

"Kafetéria systém" jako nový způsob individualizovaného poskytování sociálních požitků pracovníkům firem

V západoevropské odborné literatuře i v odborných seminářích, které se zabývají otázkami řízení lidských zdrojů v podniku, se v posledních letech aktivně diskutuje problém výsledků uplatnění tzv. "*kafetéria systému*" při odměňování práce a poskytování sociálních požitků. Vzhledem k tomu, že se všeobecně zdůrazňují pozitivní výsledky jeho fungování, jedná se nepochybně o progresivní princip motivace pracovníků, je účelné se s ním seznámit a pokusit se zvážit možnosti jeho uplatnění v našich podmínkách.

Systém vznikl v podnicích v USA a jeho podstata spočívá v tom, že se ponechává na jednotlivém pracovníkovi, aby si podle svého přání, v rozsahu předem daného rozpočtu a při vymezení osobního podílu na tomto rozpočtu v souladu se svojí individuální strukturou potřeb vybral, jaké složky odměny za práci, popř. jaké sociální požitky mu má zaměstnavatelská firma poskytnout. Odtud je také název systému - pracovník si vybírá podobně jako z nabídky jídelního lístku v kavárně. Charakteristickými rysy tohoto přístupu ke hmotné zainteresovanosti je *individualizace složek odměny* (nejen peněžní formy mzdy, ale všech požitků a výhod, které firma může poskytnout) podle pracovníkových potřeb. Pro příslušný okruh pracovníků *se periodicky opakuje možnost volby* žádaných požitků a *nabídka volby* je vícevariantní podle finančních možností firmy a tvůrčí invence konstruktérů tohoto systému.

Kafetéria princip si klade za cíl překonat skutečnost, že často existují mzdové politické a mzdové strategické limity pro zvyšování mzdy/platu v podniku. Kromě toho je z řady průzkumů struktury motivačních potřeb pracovníků známo, že určité skupiny zaměstnanců nepovažují čistý příjem vždy za dominantní podnět k práci. Nebereme-li v úvahu problémy a komplikace, jež vyvolává odlišnost zákonných předpisů o sociálním zabez-

pečení a daňových systémů, které zatím v evropském regionu znesnadňují rychlejší zavádění *kafetéria systému*, pak atraktivita *kafetéria systému* pro personální řízení je dána těmito skutečnostmi:

- individualizací podnikových sociálních požitků si pracovník může vybrat takovou skladbu odměny a sociálních služeb, které nejlépe vyhovují jeho potřebám nebo jeho finanční situaci, a zároveň odmítnout takové, které pro něho mají malý význam,
- individuální zaměření personálních nákladů podle *kafetéria systému* má ekonomickou výhodu v tom, že tyto náklady zůstávají konstantní, protože není zájem na jejich maximalizaci, ale na jejich optimálním rozdělení.

Není bez zajímavosti, že v některých úvahách se dokonce předpokládá, že *kafetéria systémy* mohou do jisté míry představovat jak z věcně racionálních, tak motivačních a pobídkových důvodů budoucí alternativu k tradičním tarifním systémům odměňování, protože mohou lépe odpovídat rozvinutější struktuře individuálních sociálních potřeb osobnosti pracovníků ve vyspělých zemích. Jednoznačně je však již dnes možno konstatovat, že aplikace tohoto systému snižuje váhu peněžní formy mzdy v systému podnětů k práci a přiřazuje ji na úroveň ostatních podnětů.

Z průzkumů mimo jiné vyplývá, že budoucí systémy odměňování by měly výrazněji zohlednit individuální váhu a preferenční pořadí potřeb ve struktuře motivů každého pracovníka, které se výrazně odlišují podle věku, rodinných poměrů a sociálního postavení, úrovně vzdělání, osobních zálib, funkčního postavení, pracovních ambicí a sebe-realizačních priorit.

V počátcích zavádění *kafetéria systému* stály v popředí ekonomické cíle, jako je snížení fluktuace, zvýšení ochoty k zaměstnání u určitého podniku, snížení absencí, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu. Podstatným znakem *kafetéria principu* je to, že se zde jedná o odklon od kolektivního pobídkového "nasypání" plošným způsobem.

Zohledňuje skutečnost, že různé pobídkové proměnné působí na příjemce podnětů různě a tím také mohou u příjemců nastat různé reakce, nabídnutá pobídková hodnota tak vždy závisí na subjektivním hodnocení (např. druhu, naléhavosti a sklonu k uspokojení individuální potřeby) příjemce pobídky.

Úkolem *kafetéria systému* je brát ohled na tuto subjektivní individuálně rozdílnou úroveň nároků a přispět k tomu, aby vysílané podněty a tím i žádoucí účinky pobídky byly příjemcem skutečně zaznamenány a dosaženy.

Z ekonomického hlediska se zde jedná o optimální alokaci zdrojů, protože jsou poskytovány jen takové služby, které jsou poptávkovou stranou považovány za hodnotné. Proto tím *kafetéria systém* plní funkci nástroje tvorby diferencované politiky odměňování v širší než monetární formě.

Způsob zavádění *kafetéria systému* vyžaduje od pracovníka, aby se rozhodl sám o struktuře své odměny. To však předpokládá obšírně ho informovat o různých podnikových službách (např. podnikové sociální zabezpečení, daňové aspekty navržených variant), aby lépe pochopil sociální služby, které často bývají pro řadového zaměstnance neznámé, a tím se zvýšila atraktivnost a sortiment celkové nabídky podnikových sociálních požitků. Zde je největší rozdíl proti tradičnímu poskytování sociálních výhod. Při *kafetéria systému* je pracovník svobodný v rozhodování, jak použít informace, které se ho přímo týkají. Tento participací aspekt přispívá k posílení vlastní odpovědnosti zaměstnance a případně může i silněji uspokojit jeho jiné potřeby než pouhá pasivní role příjemce.

V některých variantách *kafetéria systému* existuje možnost vybrat si mezi peněžním zvýhodněním a nabídkou volného času. Možností převodu složek odměny na časové ekvivalenty může jednotlivý pracovník pro sebe osobně realizovat vyšší stupeň suverenity v dispozici s vlastním časem, což může přispět k pozitivním změnám v jeho organizaci práce tam, kde to charakter a režim pracovní činnosti umožňuje. Hodnotový ekvivalent pracovního času vychází samozřejmě z ceny nákladů práce pro zaměstnavatele.

V průmyslově vyspělých společnostech ukazují četné projevy na to, že při stoupající saturaci materiálních potřeb dochází k změně hodnot u jednotlivce ve prospěch volného času; vyhledává uspokojení potřeby rozvoje a uznání, a to nejen v rámci zaměstnání, což souvisí s tím, že pro určité věkové skupiny pracovníků - zvláště ty, které vyrostly ve společnosti dostatku - získaly výrazně na významu tzv. "postmateriální hodnoty", jako je sebeurčení, zdraví a volný čas. Postupným uspokojením materiálních potřeb vznikají jiná přání ve formě neekonomických, především kulturních a emočních potřeb. Výše zmíněná nabídka mezi penězi a časem dává pracovníkovi možnost, aby dal přednost nemateriálním zvýhodněním před materiálními požitky a aby podle svých individuálních preferencí dosáhl žádané rovnováhy mezi profesním rozvojem a jinými mimoprofesionálními aktivitami soukromého života.

I přes tuto změnu v hodnotové orientaci a rostoucí význam mimoekonomických hodnot nedochází - podle průzkumů - k výraznému snížení obecného významu materiálních hodnot jako pobídkových prvků u většiny pracovníků. Výdělková úroveň, forma odměny a také materiální a sociální výhody stále představují důležitý stimul k práci.

Atraktivita hmotných podnětů má tendenci klesat v okamžiku, když zaměstnanec nemá dostatek času - nebo myslí, že nebude mít dost času - aby mohl účelně využít materiálních složek odměny a tím vlastně fruktifikovat své pracovní úsilí a získanou pozici, nebo když nepovažuje odměnu za práci z hlediska své individuální motivační struktury za prioritní. Vzájemný vztah pracovní doby a volného času i individuálně rozdílná hodnocení životních hodnot jsou výzvou směrem k personální politice podniku, aby nabídla pro motivaci pracovníka více suverenity v disponování s vlastním časem prostřednictvím kombinace složek odměny a faktoru volného času.

V pobídkovém systému podniku mohou možnosti *kafetéria systému* zvyšovat flexibilitu v různých směrech personálního řízení. Např. u kvalifikovaných pracovníků může být vyvolán pomocí individuálních voleb z nabídky *kafetérie* nový potenciál kreativity, případ-

ně lze pozitivně ovlivňovat personální marketing či fluktuaci v podniku. Jednoznačně vytváří tento systém lepší předpoklady pro zvýšení loajality zaměstnanců a identifikaci jejich zájmů se zájmy firmy a tyto faktory mohou hrát rozhodující význam při rozhodování o změně zaměstnání.

Podniková nabídka podle *kafetéria systému* může mít různé formy. Existující vymezení obsahu i rozsahu nabídky jsou velice různorodá podle daňových a legislativních specifik jednotlivých zemí, regionů, odvětví i personální a finanční politiky jednotlivých podniků. Pro názornost je uveden velmi stručný přehled nejčastějších druhů nabídek.

Možnosti volby v *kafetéria systému* u amerických firem se v prvé řadě vztahují na nabídku různých druhů pojištění:

- životní pojištění,
- nemocenské pojištění,
- invalidní pojištění,
- podnikové penzijní pojištění,
- hotovostní platby.

Přítom je nutné brát v úvahu, že úroveň zákonných sociálních služeb v USA je nižší, a proto individuální, skupinové či podnikové systémy pojištění jsou zde značně rozšířeny. Z diskusí o *kafetéria systému* v Evropě vyplývá, že dosud zde bývají výrazněji zohledněny věcné požítky a větší roli zde proto může hrát zkrácení pracovní doby a přepočty popř. náhrady složek odměny formou časových ekvivalentů a také to, že podmínky USA nemohou být mechanicky bez výrazných úprav převedeny do poměrů evropských podniků.

Katalog nabídky *kafetéria systému* u evropských podniků uvádí např. následující možnosti výběru :

- * Výplata v hotovosti (měsíční nebo roční)
- * Náhrada formou volného času
 - dřívější odchod do důchodu
 - delší dovolená nebo dlouhodobá dovolená
 - kratší pracovní týden
 - kratší pracovní rok
- * Pojištění
 - nemocenské či invalidní
 - životní pojištění
- * Vyšší příspěvek na oddych a aktivity volného času

- * Věcné požítky
 - služební byt
 - dům
 - možnosti sportování
 - služební vůz (leasing)

* Účast na zisku

* Podíl na majetku

* Půjčky (zvýhodněné) zaměstnavatele.

Nejčastěji se lze setkat s uplatněním následujících koncepcí:

a) *Systém jádra*. Tato koncepce vychází z minimální potřeby sociálních služeb, které platí pro všechny pracovníky. Nabídka sociálních výhod je rozčleněna na pevnou složku (jádro) a pohyblivou složku (volitelný blok). Jádro není volitelné a má zajistit určitou míru minimálního sociálního zabezpečení pracovníků. Převedeno na podmínky u nás: jádro by mohlo obsahovat zákonné sociální a zdravotní zabezpečení. Volitelný blok pak nabízí svobodu rozhodování mezi např. podnikovým připojištěním, půjčkou zaměstnavatele nebo dodatkovými dny dovolené. Tuto formu lze považovat za kompromisní řešení mezi svobodnou volbou a podnikovou odpovědností.

b) *Systém bufetu*. Pracovník si může vybrat v rozmezí svého rozpočtu, žádat jím preferované výhody a odmítnout pro něho neaktuální požítky a tím odstranit příživnický aspekt spotřeby, kterou pracovník v plošném systému sociálních výhod přijímá jen proto, že je zdarma a jejíž motivační aspekt je nulový. Pokud pracovník nevyužije u bufetového systému svého práva volby, je příjemcem výhod jako před zavedením *kafetéria systému*. Volnost volby u bufetového systému je větší než u systému jádra, protože nemá stanovenou žádnou minimální úroveň zabezpečení.

c) *Alternativní menu-systém*. Na rozdíl od nabídky strukturované podle druhů služeb je u alternativního menu-systému provedeno předem shrnutí požítků do určitých bloků podle struktury potřeb různých skupin zaměstnanců. Tyto bloky jsou uzavřené a pracovník s právem volby se může rozhodnout pouze pro jeden. Přednost takového standardizovaného programu spočívá v nižší nákladové režii; nevýhodou

je, že jen zčásti bere zřetel na základní požadavek individualizace.

Má-li podnik k dispozici dodatečné prostředky na *kafetéria systém*, mohou z nich být hrazeny některé služby jako tzv. doplňkové služby.

Již známé modely *kafetéria systému* ukazují, že díky své variantnosti mají výrazný pobídkový potenciál. Hlavní důvody jsou v podstatě dány jejich flexibilitou a aspekty individualizace. Odklon od tradičních metod mzdové politiky a snaha o individuální orientaci jednotlivých složek odměny za práci činí z *kafetéria systému* inovační prvek systému odměňování s velkou perspektivou dalšího vývoje. Jeho úspěšné fungování v plném rozsahu je postaveno na předpokladu **vzájemné převoditelnosti prakticky všech personálních nákladů**. Požadavek transparentnosti systému odměňování a poskytování jednotlivých požitků je zabezpečováno zpravidla pouze ve vztahu k individuálnímu pracovníkovi tak, jak je u většiny mzdových firemních systémů běžné.

Kafetéria systémy podle vzoru USA nebo západoevropských států nemohou být mechanicky přeneseny do našich podmínek. Je nutno respektovat jinou právní úpravu poskytování složek mzdy a způsob poskytování dalších sociálních požitků pracovníkům. Výraznou roli zde přitom hraje i systém zdanění jednotlivých složek odměny pracovníkům a zdanění vytvořeného zisku podnikatelského subjektu, daňová výhodnost převodu části nominální mzdy do sociálních výhod např. nadstandardním zdravotním či penzijním pojištěním apod., případně i daňové úlevy při transformaci části vytvořeného zisku do forem spoluúčasti pracovníků na zisku přímo nebo formou vlastnictví akcií podniku a tím vytváření podílu na kapitálu firmy.

V současných podmínkách přechodu české ekonomiky na tržní principy a procesu dotváření mzdové i daňové reformy nejsou ještě tyto systémy dostatečně ustálené, dosud fungují finanční a mzdové předpisy, v nichž dožívají předcházející systémy včetně systému mzdové regulace, které neumožňují vzájemnou převoditelnost personálních nákladů. Dále je to např. striktní vymezení

tzv. *naturální mzdy*, právní neujasněnost systému vytváření FKSP, možnosti transformace části podnikového zisku do podnikových akcií s daňovým zvýhodněním. Tím je vytvořen značně rigidní rámec pro možnosti uplatňování jednotlivých variant *kafetéria systému*.

I přes tyto skutečnosti je zřejmé, že výhody *kafetéria systému*, který individualizuje mzdové i sociální požitky podle skutečných potřeb pracovníků a odstraňuje dnes v praxi tolik kritizovaný a motivačně neúčinný systém plošného poskytování sociálních výhod bez přihlédnutí k potřebám jednotlivých skupin pracovníků, povedou jistě ke snaze uplatnit jeho některé prvky i v našich podnicích.

Při pokusech o zavádění tohoto systému, které jsme provedli v některých našich firmách, se s podivuhodnou pravidelností setkáváme s jevem, že plošné poskytování těchto výhod nebo uplatňování jen paušálních sociálních hledisek vedlo k ztrátě motivační účinnosti této formy pro značnou část pracovníků a mohou to být pracovníci pro firmu vysoce efektivní a perspektivní, naopak často vzniká trvalá skupina konzumentů všech výhod, poskytovaných zdarma. Pro možnost zavádění alespoň některých prvků *kafetéria systému* hovoří i ta skutečnost, že současná praxe již umožňuje různými formami (v kolektivní smlouvě, vnitřním mzdovém předpisu, v pracovní smlouvě) specifikovat variantně nároky pracovníka na sociální výhody, prakticky zcela volně je poskytování sociálních požitků ze zisku organizace.

Kromě toho je možno předpokládat, že další právní úpravy v této oblasti (daňový systém, systém zdravotního a sociálního pojištění) výrazně rozšíří možnosti jeho použití způsobem obdobným v jiných zemích. Je proto možné již dnes některé jeho dílčí prvky připravovat, seznamovat s jeho principy pracovníky, kteří by jej měli vytvářet a připravovat se na jeho širší použití. Je třeba však také otevřeně říci, že zavedení tohoto systému je značně náročné na přípravu a realizaci "menu" podnikových nabídek a objektivně představuje nároky na vyšší kapacity i úroveň práce v útvech zabezpečujících přípravu i realizaci tohoto systému. Na

druhé straně jsou tyto vyšší náklady vyváženy vyšší spokojeností pracovníků, vyšší stabilitou pracovních kolektivů a výrazně vyšším stup-

něm identifikace zájmu pracovníka se zájmy firmy.

Jiří Kleibl, Zuzana Dvořáková

Výzkum nezaměstnanosti ve střední Evropě

Problém:

V téměř každé zemi jsou tvůrci veřejné politiky chyceni do trojnásobné pasti: soutěž o efektivní výrobu snižuje počet pracovních míst; nízký ekonomický růst, vysoké úroky a globální recese zpomalují vytváření nových pracovních příležitostí a zvyšující se požadavky na podpory v nezaměstnanosti zatěžují národní rozpočty.

Nové demokratické vlády orientované na ekonomiku volného trhu musí reagovat na nezaměstnanost novými institucemi, politikami a programy. Tato problematika je však komplikována několika faktory: nevyhovujícím rozmístěním pracovních sil v průběhu strukturální změny; ztrátou tradičních východních obchodních partnerů, kteří trpí nedostatkem tvrdé měny na nákupy; zklamáním nových obchodních partnerů na Západě, kteří již prolomili obchodní bariéry; krizovým poklesem investic, pomoci a obchodu.

Projekt:

V dubnu roku 1992 organizoval *European Studies Center of the Institute for EastWest Studies* (dále ESC) na zámku Štířín konferenci věnovanou tržním ekonomikám a sociálním sítím ve střední Evropě. Zúčastnili se jí především experti z Polska, Maďarska, českých zemí a Slovenska, ale i ze západní Evropy a Spojených států. Na závěr konference účastníci doporučili vytvořit pracovní skupinu pro výzkum nezaměstnanosti.

V této pracovní skupině jsou zastoupeni ekonomové, sociologové a vládní experti z Polska, Maďarska, českých zemí a Slovenska. Záměrem bylo vytvořit takovou skupinu, která se neskládá jen z ekonomů, není zaměřena jen na jednu zemi, nebo jen na akademický výzkum. Zároveň šlo o to, aby byla málo početná, aby se tak podpořila soudržnost a porozumění uvnitř skupiny. Vedení skupiny poskytuje záruku vysoké

odbornosti a zaujetí. Vedoucí skupiny Stephen Heintz je výkonným viceprezidentem Institutu a působil jako zplnomocněnec pro rozvoj ekonomiky a sociálního systému ve státě Connecticut. Koordinátorka skupiny Marcia Greenberg je absolventkou Fletcher School of Law and Diplomacy a působila v oboru pracovního práva ve Spojených státech.

Cílem pracovní skupiny je vypracování uceleného efektivního programu, který by řešil problém nezaměstnanosti. Základem je porozumění makroekonomickým podmínkám a alternativám. Tvůrci veřejné politiky jsou však postaveni před rozhodování na dvou různých úrovních: jednak strádání a ztráta jistoty způsobené nezaměstnaností vyžadují společenský konsensus v otázce způsobu a rozsahu vládní pomoci. Jednak je nezbytné, aby vytvořený systém programů byl výkonný, efektivní a aby odpovídal současným a očekávaným potřebám nezaměstnaných.

Je samozřejmě nemožné vypracovat ideální systém. Existují však určité politické reality: i když vlády často trpí nedostatkem času i zdrojů na objednávky hlubších studií, musí se snažit zajistit nejlepší možné programy. Pracovní skupina bude studovat různé prototypy programů - národních, regionálních nebo lokálních, vládních, soukromých nebo dobrovolnických. Jde o to doporučit optimální preventivní opatření proti dlouhodobé nezaměstnanosti a programy na pomoc dlouhodobě nezaměstnaným při jejich opětovném zapojení do pracovního procesu.

Postup:

ESC naplánoval setkání skupiny šestkrát v průběhu osmnácti měsíců. Během první schůzky ve Štíříně v červnu 1992 byla projednána první fáze projektu. Bylo rozhodnuto, že jednotliví experti vypracují a přednesou základní informační zprávy o svých zemích. Na druhém setkání v listopadu 1992 byly