, léto 1986, s. 41.
- Vicki Pawlik and Brian H. Kleiner: "On-the-Job Employee Counseling" Focus on Performance", *Personnel Journal*, listopad 1986, s. 31.
- "Techniques of Appraising Performance", *IBM Fundamentals of Management Course*, s. 1-4.
- Walter D. St. John: "Successful Communications between Supervisors and Employees", *Personnel Journal*, leden 1983, s. 73.
- Everett M. Rogers and Rekha Agarwala-Rogers: *Communication in Organizations*, New York: Free Press, 1976, s. 26.
- Amitai Etzioni: *Perspectives on Productivity: A Global View*, Philadelphia: Louis Harris, 1981, s. 45.
- Walter Kiechel III: "No Word from on High", *Fortune*, 6. leden 1986, s. 125.
- William J. Corbett: "The Communication Tools Inherent in Corporate Culture", *Personnel Journal*, duben 1986, s. 71-72, 74. Viz také Roger M. D'Aprix: "The Believable House Organ", *Management Review*, únor 1979, s. 23-28. Publikace American Express Company pro zaměstnance jsou shrnuty v: "How Amex Employees Learn What's Happening", *Management Review*, únor 1980, s. 48-49.
- Walter D. St. John: "In-House Communication Guidelines", *Personnel Journal*, listopad 1981, s. 872-878.
- Tamtéž.
- "TV That Competes with the Office Grapevine", *Business Week*, 14. březen 1977, s. 49-54. Viz také William B. Werther, Jr.: "Corporate Video Applications", *University of Miami, School of Business Administration Working Paper Series*, 86-1.
- Cathy Trost: "Labopr Letter: Major Changes Put Demands on Corporate Communicators", *The Wall Street Journal*, západní vyd., 20. květen 1986, s. 1.
- Tamtéž.
- Gaylord Shaw: "NASA Managers Broke Oldest Rule in the Book", *Los Angeles Times*, 10. červen 1986, s. 1.
- Robert W. Hollmann and Mary Ellen Campbell: "Communications strategies for Improving HRM Effectiveness", *Personnel Administrator*, červenec 1984, s. 93, 95-98.
- Susan J. Ashford: "Feedback-Seeking in Industrial Adaption: A Resource Perspective", *Academy of Management Journal*, sv. 29, č. 3, s. 465-487.
- Jonathan Tasini and Patrick Houston: "Letting Workers Help Handle Workers Gripes", *Business Week*, 15. září 1986, s. 82, 86.
- Richard E. Walton: "From Control to Commitment in the Workplace", *Harvard Business Review*, březen-duben 1985, s. 77-84. Viz také "Deep-Sensing: A Pipeline to Employee Morale", *Business Week*, 29. leden, 1979, s. 124-128.
- "Vertical Staffing Meetings Open Lines of Communication at Rocketdyne Plant", *World of Work Report*, duben 1979, s. 27-28.
- Lawrence Routh: "Hyatt Hotels' Gripe Session Help Chief Maintain Communication with Workers", *The Wall Street Journal*, západní vyd., 16. červen 1981, s. 25.
- William B. Werther, Jr.: "Point of View", *National Productivity Review*, jaro 1986, s. 104. Viz také Patrick L. Townsend: "Pal Revere Group Forges New Approaches in Employee Involvement", *Personnel Journal*, září 1986, s. 26-31.
- Bill Saporito: "The Revolt Against Working Smarter", *Fortune*, 21. červenec 1986, s. 58-65.
- "Employee Recognition: A Key to Motivation", *Personnel Journal*, únor 1981, s. 103-106. Viz také The "Key Program", Chicago: National Association of Suggestion Systems, 1983; a Lee A. Gras: "Suggestion Program Failure: Causes and Remedies", *Personnel Journal*, červen 1982, s. 450-454.
- "How to Pick an Employee Survey That Works - and Fits Your Needs", *Training HRD*, červen 1979, s. 26-27.
- Brian S. Morgan and William A. Scheimann: "Employee Attitude: Then and Now", *Personnel Journal*, říjen 1986, s. 100-106. Viz také William J. Rithvell: "Conducting an Employee Attitude Survey", *Personnel Journal*, září 1982, s. 689-691.
- David York: "Attitude Surveying", *Personnel Journal*, květen 1985, s. 70-72.
- Počátky rané historie moderního poradenství jsou zaznamenány v F. J. Roethlisberger and William J. Dickson: *Management and the Worker*, Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939, s. 189-205, 593-604.
- William G. Wagner: "Assisting Employees with Personal Problems", *Personnel Administrator*, listopad 1982, s. 59-64.
- David Hill: "Employee Assistance Programs: The Helping Hand That's Good for All", *Corporate Fitness and Recreation*, říjen-listopad 1982, s. 43-49.
- Průzkumy poradenských postupů jsou zaznamenány v Helen LaVan, Nicholas Mathys, and David Drehmer: "A Look at The Counseling Practices of Major U.S. Corporations", *Personnel Administrator*, červen 1983, s. 76; Hermine Zagat Levine: "Employee Counseling Services", *Personnel*, březen-duben 1981, s. 4-11; Robert C. Fors and Frank S. McLaughlin: "Employee Assistance Programs: A Descriptive Survey of ASPA members", *Personnel Administrator*, září 1981, s. 29-35. Beverly L. Wolkind: "Noth America Congress on E-APs Comes Through", *EAP Digest*, září-říjen 1986, s. 44-48.
- David J. Reed: "One Approach to Employee Assistance", *Personnel Journal*, srpen 1983, s. 648-652, a informace doplněné firmou Control Data Corporation. Reedův článek obsahuje seznam hlavních pracovních a osobních problémů, o kterých zaměstnanci hovoří. Další programy poradenství viz Sheila H. Abakas and Seth A. Akabas: "Social Services at the Workplace", *Management Review*, květen 1982, s. 15-20. Hana Rostain, Peter Allan, and Stephen Rosenberg: "New York City's Approach to Problem-Employee Counseling", *Personnel Journal*, duben 1980, st. 305-309, 321.
- Elizabeth M. Kaplan and Emory L. Cowen: "Interpersonal Helping Behavior of Industrial Foremen", *Journal of Applied Psychology*, říjen 1981, s. 633-638.
- Pawlik and Kleiner: cit. dílo, s. 31, 35-36.
- Program participativního poradenství je rozebrán v Steven H. Applebaum: "A Human Resource Counseling Model: The Alcoholic Employee" *Personnel Administrator*, srpen 1982, s. 35-44.
- "Employees Discipline" Firm but Fair *Business Update*, září 1985, s. 1-15.
- Tamtéž. Viz také Laurie Baum: "Punishing Workers with a Day Off", *Business Week*, 16. červen 1986, s. 80.
- Maria Leonard: "Challenges to the Termination-at-Will Doctrine", *Personnel Administrator*, únor 1983, s. 49-56. Lawrence Z. Lorber and Others: *Fear of Firing: A Legal and Personnel Analysis of Employment at Will*, Alexandria, Va.: The ASPA Foundation, 1984. Ed-