

Univerzita Hradec Králová
Ústav sociální práce

Pozdně-moderní rodina a její proměny
Zaměstnávání žen s dětmi do tří let

Diplomová práce

Autor: Marie Unucková

Studijní program: B6731 Sociální politika a sociální práce

Studijní obor: Sociální práce

Vedoucí práce: PhDr. Martin Smutek, PhD.

Hradec Králové

2015

UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ
Ústav sociální práce
Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Unucková**
Osobní číslo: **U13220**
Studijní program: **N6731 Sociální politika a sociální práce**
Studijní obor: **Sociální práce**
Název tématu: **Pozdně-moderní rodina a její proměny**
Zadávatel katedra: **Oddělení sociální práce a sociální politiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Diplomová práce se bude zabývat sladěním práce na pracovním trhu a výchovy dětí v rodině u rodičů dětí mladších 3 let, postoji zaměstnavatelů k zaměstnávání matek malých dětí. Metoda výzkumu: Kvalitativní interview. Doporučená literatura: Dudová, R. a kol. Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života, Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2007.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Martin Smutek, Ph.D.

Oddělení sociální práce a sociální politiky

Datum zadání diplomové práce: **3. února 2014**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. března 2015**

L.S.

JUDr. Miroslav Mitlöhner, CSc.
ředitel

Mgr. Zuzana Truhlářová, Ph.D.
vedoucí katedry

due

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité prameny a literaturu.

V Praze dne 20. 3. 2015

A handwritten signature in blue ink that reads "Marie Unucková". The signature is written in a cursive style and is positioned above a horizontal dotted line.

Marie Unucková

Abstrakt

UNUCKOVÁ, Marie. Pozdně- moderní rodina a její proměny – Zaměstnávání žen s dětmi do tří let. Hradec Králové, 2015. 79 s. Diplomová práce. Univerzita Hradec Králové, Ústav sociální práce. Vedoucí práce: PhDr. Martin Smutek, PhD.

Diplomová práce se zabývá problematikou zaměstnávání žen s dětmi do tří let a nástroji pro podporu sladování osobního a pracovního života. Hlavním cílem práce je navrhnout kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita pro vybraného zaměstnavatele. V teoretické části práce je vymezen historický vývoj rodiny a změna postojů k manželství a k rodině. V této části práce jsou uvedeny možnosti péče o děti ve věku do tří let v České republice a formy diskriminačního jednání na trhu práce, se kterými se rodiče mohou setkat v rámci vykonávání rodičovských povinností. V praktické části práce je provedena analýza dokumentů a kvalitativní rozhovory se zaměstnanci vybraného zaměstnavatele. V rámci projektu Diverzita, do kterého se společnost zapojila, bylo navrženo několik podpůrných nástrojů, které mají pomoci k podpoře rovných příležitostí pro muže a ženy na pracovním trhu. Na základě výsledků výzkumu jsou navržena kritéria, pomocí kterých bude možno vyhodnotit efektivitu jednotlivých nástrojů a prospěšnost zapojení společnosti do tohoto projektu.

Klíčová slova: sladování osobního a pracovního života, projekt Diverzita, trh práce

Abstract

UNUCKOVÁ, Marie. Late-modern family and its transformations – Employment of women with children under three years. Hradec Králové, 2015. 79 p. Master Degree Thesis. University of Hradec Králové. Leader of the Master Degree Thesis: PhDr. Martin Smutek, PhD.

This thesis deals with an employment of women with children under three years and support tools to work-life balance. The main goal of this work is to propose criteria for evaluating the benefits of joining the project Diversity for selected employers. A theoretical part defines a historical development of family and changing attitudes towards marriage and family. This part shows the possibilities of care for children aged up to three years in the Czech Republic and forms of discriminatory behavior to parents who take care of their children on the labor market. A practical part constitutes an analysis of documents and qualitative interviews with employees of one selected employer. It was suggested several support tools for project Diversity to which the company is involved that help to promote equal opportunities for men and women in a labor market. On a base of research results there are suggested criteria by which it will be possible to evaluate the effectiveness of individual tools and utility involvement in this project.

Keywords: work-life balance, Project Diversity, labor market

Obsah

ÚVOD	8
1 RODINA A JEJÍ DEFINICE	10
1.1 HISTORICKÝ VÝVOJ RODINY	10
1.2 POZDĚNĚ-MODERNÍ RODINA	11
1.3 ZMĚNA POSTOJŮ K MANŽELSTVÍ A K RODINĚ	13
1.4 ROLE MUŽE A ŽENY	15
2 SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA	18
2.1 FLEXIBILITA NA TRHU PRÁCE	20
2.2 ČÁSTEČNÉ ÚVAZKY	20
2.3 PRÁCE Z DOMOVA.....	22
2.4 SDÍLENÍ PRACOVNÍHO MÍSTA	23
3 PÉČE O DĚTI DO TŘÍ LET	24
3.1 VEŘEJNÉ A SOUKROMÉ JESLE	25
3.2 MATEŘSKÉ ŠKOLY	27
3.3 DĚTSKÉ SKUPINY	28
3.4 FIREMNÍ ŠKOLKY	29
3.5 INDIVIDUÁLNÍ PÉČE O DĚTI	29
4 DISKRIMINACE NA TRHU PRÁCE	32
4.1 DISKRIMINACE PŘED A PO VZNIKU PRACOVNÍHO POMĚRU	33
4.2 ROZDÍLNÉ ODMĚŇOVÁNÍ ŽEN A MUŽŮ	34
4.3 ŽENY VE VEDOUCÍCH POZICÍCH.....	36
5 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	38
6 PRAKTICKÁ ČÁST	40
6.1 ANALÝZA DOKUMENTŮ	45
6.2 VYTIPOVÁNÍ PRACOVNÍCH MÍST VHODNÝCH PRO OZP	55
6.3 FLEXIBILNÍ FORMY PRACOVNÍ DOBY	56
6.4 VYMEZENÍ ČASU PRO KONÁNÍ PRACOVNÍCH JEDNÁNÍ.....	58
6.5 PODPORA ZAMĚSTNANCŮ NA MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ – PŘED NÁSTUPEM A PO NÁVRATU Z NÍ... 59	
6.6 ROZVOJ ZLEPŠUJÍCÍ PODMÍNKY PRO PROFESNÍ UPLATNĚNÍ ŽEN VE VEDOUCÍCH POZICÍCH	60
6.7 ZDRAVÝ ŽIVOTNÍ STYL	60
6.8 PODPORA ZAMĚSTNANCŮ PŘED ODCHODEM DO STAROBNÍHO DŮCHODU A KOMUNIKACE PO JEJICH ODCHODU 61	
6.9 KVALITATIVNÍ ROZHOVORY	62
6.10 KRITÉRIA PRO EVALUACI PROSPĚŠNOSTI ZAPOJENÍ DO PROJEKTU DIVERZITA	65
ZÁVĚR.....	70
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK S VÝKLADEM	73
SEZNAM TABULEK	73
SEZNAM GRAFŮ	74
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	75
PŘÍLOHY	80

ÚVOD

Rodina prošla postupem času řadou proměn. V souvislosti s těmito proměnami dochází ke změnám v životě rodičů a dětí. Současná dynamická doba nabízí lidem široké možnosti uplatnění v pracovním i v osobním životě. Lidé se neustále vzdělávají a v rámci jednotlivých životních fází se zaměřují na své individuální cíle. Postupem času se mohou zaměřit na budování kariéry, péči o rodinu nebo na jiné ideály, zároveň ale musí řešit, jak všechny tyto aktivity sladit v harmonický celek. Tato práce se zabývá problematikou moderní rodiny a její proměnou v posledních letech v návaznosti na harmonizaci rodiny a pracovního života. Česká republika má stále jednu z nejdelších dob rodičovské dovolené v rámci Evropské unie a v případě, že se rodič potřebuje vrátit do zaměstnání, má pouze omezené možnosti hlídání dětí, buď může využít rodinných příslušníků, nebo si hradit soukromé jesle či chůvu. V posledních dvou případech je tento způsob hlídání ekonomicky náročnější a pro mnoho rodin je nerentabilní. Většina zaměstnavatelů v České republice také neumožňuje flexibilní formy úvazků, a pokud ano, ve svém důsledku to mnohdy znamená, že zaměstnanec pobírá nižší mzdu, ale množství odvedené práce je požadováno stejné, jako při plném úvazku.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část vymezuje problematiku rodiny a jejího historického vývoje. V souvislosti se změnami ve společnosti vymezuje možnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti sladování osobního a pracovního života zaměstnanců. Zaměřuje se na nástroje pro podporu sladování pracovního a osobního života a výhody a nevýhody jejich zavedení. V práci jsou popsány možnosti péče o děti ve věku do tří let v České republice, s důrazem na jejich nedostatečné kapacity. Dílčí kapitola je věnována problematice diskriminace na trhu práce v souvislosti s vykonáváním rodičovských povinností.

Praktická část práce je zaměřena na možnosti, které poskytuje vybraná společnost rodičům s dětmi do tří let, zda jsou podporovány flexibilní formy zaměstnávání a vychází se rodičům s malými dětmi vstříc. V poslední době se stále více firem angažuje v různých projektech, které se věnují sladování osobního a pracovního života. Jedním z projektů, který se touto oblastí zabývá, je projekt Diverzita. Cílem tohoto projektu je hlavně pomoci se zvýšením počtu návratů rodičů po mateřské a

rodičovské dovolené, zvýšení efektivity prostřednictvím flexibilních úvazků a v neposlední řadě také podpora sladování pracovního a osobního života. Zároveň si klade za cíl odbourávat stereotypy a předsudky kolem zaměstnávání uvedené skupiny osob a zabránit jakékoliv diskriminaci. Téma této práce jsem si zvolila z profesních důvodů, neboť mou pracovní náplní je především realizace zaměstnaneckých výhod.

Hlavním cílem práce je navrhnout kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita ve Skupině ČEZ. V rámci projektu byly definovány nástroje, které by měly napomoci sladit osobní a pracovní život. Kritéria pro evaluaci prospěšnosti byla navržena na základě realizovaného kvalitativního výzkumu. Výzkumnou metodou byla zvolena analýza dokumentů, ke kterým společnost přistoupila v rámci projektu a také dokumenty, které ve společnosti existovaly a byly dle nich praktikovány pracovní postupy. Dílčím cílem práce bylo prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů zjistit, co společnost očekává od zapojení do projektu. Kvalitativně orientovaný výzkum jsem si zvolila díky možnosti zkoumat jev v přirozeném prostředí. Měla jsem možnost detailně vhlédnout do problematiky projektu Diverzita v kontextu činností projektového týmu a postupného utváření podpůrných opatření. Tento výzkum umožňuje navrhnout kritéria evaluace prospěšnosti zapojení do projektu v souvislosti s interními postupy a konkrétními specifiky společnosti. Výsledky budou využitelné pro průběžnou evaluaci projektu Diverzita ve společnosti a zavedení dalších případných změn pro sladění osobního a pracovního života zaměstnanců.

1 Rodina a její definice

Tématem této práce je pozdně-moderní rodina, z tohoto důvodu je třeba si definovat pojem rodina. Rodina je základním kamenem lidské společnosti. V širším pojetí zahrnuje rodina veškeré osoby, které jsou v nějakém příbuzenském svazku. V úzkém pojetí rodiny se hovoří o dvou rodičích a jednom či více dětí, o tzv. nukleární rodině. Sociologický slovník definuje pojem rodina jako *“formu dlouhodobého solidárního soužití osob spojených příbuzenstvím a zahrnující přinejmenším rodiče a děti. Další znaky toho, co je rodina, jsou sociokulturně podmíněny. Patří k nim společné bydlení, příslušnost ke společné příbuzenské linii, společná produkce a konzumování statků atd.”* (Jandourek J., 2001, s. 206).

V souvislosti s proměnou společnosti dochází ke změnám v soukromém životě rodičů a dětí. V pracovní sféře se kladou vyšší nároky na časovou flexibilitu zaměstnanců, stoupá nejistota práce. Strach ze ztráty zaměstnání a stále vyšší nároky na zaměstnance nutí rodiče věnovat více času práci než rodině. Další zásadní změny v životě rodiny přinesly technologie, děti věnují stále více času mobilním telefonům, tabletům a počítačům. Děti se sice pomocí technologií učí na jedné straně motorice, čtení i počtům, ale na druhé straně hrozí riziko závislosti dětí na těchto technologiích. Rodiče jsou mnohdy po celodenní namáhavé práci unaveni a jsou rádi, že dítě má jinou aktivitu a oni chvíli na relaxaci. Ve většině případů již však nedohlíží na to, jakou hru dítě hraje, jak dlouho ji hraje a jestli z ní má nějaký užitek. Nadměrným používáním těchto technologií dochází k odlišnému fungování mozku, který dobře reaguje na krátké spojení, ale již není schopen zapamatovat si složitější text. Ztrácí se motivace a chuť se učit. Používání technologií v malém měřítku i u dětí v předškolním věku rozhodně není špatnou variantou, ale musí se používat smysluplně.

1.1 Historický vývoj rodiny

Rodina prošla postupem času řadou proměn. *„V současné době je rodina v první řadě místem ověřování osobní identity na základě blízkých citových vztahů mezi jejími členy. Do 19. století však měla rodina především ekonomickou funkci. Tradiční*

manželství bylo ekonomickou záležitostí při spojení dvou rodin, nikoliv dvou členů.“
(Dudová R. a kol., 2007, str. 19)

V padesátých letech 20. století se rodina pokusila obnovit své centrální postavení ve společnosti i svou tradiční vnitřní strukturu. V této době vládla představa o rozkvětu pevné a šťastné dvougenerační rodiny, manželského páru na předměstí v rodinném domě s tradičně oddělenými a fungujícími rolemi muže a ženy a minimálně třemi dětmi. Ovšem právě v tomto období započal trend snižování počtu dětí a zvyšování počtu rozvodů. V USA, v západní Evropě i u nás dospívá v průběhu 60. let generace mladých lidí narozených těsně po druhé světové válce. Tato generace je odhodlána prosadit svůj systém hodnot a nepřehlížet pokrytectví a rozpory, které jejich rodiče nechtěli vidět. Tradiční rodina byla označena za ideologický koncept, který nereprezentuje realitu. Rodina se mění ve svých nezákladnějších charakteristikách, jako je legitimita předmanželského sexu, antikoncepce, svobodný výběr partnera. (Možný I., 2006) Ještě před necelými sto lety bylo tedy pro rodinu typické, že měla tři a více dětí, jedno dítě bylo v rodině výjimkou. Dnes je vývoj opačný a roste počet rodin s jedním dítětem. Vedou k tomu také ekonomické hrozby dnešní společnosti, kdy jen malý zlomek rodin žije bez rizika ztráty zaměstnání, s tím spojenou ztrátou pravidelného příjmu a následné neschopnosti splácet hypotéky, úvěry apod. Hlavním nepřítelem je především nejistota ve finančním zajištění rodiny. Konzumní způsob dnešního života je nejen pro rodiny finančně náročný a většina z nich se obává, že by větší počet dětí nebyli schopni finančně zajistit a zachovat si tak současný životní standard.

1.2 Pozdně-moderní rodina

Současnou rodinu vyznačuje výrazný pokles plodnosti a mnoho z tradičních funkcí, jež rodina původně plnila, pozbyly platnost (produkční funkce) nebo s rozvojem specializovaných institucí přešly do rukou odborníků (funkce socializační, výchovná, vzdělávací a pečovatelská). V neposlední řadě rozdělení genderových rolí v rodině přichází se zvyšující se participací žen na trhu práce o svůj komplementární charakter. Tyto změny podstatně změnilu podobu sociálních struktur dnešní společnosti. Tři různé podoby rodin podle Možného (2006) zachycuje tabulka 1.

Tabulka 1: Základní charakteristiky tradiční, moderní a postmoderní rodiny

Ukazatel	Tradiční rodina	Moderní rodina	Postmoderní rodina
Struktura	široká, vícegenerační	nukleární, manželská	variabilní, individualizovaná
Základní kapitál	Ekonomický	ekonomický, sociální, kulturní	sociální, KULTURNÍ
Legitimizace	sex, děti	děti	NELEGITIMIZUJE
Role	komplementární, hierarchizované	segregované, komplementární	individualizované
Funkce	Univerzální	pečovatelské, statusotvorné, citové	CITOVÉ
Autorita	Otec	otec - matka, funkčně segregované	individualizovaná, slabá
Reprezentace diskursu	náboženský, církevní	občanský	masmediální
Mezigenerační přenos	patrilinéární, autoritativní	demokratický, smíšený	slabý

Zdroj: Možný, 2006

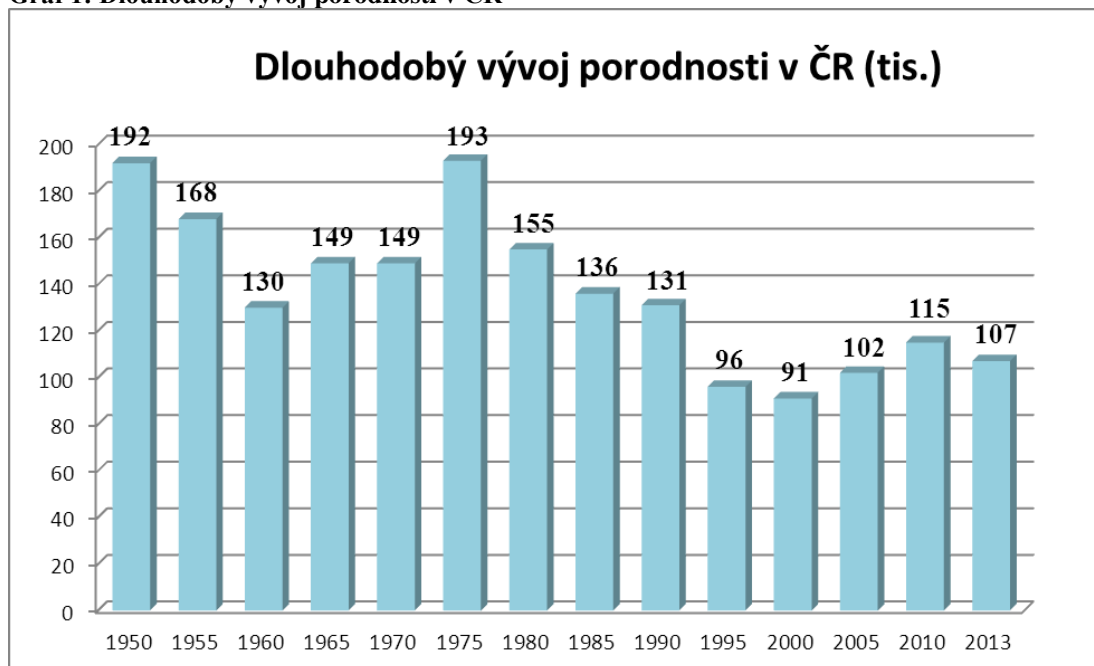
Změna rodiny souvisí také se zásadní proměnou pracovního trhu, dochází ke zvýšení tlaku na časovou intenzitu práce, se kterou se pojí celodenní nepřítomnost v domově, zvyšuje se stres a fyzická i psychická náročnost práce, zaměstnanec se musí flexibilně přizpůsobovat požadavkům zaměstnavatele a v neposlední řadě stoupá nejistota práce. Veškeré tyto změny se projevují v soukromém a rodinném životě. Mezi důsledky těchto změn patří především zvyšující se nároky na ženy na pracovním trhu, ustupující význam manželství a rostoucí počet nesezdaných soužití, rostoucí počet rozvodů a neúplných rodin, odkládající rodičovství a zvyšování podílu lidí žijících bez partnera. Některé z charakteristik této pozdní modernity jsou naplněny bohatě, jako je např. vysoká rozvodovost a růst bezdětnosti, jiné se projevují jen částečně, např. mužská profesní dráha má stále jednoznačně přednost před ženskou profesní dráhou. Tyto vztahy už pravděpodobně nebudou mít nikdy podobu tradiční rodiny, kdy manželství trvá a funguje celý život. (Dudová R. a kol., 2007)

1.3 Změna postojů k manželství a k rodině

V minulosti byla tradiční rodina jednotkou, která zajišťovala reprodukci a integraci společnosti. V průběhu individualizace však doznala rodina několik zásadních změn, jak je uvedeno v předchozích kapitolách. V současné době se hovoří o krizi a rozpadu rodiny, je třeba si ale uvědomit, že model rodiny, který je v současné době oplakáván, neexistoval příliš dlouho a je charakteristický pro 19. století. Emile Durkheim si již koncem 19. století uvědomoval, že rozvoj urbanizace a komunikací zbavuje jedince omezení, tlaků a pravidel jeho nejbližšího okolí, tj. jeho nejbližší rodiny. Zároveň s tím se zvyšuje individualismus členů rodiny, rozvíjí se a upevňuje jejich vzájemná odlišnost a individuální zájmy. Manželství již nevzniká na základě přání rodičů, ale na základě vzájemné lásky mezi partnery. Opírá se tedy především o emoce a dohodě mezi partnery, tím se stává nestabilní a zrušitelné. Z tohoto důvodu dochází také k většímu počtu nesezdaných soužití, bezdětnosti, děti narozených mimo manželství apod. I když si přejeme, aby vazby byly pevné a trvalé, svoboda je dnes vnímána jako vyšší hodnota než stabilita. (Dudová R. a kol., 2007)

Změnou postojů k manželství a k rodině klesá již zmíněná porodnost. Zatímco v roce 1900 byla porodnost dle dat ČSÚ 340 tisíc dětí, již v roce 1950 porodnost klesla na 192 tisíc dětí. V roce 2013 byla porodnost 107 tisíc dětí, viz graf 1.

Graf 1: Dlouhodobý vývoj porodnosti v ČR

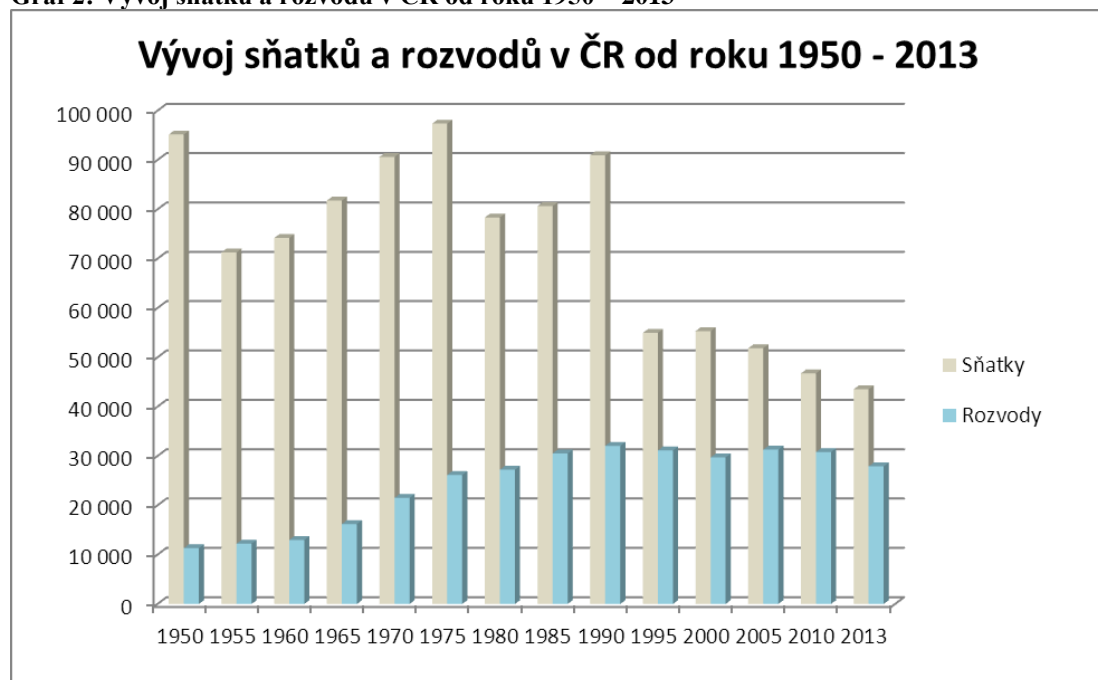


Zdroj: Český statistický úřad, 2014

V souvislosti s porodností bychom mohli také zmínit vývoj zdravotní péče, díky tomuto vývoji se rapidně snížila úmrtnost narozených dětí. Ještě v roce 1900 zemřelo do prvního roku od narození 80 tisíc dětí. V roce 1950 již počet zemřelých dětí do jednoho roku od narození byl přes 12 tisíc. V roce 2013 byl počet zemřelých dětí do jednoho roku od narození 265. Rozdíl v počtu narozených dětí byl tedy za posledních více než 100 let přes 230 tisíc, pokud vezmeme v potaz úmrtnost, tak je rozdíl stále velmi značný a to o 150 tisíc méně narozených dětí, než před sto lety. (ČSÚ, 2014) Pozdně-moderní rodina se sice vyznačuje zmíněnými negativy, ale na druhou stranu s sebou nese větší rovnoprávnost v partnerském vztahu, kvalitnější zdravotní péči, pokroky ve vědě i v technologiích a především svobodu, ať už v otevřeném volném prostoru či v myšlenkách a volbách jednotlivců a rodin.

Změnou postojů k rodině klesá počet uzavřených sňatků a také stoupá rozvodovost, jak znázorňuje graf 2. Dle dat ČSÚ z roku 2014 rozvedly v roce 2013 soudy ČR 27 895 manželství, tedy o 1,5 tisíce více než v roce 2012, ve srovnání s lety 2001-2008 však o 3-5 tisíc méně. Absolutní počet rozvodů tak reflektuje zejména dlouhodobý vývoj snižujícího se počtu sňatků, zatímco intenzita rozvodovosti se příliš nemění, zůstává vysoká. Od roku 2001 se pohybuje na úrovni 45-50 % manželství končících rozvodem. (ČSÚ, 2014)

Graf 2: Vývoj sňatků a rozvodů v ČR od roku 1950 – 2013



Zdroj: Český statistický úřad, 2014

V současné době je ve většině případů příčina rozvodu (až z 90 %) obecného charakteru: rozdílnost povah, názorů a zájmů či ostatní příčina. Konkrétně formulované příčiny na straně muže či ženy (neuvážený sňatek, alkoholismus, nevěra, nezáměr o rodinu, zlé nakládání, odsouzení za trestný čin, zdravotní důvody a sexuální neshody) se ve statistice objevují zřídka. Z nich je soudem nejčastěji identifikována jakožto příčina rozvratu manželství nevěra (903 případů na straně muže a 672 na straně ženy v roce 2013). (ČSÚ, 2014)

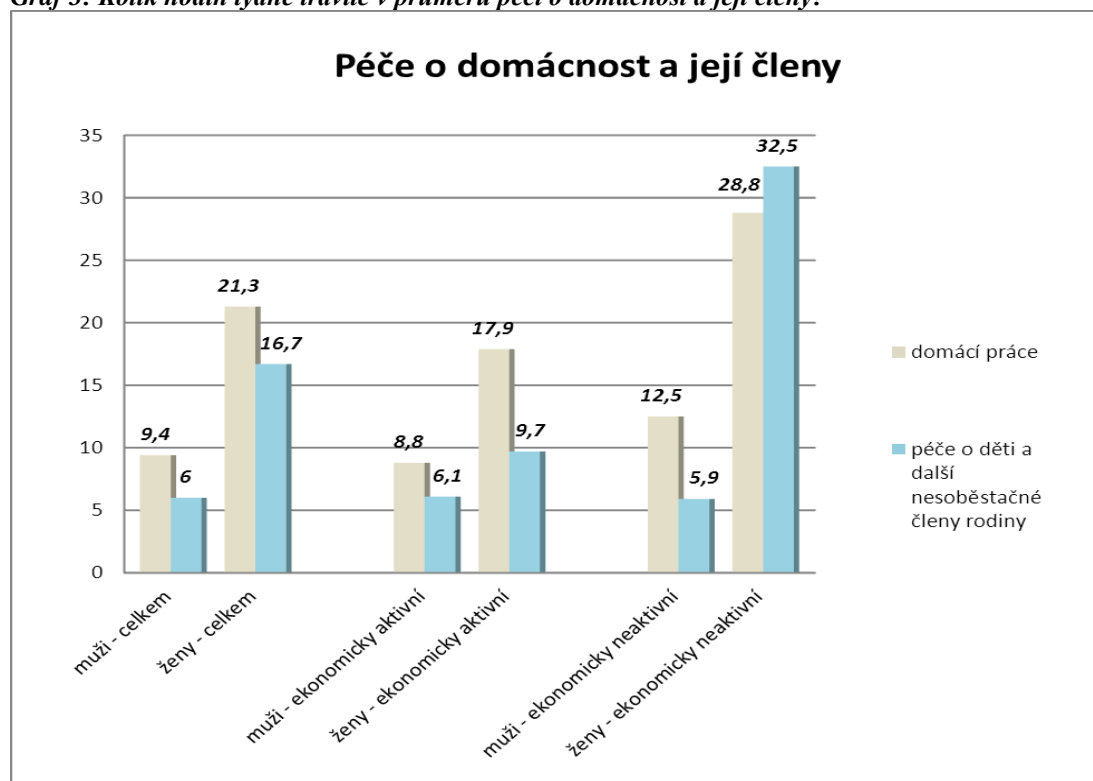
1.4 Role muže a ženy

V minulosti měla rodina pevně vyhraněné role ženy a muže, zatímco muž zajišťoval ekonomickou nezávislost rodiny, žena podřizovala veškerý svůj čas výchově dětí a zaopatření domácnosti. Ženy se realizovaly pouze prostřednictvím svého manžela a svých dětí. Tradiční rodinný model předpokládal, že muž podřídí svůj život pracovnímu trhu a žena požadavkům rodiny a domácnosti. Požadavky trhu práce a rodiny se však v současné době střetávají. Pracovní trh požaduje flexibilitu, soutěživost a individualismus, na druhé straně musí fungovat rodina a soukromé zázemí, což vyžaduje čas nejen na práci v domácnosti. Ženy a muži jsou nuceni soutěžit o pracovní místa, v této soutěži se pak rodina a děti stávají jistým břemenem, které zejména ženu v soutěži diskriminují. Manželství a rodičovství bývají odsouvána na později, do doby, kdy budou vyřešeny problémy se zaměstnáním a bydlením. (Dudová R. a kol., 2007)

„ Muži sice navenek uznávají rovnoprávnost žen, ovšem zůstávají přesvědčeni, že rovnost pohlaví je slučitelná pouze s dosavadním modelem rozdělení práce. Zrovnoprávnění žen by pro ně mohlo znamenat rezignaci na pracovní kariéru, více soutěživosti a především více práce v domácnosti. V praxi nejsou schopni změnit své partnerské a rodinné chování a to vede většinou k destabilizaci partnerského vztahu. Pro ženu s dětmi to mnohdy znamená, že pracuje nejen v zaměstnání, ale musí obstarat domácnost i po příchodu z práce.“ (Dudová R. a kol., 2007)

Rozdíly v zapojení mužů a žen do péče o domácnost a její členy se zabývalo šetření Životní dráhy z přelomu let 2010 a 2011. Podle tohoto výzkumu tráví muži podle svých odhadů domácími pracemi v průměru 9,4 hodin týdně, ženy pak 21 hodin týdně, což je 2,2krát více času než muži. U ekonomicky aktivních mužů dosahuje tento ukazatel hodnoty 12,5 hodin týdně, zatímco u žen je to necelých 18 hodin týdně, tedy 1,4krát více času než u mužů. Pokud tyto údaje srovnáme se zjištěním z poloviny 90. let, podle kterých strávily ženy těmito činnostmi 2,5krát více času než muži, zdá se, že se genderový rozdíl v čase věnovaném domácím pracím od poloviny 90. let mírně snížil, zejména pak v populaci ekonomicky aktivních mužů a žen. I tak je ovšem v angažovanosti mužů a žen v této oblasti stále patrný značný nepoměr. Podobné genderové rozdíly jsou zřejmé také v péči o děti a další nesoběstačné členy rodiny. Zatímco ženy věnují péči podle svých odhadů v průměru 16 hodin týdně (v případě ekonomicky aktivních žen je to pak necelých 10 hodin týdně, v případě ekonomicky neaktivních žen dokonce 32 hodin týdně), v případě mužů je to pouze kolem 6 hodin týdně (a to bez ohledu na jejich ekonomickou aktivitu). Celkové zatížení mužů a žen neplacenou prací v domácnosti ilustruje graf 3. (Gender studies, 2012).

Graf 3: Kolik hodin týdně trávíte v průměru péčí o domácnost a její členy?



Zdroj: Gender studies, 2012

Hlavním východiskem jsou změny tradičních společenských rolí. Součástí aktivní politiky rovných příležitostí je zvýšená pozornost věnována situaci rodičů a snaha umožnit jim lepší sladění pracovních a rodinných záležitostí. Smyslem aktivního uplatňování politiky rovných příležitostí je právě umožnit co největší počet příležitostí osobní volby, které se týkají sladění pracovního a soukromého života. (Machovcová, 2004)

2 Sladování osobního a pracovního života

V souvislosti s rodinou a pracovním životem se stále více hovoří o důležitosti sladování pracovního a osobního života, neboli tzv. work-life balance. Současná společnost si uvědomuje důležitost rovnováhy mezi zaměstnáním, svým soukromým životem a také hodnotou volného času. Pro některé skupiny zaměstnanců je harmonie mezi prací a soukromím naprosto klíčová, a to z různých důvodů, jako je péče o dítě, časově náročné koníčky či osobní preference. Zaměstnavatelé vnímají nutnost rozšíření prorodinných opatření a zabudovávají různé principy do své firemní kultury. Postupné šíření a zviditelňování tématu nutí další společnosti, aby mu věnovali pozornost, blíže se s ním seznámili a zbavili se tak předsudků, stereotypů, které je vedli k dosavadnímu přehlížení. Moderní pojetí work-life balance může obsahovat různé nástroje např. flexibilní formy pracovní doby, prvky zdravé firmy, speciální druhy volna, poradenství a podporu ze strany zaměstnavatele, firemní školky, speciální akce a benefity a další. Vzhledem k dnešním moderním technologiím a prostředkům práce na dálku, nemusí být program sladování pracovního a rodinného života pro zaměstnavatele ani příliš nákladnou záležitostí.

Pro rodiny s dětmi jsou v otázce sladování pracovního a soukromého života důležitými faktory například postoje obou partnerů k této otázce, finanční situace obou partnerů, počet dětí, které partneři mají, postoje zaměstnavatele a v neposlední řadě možnosti hlídání dětí, které ve svém okolí mají k dispozici.

Z výzkumu VÚPSV o srovnání nejdůležitějších opatření usnadňujících rodinám péči o děti a sladění jejich pracovního a soukromého života vyplývá, že rodiny preferují po finanční podpoře ze strany státu a možnosti cenově dostupného bydlení možnost částečných úvazků, viz tabulka 2. Důležitá je pro ně také dostupnost mateřských škol a zařízení pro péči o děti do tří let s kvalitními službami za dostupné ceny. Přímá podpora flexibilních forem práce, zejména pak kratší pracovní doby a rozšiřování sítě péče o děti mladší tří let a předškolní děti, může představovat možnost, jak pomoci rodinám s dětmi se sladěním pracovního a osobního života. (HÖHNE S. a kol., 2010)

Tabulka 2: Pořadí nejdůležitějších opatření* rodinné politiky usnadňujících rodičovství, péči o děti a sladění uplatnění na trhu práce s rodinnými povinnostmi, podle typu rodiny (v %)

Opatření	Svobodní jedinci	Mladá rodina	Úplná rodina se školními dětmi	Manželská rodina po odchodu dětí	Neúplná rodina se závislými dětmi
Dobře placená mateřská dovolená	38,8	33,1	24,7	34,3	25,7
Dobře placená a přiměřeně dlouhá rodičovská dovolená	38,8	23,8	29,4	34,3	26,7
Cenově dostupné bydlení pro rodiny s dětmi	17,9	8,8	7,8	x	6,1
Dostatečně vysoké přídavky na děti	10,4	5,6	5,6	10,6	8,1
Možnosti zkrácených úvazků a pružné pracovní doby	8,1	6,8	6,2	16,1	4,7
Dostupnost kvalitní péče pro děti do tří let, dobré ceny	9,1	5,0	4,2	14,5	4,5
Dostupnost mateřských škol s kvalitní péčí, dobré ceny	9,1	8,2	10,7	14,5	7,5
Snížení daní pro osoby s nezaopatřenými dětmi	5,9	2,2	2,4	7,3	3,3
Kvalitní pracovněprávní ochrana rodičů v zaměstnání	3,0	0,8	1,8	4,9	1,0
Dostatečně vysoké porodné při narození dítěte	2,8	3,2	0,6	x	1,8
Možnost novomanželské půjčky	1,8	0,6	0,8	x	1,2
Snížení nákladů na vzdělání dětí	0,7	0,4	1,0	0,8	1,2
Možnost střídat se na mateřské a rodičovské dovolené	0,9	0,4	1,2	x	0,4
Matkám/otcům dětí do 10 let 1-2 dny volna	0,6	0,4	x	2,0	1,6
Ochrana matek/otců po návratu z mateřské/rodičovské dovolené	x	x	1,6	6,1	4,3
Zařízení pro pobyt školních dětí v mimoškolní době	x	0,6	0,6	3,1	1,2
Možnosti pro zájmy a volný čas školních dětí, ceny	x	x	0,6	3,1	0,6
Kvalitní poradenství pro rodiče při výchově dětí	x	x	0,4	0,2	x
Služby a zařízení pro staré lidi s kvalitní péčí, dobré ceny	x	x	0,2	x	x

Pozn.: * respondenti měli z daných opatření vybrat v pořadí tři nejdůležitější, v tabulce jsou uvedeny hodnoty v prvním pořadí.

Zdroj: HÖHNE, Sylva a kol., 2010.

2.1 Flexibilita na trhu práce

Muffels a Luijkx (2008) vymezují flexibilitu jako míru, do které je trh práce schopen vytvářet příležitosti, jak uspokojit poptávku zaměstnavatelů po kvalifikované pracovní síle a poptávku pracovníků po pracovních místech. (Muffels, Luijkx, 2008) Flexibilní pracovní trh nabízí vysokou míru mobility na interním i externím pracovním trhu a tak vytváří příležitosti pro zaměstnavatele adaptovat pracovní sílu změnám hospodářského cyklu, zároveň umožňuje zaměstnancům i nezaměstnaným rychle získat práci, kterou hledají. Trh práce bez institucionálních překážek dává zaměstnavatelům prostor přizpůsobovat počty zaměstnanců změnám poptávky. (Chung, 2009) Flexibilní formy práce představují možnosti pomoci zaměstnancům se sladěním jejich pracovního a soukromého života. Mezi nejčastější formy flexibilní pracovní doby patří částečné úvazky, práce z domova, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden a pružná pracovní doba.

V České republice se v praxi flexibilní formy práce příliš nevyužívají. Některé společnosti nabízí pružnou pracovní dobu, nicméně částečné úvazky nebo práci z domova nabízí zaměstnancům spíše výjimečně. Většina mužů a žen v České republice je tedy i v současnosti stále zaměstnána na plnou pracovní dobu. Základní délka týdenní pracovní doby je dle zákoníku práce 40 hodin a zpravidla je rozvržena do pětidenního pracovního týdne. (Formánková L. a kol., 2011) V praxi ale zaměstnanci často pracují delší dobu, než která je stanovena zákoníkem práce.

2.2 Částečné úvazky

Jedním z typů flexibilní pracovní doby jsou částečné neboli zkrácené úvazky, které znamenají, že zaměstnanec pracuje určitou část z plné pracovní doby např. polovinu stanovené týdenní pracovní doby. Zkrácenému pracovnímu úvazku odpovídá i krácená výše příjmů a benefitů zaměstnance. Práce na kratší pracovní dobu umožňuje zaměstnanci uchovat si schopnosti, dovednosti a kariérní možnosti i v době, kdy nemůže pracovat na plnou pracovní dobu. Zároveň zaměstnanci poskytuje jistý příjem a možnost udržet si pracovní místo. Tuto formu zaměstnání využívají především zaměstnanci vracející se do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské

dovolené, studenti nebo zaměstnanci s nárokem na odchod do starobního důchodu např. při zaučení svého nástupce. V realitě vykonávání práce ve zkráceném úvazku mnohdy znamená, že zaměstnanec pobírá nižší mzdu, ale přiděl jeho pracovní náplně se rovná klasickému zaměstnání na plný pracovní úvazek. Tato forma zaměstnání není v České republice příliš rozšířená. Dle šetření ČSÚ pracovalo v roce 2012 touto formou pouze 5% zaměstnanců.

Podíl lidí s pracovními úvazky na konkrétních pracovních pozicích ukazuje, že tato forma zaměstnání je rozšířena zejména mezi řadovými zaměstnanci a jen minimálně jsou částečné úvazky využívány lidmi na manažerských pozicích. Dle dat z roku 2011 jsou částečné úvazky nejvíce rozšířeny ve skupině pomocných a nekvalifikovaných pracovníků a pracovníc, kde na částečný úvazek pracuje 11,5 % zaměstnanců a zaměstnankyň, a dále také ve službách a prodeji (10,5%) viz tabulka 3. Naopak nejméně jsou částečné úvazky rozšířeny v profesích, kde tradičně dominují muži, jako jsou např. řemeslníci a opraváři. (Formánková L. a kol., 2011)

Tabulka 3: Podíl lidí pracujících na plný a částečný úvazek v určitých pracovních pozicích v ČR

Pozice	Plný úvazek	Částečný úvazek
Vedoucí pracovníci, zákonodárci	99%	1%
Techničtí a odborní pracovníci	92,70%	2,80%
Úředníci	92%	8%
Pracovníci ve službách a obchodě	89,50%	10,50%
Řemeslníci a opraváři	98,10%	1,90%
Obsluha strojů	98,70%	1,30%
Pomocní a nekvalifikovaní pracovníci	88,50%	11,50%

Zdroj: Sociologický ústav AV ČR, *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*, 2011.

2.3 Práce z domova

Práce z domova neboli home office je forma flexibilní pracovní doby, kdy je zaměstnanci umožněno vykonávat zaměstnání ve své domácnosti. Vzhledem k moderním technologiím je tato činnost umožňována zaměstnancům ve větší míře, než tomu bylo v minulosti. V rámci evropského práva zatím neexistuje právní úprava týkající se práce z domova, záleží tedy na jednotlivých státech, jak si flexibilní formu zaměstnání upraví. Evropská komise vydala doporučení pro výkon práce z domova. Toto doporučení však nemá povahu obecně závazných předpisů. Pro zaměstnavatele v České republice je určující zejména zákoník práce a zákon č. 309/2006 Sb., o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.¹

Zaměstnavatel i zaměstnanec by měli zvážit hlavní předurčující faktory vykonávání práce z domova, jedná se především o povahu vykonávané práce, ale také o disciplínu a zodpovědnost zaměstnance. Při práci z domova je zaměstnanec bez přímé vazby na kolektiv, důležitá je především vzájemná komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Rizikem práce z domova je pro zaměstnavatele možnost úrazu zaměstnance v domově v čase, kdy by měl vykonávat závislou činnost. Zaměstnavatelé zvažují další náklady, které mají hradit zaměstnancům při výkonu práce z domova. Jedná se o náklady na pořízení počítače, telefonu, na služby spojené s výkonem práce např. energie a internetové připojení. Závislá práce musí být vykonávána na náklady zaměstnavatele (§2 odst. 2 zákoníku práce), proto je zaměstnavatel povinen příslušné technické vybavení zajistit sám a zaměstnanci by měl hradit náklady spojené s výkonem práce z domova. Důležité je všechny tyto oblasti přímo ošetřit v pracovní smlouvě, kde si stanoví zaměstnanec i zaměstnavatel své povinnosti a kompetence. Je tedy zřejmé, že pro zaměstnavatele přináší home office spoustu rizik spojených s BOZP a s dalšími souvisejícími náklady. Tyto důvody vedou v současné době mnoho firem k rozhodnutí nevyužívat práci z domova. Mezi výhody, které home office přináší, patří především možnost nadále spolupracovat se schopným zaměstnancem, aniž by firma musela hledat náhradu a vynakládat finanční prostředky na zaučení a zaškolení nového zaměstnance. Dále náklady na kanceláře, pracovní zázemí a také spotřeby energií. Výhody, které práce z domova přináší, mnohdy převáží rizika s tím spojená.

¹ Veškerá citovaná legislativa v této práci vychází z právní úpravy platné k 1. 1. 2015.

2.4 Sdílení pracovního místa

Sdílení pracovního místa neboli job sharing znamená sdílení jednoho pracovního místa dvěma nebo více zaměstnanci. Zaměstnanci mají společný pracovní stůl, židli, počítač a v různých časech se střídají u pracovního místa.

Výhody sdíleného pracovního úvazku jsou dle serveru work-life.cz především tyto:

- funguje jako motivace pro mnoho lidí, jelikož čas začíná mít stejnou hodnotu jako peníze
- pomáhá udržet různorodost na pracovišti
- firma nepřichází o talentované lidi, kteří by jinak třeba nepracovali vůbec (například kvůli péči o rodinu)
- zvyšuje morálku a produktivitu. Dosáhne-li zaměstnanec rovnováhy v životě díky sdílené práci, je v menším stresu a může podávat lepší výkony (Work-life.cz, 2014)

Další výhodou mohou být pro zaměstnavatele snížené náklady na nájem prostor. Ne všechny pracovní pozice je však možné sdílet, jedná se zejména o práci, která nevyžaduje zvláštní pracovní schopnosti, sdílení je možné především u vykonávání stereotypních činností.

3 Péče o děti do tří let

Se sladěním osobního a pracovního života by měly napomáhat především zařízení pečující o děti předškolního věku. Česká republika patří k zemím s nejdělsí dobou rodičovské dovolené v rámci Evropské unie a také zemi s nejnižší zaměstnaností matek. Neexistují dostatečné kapacity a počty zařízení pečujících o děti ve věku do tří let. V roce 2013 bylo odmítnuto 59 tisíc žádostí o umístění dítěte do školky (Aperio – Společnost pro zdravé rodičovství, 2015).

Dle stávající právní úpravy má v České republice matka (ve specifických případech otec) nárok na mateřskou dovolenou v délce 28 týdnů, z toho šest týdnů musí být čerpáno před porodem a 22 týdnů po porodu. Mateřská dovolená nemůže být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě končit ani být přerušena před uplynutím šesti týdnů ode dne porodu. Během mateřské dovolené pobírá matka peněžitou pomoc v mateřství. Tato dávka se po roce 1989 v principu neměnila. V současnosti činí peněžitá pomoc v mateřství 70 % denního vyměrovacího základu. Otec může čerpat peněžitou pomoc v mateřství nejdříve od počátku sedmého týdne po porodu dítěte. Matka a otec se tak mohou střídat v pobírání dávky, četnost střídání omezena není. (Palonciová, J. a kol., 2014)

Jednou ze základních dávek státní sociální podpory v České republice, která je zároveň jedním z hlavních nástrojů podpory rodin s malými dětmi, je rodičovský příspěvek. Tento příspěvek byl zaveden v roce 1990, v roce 1995 byl zařazen do systému státní sociální podpory a došlo k prodloužení nároku na pobírání rodičovského příspěvku ze tří let věku dítěte na čtyři roky. Zásadní změnou, důležitou i pro rozhodování rodičů o délce přerušování pracovní kariéry, bylo v roce 2008 zavedení možnosti volby výše, a tedy i délky pobírání rodičovského příspěvku. Rodič si může zvolit čerpání rodičovského příspěvku do dvou, tří nebo čtyř let věku dítěte. Volbou doby čerpání si zároveň zvolí k ní příslušnou výši příspěvku, a to ve třech základních výměrách v pevných měsíčních částkách. Od 1. 1. 2012 má nárok na rodičovský příspěvek rodič, který po celý kalendářní měsíc osobně, celodenně a řádně pečuje o dítě, a to až do vyčerpání celkové částky 220 000 Kč, nejdéle do čtyř let věku dítěte. Rodiče si mohou zvolit, který z nich uplatní nárok na rodičovský příspěvek a v jaké výši, pokud alespoň jeden z nich splňuje stanovené podmínky. Pro

zachování rodičovského příspěvku není u dítěte, které dovršilo dva roky věku, docházka do zařízení denní péče žádným způsobem omezena. U dítěte mladšího dvou let je pro zachování nároku na rodičovský příspěvek stanovena podmínka, že nenavštěvuje jesle, mateřskou školu nebo jiné zařízení pro děti předškolního věku v rozsahu převyšujícím 46 hodin v kalendářním měsíci. (Palonciová, J. a kol., 2014)

Zaměstnavatel je povinen zařadit zaměstnance po skončení doby trvání mateřské dovolené (případně zaměstnance po skončení rodičovské dovolené v rozsahu doby, po kterou je oprávněna zaměstnankyně čerpat mateřskou dovolenou) na původní práci a pracoviště (§47 zákoníku práce). Při návratu zaměstnankyně/zaměstnance z rodičovské dovolené má zaměstnavatel povinnost zařadit zaměstnance na práci v souladu s druhem práce sjednaným v pracovní smlouvě, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku tří let. Pokud se tedy zaměstnanec chce vrátit na stejnou pozici a pracoviště, měl by se vrátit do zaměstnání po skončení mateřské dovolené. Neexistuje však dostatečný počet zařízení, kde by zaměstnanec mohl svého potomka umístit. Pokud nemá rodič příbuzné, které se o dítě postarají během jeho pracovní doby, nebo dostatečný příjem, aby mohl hradit soukromé jesle, musí volit delší dobu rodičovské dovolené. Dosud u nás také převládá předsudek, že pokud se rodič vrátí do pracovního poměru dříve než za tři roky, jde o kariéristu nebo „krkavčího rodiče“.

V současné době lze poskytovat služby péče o děti zřízením mateřské školy podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon) nebo provozováním některé z živností péče o děti podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (zákon o živnostenském podnikání).

3.1 Veřejné a soukromé jesle

Jednou z forem zajištění péče o děti od šesti měsíců do tří let jsou jesle. Od počátku devadesátých let minulého století, kdy v České republice existovala více než tisícovka jeslí s téměř čtyřiceti tisíci místy, se jejich počet postupně snižoval. Výrazný pokles byl mezi lety 1990 a 1991, v roce 2012 jejich počet poklesl na čtyřicet čtyři zařízení s tisíc čtyřmi sty místy. Ještě v první polovině devadesátých let

mohly jedny jesle uspokojit poptávku více než 35 dětí, v letech 1997 až 2004 však průměrný počet míst v jeslích nepřekročil 30 míst. Důvody pro počáteční prudký pokles počtu míst v jeslích lze spatřovat zejména v poklesu porodnosti, z hlediska zajištění péče o děti také došlo k prodloužení rodičovské dovolené a doby nároku na rodičovský příspěvek. Na úkor kolektivní institucionální péče o nejmenší děti začala být preferována péče v domácím prostředí jedním z rodičů. V současné době dochází do jeslí zhruba 1 % dětí mladších tří let. (Kuchařová, V. a kol., 2009)

Tabulka 4: Vývoj počtu jeslí a počtu míst v jeslích v letech 1990 až 2007

	1990	1992	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2007
Počet jeslí	1 043	381	235	151	79	65	58	58	48	49
Počet míst v jeslích	39 829	13 196	8 565	5 551	2 191	1 867	1 674	1 708	1 567	1 587

Zdroj: Kuchařová, V. a kol. Praha: VÚPSV. *Péče o děti předškolního a raného školního věku*, 2009.

Až do roku 2013 fungovaly jesle jako zvláštní zdravotnické zařízení. Nyní jsou jesle upraveny zákonem o živnostenském zařízení. V praxi to znamená, že pravidla na provozování jeslí se částečně uvolnily, například není nutná přítomnost zdravotní sestry v zařízení. Tato úprava znamenala změnu pouze některých pravidel, jesle zůstaly v kompetenci dosavadních provozovatelů a zřizovatelů, kterými jsou převážně města a obce. Například v roce 2011 bylo z celkového počtu čtyřiceti šesti jeslí zřizováno městem či obcí čtyřicet čtyři zařízení. (E15, 2013)

Kromě zmíněných jeslí, kde jsou zřizovatelé města a obce existují ještě jesle soukromé, neexistuje však databáze těchto jeslí, z kterých by bylo možné získat hodnověrné informace o rozsahu těchto soukromých služeb. Nicméně ceny v těchto jeslích se velmi různí, všechny soukromé jesle jsou výrazně dražší než jesle veřejné. Platba za měsíční pobyt dítěte se v soukromých jeslích pohybuje od sedmi tisíc, s výukou cizích jazyků se mohou pohybovat až ve výši osmnáct tisíc korun. Cena za měsíční pobyt ve veřejných jeslích se pohybuje ve výši dvou tisíc korun měsíčně, do veřejných jeslí je možné umístit dítě rodičů s trvalým bydlištěm v místě provozovny jeslí a poptávka po umístění dítěte je daleko vyšší než nabídka. Soukromá zařízení však bývají mnohem flexibilnější než zařízení veřejné. (Gender Studies, 2007)

3.2 Mateřské školy

Další formou zajištění péče o děti předškolního věku jsou mateřské školy. Mateřské školy jsou instituce předškolního vzdělávání provozované na základě ustanovení zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání. Mateřské školy mohou navštěvovat většinou děti od dvou let, ale málokterá mateřská škola má volnou kapacitu, aby mohla přijmout dvouleté děti. Podle § 34 tohoto zákona se k předškolnímu vzdělávání v České republice přednostně přijímají děti v posledním roce před zahájením povinné školní docházky. Pokud nelze dítě v posledním roce před zahájením povinné školní docházky přijmout z kapacitních důvodů, zajistí obec, v níž má dítě místo trvalého pobytu, zařazení dítěte do jiné mateřské školy. V poslední době roste počet odkladů a pro mnoho rodičů se stává naprosto běžnou záležitostí, že svým dětem o rok prodlouží pobyt v mateřské škole. Mateřské školy musí držet místo předškolákům, kteří tak zabírají místo těm nejmenším dětem, což způsobuje problém rodičům, kteří by se rádi vrátili do zaměstnání, ale nemohou, protože nemají kde umístit své dítě. Přibližně 30 tisíc dětí, které byly v roce 2014 u zápisu do základní školy, zůstane ve školce o rok déle. Počet prvňáků s odkladem se posledních deset let drží okolo 22 procent. Na rozdíl od minulosti totiž rodiče ani společnost odklad nevnímají jako selhání, ale naopak jako výhodu. Nejčastějším důvodem odkladu jsou poruchy řeči a pozornosti, chlapci přitom nastupují do školy o rok později třikrát častěji než dívky. Odklad je však v mnoha případech úplně zbytečný. (Raabe, 2014)

V České republice fungují mateřské školy veřejné, jejichž zřizovatelem je kraj, obec, dobrovolný svazek obcí nebo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které je zřizuje jménem státu. Dále fungují mateřské školy soukromé, jejichž zřizovatelem je církev, náboženská společnost či jiná právnická nebo fyzická osoba. Veřejné mateřské školy jsou ve stanovení kritérií pro přijetí dítěte mnohem více svázány. Dle kritérií zohledňují skutečnost opakovaného podání žádosti o přijetí, věk dítěte, místo trvalého pobytu dítěte a dále aspekty individuální situace dítěte jako např. sociální potřebnost dítěte, skutečnost, že mateřskou školu navštěvuje sourozenec dítěte, že se dítě hlásí k celodennímu provozu, nebo že dítě má specifické vzdělávací potřeby. Na rozdíl od veřejných mateřských škol mají zřizovatelé soukromých mateřských škol

větší volnost při stanovení přijímacích kritérií, která mohou stanovit libovolně. (Paloncyová, J. a kol., 2014)

3.3 Dětské skupiny

Napomoci zvýšit počty zařízení pečujících o děti ve věku do tří let mají nově dětské skupiny. Dětské skupiny mohou být zřizovány prostřednictvím zákona, který vstoupil v platnost k 1. 1. 2015. Zákon upravuje podmínky pro zřizování dětských skupin například při úřadech, firmách, vysokých školách nebo neziskových organizacích. Záměru sladit požadavky na univerzálnost pravidel a na flexibilitu poskytovaných služeb vyhovuje zákon tím, že jednak stanovuje minimální standardy a požadavky pro zapsání do evidence dětských skupin a jednak diferencuje povinnosti zřizovatelů a provozovatelů podle potřeb dětí, jimž bude konkrétní dětská skupina určena. Zákon vymezuje základní podmínky zabezpečení potřeb a bezpečnosti dětí, i jejich všestranného rozvoje dle věku, ale zároveň umožňuje poskytovatelům služby pravidla své dětské skupiny rozšířit, a tím zvyšovat kvalitu a diferencovanost služeb. (Paloncyová, J. a kol., 2014) Až v průběhu roku se ale projeví, zda zákon pomůže rozšířit počty předškolních zařízení.

V dětské skupině je kapacita omezena maximálním počtem 24 dětí, přičemž provozovatel bude muset zajistit vhodné prostory a personál, rodiče dětí s ním budou uzavírat smlouvu. Úhrada za péči může být až ve výši skutečných výdajů, ale také nulová. Kontroverzní zákon vetoval prezident Miloš Zeman z důvodu, že by přísné podmínky pro zřizování takovýchto skupin ohrozily lesní školy, v nichž z jejich podstaty není prakticky možné splňovat některé nároky (například hygienické), ale jeho veto bylo nakonec přehlasováno. Vládní koalice se dohodla, že spornou novelu prosadí i přes prezidentovo veto a po vydání zákona ve sbírce se připraví novela, která má lesní školky ochránit. Zejména pro ně ustanoví dobrovolnou registraci mezi alternativní předškolní zařízení.

3.4 Firemní školky

Jednou z forem soukromých mateřských škol jsou také firemní mateřské školy. Firemní mateřské školy byly za socialismu běžným zařízením na podporu pracujících matek. Na konci minulého století se ale všechny zrušily. Firemní mateřská škola je jednou z forem benefitu, který zaměstnavatel může poskytovat svým zaměstnancům. Kritérium umístění dítěte do firemní mateřské školy je zaměstnanecký poměr rodiče u zaměstnavatele, který je zřizovatelem. Firemní mateřské školy lze v principu dělit na „soukromé komerční“ a „neziskové.“ Jejich specifikem nicméně je, že slouží především skupině rodin jednoznačně vymezené pracovním poměrem alespoň jednoho z rodičů, zatímco přijetí do ostatních soukromých mateřských škol tímto kritériem omezeno není. Některé firemní mateřské školy při přebytku kapacit přijímají i děti, jejichž rodiče pracovní poměr k dané firmě nemají, kritéria přijetí určuje zřizovatel. (Paloncyová, J. a kol., 2014)

Mezi výhody firemních mateřských školek pro zaměstnavatele patří například dřívější návrat kvalifikovaných zaměstnanců z rodičovské dovolené, snížení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců, zvýšení prestiže firmy a vyšší loajalita zaměstnanců. Pro zaměstnavatele není zřízení školek levná záležitost a znamená to potýkat se s náročnou legislativou, kdy je nutné jednat s ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, do jehož kompetence školky spadají. Téma firemních mateřských školek je v souvislosti s podporou sladování pracovního a osobního života stále více aktuální. (Schauerová, P. 2014)

3.5 Individuální péče o děti

Mezi individuální péčí o dítě patří rodičovská péče, kdy o dítě pečuje převážně jeden z rodičů. V české společnosti se také často podílí na péči o děti i prarodiče, jejich role v podpoře mladých rodin je v naší společnosti tradičně až fenomenální. Podle výsledků výzkumu Péče 2013 pomáhají prarodiče s péčí o děti 90 % respondentkám, z toho polovině z nich dokonce velmi často. Vedle hlídání dětí v době nepřítomnosti rodičů jejich pomoc často spočívá i v materiální výpomoci, poskytování sociální opory nebo výkonu některých prací v domácnosti. Nicméně do budoucna může tato

výpomoc doznat značného oslabení v souvislosti s posunem věkové hranice pro odchod do důchodu, snižováním výši penze, vyšší celoživotní profesní aktivitou žen apod. Při sladování pracovních a soukromých povinností rodičů bývá v péči o děti rovněž využíváno neformální výpomoci přátel, sousedů (hlídání dětí, odvoz dětí do zařízení denní péče o děti atd.). Ojedinele se objevují projekty neziskových organizací zaměřené na zprostředkování kontaktu mezi rodinami s malými dětmi a osobou v seniorském věku za účelem pomoci rodině s péčí o děti a navázání vzájemně obohacujícího vztahu. (Paloncyová, J. a kol., 2014)

Individuální péče o dítě může být zajištěna také chůvou. Chůva samostatně pečuje o dítě nebo o děti v domácím prostředí. Jejím hlavním úkolem je v době nepřítomnosti rodičů dítě motivovat, rozvíjet a vzdělávat. Chůva by měla umět poskytnout dítěti základní péči v případě úrazu a postarat se o něj při běžném onemocnění. Jejím úkolem je doplňovat rodiče, nikoli ho nahrazovat. Chůva musí respektovat denní režim dítěte, zvyklosti, chod a soukromí rodiny.

Profese chůvy je od roku 2012 definována v Národní soustavě povolání, v rámci odborného směru Služby provozní a osobní jsou do tohoto povolání zařazeny tyto dvě typové pozice:

- chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky,
- chůva pro dětské koutky.

Chůva pro děti do zahájení povinné školní docházky pečuje o dítě nebo děti v soukromé domácnosti podle pokynů rodičů, kterým je za svou práci zodpovědná. Chůva pro dětské koutky samostatně a krátkodobě pečuje o děti ve speciálním oddělení zřizovatele dětského koutku. Jejím hlavním úkolem je zajištění vhodné hry pro děti různých věkových kategorií a dbát na bezpečnost dětí. (Paloncyová, J. a kol. 2013)

Další celkem novou možností individuální péče o děti jsou tzv. hlídací babičky. V současnosti zažívá trend adoptivních babiček obrovský rozmach, a to hlavně v rodinách s malými dětmi. Hlídací babičky využívají zejména rodiče, kteří nemají k dispozici své biologické příbuzné, a to třeba kvůli vzdálenosti jejich bydliště, jejich

úmrtí, ale vlastně i legislativě a prodlužování odchodu pracujících do důchodů a s tím související delší zaměstnaností prarodičů, která jim brání se vnoučatům více věnovat. Rodiny a samoživitelé hledají alternativu, která by jim s péčí o děti pomohla. Poptávka po hlídacích babičkách stále roste, což potvrzují nejen agentury, které jejich služby nabízejí za úplatu, ale i mnohá seniorská sdružení a kluby, které ji pojmají jako aktivní vyplnění volného času seniorů s vizí, že ještě mohou být někomu prospěšní. Tento fenomén nacházíme také stále více v inzerci, a to jak v poptávce, tak v nabídce služby. V konečném důsledku to je oboustranně prospěšná činnost, díky níž získají rodiny oporu a pomoc v krizových situacích s dětmi, adoptivní babičky si přivydělají, případně získají pocit, že jsou ještě užitečné, a může to být také řešení nezaměstnanosti pro ženy nad 50 let. (Pomoc v domácnosti.cz, 2014)

Podpora péče o děti může být součástí zaměstnaneckých benefitů. Zaměstnanci získávají kromě svého platu různé další výhody ve formě finančních příspěvků či služeb. Zaměstnavatel posiluje poskytováním firemních benefitů svou image a atraktivitu při získávání i udržení zaměstnanců, díky nimž zvyšuje produktivitu a konkurenceschopnost. Nabídka zaměstnaneckých benefitů by měla korespondovat se zájmem zaměstnanců. Jedním z řešení je systém flexibilních benefitů, známý také pod pojmem "cafeteria" či systém osobních účtů. Jeho přednostmi jsou flexibilita, transparentnost, spravedlnost a široká nabídka. Systém osobních účtů je založen na přidělení určitého rozpočtu každému zaměstnanci. Každý zaměstnanec se může sám rozhodnout, jaké benefity bude čerpat. Tento systém poskytuje okamžitý přehled oblíbenosti a využívání jednotlivých výhod a plnou kontrolu nad vynaloženými náklady. Díky tomu je jednoduché zavést nové výhody, které by zaměstnanci více ocenili, nebo zrušit ty nevyužívané.

4 Diskriminace na trhu práce

Rodiče se na trhu práce potýkají s diskriminací v souvislosti s vykonáváním jejich rodičovských povinností. Jedná se především o diskriminaci matek s malými dětmi, od kterých zaměstnavatel již dopředu očekává vyšší absenci z důvodu vykonávání mateřských a rodičovských povinností.

*„Pojem diskriminace pochází z latinského slova *discriminare* = rozlišovat. Jedná se znevýhodňování osob na základě jejich postojů, způsobů nebo příslušnosti k určité skupině“.* (Jurajda J., 2001, s. 63) Za diskriminaci na trhu práce je považováno jakékoli rozlišování, vyloučení nebo dávání přednosti založené na diskriminačních znacích, jehož cílem je znemožnit nebo ohrozit stejné možnosti zaměstnanců nebo stejné zacházení s nimi v pracovněprávních vztazích. (Fialová E., 2006) Za diskriminaci není považováno rozdílné zacházení v souvislosti se zaměstnáním, když to vyžaduje povaha vykonávané práce. Diskriminačním jednáním není, pokud se hledá žena na předvádění nové kolekce šatů nebo muž na filmovou roli Othella.

Nejčastějším projevem diskriminace na trhu práce je znevýhodňování žen v souvislosti s vykonáváním mateřských a rodičovských povinností, ale také mužů v souvislosti s rodičovstvím. O diskriminaci podle pohlaví v zaměstnání svědčí také platové rozdíly mezi muži a ženami a rozdíly v poskytování různých forem benefitů, např. poskytnutí služebního vozu, telefonu. Na trhu práce v ČR je stále hodně zaměstnavatelů přesvědčeno, že ženy jsou problematickými pracovními silami především díky jejich zatížením mateřstvím a rodičovstvím. Ve společnosti přetrvává rozdělení rolí mezi muži a ženami vymezených genderově podmíněnými stereotypy. Ženám se připisuje role spojená s péčí o rodinu, kdy práce pro ně není prvotní a vykonávají v ní spíše podřízené role, o mužích je naopak smýšleno jako o ambiciózních, sebevědomých tvorech, kteří by se měli realizovat ve vedoucích pozicích. Ekonomickou, sociální a historickou realitou zůstává, že ženy pracují na plný úvazek, stejně jako muži a navíc musí zvládat práci i péči o rodinu. Žena, která se chce prosadit ve vedoucích pozicích, musí často vykazovat vyšší pracovní nasazení a je po ní požadována vyšší kvalifikace, než je běžné u mužů. (Simerská L., 2005)

V rámci rodičovské dovolené se mohou ženy zapojit do pracovního procesu, ale možnosti, které napomáhají tomuto zapojení, nejsou v ČR příliš rozšířené, jak je uvedeno v předchozích kapitolách. Jedná se zejména o práci z domova, částečné pracovní úvazky, péče o děti na pracovišti apod.

4.1 Diskriminace před a po vzniku pracovního poměru

Podle zákona o zaměstnanosti vykonávají kontrolní činnost před vznikem pracovněprávního vztahu úřady práce. Úřady práce se v tomto směru zabývají především kontrolou inzerátů a diskriminačním jednáním při výběrovém řízení. Kontrola úřadu práce v oblasti dodržování zákona o zaměstnanosti spočívá především v kontrole dodržování povinností zaměstnavatelů v oblasti rekvalifikace a zprostředkování zaměstnání. Za zaviněné porušení může úřad práce udělit pokutu až do výše dvou miliónů korun. Kontrola se realizuje na základě připraveného kontrolního plánu, který vychází z rozboru situace na trhu práce a z poznatků u již provedených kontrol. Mimo kontrolní plán provádí úřady práce kontrolu na základě podnětů od občanů. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008)

Po vzniku pracovněprávního vztahu se diskriminací na trhu práce zabývají inspektoráty práce příp. odborové organizace. Inspektoráty práce dohlíží na dodržování zákoníku práce. Dále kontrolují zaměstnavatele, zda vyplácí ženám i mužům v podniku za stejnou práci či práci stejné hodnoty mzdu ve stejné výši. Od účinnosti antidiskriminačního zákona může také Veřejný ochránce práv prošetřit činnost Inspektorátů práce nebo úřadů práce. Diskriminací v pracovněprávním vztahu se zabývá také Českomoravská konfederace odborových svazů, která má mezi svými poradními orgány i speciální Výbor ČMKOS pro rovné příležitosti žen a mužů.

4.2 Rozdílné odměňování žen a mužů

Dlouhodobě existují rozdíly mezi výdělků žen a mužů, částečně lze tento rozdíl odůvodnit charakteristikou zaměstnání, zaměstnavatelů či segregací trhu práce. Existují dvě teorie vysvětlující rozdíl v odměňování - individualistická a institucionální. Dle individualistické teorie jsou muži placeni více, protože jsou produktivnější na trhu práce, který cenu práce určuje. Rozdíl je možné odstranit pouze změnou rozhodování žen, nikoli státem. Naopak institucionální teorie zastává názor, že i kdyby žena dosáhla nejvyššího možného vzdělání, pracovala déle než její kolegyně a byla ve vedoucí pozici, výše jejího výdělku bude přesto na dvou třetinách mzdy muže. Ekonomové zdůrazňují nestejnoroďost trhu práce, např. jiné množství financí se pohybuje v centrální části ekonomiky a jiné v ostatních odvětvích a ženy jsou v centrální části ekonomiky zastoupeny méně. (Havelková B., 2007)

S rozdílným odměňováním souvisí také horizontální a vertikální segregace trhu práce. Horizontální segregace znamená rozdílnou koncentraci mužů a žen v odvětvích, např. větší zastoupení mužů v těžkém průmyslu a větší zastoupení žen ve školství nebo zdravotnictví. Vertikální segregace je zastoupení mužů a žen na různých pozicích ve firmě, kdy jsou muži zastoupeni více ve vedoucích pozicích. (Havelková B., 2007) Dle analýzy výzkumu prováděného Jurajdou (2004, str. 1) můžeme rozdíly specifikovat do tří oblastí:

1. rozdíly přiřítatelné produktivním charakteristikám mužů a žen
2. segregací trhu práce
3. nevysvětlitelnou část, která lze přičíst důsledkům diskriminace

Po odstranění všech ostatních vlivů uvádí Jurajda rozdíl ve výši odměňování u žen přiřítanou vlivu pohlaví o 10% nižší v rozpočtovém sektoru a o 20% v soukromém sektoru. Částečně lze tento údaj přičíst vlivu mateřství, ale nezanedbatelná část jde na vrub čisté diskriminaci. (Havelková B., 2007) Důkazy pro toto tvrzení ovšem neexistují, srovnávat platy pro muže a ženy pracující ve stejné firmě na stejné pozici nemůže už totiž zachytit jejich dobu praxe, případně schopnosti a motivaci pracovníka. Nelze z ní vyvodit, do jaké míry mají vliv diskriminační praktiky a do jaké míry se jedná o svobodnou volbu mužů a žen. (Jurajda Š, 2006)

Základním zdrojem pro genderové analýzy platových rozdílů je Informační systém o průměrném výdělku (ISPV) Ministerstva práce a sociálních věcí. Tento systém vychází z pravidelného čtvrtletního šetření ceny práce a jeho výhodou je, že umožňuje srovnání více zaměstnanců dané firmy najednou. Nevýhodou tohoto systému je, že neobsahuje informace o délce praxe, příp. mateřských či rodičovských dovolených a také neumožňuje sledovat jednotlivé pracovníky v čase a posoudit tak kariérní postup žen a mužů jako zdroj segregace zaměstnání a pozic. Dále chybí propojení mezi ISPV a údaji ČSÚ o ekonomické úspěšnosti firem, které by umožnilo použít testování diskriminace podle tzv. Beckerovy teorie diskriminace. Tato teorie tvrdí, že pokud existuje mzdová diskriminace a stejně produktivní muži a ženy jsou placeni různým způsobem, pak firmy, které mají větší zastoupení žen, by měly mít lepší ekonomické výsledky, protože za stejně produktivní sílu platí méně. Naopak firmy, které zaměstnávají více muže za lepší platy, budou hospodářsky méně úspěšné. (Jurajda Š, 2006)

Dle statistik ČSÚ ženy vydělávají méně než muži bez ohledu na úroveň vzdělání či věkovou skupinu. Průměrná mzda českých žen dosahovala v roce 2012 necelých 80% úrovně průměrné mzdy u mužů viz tabulka 3.

Tabulka 5: Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd

Ukazatel	1996	2000	2005	2008	2009	2010	2011	2012
Ženy								
Průměrná mzda	9 449	12 641	18 221	21 798	22 414	21 931	22 133	22 683
Medián mezd	8 400	11 436	16 443	19 343	19 797	19 453	19 731	20 267
Muži								
Průměrná mzda	12 245	17 251	24 271	29 429	29 953	27 660	28 431	28 916
Medián mezd	10 650	14 623	20 265	24 367	24 158	23 059	23 533	23 868
Celkem								
Průměrná mzda	11 069	15 187	21 674	26 135	26 677	25 116	25 625	26 133
Medián mezd	9 770	13 100	18 589	22 123	22 229	21 453	21 782	22 239
Podíl průměrné mzdy žen na průměrné mzdě mužů	77,2	73,3	75,1	74,1	74,8	79,3	77,8	78,4
Podíl mediánu mezd žen na mediánu mezd mužů	78,9	78,2	81,1	79,4	81,9	84,4	83,8	84,9

Zdroj: ČSÚ. Zaostřeno na ženy a muže 2013. Práce a mzdy.

4.3 Ženy ve vedoucích pozicích

Jak je uvedeno výše, dochází na trhu práce k rozdílnému zastoupení mužů a žen na různých pozicích ve firmě. Mezi zákonodárci, vedoucími a řídicími pracovníky je více než dvojnásobná převaha mužů nad ženami. Podle výzkumu Relativní postavení žen na trhu práce v České republice (Jurajda Š, 2006) je podíl zastoupení žen v úzkém vedení středních a velkých firem v ČR pouze 7%, ještě nižší je pak v těch nejlépe placených firmách. Ve středním a nižším managementu je pak dle Jurajdy podíl zastoupení žen téměř třetinový. Ženy v produktivním věku nebo s malým dítětem mají horší přístup k získání zaměstnání i ke kariéernímu postupu. Díky genderovým stereotypům je u žen automaticky předpokládána absence některých vlastností, jedná se o tzv. skleněný strop, který znamená neviditelné bariéry založené na osobních předpojatostech nadřazených. Naproti tomu mužům jsou vůdčí schopnosti automaticky předpokládány, kdy se jedná o tzv. skleněný výtah, kterým se rozumí mechanismy, které je vezou rychleji nahoru ke kariérovému postupu, aniž by to např. odpovídalo jejich vzdělání, věku či praxi. (Havelková B., 2007)

Podle výzkumu veřejného mínění Šance na pracovním trhu z roku 2000 hrají důležitou roli v zaměstnanosti žen také partnerské vztahy, kdy míra tolerance v otázkách kariéry byla výrazně vyšší u žen než u mužů. Na základě těchto výsledků se lze domnívat, že kariéerní postup žen by řada mužů netolerovala a ženu by tudíž aktivně nepodporovali v jejím úsilí. Výzkum také ukázal, že mezi vlastnosti přisuzované ženám, jako základ pracovního úspěchu, patří vzhled, šarm, krása, pracovitost, spolehlivost a solidnost. Na rozdíl od mužů, kteří jsou častěji dávání do souvislosti s průbojností, dravostí a nebojácností se prosadit, podnikavostí a řídicími schopnostmi, ale také vzděláním a inteligencí. (Jak dosáhnout rovnosti na trhu práce, 2001). Z řad veřejnosti bohužel dosud zaznívají argumenty neprospívající k lepšímu kariéernímu postupu žen, když se žena věnuje kariéře, je to „krkavčí matka“ a muž, který je na rodičovské dovolené zase „není chlap“. Analýzy nicméně ukazují, že aktivní státní politika vedoucí ke sladění rodinného a profesního života, např. motivace mužů k nástupu na rodičovskou dovolenou či podpora kolektivního nebo individuálního hlídání mohou mít pozitivní dopady např. na zvýšení porodnosti. Švédsko či Finko, které se řadí mezi státy s nejrozvinutější politikou rovnosti a

sladění rodinného a profesního života, patří v rámci EU ke státům s nejvyššími hodnotami porodnosti. (Havelková B., 2007)

Studie společnosti Deloitte z roku 2014 uvádí, že největší podíl žen ve vedení firem v České republice je ve zdravotnictví, farmaceutickém průmyslu a v pojišťovnictví. Nejmenší podíl manažerek je naopak v sektorech, jakými jsou energetika, bankovníctví a telekomunikace. Zatímco celkově ve statutárních orgánech (představenstvo a jednatele společnosti) stovky největších firem v ČR zasedá v průměru 9,14 % žen, na manažerských pozicích ve zdravotnických institucích je 25,5 % žen. (Deloitte, 2014) Dle jedné z autorek průzkumu *„Zastoupení žen by se mělo podstatně zvýšit po přijetí evropské směrnice, která má tuto problematiku v budoucnu regulovat. Návrh směrnice počítá se zavedením 40% podílu žen v nevykonných orgánech kótovaných společností v horizontu tří až pěti let.“* (Deloitte, 2014)

5 Společenská odpovědnost firem

Sociální odpovědnost a péče o zaměstnance, nejen při sladování osobního a pracovního života, by měla být součástí každé moderní organizace. Mnoho firem se v současné době hlásí k společenské odpovědnosti firem tzv. CSR (Corporate Social Responsibility). Společenská odpovědnost firem fungovala už odedávna, pouze se neoznačovala tímto spojením. Tento koncept se objevil počátkem 2. poloviny 20. století a znamená takový způsob vedení firmy a budování vztahů s partnery, který přispívá ke zlepšení reputace a zvýšení důvěryhodnosti podniku. Myšlenky společensky odpovědného chování prostupují všemi činnostmi firmy a silně ovlivňují široký okruh oblastí, např. vztahy s obchodními partnery a zákazníky, péči o zaměstnance a zájem o vzájemnou spolupráci, zájem o místní komunity a přístup k ochraně životního prostředí. Aplikování firemní společenské odpovědnosti je vše, co firma dobrovolně dělá nad státem daný rámec. CSR v podstatě stojí na třech pilířích (určených triple-bottom-line) - obsahuje ekonomický, sociální i environmentální pilíř viz tabulka 6.

Tabulka 6: Tři pilíře CSR

Ekonomické oblasti CSR	Sociální oblasti CSR	Environmentální oblasti CSR
• kodex podnikatelského chování firmy (příp. etický kodex)	• firemní filantropie	• ekologická výroba, produkty a služby
• transparentnost	• dialog s tzv. stakeholders	• ekologická firemní politika (recyklace, používání ekologických produktů)
• uplatňování principů dobrého řízení	• zdraví a bezpečnost zaměstnanců	• zmenšování dopadů na životní prostředí
• odmítnutí korupce	• rozvoj lidského kapitálu	• ochrana přírodních zdrojů
• vztahy s akcionáři	• dodržování pracovních standardů, zákaz dětské práce	
• chování k zákazníkům / spotřebitelům	• vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců	
• chování k dodavatelům	• rovné příležitosti (pro ženy a muže a ostatní znevýhodněné skupiny)	
• chování k investorům	• rozmanitost na pracovišti (etnické minority, handicapovaní a starší lidé)	
• ochrana duševního vlastnictví	• zajištění rekvalifikace propouštěných zaměstnanců pro jejich další uplatnění	
	• jistota zaměstnání	
	• lidská práva	

Zdroj: Trnková, J., 2004

Evropská komise v tzv. Zelené knize, vydané v roce 2011, definuje CSR takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery.*“ Stakeholdery označujeme všechny osoby či skupiny osob uvnitř i v okolí firmy. Dobrovolné odpovědné chování firmy stojí na třech pilířích: oblasti ekonomické, sociální a environmentální. V ekonomické oblasti se od firmy očekává transparentní podnikání a pozitivní vztahy se stakeholdery. Sleduje se také dopad firmy na lokální i národní ekonomiku, například prostřednictvím rozvoje zaměstnanosti či boje proti korupci. V sociální oblasti se zaměřuje na odpovědné chování a přístup k zaměstnancům. Na zdraví, bezpečnost, vzdělání a kulturní rozvoj nejen zaměstnanců, ale i okolní komunity. V environmentální oblasti si podnik uvědomuje dopady své činnosti na živou a neživou přírodu, včetně půdy, vzduchu, vody. Předpokládá se, že činnost bude vykonávat tak, aby chránil přírodní zdroje co nejvíce. (Steinerová M. a kol., 2008)

V rámci CSR realizují společnosti různé projekty, kterými naplňují principy společenské odpovědnosti. Jedním z projektů je i projekt Diverzita, který bude blíže definován v praktické části. Do češtiny se tento termín nejčastěji překládá jako různorodost. Původní anglický pojem diversity má ovšem širší význam: označuje koncept, jehož cílem je vytvořit ve společnosti a zejména v podnikatelské sféře takové podmínky, které umožní všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnosti, plně rozvinout jejich osobní potenciál.

6 Praktická část

V teoretické části práce jsem se zaměřila na popis možností, jaké mají rodiče s malými dětmi v kontextu návratu do zaměstnání a sladování osobního a pracovního života. V této části práce se zaměřím na současné a také budoucí možnosti, které v souvislosti se sladováním osobního a pracovního života poskytuje můj zaměstnavatel.

V poslední době se stále více firem angažuje v projektech, které se věnují péči o zaměstnance a pomáhají sladit jejich pracovní a osobní život, jedná se např. o projekt Zdravá firma, Rodiče ve firmě nebo Audit rodina & zaměstnání. Jedním z těchto projektů je také projekt Diverzita², který se věnuje flexibilním formám práce a sladování osobního a pracovního života. Cílem tohoto projektu je hlavně pomoci se zvýšením počtu návratů rodičů po mateřské a rodičovské dovolené, zavádět flexibilní pracovní úvazky a v neposlední řadě také podporovat work-life balance. Zároveň si projekt klade za cíl odbourávat stereotypy a předsudky kolem zaměstnávání znevýhodněných skupin lidí a zabránit jakékoliv diskriminaci. V praktické části diplomové práce se zabývám analýzou projektu ve Skupině ČEZ a změnami, které se v průběhu projektu udály. Skupina ČEZ přistoupila k projektu Diverzita v rámci Memoranda Diverzita 2013+ o podpoře rovných příležitostí na pracovním trhu a aktivnímu uplatňování principu genderové vyváženosti, kdy se svým podpisem v listopadu 2013 přihlásila k odpovědnému podnikání a podpoře rovných příležitostí pro muže a ženy na pracovním trhu v rámci aktivity Byznys pro společnost. Byznys pro společnost je největší odborná platforma pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR a sdružuje firmy, které ve své činnosti uplatňují principy trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti (Byznys pro společnost, 2015).

Diverzita se dá přeložit do češtiny jako rozmanitost. V souvislosti s pracovním trhem můžeme diverzitu chápat jako podporu různorodosti. *„Znamená to uznávání, akceptování a oceňování rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk, pohlaví, fyzické*

² Firmy Accenture, Allen & Overy, Antalis, ČSOB, GE Money Bank, GlaxoSmithKline, Henkel ČR, IBM Česká republika, Kooperativa pojišťovna, MOSAIC HOUSE, Plzeňský Prazdroj, PwC Česká republika, Santé Network, Siemens, Skupina ČEZ, Škoda Auto, Telefónica Czech Republic a Vodafone Czech Republic, které se k Memorandu diverzita 2013+ zavázaly, pracují dlouhodobě v expertní skupině Leadership žen pod platformou Byznys pro společnost.

schopnosti, zdravotní způsobilost, sexuální orientaci, vzdělání, společenský status, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, politickou příslušnost, odborové členství nebo jinou odlišnost a odmítání jakékoliv diskriminace.“ (Byznys pro společnost, 2015)

Podporou diverzity a rozdílného pohledu na věc může společnost dosáhnout posílení vzájemné spolupráce, zlepšení konkurenceschopnosti a dlouhodobou perspektivu. Díky společenským a demografickým změnám se tyto pojmy stávají naléhavými. Stále více společností prosazuje nástroje související s těmito pojmy do firemních programů. Jde o vytváření firemní kultury, která uznává, akceptuje a oceňuje u všech zaměstnanců jejich rozdílné pohledy, schopnosti, kreativitu apod. bez ohledu na jejich odlišnosti.

Hlavním cílem praktické části této práce je navrhnout kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita, ke kterému přistoupila Skupina ČEZ podpisem Memoranda Diverzita 2013+. V rámci projektu bylo navrženo několik podpůrných nástrojů, které mají pomoci k podpoře rovných příležitostí pro muže a ženy na pracovním trhu. V této části práce se zaměřuji na studium dokumentu Memorandum Diverzita 2013+ a analýzu opatření zavedených v průběhu tohoto projektu. Se zavedením opatření se pojí různá rizika, legislativní a právní dopady, které je třeba vyspecifikovat ještě před samotnou realizací. Z tohoto důvodu je nutný detailní rozbor jednotlivých nástrojů a vymezení možných dopadů jejich zavedení na celkové fungování činností ve Skupině ČEZ. Pro výzkumné šetření jsem využila metody kvalitativního dotazování a následnou analýzu rozhovorů. Jako výzkumná technika byl použit polostrukturovaný rozhovor a analýza dokumentů. Metodologické ukotvení spočívalo především v kvalitativních rozhovorech s účastníky projektu. Celkem jsem oslovila pět zaměstnanců společnosti, z toho tři členy projektového týmu a dvě zaměstnankyně, kterých se sladování osobního a pracovního života bezprostředně týká. V tabulce 7 je znázorněno stručné vymezení metodologie výzkumu.

Hendl spatřuje přednosti kvalitativního výzkumu v získání podrobného popisu a vhledu při zkoumání jedince, skupiny, události či fenoménu. Dále ve zkoumání fenoménu v přirozeném prostředí, umožnění studia procesů a navrhování teorií. Tento výzkum dobře reaguje na konkrétní situace a podmínky. (Hendl, J., 2005)

Kvalitativně orientovaný výzkum byl zvolen díky možnosti zkoumat jev v přirozeném prostředí. A také možnosti detailního vhledu do problematiky projektu Diverzita v kontextu činností neformálního týmu a postupného utváření definovaných opatření. Kvalitativní výzkum umožňuje navrhnout kritéria evaluace prospěšnosti zapojení do projektu v souvislosti s interními postupy a konkrétními specifiky společnosti.

Tabulka 7: Metodologie výzkumu

METODOLOGIE VÝZKUMU	
Účel výzkumu	navrhnout kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita
Výzkumné otázky	Co společnost očekává od zapojení do projektu Diverzita? Zajímá zaměstnance dění ve Skupině ČEZ i po odchodu na MD/RD?
Plán výzkumu	sběr dokumentů
	analýza dokumentů
	kvalitativní rozhovory
	přepis rozhovorů
	evaluace
Informanti	3 členové projektového týmu
	zaměstnanec po návratu z RD
	zaměstnanec na RD
Metody získávání dat	analýza dokumentů
	kvalitativní rozhovory
Výzkumník	zaměstnanec - člen projektového týmu

Zdroj: vlastní zpracování

Navržení kritérií pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu předcházela nutnost zjistit, co přesně společnost očekává od zapojení do projektu. V rámci výzkumu jsem realizovala polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci. Na základě těchto rozhovorů mohu posoudit, co vedlo společnost k zapojení do projektu a jakým způsobem by měl projekt přispět zaměstnancům ke sladění jejich pracovního a osobního života. Z těchto informací je možné následně navrhnout kritéria, pomocí kterých lze zhodnotit prospěšnost zapojení a zda se splnila očekávání společnosti.

V souvislosti s navržením kritérií pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu je nutné znát názor zaměstnanců, kterých se sladování osobního a pracovního života přímo dotýká. Dílčím cílem bylo zjistit, zda oslovení zaměstnanci chtějí být informováni o dění ve společnosti i v průběhu jejich mateřské/rodičovské dovolené a po odchodu do starobního důchodu, nebo jim vyhovuje současný stav komunikace ve

společnosti. Jaké jsou jejich zkušenosti v komunikaci se zaměstnavatelem. Snažila jsem se o pochopení, jak zaměstnanci vnímají komunikaci se zaměstnavatelem v době, kdy jsou na mateřské/rodičovské dovolené, zda vidí nějaký smysl a přínos ve změně k aktivnímu přístupu v této komunikaci. Na základě těchto rozhovorů pak mohu navrhnout další kritérium, které pomůže zhodnotit prospěšnost zapojení do projektu.

Délku rozhovoru s jednotlivcem i způsob formulace otázek jsem přizpůsobila informantům, v průměru trval rozhovor cca 60 minut. Průběh polostrukturovaných rozhovorů jsem zaznamenávala písemnou formou. Záznam rozhovorů na diktafon jsem zvažovala, ale nakonec nebyl realizován, neboť vědomí záznamu na diktafon může ovlivnit chování dotázaných osob. Rozhovory jsem ponechala v autentické podobě.

V rámci těchto rozhovorů byli osloveni členové projektového týmu a také samotní zaměstnanci. Výzkumný soubor jsem volila dle charakteristiky dat, které bylo nutné v rámci rozhovorů prozkoumat. Pro informace týkající se prvního dílčího cíle byli osloveni tři členové týmu projektu Diverzita. Vedoucí projektového týmu spolu s koordinátorem a zaměstnankyní z útvaru komunikace znají veškeré informace o událostech konaných v rámci projektu Diverzitu. Mají za úkol prezentovat projekt nejen uvnitř organizace, ale i navenek vůči externímu prostředí. V rámci druhého dílčího cíle, zda mají zaměstnanci zájem o informace i v době, kdy nejsou v aktivním pracovním poměru, byli osloveni zaměstnanci, kteří se v nedávné době vrátili z mateřské/rodičovské dovolené, nebo ji dosud čerpají. Zaváděné nástroje totiž nejlépe zhodnotí zaměstnanci, kteří mohou tato opatření využít při sladování osobního a pracovního života. V tabulce 8 jsou uvedeny dotazy pro zaměstnance a hlavní cíle rozhovorů.

Hendl označuje polostrukturovaný rozhovor jako rozhovor pomocí návodu. Toto interview je vedeno do hloubky a badatel při jeho užití používá předem připravený seznam otázek nebo oblastí, na které se chce informanta ptát. Takto provedený rozhovor má zajistit, že se skutečně dostane na všechna zajímavá témata pro tazatele. Je na tazateli, jakým způsobem a v jakém pořadí získá informace, které osvětlí daný

problém. Zůstává mu i volnost přizpůsobovat formulace otázek podle situace.
(Hendl, J., 2005)

Tabulka 8: Otázky pro polostrukturované rozhovory

Dílčí cíl	Výzkumná technika	Zdroj zjištění	Otázky pro zaměstnance
Co společnost očekává od zapojení do projektu Diverzita?	polostrukturovaný rozhovor	1. vedoucí projektu 2. koordinátor projektu 3. člen projektového týmu z interní komunikace	Z jakého důvodu se Skupina ČEZ zapojila do projektu Diverzita?
			Co společnost očekává od zapojení do projektu Diverzita?
			Která z definovaných opatření v rámci projektu Diverzita Vás nejvíce oslovila a proč?
			Myslíte si, že bude náročné zavést jednotlivá opatření – případně v čem?
			Jakým způsobem bude projekt komunikován zaměstnancům, jak se dozví o nových možnostech (flexibilní formy pracovní doby apod.)?
Zajímá zaměstnance dění ve Skupině ČEZ i po odchodu na MD/RD?	polostrukturovaný rozhovor	1. zaměstnanec po návratu z MD/RD 2. zaměstnanec na MD/RD	Skupina ČEZ se zapojila do Projektu Diverzita, máte představu, co to pro zaměstnance představuje?
			Vyhovuje Vám současná komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci na MD/RD?
			Pokud ne, co byste v komunikaci změnil/a?
			Víte, kde můžete zjistit potřebné informace týkající se odchodu na MD/RD v rámci Skupiny ČEZ?
			Scházejí Vám některé informace týkající se odchodu na MD/RD?
			Využil/a byste přístup na interní sociální síť i po odchodu na MD/RD?

Zdroj: vlastní zpracování

6.1 Analýza dokumentů

Výzkumným zdrojem informací pro mne byly dokument Memorandum Diverzita 2013+, dotazník společnosti Byznys pro společnost, kolektivní smlouvy Skupiny ČEZ, související legislativa, interní metodiky společnosti a prezentace a porady týmu. Specifikou tohoto výzkumu jsou již vytvořené dokumenty, není možné zasáhnout do jejich obsahu a jakkoliv je měnit. Materiály existují nezávisle na této výzkumné činnosti. K využití této metody mě vedla skutečnost porovnání obsahu vyplývajícího z memoranda a ne/existence podobných opatření v interních dokumentech společnosti.

Dokument Memorandum Diverzita 2013+ o podpoře rovných příležitostí na pracovním trhu a aktivním uplatňování principu genderové vyváženosti, obsahuje podpisy společností, které se zaručily hlásit se k těmto aktivitám:

- zavádět programy, které umožňují rovné příležitosti pro ženy a muže formou sladování soukromého a profesního života, zejména zavádět a podporovat flexibilní formy práce tam, kde to povaha práce umožní
- zajišťovat otevřenost pracovních nabídek pro obě pohlaví, zejména jejich vyvážené zastoupení při náborovém procesu a přihlížet k genderovému vyrovnání kandidátů v užším výběru
- podporovat ženy v jejich kariérním rozvoji a zajistit rozvojové programy pro zaměstnané, např. mentoringové programy, koučovací výcviky a vytváření sítí pro sdílení zkušeností.

Z Memoranda vyplývá, že zaměstnavatelé budou aktivně přistupovat k uplatňování principu rovných příležitostí a využívat všech dostupných nástrojů, včetně komunikačních prostředků k vysvětlení, že jejich společnost je odhodlána k tomu, aby pracovní síla byla různorodá, a že to přináší výhody jak zaměstnancům, tak podniku. (Byznys pro společnost, 2015)

Demografické změny vytvářejí všeobecně rostoucí tlak na ekonomiky a společnosti, vyžaduje to nový pohled na roli žen a mužů jakožto ekonomických aktérů a vztahu k jejich sociálním rolím. Přitom diverzita napomáhá firmám k udržení

konkurenceschopnosti, k rozšíření výběru talentů a přináší prostor pro inovace a rozvoj. Výzvou je podpořit ženy, aby se staly nebo zůstaly aktivní na trhu práce. Toho lze dosáhnout prostřednictvím opatření zaměřených na zajištění rovnosti zacházení v otázkách zaměstnanosti kombinovanými s akcemi, jejichž cílem je umožnit mužům a ženám spojovat profesní a rodinné povinnosti. Mužské a ženské role a stereotypy mají silný vliv na současnou dělbu práce mezi muži a ženami jak v rodině, tak na pracovišti i celkově ve společnosti a zároveň produkují rozdíly v příležitostech mužů a žen.

Obr. 1: Memorandum diverzita 2013+

Memorandum diverzita 2013+

memorandum o podpoře rovných příležitostí na pracovním trhu a aktivním uplatňování principu genderové vyváženosti

Dne 1. listopadu 2013 vyhlásují členové platformy Byznys pro společnost, která sdružuje velké a malé firmy hlásící se k odpovědnému podnikání a rozvíjející hodnoty společenské odpovědnosti firm v rámci svého podnikání v České republice, Memorandum o podpoře rovných příležitostí pro ženy a muže na pracovním trhu:

Otevřeně se hlásíme k důslednému uplatňování rovných příležitostí pro ženy a muže a vytváření příznivého prostředí a podmínek pro profesní uplatnění žen a jejich zastoupení ve vedoucích pozicích. Vycházíme přitom z konceptu diverzity, který do pracovního prostředí vnáší nové pohledy a podporuje kreativitu a inovace a zvyšuje konkurenceschopnost.

Svým podpisem se zavazujeme zejména:

- I. zavádět programy, které umožňují rovné příležitosti pro ženy a muže formou sladování soukromého a profesního života, zejména zavádět a podporovat flexibilní formy práce tam, kde to povaha práce umožňuje
- II. zajišťovat otevřenost pracovních nabídek pro obě pohlaví, zejména jejich vyvážené zastoupení při náborovém procesu a přihlížet k genderovému vyrovnání kandidátů v užším výběru
- III. podporovat i ženy v jejich kariéerním rozvoji a zajistit pro ně rozvojové programy, např. mentoringové programy, koučovací výcviky a vytváření sítí pro sdílení zkušeností.

Iniciátoři Memoranda

accenture Libor David generální ředitel Accenture Česká republika	ALLEN & OVERY Jane Townsend řídící partnerka pro region střední a východní Evropy Allen & Overy	antalis Jurař Pálínský generální ředitel Antalis	MOSAIC HOUSE Gilles Oulevey Sales and Marketing Director Monica Heron	CSOB Pavel Kavánek předseda představenstva a generální ředitel CSOB
GE Money Bank Radka Peláková personální ředitelka GE Money Bank	gsk Monika Horňáková generální ředitelka divize Pharmaceutical GlaxoSmithKline	Henkel Jarošlava Hradiláková generální ředitelka Henkel ČR	IBM Radek Horvák jednatel a finanční ředitel IBM Česká republika	Kooperativa Martin Diviš předseda představenstva a generální ředitel pojišťovna Kooperativa
Průmyslový Prázdný Pavel Lantsovský generální ředitel Průmyslový Prázdný	pwc Jiří Moar řídící partner PwC Česká republika	SANTÉ Pavel Bartašek jednatel Santé Network	SIEMENS Edmund Poláček generální ředitel Siemens	
SKUPINA ČEZ Michaela Chaloupková členka představenstva a ředitelka Divize nákup Skupina ČEZ	ŠKODA Bohdan Wijnar člen představenstva pro Oblast Řízení lidských zdrojů Škoda auto	Telefónica Luis Malvido generální ředitel Telefónica Czech Republic	vodafone Jitka Schindlerová Vice President oddělení lidí a sperty majetku Vodafone Czech Republic	

k Memorandu se k hlásí

nebo nás můžete kontaktovat na: info@byznysprospolecnost.cz

Jestliže jste státním nebo soukromým podnikatelem, můžete se připojit k platformě Byznys pro společnost, která sdružuje velké a malé firmy hlásící se k odpovědnému podnikání a rozvíjející hodnoty společenské odpovědnosti firm v rámci svého podnikání v České republice.

Největší odborná platforma firem pro sdílení a řízení principů CSR a udržitelného podnikání v ČR. Národní partnerská organizace CSR Europe a CSR360 Global Partner Network.

Zdroj: Byznys pro společnost, 2014

Ženy jsou důležitou součástí pracovního trhu. V České republice jsou jeho výrazným aktérem, z celkového počtu žen je 50 % ekonomicky aktivních (Český statistický úřad, 2013). Ženy jsou zároveň stále vzdělanější. V české populaci je dnes větší procento absolventek vysokých škol než absolventů, podle ČSÚ je to 56 % žen. Nicméně jejich vysoký potenciál zůstává často nevyužitý. Chtějí-li ženy skloubit zaměstnání s rodinou, narážejí stále na nedostatečné podmínky, jak je zmíněno v teoretické části této práce (předškolní zařízení, flexibilní pracovní doba či práce z domova apod.). Důsledky těchto systémových nedostatků jsou kromě společenských

také ekonomické: podle nedávno zveřejněné studie Institutu IDEA dochází u žen v období péče o děti k obrovskému propadu zaměstnanosti (18 % pokles míry zaměstnanosti žen mezi 25 a 30 lety s dětmi v předškolním věku), i když je dokázán vysoký zájem žen o účast na trhu práce a jejich schopnost na něm participovat. Míra zaměstnanosti žen s dětmi do 6 let je v České republice vůbec nejnižší v celé Evropské unii a ve srovnání s Belgií, kde je naopak nejvyšší, je rozdíl 41%. (Aperio – Společnost pro zdravé rodičovství, 2015) Stejně alarmující zůstává zastoupení žen ve vedení firem. V průzkumu společnosti Deloitte je počet žen ve vedení českých firem jen 6,7%. Z celkového počtu 859 členů statutárních orgánů předních sto českých firem je jen 84 žen. Ve srovnání se situací před deseti lety se téměř nic nezměnilo, v roce 2002 jich bylo 79, tzn. jen o pět méně. (průzkum společnosti Deloitte, 2014) Zaměstnavatelské subjekty chtějí reagovat na tyto překážky, které brání dosažení rovnosti mužů a žen a své možnosti vyjadřují v tomto memorandu o podpoře rovných příležitostí žen a mužů na pracovním trhu a aktivním uplatňování principu genderové vyváženosti.

Pro smysluplnost zapojení jednotlivých společností do projektu Diverzita, bylo nutné zmapovat situaci v oblastech diverzity před přistoupením k projektu ve všech společnostech, které memorandum podepsaly. Organizacím byl aktivitou Byznys pro společnost zaslán dotazník s názvem „Přehled kritérií určený ke zmapování současného stavu v oblasti rovných příležitostí a cílů na rok 2014“ viz příloha č. 1. Společnosti vyplnily tento dotazník dle skutečného stavu. Vždy po roce bude opět rozesílán stejný dotazník za účelem porovnání změn, které se ve společnosti v rámci projektu uskutečnily a jak se změnila situace ve firmě v oblastech diverzity. Projekt není časově omezen, jedná se o dlouhodobou iniciativu organizací, která vyžaduje mnoho systematických opatření.

V prostředí Skupiny ČEZ byly pojmy související s diverzitou standardem pro práci s lidmi, ale neexistovala jednoznačná, ucelená deklarace uplatňování těchto principů; spíše se na různých místech hovořilo o tom, že se ve společnosti nediskriminuje. Řada opatření na podporu diverzity, rovných příležitostí a age managementu byla obsažena v personálních postupech ještě před podpisem memoranda. Tato opatření vyplývají především z kolektivní smlouvy. Jedná se například o týden dovolené navíc, dva dny pracovního volna s náhradou mzdy při narození dítěte manželky nebo

družky zaměstnance, včetně převozu manželky (družky) do zdravotnického zařízení a zpět, na den pracovního volna bez náhrady mzdy při doprovodu dítěte k zajištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte, zajištění a úhrada rekvalifikačních kurzů, odstupné a odchodné, odměna při dosažení věku 50 let, činnost klubu důchodců apod. (Kolektivní smlouva ČEZ, a. s., 2015).

S podpisem memoranda vznikla nutnost obsáhnout tyto principy do firemních postupů a dát jim ucelenou strukturu. Prvním krokem v rámci projektu bylo vytvoření týmu. Zvláštností tohoto týmu bylo, že fungoval na základě neformálního uskupení lidí bez přímé vazby na jakoukoliv dokumentaci typu projektového řízení. Tým sdružoval především zájem samotných členů zlepšit procesy v oblastech sladování pracovního a osobního života. Jednalo se o skupinu zaměstnanců složenou ze zástupců strategického náboru, interní komunikace, zaměstnaneckých výhod, procesní podpory a sociálních vztahů Skupiny ČEZ.

Prvním krokem tohoto týmu bylo předdefinovat různá opatření v oblasti diverzity a rovných příležitostí viz tabulka 9. U jednotlivých opatření bylo v tabulce specifikováno, zda je již ve Skupině ČEZ uplatňováno (zvýrazněny modře), zda je doporučeno zavedení opatření a časová a finanční náročnost jednotlivých opatření.

Tabulka 9: Opatření pro podporu diverzity, rovných příležitostí a age managementu

Číslo	Název opatření	Uplatňujeme ano/ne	Opatření směřující do oblastí podpory			Návrhy k realizování		
			diverzity a rovných příležitostí	age managementu	work-life balance	doporučení	míra nákladů	časová náročnost zavedení
1	Definice a přijetí politiky - zásad rovných příležitostí a diverzity	ne	ano	ano	ano	ano	nízká	nízká
2	Stanovení kvót pro zastoupení žen	ne	ano	ne	ne	ne		
3	Školení managementu a personalistů v podpoře rovných příležitostí, diverzity a age managementu	ano	ano	ano	ne			
4	Znalost struktury zaměstnanců a její vývoj	ano	ano	ano	ne			
5	Vytipování pracovních míst vhodných pro OZP	ne	ano	ne	ne	ano	nízká	vysoká

6	Nábor zaměstnanců	ano	ano	ano	ne			
7	Výběr zaměstnanců	ano	ano	ano	ne			
8	Adaptace absolventů	ano	ano	ano	ne			
9	Adaptace nových zaměstnanců s praxí	ano	ano	ano	ne			
10	Vytipování pracovních míst vhodných pro využití některé z flexibilních forem organizace práce (mimo pružnou pracovní dobu)	ne	ano	ano	ano	ano	nízká	vysoká
11	Týden dovolené navíc	ano	ne	ne	ano			
12	Pružná pracovní doba	ano	ano	ano	ano			
13	Stlačená pracovní doba	ne	ano	ano	ano	ano	nízká	nízká
14	Částečné pracovní úvazky	ano	ano	ano	ano			
15	Sdílení pracovních míst	ne	ano	ano	ano	ano	nízká	vysoká
16	Práce z domova	ano	ne	ano	ano			
17	Pracovní volno pro řešení životních situací	ano	ne	ano	ano			
18	Vymezení času pro konání jednání	ne	ne	ne	ano	ano	nízká	nízká
19	Informovanost zaměstnanců v mimoevidenčním stavu	ne	ne	ano	ne	ano	nízká	nízká
20	Informační rozhovory před odchodem na mateřskou dovolenou a při přechodu na rodičovskou dovolenou	ano	ano	ne	ano			
21	Podpora brzkého návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené - příspěvek na hlídání	ne	ano	ne	ano	ano	nízká	nízká
22	Programy pro podporu zaměstnanců po návratu z rodičovské dovolené	ne	ano	ne	ano	ano	nízká	nízká
23	Firemní mateřská školka	ne	ano	ne	ano	ne		
24	Rodinný koutek	ne	ano	ne	ano	ne		
25	Programy pro trvalý rozvoj kompetencí	ano	ano	ano	ne			
26	Programy pro systematickou přípravu a rozvoj manažerského	ano	ano	ano	ano			

	potenciálu							
27	Mentoringové a koučovací programy pro vytváření příznivého prostředí a pro profesní uplatnění žen a jejich zastoupení ve vedoucích pozicích	ne	ano	ne	ne	ano	nízká	nízká
28	Čerpání benefitů v rámci sociálního programu	ano	ne	ano	ano			
29	Očkování	ano	ne	ano	ne			
30	Nadstandardní zdravotní prohlídky	ano	ne	ano	ne			
31	Stravování	ano	ne	ano	ne			
32	Zdravé a bezpečné pracovní prostředí	ano	ano	ano	ne			
33	Přednášky o zdravém životním stylu	ne	ne	ano	ano	ano	nízká	nízká
34	Sdílení zkušeností (knowledge management)	ano	ne	ano	ne			
35	Program rotace pro zaměstnance 55+	ne	ano	ano	ne	ne		
36	Program pro zaměstnance, kteří pozbydou zdravotní nebo psychickou způsobilost	ano	ano	ano	ne			
37	Programy pro zaměstnance odcházející do důchodu	ne	ne	ano	ne	ano	nízká	nízká
38	Podpora klubů důchodců a nadačního fondu Senioři Skupiny ČEZ	ano	ne	ano	ne			
39	Informovanost bývalých zaměstnanců - seniorů	ne	ne	ano	ne	ano	nízká	nízká

Zdroj: Puff, P. Opatření pro diverzitu_ rovní příležitosti_ age mgmt, 2014

Z opatření uvedených v tabulce 9 jsme v rámci týmu vybrali 12 nástrojů, které by se měly realizovat v rámci projektu Diverzita (tabulka 10). Jedná se o nástroje, které nejsou identifikovány v žádné vnitřní dokumentaci, a zároveň k nim neexistuje jednoznačně definovaný přístup.

Tabulka 10: Preference navrhovaných opatření (1=největší preference)

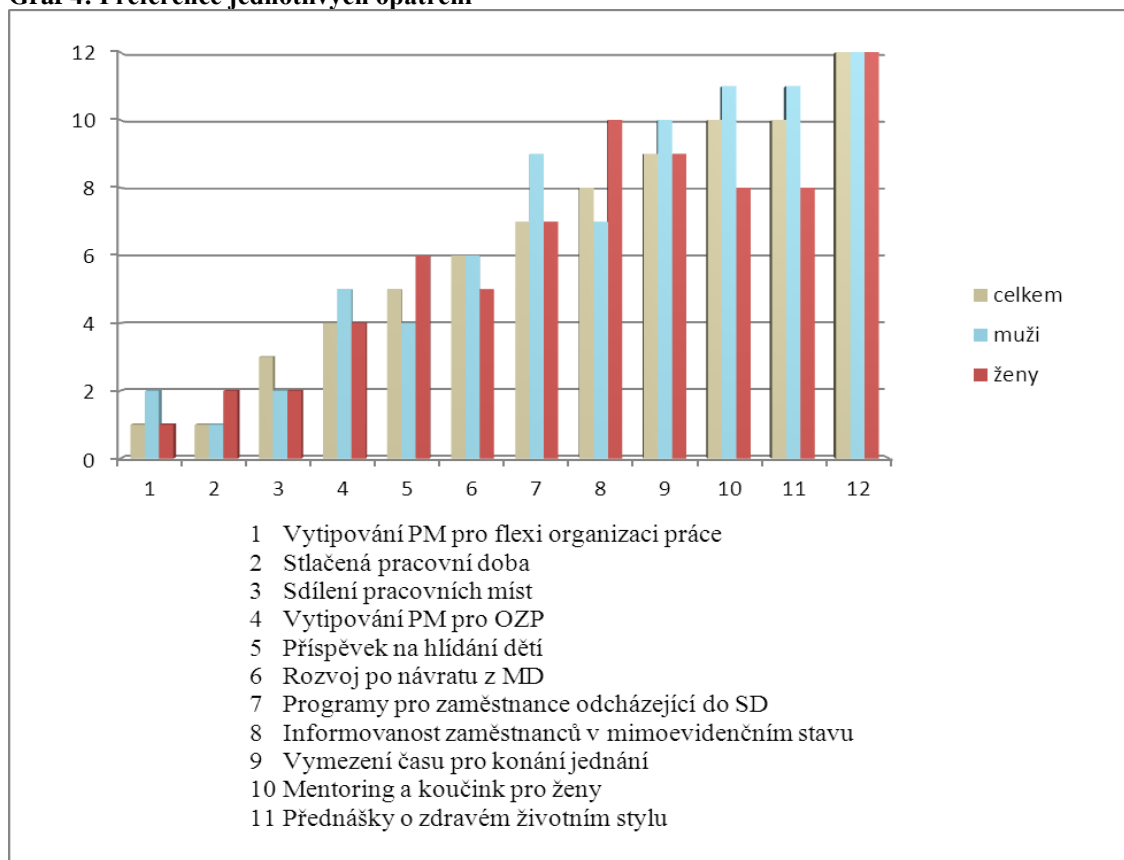
Číslo	Název opatření	Doplňující informace	Pořadí
1	Vytipování pracovních míst vhodných pro OZP		4
2	Vytipování pracovních míst vhodných pro využití některé z flexibilních forem organizace práce (mimo pružnou pracovní dobu)		1
3	Stlačená pracovní doba	umožnění práce v režimu odpracování týdenního úvazku v kratším počtu dní	1
4	Sdílení pracovních míst	job-sharing, je to v podstatě princip zkrácených úvazků. Využití např. při generační výměně, možnost čerpat příspěvek z fondů aktivní politiky zaměstnanosti	3
5	Vymezení času pro konání jednání	určení doporučeného vymezení doby začátku a konce pro standardní pracovní jednání	9
6	Informovanost zaměstnanců v mimoevidenčním stavu	udržení informovanosti o dění ve Skupině, možno realizovat buď prostřednictvím ČEZ News nebo speciálním portálem na webu (možno využít i pro bývalé zaměstnance-seniory)	8
7	Podpora brzkého návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené - příspěvek na hlídání	při dřívějším návratu z MD nebo RD měsíční příspěvek na zajištění péče o dítě	5
8	Programy pro podporu zaměstnanců po návratu z rodičovské dovolené	jedná se o specifické rozvojové programy, určené pro zaměstnance po rodičovské dovolené, zaměřené na pomoc při zvládnutí návratu do práce s péčí o dítě	6
9	Mentoringové a koučovací programy pro vytváření příznivého prostředí a podmínek pro profesní uplatnění žen a jejich zastoupení ve vedoucích pozicích	jedná se o rozvojové programy, zaměřené na ženy s manažerským potenciálem	10
10	Přednášky o zdravém životním stylu	jídlo, stres, pohyb, zdravý životní styl	10
11	Programy pro zaměstnance odcházející do důchodu	seminář pro zaměstnance před odchodem do důchodu, který je zaměřen částečně na povinnosti spojené s vyřízením důchodu, částečně na psychické dopady změny v životě	7
12	Informovanost bývalých zaměstnanců – seniorů	zasílání infomailů, ČEZNews apod., firemní dobrovolné akce určené zaměstnancům	12

Zdroj: Puff, P. *Opatření pro diverzitu _rovné příležitosti_ age mgmt, 2014*

Následně bylo osloveno 22 respondentů s krátkým průzkumem za účelem zjištění priorit u jednotlivých oblastí. V rámci průzkumu byli osloveni vedoucí zaměstnanci z útvaru personalistika. V dotazníku měli respondenti ohodnotit své preference k zavedení opatření. Z výsledků vyplynulo, že respondenti preferují především oblasti směřující do organizace pracovní doby. U většiny oblastí došlo ke shodě

v názorech mužů a žen. V grafu 4 níže můžeme sledovat preference u jednotlivých opatření, kdy 1 znamená nejvíce preferovaný nástroj a 12 nejméně.

Graf 4: Preference jednotlivých opatření



Zdroj: Puff, P. Výsledky průzkumu priorit mezi HR, 2014

Z přehledu také vyplývá větší rozdíl v pohledu obou pohlaví zejména na nástroje 8, 10 a 11, ale také 5 a 7. Zajímavá preference nástrojů zaměřených spíše na ženy ze strany mužů je u nástrojů č. 5, 8 a 10. Při sloučení výsledků se potvrzuje dominance opatření do organizace práce.

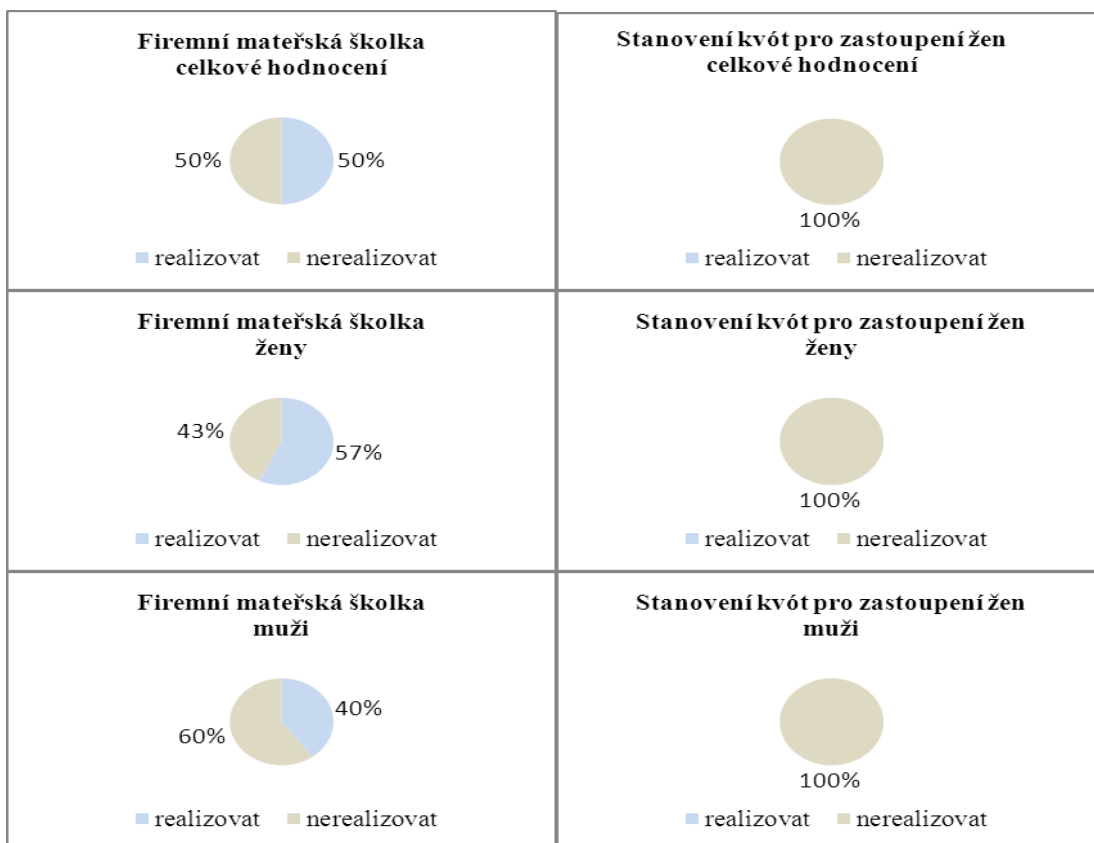
Na základě tohoto průzkumu byly stanoveny následující cíle týmu:

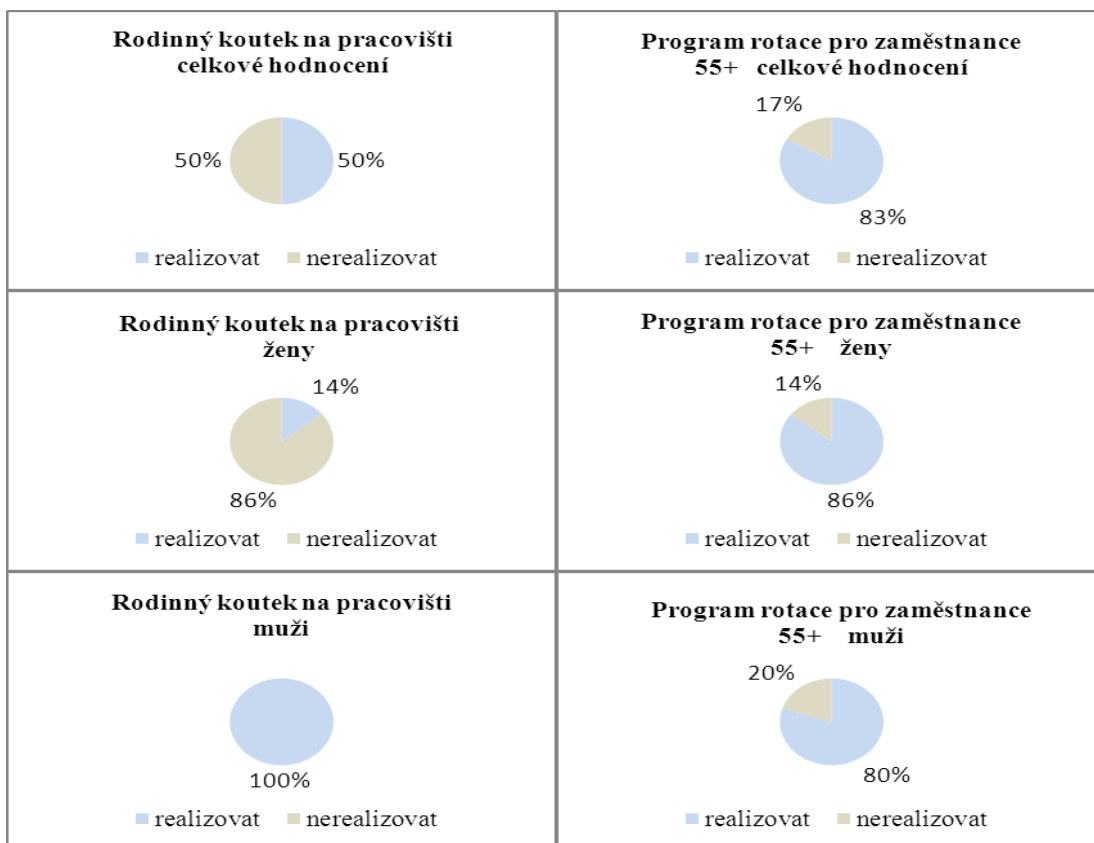
- prověřit využitelnost jednotlivých nástrojů v personální praxi Skupiny ČEZ
- navrhnout případná další opatření, která by pomohla diverzitě, rovným příležitostem a age managementu
- vyhodnotit náročnost a podmínky pro zavedení jednotlivých opatření
- komunikovat připravované nástroje, u kterých se předpokládá jejich zavedení, s cílem ověřit jejich přijetí ze stran zaměstnanců

- navrhnout celkový koncept prezentování oblasti diverzity, rovných příležitostí a age managementu, a to jak nástrojů běžně využívaných, tak nově připravovaných

Mezi nástroji týkající se projektu Diverzita byly také opatření, které se ve Skupině ČEZ nedoporučily realizovat, a to především z ekonomických důvodů a z hlediska nemožnosti zajistit rovné podmínky pro všechny zaměstnance Skupiny ČEZ napříč celou republikou. Výsledky průzkumu u nedoporučených opatření jsou znázorněny v grafu 5.

Graf 5: Nedoporučená opatření





Zdroj: Puff, P. Výsledky průzkumu priorit mezi HR, 2014

V rámci projektového týmu jsme sloučili dvanáct vybraných témat do sedmi hlavních nástrojů, které by se měly ve Skupině ČEZ realizovat.

Jedná se o tyto nástroje:

1. vytipování pracovních míst vhodných pro OZP
2. flexibilní formy pracovní doby
3. vymezení času pro konání pracovních jednání
4. podpora zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené – před nástupem a po návratu z ní
5. rozvoj zlepšující podmínky pro profesní uplatnění žen ve vedoucích pozicích
6. zdravý životní styl
7. podpora zaměstnanců před odchodem do starobního důchodu a komunikace po jejich odchodu

6.2 Vytipování pracovních míst vhodných pro OZP

Jedním z hlavních důvodů zavedení tohoto nástroje je zvýšení možnosti uplatnění osob se zdravotním postižením na pracovním trhu. V současné době pracuje ve Skupině ČEZ přes 100 osob se zdravotním postižením. V souvislosti se zvýšením počtu těchto zaměstnanců je důležité identifikovat pracovní místa, která jsou vhodná pro osoby se zdravotním postižením. V případě, že se vypisuje nové výběrové řízení na pozici vhodnou pro osobu se zdravotním postižením, je v současné době manuálně doplněn u pozice vydefinovaný příznak, aby uchazeči zjistili, že je možné obsadit pozici osobou se zdravotním postižením (dále OZP). Realizováním tohoto nástroje bude u všech popisů pracovních míst uváděn v HR systému příznak znamenající, že je pozice vhodná i pro OZP. Na základě systémového označení, se bude příznak automaticky zobrazovat i v případě, že na pozici bude vypsáno výběrové řízení.

Obsazování vhodných pracovních míst osobami se zdravotním postižením by v budoucnosti mohlo vést také ke snížení výše náhradního plnění do státního rozpočtu. Dle zákona č. 435/2014 Sb. o zaměstnanosti je zaměstnavatel s více než 25 zaměstnanci povinen zaměstnávat 4% osob se zdravotním postižením z celkového počtu zaměstnanců. Pokud tak nečiní a neodebírání výrobky nebo služby od zaměstnavatelů definovaných v § 81 zákona o zaměstnanosti odvádí do státního rozpočtu tzv. náhradní plnění. Jestliže zaměstnavatel kombinuje jednotlivé možnosti plnění povinného podílu, stanoví vyšší odvodu do státního rozpočtu tak, že od svého povinného podílu odečte průměrný roční přepočtený počet OZP, které ve sledovaném roce skutečně zaměstnával, a počet OZP, které si započítal na základě odebraných výrobků nebo služeb nebo zadaných zakázek. Výsledek vynásobí 2,5 násobkem průměrné mzdy v národním hospodářství za 1. až 3. čtvrtletí sledovaného kalendářního roku. (§81, 82 zákona o zaměstnanosti)

Skupina ČEZ odvedla na náhradním plnění v roce 2013 i 2014 cca 17 miliónů korun do státního rozpočtu. Osoby se zdravotním postižením zaměstnává Skupina ČEZ i dnes, ale pouze u některých pozic je v současnosti definováno, že jsou vhodné pro osoby se zdravotním postižením.

Ve Skupině ČEZ je 12 500 zaměstnanců a vytipovat u všech pozic jejich vhodnost pro OZP bude znamenat především časovou náročnost. S tímto nástrojem je spojená vysoká pracnost, avšak do budoucna je toto označení nezbytné a z finančního hlediska návratné. Co se týče legislativy, neznamená zavedení tohoto nástroje žádné další potřebné kroky.

6.3 Flexibilní formy pracovní doby

Nejvíce uplatňovanou formou pracovní doby ve Skupině ČEZ je pružná pracovní doba, kterou využívá 48 % zaměstnanců. Jedná se o vysoké číslo na společnost, která se zabývá výrobou, distribucí a dodávkou elektřiny nepřetržitě 24 hodin denně, 7 dní v týdnu. Pružná pracovní doba je takové rozvržení pracovní doby, při kterém si zaměstnanec sám volí začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci stanovených časových úseků volitelné pracovní doby. Současné uplatňování ostatních forem flexibilní pracovní doby je ve Skupině ČEZ minimální. Na zkrácený týdenní pracovní úvazek bylo v roce 2014 zaměstnáno pouze 31 osob. Částečně byla ve Skupině ČEZ využívána také práce z domova, avšak neexistovala žádná vnitřní dokumentace, která by upravovala flexibilní formy pracovní doby a umožňovala jejich aplikaci. Proto byla v rámci projektu Diverzita upravena vnitřní dokumentace o pracovní době, ve které byly zapracovány následující flexibilní formy pracovní doby:

- práce z domova (home office)
- stlačený pracovní týden
- zkrácený týdenní úvazek

Pro vedoucí zaměstnance bude vytvořena příručka, aby mohli tyto formy pracovní doby správně aplikovat do praxe. Po zvážení všech okolností jsme se rozhodli, že využívání nebude omezeno pouze určitými cílovými skupinami zaměstnanců, např. rodiči s malými dětmi. Flexibilních forem pracovní doby mohou využít i zaměstnanci, kteří opatrují nemocného rodiče apod. Vhodnost opatření již záleží na individuálním rozhodnutí manažera.

V souvislosti se zavedením flexibilních forem pracovní doby byla identifikována tato rizika:

- V případě zavedení práce z domova se jedná o legislativní ustanovení, kdy dle § 151 zákoníku práce, v platném znění je „*Zaměstnavatel povinen poskytovat zaměstnanci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak, náhradu výdajů, které mu vzniknou v souvislosti s výkonem práce, v rozsahu a za podmínek stanovených v této části.*“ (§ 151 zákoníku práce) Při práci z domova vznikají zaměstnanci výdaje související s výkonem závislé činnosti v podobě spotřeby vody, elektřiny, datového připojení apod. Dle dalšího ustanovení zákoníku práce se zaměstnanec tohoto práva na úhradu nákladů nemůže vzdát. Nastává tedy situace, kdy by zaměstnavatel rád umožnil zaměstnancům práci z domova, ale na druhou stranu budou zaměstnavateli vznikat vícenálady, které by měl zaměstnanci při home office hradit. Na základě tohoto zjištění byly dotazovány ostatní společnosti, které home office zaměstnancům poskytují. Dle informací se v některých společnostech hradí paušální poplatky zaměstnancům např. na úhradu energií, někde jsou hrazeny telekomunikační náklady, ve většině společností však zaměstnancům nekompensují zvýšené náklady.
- Flexibilní formy pracovní doby vyžadují další systémové zásahy spojené především s úpravou docházkového systému a tedy zvýšené finanční náklady.
- Další problémy mohou vznikat v souvislosti s umožněním flexibilní pracovní doby pouze některým zaměstnancům. Bude záležet na individuálním posouzení vedoucích pracovníků, kteří musí uvážlivě rozhodnout komu a v jakém případě flexibilní pracovní dobu umožnit. Mohou vznikat rozpory na pracovišti, kdy bude některým zaměstnancům umožněna flexibilní pracovní doba a některým zaměstnancům s podobnými povinnostmi nikoliv.
- Důležitá je také zodpovědnost a disciplína zaměstnance, zaměstnancům by neměl být home office poskytován plošně, ale pouze v odůvodněných případech. V individuální smlouvě by se měla stanovit doba práce zaměstnance, postup v případě, kdy se zaměstnanci stane pracovní úraz apod.

Ve Skupině ČEZ byla některá rizika ošetřena v pracovní smlouvě, kde bylo doplněno ustanovení o umožnění přístupu do místa výkonu práce, tzn. bydliště z důvodu prověření bezpečnosti. Byla specifikována také pracovní doba zaměstnance, kdy musí být připojen k interní síti a ustanovení o dodání veškerého telekomunikačního zařízení zaměstnavatelem (např. notebook, telefon, vzdálený přístup k interní síti). V pracovní smlouvě je uvedeno speciální ujednání, které stanoví, že práci z domova považuje zaměstnanec za formu benefitu za účelem sladění jeho pracovního a osobního života, bez nároku na úhradu dalších výdajů na energie, vodné, stočné apod.

6.4 Vymezení času pro konání pracovních jednání

Dalším z nástrojů je vymezení času pro konání pracovních jednání. Tento nástroj vznikl z důvodu, aby nedocházelo k plánování pracovních schůzek v pozdních odpoledních hodinách, které jsou nevhodné především pro rodiče malých dětí. Provozní doba jeslí a mateřských škol je nejčastěji do 16 -17 hodin, pokud je rodičům naplánována schůzka na pozdní odpolední hodiny, musí řešit vyzvedávání dětí ze školky jinou oprávněnou osobu.

V rámci tohoto nástroje bylo přijato opatření, kterým bude ve firemní elektronické poště stanovena doba na plánování schůzek např. mezi 8-17 hodinou. Pokud zaměstnanec bude plánovat schůzku mimo stanovený čas, zobrazí se v interní poště zpráva, upozorňující zadavatele schůzky na nevhodný čas a zda je možno jednání naplánovat v jiném vhodnějším termínu. Jedná se o opatření s nízkými náklady na jejich zavedení a rodičům přispěje ke sladění jejich pracovního a osobního života. V jednání zůstává rozmezí času, ve kterém bude hlášení zobrazeno, neboť má společnost rozličné provozy v různých místech republiky, kdy je naplánování schůzky v Elektrárně Tušimice v 15.00 hodin považováno za pozdní hodinu a naopak v Praze je nevhodné plánovat schůzky například v 7.00 hodin ráno. Jedná se o lokální odlišnosti a v současné době se hledá vhodný kompromis, který by byl použitelný pro všechny zaměstnance Skupiny ČEZ.

6.5 Podpora zaměstnanců na mateřské a rodičovské dovolené – před nástupem a po návratu z ní

V roce 2014 měla Skupina ČEZ přes 300 zaměstnanců na mateřské nebo rodičovské dovolené. Komunikace ze strany zaměstnavatele je v průběhu překážek v práci zaměstnance velmi důležitá, proto jsme v rámci projektu Diverzita definovali další nástroj. Pomocí tohoto opatření by měli být zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené více informováni o dění ve společnosti. Komunikace ve Skupině ČEZ by měla probíhat prostřednictvím firemního časopisu ČEZ News a interní sociální sítě. Na zavedení těchto komunikačních kanálů v současné době společnost pracuje ve spolupráci s oddělením informačních technologií. Interní sociální síť je navržena ve formě sdíleného prostředí, kde se zaměstnanci mohou v různých diskusích informovat o svých zkušenostech se sladěním osobního a pracovního života. Dále je připravována příručka pro budoucí rodiče, kterou zaměstnanci obdrží před odchodem na mateřskou dovolenou. Tento manuál bude zahrnovat veškeré důležité informace, které by měl zaměstnanec znát před odchodem na mateřskou a následně rodičovskou dovolenou. Těsně před návratem do práce budou mít zaměstnanci možnost účastnit se pracovních porad jednotlivých útvarů a také se budou moci účastnit tzv. „Induction day“, což je den, kdy se vítají noví zaměstnanci ve Skupině ČEZ a jsou seznamováni se společností.

Jako další podporující opatření v této oblasti je zvažována možnost rozšíření čerpání prostředků z osobního účtu. Všichni zaměstnanci Skupiny ČEZ mají každoročně přiděleny finanční prostředky do tzv. osobního účtu zaměstnance. Tento osobní účet je možné čerpat pouze na rekreační a zdravotnické zařízení. Rozšířením možnosti čerpání o úhradu faktur z předškolních zařízení by společnost ulehčila situaci nejednomu rodiči. Zavedení tohoto nástroje je zatím v projektové fázi, neboť se v budoucnosti zvažuje forma čerpání osobního účtu prostřednictvím tzv. cafeterie. Cafeterie je systém odměňování pracovníků (benefitů, zaměstnaneckých výhod), u kterého si může zaměstnanec vybrat konkrétní benefit podle svého uvážení. Většina zaměstnanců se rozhoduje podle svých sociálních, zájmových, či jiných preferencí. V rámci cafeterie již možnost čerpání prostředků na předškolní zařízení existuje.

6.6 Rozvoj zlepšující podmínky pro profesní uplatnění žen ve vedoucích pozicích

Rozvojové programy zaměřené na ženy s manažerským potenciálem byly definovány jako další nástroj v projektu Diverzita. Tyto rozvojové programy by měly mít podobu např. manažerského fóra na téma Žena a leadership, dále by se měly ženy ve vedoucích pozicích scházet při různých diskusích, které bude zastřešovat jediná žena v představenstvu Skupiny ČEZ a zároveň ředitelka divize správa JUDr. Michaela Chaloupková, která je výborným příkladem pro ostatní ženy s manažerským potenciálem, neboť i s malými dětmi zvládá sladit vysokou manažerskou pozici i osobní život.

Na konci roku 2014 proběhlo první setkání s ředitelkou M. Chaloupkovou, na které byly pozvány ženy v energetice. Setkání se konalo v multifunkčním exkluzivním prostoru Tančící kuchyně v Praze, což jsou netradičně pojaté a reprezentativně zařízené privátní prostory s možností přípravy vlastních jídel při diskusi. Ženy v energetice zde debatovaly především na téma sladování osobního a pracovního života.

Vybraným manažerkám ze Skupiny ČEZ byla také nabídnuta účast v programu Odyssea, což je nekomerční mentoringový projekt zaměřený na podporu talentovaných žen v manažerských pozicích. Zaměřuje se na rozvoj ženských vedoucích pracovníků a zvýšení diverzity v místním podnikatelském prostředí.

6.7 Zdravý životní styl

Podpora zdravého životního stylu zaměstnanců by měla být nepostradatelnou součástí firemní kultury. Podpora zdraví zaměstnanců přináší firmám nejen větší zisky z důvodu nízké nemocnosti zaměstnanců, ale především jejich spokojenost a vyšší motivaci. V rámci tohoto nástroje realizovala společnost ve spolupráci s Oborovou zdravotní pojišťovnou (dále jen OZP) pilotní projekt s názvem Den zdraví s OZP. Během tohoto dne si zaměstnanci v Ostravě a v Plzni mohli nechat vyšetřit pigmentové znaménka, množství tuku, cukru, triglyceridů v krvi a také si

mohli nechat změřit riziko kardiovaskulárních chorob. Dále mohli využít masáže zad a šíje od nevidomých masérů. Zaměstnanci tyto dny ocenili především díky možnosti vyšetření přímo na pracovišti v rámci jejich pracovní doby. V roce 2015 budou Dny zdraví probíhat i v dalších lokalitách a provozech Skupiny ČEZ.

V rámci tohoto nástroje je zvažována také implementace e-learningového kurzu zaměřeného na zdravou výživu, odbourávání stresu nebo doporučenou pohybovou aktivitu a procvičení v kanceláři. Kromě e-learningového kurzu se zvažuje umístění videí se cviky v kanceláři na intranet Skupiny ČEZ. Díky těmto praktickým videím se každý zaměstnanec bude moci protáhnout a odreagovat s profesionálními trenéry přímo v kanceláři. K dispozici budou také ukázková videa s obsahem zaměřeným na správnou výživu a zdravý životní styl.

6.8 Podpora zaměstnanců před odchodem do starobního důchodu a komunikace po jejich odchodu

V současné době jsou příspěvky pro bývalé zaměstnance Skupiny ČEZ realizovány prostřednictvím Klubu důchodců a Nadace senioři Skupiny ČEZ. Tyto organizace pořádají pro bývalé zaměstnance různá setkání a zájezdy. Dle kolektivní smlouvy Skupiny ČEZ mají kluby každoročně vyčleněny finanční prostředky na svou činnost.

Zaměstnanci před odchodem do starobního důchodu mnohdy neznají informace, které jsou nezbytné pro vyřízení veškerých potřebných náležitostí. Po odchodu z aktivního pracovního života by byli rádi i nadále informováni o dění ve Skupině ČEZ. Zaměstnanci by měli být s těmito informacemi seznamováni rovněž prostřednictvím interní sociální sítě. Firemní intranet byl doplněn o informační stránky s názvem „Co mě zajímá k pracovnímu poměru“, kde jsou uvedeny rady a doporučení pro zaměstnance, kteří budou odcházet do starobního důchodu.

6.9 Kvalitativní rozhovory

V rámci projektu byly navrženy výše uvedené nástroje, které mají pomoci k podpoře rovných příležitostí pro muže a ženy na pracovním trhu. Abych získala bližší informace a mohla navrhnout nejvhodnější kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita, realizovala jsem polostrukturované rozhovory s vybranými zaměstnanci.

Z rozhovorů s dílčím cílem zjistit, co Skupina ČEZ očekává, od zapojení do projektu Diverzita vyplynulo, že společnost by ráda, aby se opatření vyplývající z memoranda staly standardem pro práci se zaměstnanci a součástí firemní kultury. Jedná se především o rovné příležitosti pro ženy a muže formou sladování soukromého a profesního života, zavádění flexibilních forem pracovní doby, přihlížení k genderovému vyrovnání kandidátů v užším výběru a podpora žen v jejich kariérním rozvoji. *„K zapojení do projektu vedla společnost především dlouhodobá spolupráce s aktivitou Byznys pro společnost, která je koordinátorem firem zabývajících se společenskou zodpovědností. V rámci této aktivity se hovořilo o diverzitě a vzhledem k ztotožnění se s oblastmi, které diverzita řeší, se Skupina ČEZ do projektu přihlásila.“* (Vedoucí projektu, 2015) Od projektu především očekává, že bude prostřednictvím vzniklých nástrojů napomáhat k odstranění problémů ve třech oblastech memoranda. Všichni dotazovaní shodně odpověděli na otázku, které z opatření projektu je nejvíce oslovilo, flexibilní formy pracovní doby. Jako důvod uváděli možnost zavedení u většího počtu zaměstnanců v rámci celé republiky, pokud to povaha jejich práce umožňuje. *„Flexibilní formy pracovní doby jsou nejvíce využitelné pro zaměstnance ze všech integrovaných společností, útvarů a ve všech koutech ČR.“* (Koordinátor projektu, 2015) Dle názoru dotázaných může tento nástroj nejvíce pomoci právě při sladění osobního a pracovního života zaměstnanců. Nejnáročnější v rámci projektu bude přesvědčit manažery, že má smysl aktivně podporovat tato opatření.

Z výše uvedeného zjištění je patrné, že od zapojení do projektu společnost očekává především aktivní pomoc rodičům při sladování osobního a pracovního života. Flexibilní formy pracovní doby by se měly stát automatickou součástí firemní kultury a standardů ve společnosti. Zaměstnanci si uvědomují náročnost především

v podobě přesvědčení manažerů, aby aktivně využívaly opatření zavedené pro sladování osobního a pracovního života.

„Komunikace vlastních nástrojů by měla být prováděna nenásilnou formou, důležitá je podpora vnímání zaměstnanci a posilování jejich angažovanosti a ztotožnění s vizí zaměstnavatele.“ (Zaměstnankyně interní komunikace, 2015) Zaměstnanci se o nových možnostech, jako jsou např. flexibilní formy pracovní doby, dozví prostřednictvím svých nadřízených pracovníků. Komunikace bude probíhat prostřednictvím firemního intranetu, článku ve firemním časopisu ČEZ News, nebo na produktovém dni³. V první fázi bude nutné informovat business partnery všech společností na produktovém dni. Tito zaměstnanci budou následně informovat manažery jednotlivých společností o nových možnostech a důležitosti jejich využívání u vhodných zaměstnanců napříč celou skupinou. Dle slov kolegyně z interní komunikace *„ Nejdříve se musí oslovit manažeři, aby vzali projekt za vlastní. Bez tohoto postupu to hned pohrčíme...“* Následně budou osloveni zaměstnanci prostřednictvím intranetu. Na intranetu vzniknou v rámci nového employer brandu webové podstránky se čtyřmi hlavními oblastmi - moderní vybavení, smysluplnost, slušnost a rozvoj. Tyto oblasti byly vydefinovány z průzkumu zaměstnanecké spokojenosti, který probíhal ve firmě v průběhu roku 2014. Zaměstnanci zde sami uváděli spokojenost v zaměstnání např. z důvodu, že slušnost ve společnosti není jen pouhá fráze. Z těchto podnětů vznikla oblast slušnost, další oblasti vznikly obdobným způsobem. Pod slušností budou také umístěny informace k projektu Diverzita. Dalším komunikačním kanálem bude časopis ČEZ News, ve kterém budou publikovány články v rubrice Den s Jedná se o rubriku, kde je vybrán vždy nějaký zaměstnanec a je popsán celý jeho pracovní den, jakou činnost vykonává, v kolik hodin apod. Do této rubriky budou vybírání zaměstnanci s netypickým povoláním např. muž na feminizované pozici, nebo žena na maskulinní pozici (žena montérka elektroměrů apod.) Komunikace bude probíhat nenásilnou formou s genderovým aspektem. Časopis vychází měsíčně. Informovanost bude probíhat také prostřednictvím externích tiskovin, neboť je známo, že zaměstnanci více věří externím zdrojům, než firemnímu časopisu. V rozhovorech s našimi manažeři v externím tisku (např. v Hospodářských novinách)

³ Produktový den je den, kdy jsou na společné schůzce informováni business partneři a konzultanti lidských zdrojů v jednotlivých společnostech Skupiny ČEZ o novinkách a důležitých informacích nutných ke komunikaci napříč skupinou.

budou zmíněny informace o projektu a jeho smyslu. Dále budou vybráni zaměstnanci, kteří budou aktivně využívat některá z opatření. S těmito zaměstnanci budou sepsány jejich příběhy, jako příklady v praxi. Příběhy budou publikovány na intranetu a ve firemním časopise. Důležitá je tedy nenásilná forma komunikace a postupná angažovanost a ztotožnění zaměstnanců s projektem.

V rozhovorech s dílčím cílem zjistit, zda mají zaměstnanci zájem o dění ve Skupině ČEZ i po dobu, kdy nejsou v přímém pracovním procesu, se odpovědi liší především v první otázce, zda již slyšeli o projektu Diverzita. Zaměstnankyně, která se vrátila do zaměstnání, částečně ví, co projekt představuje. Na rozdíl od zaměstnankyně, která je v současnosti na rodičovské dovolené a o projektu dosud neslyšela. Toto zjištění není překvapivé z důvodu, že dosud neproběhla žádná hromadná informační kampaň o projektu. Odpovědi na vyhovující stav současné komunikace se zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené se také značně liší, kdy zaměstnankyně na rodičovské dovolené odpovídala na otázku kladně a zaměstnankyně po návratu z RD nezaznamenala žádnou komunikaci ze strany zaměstnavatele: „*Žádnou komunikaci jsem nezaznamenala, kromě žádosti čerpání z osobního účtu a komunikace se mzdovou účetní při vyplňování formuláře na zúčtování daní.*“ Tuto odlišnost lze vysvětlit zaměstnáním u různých společností Skupiny ČEZ a individuálním přístupem manažerů. Na otázku co by v této komunikaci zaměstnanci rádi změnili, odpovídaly obě dotázané shodně, a to častější setkání se zaměstnavatelem v průběhu rodičovské dovolené. Obě zaměstnankyně kladně odpovídaly na otázku, zda ví, kde naleznou potřebné informace týkající se odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Interní sociální síť by ani jedna z dotázaných nevyužila, spíše by ocenily častější kontakt se svými kolegy/kolegyněmi.

Ze zjištěných skutečností vyplývá, že zaměstnancům schází především osobní kontakt se zaměstnavatelem po dobu jejich mateřské/rodičovské dovolené. V rámci projektu doporučuji nastavit jednotné komunikační kanály se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené a častější setkání. Osvědčit by se mohlo jmenování tzv. patrona/nky, který funguje jako prostředník mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem a předává veškeré důležité informace po dobu trvání mateřské/rodičovské dovolené.

6.10 Kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita

Zapojení do projektu Diverzita má přinést změny především ve třech hlavních oblastech, kterými jsou výše zmíněné:

- zavádění programů, které umožňují rovné příležitosti pro ženy a muže formou sladování soukromého a profesního života, zejména zavádět a podporovat flexibilní formy práce tam, kde to povaha práce umožní
- zajišťování otevřenosti pracovních nabídek pro obě pohlaví, zejména jejich vyvážené zastoupení při náborovém procesu a přihlížení k genderovému vyrovnání kandidátů v užším výběru
- podpora žen v jejich kariérním rozvoji, zajištění rozvojových programů pro zaměstnané, např. mentoringové programy, koučovací výcviky a vytváření sítí pro sdílení zkušeností.

Navrhnutí konkrétních kritérií, pomocí kterých je možno evaluovat prospěšnost zapojení do projektu, předcházelo studium souvisejících dokumentů. Analyzované dokumenty obsahovaly Memorandum Diverzita 2013+, dotazník Přehled kritérií určený ke zmapování současného stavu v oblasti rovných příležitostí a cílů na rok 2014, související legislativa, kolektivní smlouvy Skupiny ČEZ, metodika Pracovní doba, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost v integrovaných dceřiných společnostech Skupiny ČEZ a interní prezentace a porady týmu. Specifikou tohoto výzkumu jsou již vytvořené dokumenty, které jsou pevně fixovány. Tento fakt s sebou přináší určité výhody i omezení. Není možné zasáhnout do jejich obsahu a jakkoliv je měnit. Materiály existují nezávisle na této výzkumné činnosti. K využití této metody mě vedla skutečnost porovnání obsahu vyplývajícího z memoranda a ne/existence podobných opatření v interních dokumentech společnosti. I když mnoho opatření týkající se genderové vyváženosti a rovnosti podmínek pro muže a ženy existovala již před přistoupením k projektu, neexistovala jednoznačná, ucelená koncepce uplatňování principů pro podporu sladování osobního a pracovního života.

Pro evaluaci projektu z hlediska prospěšnosti doporučuji vymezit měřitelná kritéria. Tento způsob se jeví jako nejvhodnější, neboť situace ve společnosti týkající se

zaměstnanosti mužů a žen, platového ohodnocení a formách pracovní doby, je v organizaci dobře mapována již řadu let. Existují tedy přesná čísla, jak byly ve společnosti využívány flexibilní formy pracovní doby, jaké programy pro rozvoj manažerského potenciálu žen firma uskutečňovala a také počet zaměstnaných osob se zdravotním postižením. Vypovídajícím způsobem evaluace bude tedy srovnání stavu před podpisem memoranda a následně v období po jeho podpisu. Přesné vyhodnocení není možné provést nyní, neboť navrhované nástroje se budou v současné době postupně realizovat v praxi a v nejbližším období bude probíhat komunikace opatření vedoucím zaměstnancům. Je otázkou několika let, než se všechny nástroje stanou každodenní rutinní praxí manažerů a zaměstnanců ve společnosti a také součástí firemní kultury.

Prvním opatřením v rámci projektu Diverzita byla definována nezbytnost vytipování pracovních míst vhodných pro osoby se zdravotním postižením. Zavedení tohoto nástroje má zvýšit možnost uplatnění osob se zdravotním postižením na pracovním trhu. V současné době pracuje ve Skupině ČEZ přes 100 osob se zdravotním postižením. V rámci tohoto nástroje lze jednoduše **porovnat počet zaměstnanců se zdravotním postižením před přistoupením k projektu a následně v průběhu jeho trvání**. Toto kritérium by mělo být snadno měřitelné a také dostatečně vypovídající o efektivitě opatření.

Z odpovědí dotázaných zaměstnanců bylo zjištěno, že je nejvíce oslovilo opatření se zaměřením na flexibilní formy pracovní doby. Tomuto nástroji by měla být věnována zvýšená pozornost, neboť se jedná o opatření, které může pomoci mnoho zaměstnancům při sladování jejich osobního a pracovního života. Proto byla navržena kritéria, která budou **mapovat počet zaměstnanců s flexibilní formou pracovní doby**. Jedná se o tyto formy pracovní doby:

- **pružná pracovní doba**
- **částečný pracovní úvazek**
- **práce z domova**
- **stlačený pracovní týden**

V organizaci jsou dobře evidovány počty zaměstnanců s pružnou pracovní dobou a s částečným pracovním úvazkem. V současné době zaměstnává společnost cca

12 500 zaměstnanců, z tohoto počtu pracuje téměř polovina zaměstnanců ve formě pružné pracovní doby. Pouze 31 osob je však zaměstnána formou částečného pracovního úvazku, což je 0,2 % zaměstnanců. Z hlediska udržení odbornosti stávajících zaměstnanců, kteří odchází na mateřskou/rodičovskou dovolenou a snížení nákladů na zaučování nových zaměstnanců, je toto číslo velmi nízké. Pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu doporučuji evidovat také počty zaměstnanců s možností práce z domova a s možností práce ve stlačeném pracovním týdnu. Tato forma pracovní doby je některým zaměstnancům umožněna i v současné době, avšak neexistuje žádná evidence. Ruční evidence v takto velké organizaci není efektivní, je však možné využít propracovaný HR systém, ve kterém bude vhodné zavést příznak, který by identifikoval zaměstnance s možností práce z domova nebo s možností práce ve stlačeném pracovním týdnu. Na základě toho příznaku bude možné vyselektovat vybrané zaměstnance a jednoduše mapovat úspěšnost zavedení opatření do praxe.

Dalším navrhovaným kritériem jsou **počty a typy uskutečněných programů pro ženy s manažerským potenciálem**. Ve společnosti jsou realizovány rozvojové programy již několik let. Cílovými skupinami těchto programů jsou management a klíčoví zaměstnanci. Neexistoval však žádný program, který byl určen pouze pro ženy s manažerským potenciálem. V rámci projektu Diverzita bylo uskutečněno na konci roku 2014 diskusní setkání pro ženy v energetice a také byla vybraným manažerkám nabídnuta účast v mentoringovém programu Odyssey.

V souvislosti s opatřením zaměřeným na podporu zdravého životního stylu bude zajímavé **srovnání nemocnosti zaměstnanců před zavedením programů a následně v průběhu jeho zavedení**. V rámci realizovaných Dnů zdraví, které budou postupně probíhat ve všech větších lokalitách a provozech společnosti jsou realizována různá vyšetření, např. vyšetření pigmentových znamének nebo neinvazivní vyšetření cév. O tato vyšetření je velký zájem ze strany zaměstnanců, neboť lékaři dojedou za zaměstnanci přímo na jejich pracoviště, kde se mohou nechat vyšetřit v rámci pracovní doby. I přes prvotní obavy zaměstnavatele, že realizované Dny zdraví mohou naopak nemocnost zaměstnanců zvýšit, se ukazuje, že trend je spíše opačný a investice do péče o zdraví zaměstnanců není nikdy zbytečná.

Komunikace se zaměstnanci v průběhu jejich mateřské či rodičovské dovolené je ve společnosti dle odpovědí dotázaných osob různá. Záleží na individuálních preferencích manažerů v různých společnostech skupiny. Nicméně z odpovědí vyplývá, že by dotázaní zaměstnanci byli rádi v kontaktu se zaměstnavatelem i po dobu jejich MD/RD. Zavedení jednotného přístupu ve skupině a osobní komunikace se zaměstnanci může přispět v udržení kvalitních, zkušených a loajálních zaměstnanců. Podnětem pro lepší komunikaci může být stanovení patrona/nky ve firmě, kterého si vybere zaměstnanec před odchodem na MD/RD. Tato osoba může tvořit jakýsi mezičlánek mezi společností a zaměstnancem, který bude usnadňovat komunikaci a přenos důležitých informací. Společnost by zaměstnancům měla také zasílat interní časopis a informovat zaměstnance o různých firemních akcích a školeních a především otevřeně komunikovat o návratu zpět do zaměstnání. Vzhledem k tomu, že v současné době není nastaven jednotný způsob komunikace, bude dalším navrhovaným kritériem **zavedení jednotných komunikačních nástrojů směrem k zaměstnancům na mateřské/rodičovské dovolené**. Zavedení toho nástroje by mohlo být následně podpořeno anketou mezi zaměstnanci na mateřské/rodičovské dovolené, kde by uvedli, které z komunikačních kanálů využívají nejvíce a jsou pro ně největším přínosem. Z jejich podnětů je pak možné věnovat některým komunikačním nástrojům větší pozornost a zdokonalit je a naopak nevyužívané druhy komunikace se mohou minimalizovat, případně zrušit.

Přehled jednotlivých navrhovaných kritérií pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita je znázorněn v tabulce 11. Vyhodnocení naplnění jednotlivých kritérií by mělo probíhat minimálně jednou ročně, jedná se o procesy, jejichž realizování je časově náročné především díky komunikaci, kdy bude důležité přesvědčit především manažery a vedoucí pracovníky, že uvedená opatření mají smysl a je třeba je postupně zavádět do praxe.

Tabulka 11: Kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita

Navrhované kritérium evaluace prospěšnosti projektu Diverzita	Stav v roce 2014 - po podpisu memoranda	Začátek roku 2015 – jeden rok od podpisu memoranda	Začátek roku 2016 - dva roky od podpisu mem.
Podíl zaměstnanců se zdravotním postižením ve Skupině ČEZ	110	108	
Počet zaměstnanců s pružnou pracovní dobou	46 % zaměstnanců	48 % zaměstnanců	
Počet zaměstnanců s částečným pracovním úvazkem	31 zaměstnanců	26 zaměstnanců	
Počet zaměstnanců s možností práce z domova	není evidováno	není evidováno	
Počet zaměstnanců s možností práce ve stlačeném pracovním týdnu	není evidováno	není evidováno	
Uskutečněné programy pro ženy s manažerským potenciálem	rozvojové programy pro ženy i muže v managementu	diskusní setkání Ženy v energetice, mentoringový program Odyssey – pro ženy	
Porovnání pracovní neschopnosti z důvodu nemoci	2,10 %*	1,97 %*	
Komunikace se zaměstnanci v průběhu mateřské a rodičovské dovolené a po návratu z ní	individuální/neexistuje ucelený koncept komunikace	individuální/neexistuje ucelený koncept komunikace	

*procento znázorňující podíl pracovní neschopnosti z celkového fondu pracovní doby ve Skupině ČEZ

Závěr

V souvislosti s proměnou společnosti dochází ke změnám v soukromém životě rodičů a dětí. V pracovní sféře se kladou vyšší nároky na časovou flexibilitu zaměstnanců, stoupá nejistota práce. Strach ze ztráty zaměstnání a stále vyšší nároky na zaměstnance nutí rodiče věnovat více času práci než rodině. Problematika sladování osobního a pracovního života je v současné době stále aktuálnějším tématem. Některé společnosti k této problematice přistupují zodpovědně a v rámci různých projektů realizují programy, které mají zaměstnancům pomoci při vytváření harmonie mezi osobním a pracovním životem. Těchto společností však není mnoho, což má za následek, že úroveň pracovní flexibility je v České republice poměrně nízká. A to zejména v oblasti využívání flexibilních forem pracovní doby.

Sladování osobního a pracovního života není příliš nakloněna ani síť zařízení pečující o děti ve věku do tří let. Počet předškolních zařízení stále klesá a v této souvislosti se také zvyšují počty dětí, které se z důvodu nízké kapacity neumístili do těchto zařízení. Rodiče se stále potýkají s diskriminací na trhu práce v souvislosti s vykonáváním jejich rodičovských povinností. Jedná se především o diskriminaci matek s malými dětmi, od kterých zaměstnavatel již dopředu očekává vyšší absenci z důvodu vykonávání mateřských a rodičovských povinností. Jedním ze záměrů diplomové práce bylo přiblížit možnosti zaměstnanců a zaměstnavatelů v oblasti sladování pracovního a osobního života. Neexistuje žádný univerzální návod, jak nastavit program pro jednotlivé společnosti a zaměstnance, jelikož se jedná o problematiku poměrně individuální. Společnosti však mají k dispozici řadu nástrojů v oblasti flexibilních forem práce a nepovinné péče o zaměstnance, které mohou k tomuto účelu využít. Není přitom nutné a v některých případech ani vhodné využívat všechny nástroje sloužící pro sladění osobního a pracovního života, které jsou k dispozici. Společnosti mohou začít jejich postupnou implementací. Zavedení podpůrných opatření nemusí být finančně náročné, i v době velkých úsporných opatření lze zavádět mnoho z těchto nástrojů, které mohou společnosti přinést prospěch ve formě zvýšené loajality, produktivity práce a snížené fluktuace zaměstnanců. Zaměstnanci ocení každý vstřícný krok v této oblasti.

Praktická část diplomové práce je zaměřena na návrh kritérií pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita, ke kterému přistoupil podpisem můj

zaměstnavatel. Výzkum byl zvolen formou kvalitativní výzkumné strategie zaměřené na studium dokumentů a polostrukturované rozhovory. Tento typ výzkumu umožňuje zkoumat jev ve svém přirozeném prostředí a hledá veškeré souvislosti. Výhodou těchto rozhovorů je větší prostor pro vyjádření subjektivních názorů dotazovaného, umožňuje vyjasnit si možná nedorozumění v průběhu rozhovoru a odkrývat nová nepředpokládaná témata. Další výhodou je, že jsem od počátku založení projektového týmu jeho členem a zúčastnila jsem se veškerých jednání týmu, na kterých se definovala a řešila opatření vhodná pro sladování osobního a pracovního života zaměstnanců. Výsledky výzkumu mohou být zároveň ovlivněny svým subjektivním názorem a právě zaměstnáním u této organizace. Může scházet náhled externího nezávislého pozorovatele.

Komplexní řešení problematiky sladování osobního a pracovního života mohou zaměstnavateli přinést pozitivní zpětnou vazbu v podobě zvýšené spokojenosti zaměstnanců a produktivity práce. V prvé řadě musí být nástroje komunikovány managementu společnosti, aby aktivně podporoval opatření definované v rámci projektu. Následně bude důležitá komunikace opatření zaměstnancům ve společnosti. Ve Skupině ČEZ je mezi zaměstnanci téměř 1000 rodičů s dětmi do tří let, nejednomu z nich pomohou tato opatření ve sladování jejich osobního a pracovního života.

Z výzkumu vyplynulo, že společnost očekává od zapojení do projektu především **aktivní pomoc rodičům při sladování osobního a pracovního života**. Flexibilní formy pracovní doby by se měly stát automatickou součástí firemní kultury a standardů ve společnosti. Tomuto nástroji by měla být věnována zvýšená pozornost, neboť se jedná o opatření, které může pomoci mnoho zaměstnancům při sladování jejich osobního a pracovního života. Proto jsem navrhla kritéria, která budou mapovat **počet zaměstnanců s flexibilní formou pracovní doby**, a to s pružnou pracovní dobou, částečným pracovním úvazkem, prací z domova a stlačeným pracovním týdnem.

V rámci projektu Diverzita byla definována nezbytnost vytipování pracovních míst vhodných pro osoby se zdravotním postižením. Zavedení tohoto nástroje má zvýšit možnost uplatnění osob se zdravotním postižením na pracovním trhu. Navrhovaným kritériem souvisejícím s tímto opatřením je **porovnání počtu zaměstnanců se**

zdravotním postižením před přistoupením k projektu a následně v průběhu jeho trvání.

Dalším navrhovaným kritériem jsou **počty a typy uskutečněných programů pro ženy s manažerským potenciálem**. Ve společnosti jsou realizovány rozvojové programy již několik let. Neexistoval však žádný program, který byl určen pouze pro ženy s manažerským potenciálem.

V souvislosti s opatřením zaměřeným na podporu zdravého životního stylu navrhuji **srovnání nemocnosti** zaměstnanců před zavedením programů a následně v průběhu jeho zavedení.

Z výzkumu také vyplývá, že by zaměstnanci ocenili častější komunikaci se zaměstnavatelem v době, kdy čerpají mateřskou a rodičovskou dovolenou. Tomuto opatření by napomohlo **zavedení jednotné koncepce**, která by vymezila strategii zaměstnavatele v této oblasti a vytvořila rámec pro využívání jednotlivých nástrojů.

Tato kritéria jsou pro společnost snadno měřitelná a zároveň budou vypovídat o úspěšné/neúspěšné komunikaci projektu. Vyhodnocení projektu by mělo být prováděno pravidelně minimálně jednou ročně. Jedná se o nástroje, které jsou dobře sledovatelné především v dlouhodobé perspektivě. Realizace veškerých navrhovaných opatření pomůže zvýšit výkonnost společnosti a její dobré jméno na trhu. To vše může být podpořeno veřejnou komunikací projektu.

Seznam použitých zkratk s výkladem

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR – corporate social responsibility

HR – human resources (lidské zdroje)

MD/RD – mateřská dovolená/rodičovská dovolená

OZP – osoby se zdravotním postižením/Oborová zdravotní pojišťovna

PM – pracovní místa

VÚPSV – Výzkumný ústav práce a sociálních věcí

Seznam tabulek

Tabulka 1: *Základní charakteristiky tradiční, moderní a postmoderní rodina*, s. 12

Tabulka 2: *Pořadí nejdůležitějších opatření rodinné politiky usnadňujících rodičovství, péči o děti a sladění uplatnění na trhu práce s rodinnými povinnostmi, podle typu rodiny (v %)*, s. 19

Tabulka 3: *Podíl lidí pracujících na plný a částečný úvazek v určitých pracovních pozicích v ČR*, s. 21

Tabulka 4: *Vývoj počtu jeslí a počtu míst v jeslích v letech 1990 až 2007*, s. 26

Tabulka 5: *Průměrné hrubé měsíční mzdy a mediány mezd*, s. 35

Tabulka 6: *Tři pilíře CSR*, s. 38

Tabulka 7: *Metodologie výzkumu*, s. 42

Tabulka 8: *Otázky pro polostrukturované rozhovory*, s. 44

Tabulka 9: *Opatření pro podporu diverzity, rovných příležitostí a age managementu*, 2014, str. 48-50

Tabulka 10: *Preferenze navrhovaných opatření (1=největší preference)*, s. 51

Tabulka 11: *Kritéria pro evaluaci prospěšnosti zapojení do projektu Diverzita*, s. 69

Seznam grafů

Graf 1: *Dlouhodobý vývoj porodnosti v ČR, s. 13*

Graf 2: *Vývoj sňatků a rozvodů v ČR od roku 1950 – 2013, s. 14*

Graf 3: *Kolik hodin týdně trávíte v průměru péčí o domácnost a její členy?, s. 16*

Graf 4: *Preference jednotlivých opatření, s. 52*

Graf 5: *Nedoporučená opatření, s. 53-54*

Seznam použité literatury a pramenů

- [1] Aperio – Společnost pro zdravé rodičovství. *Rodiče ve firmě aneb dobré zkušenosti z ČR i zahraničí*. 1. vyd. Praha, 2015. 55 s. ISBN 978-80-904301-5-0.
- [2] Byznys pro společnost. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/>.
- [3] Co je job sharing? *Work-life.cz* [online]. [cit. 2014-12-07]. Dostupné z: <http://www.work-life.cz/zajimave-clanky/co-je-job-sharing-1077/>
- [4] Česko. Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. *Sbírka zákonů ČR*. 2006, částka 84. 233 s. ISSN 1211-1244.
- [5] Česko. Zákon č. 435/2004 Sb. ze dne 13. května 2004, o zaměstnanosti. *Sbírka zákonů ČR*. 2004, částka 143. 67 s. ISSN 1211-1244.
- [6] Česko. Zákon č. 198/2009 Sb. ze dne 23. dubna 2008, antidiskriminační zákon. *Sbírka zákonů ČR*. 2009, částka 58. 32 s. ISSN 1211-1244.
- [7] Česko. Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, 2008, částka 103. 80 s. ISSN 1211-1244
- [8] Český statistický úřad. *Pracovní doba v České republice je v rámci EU jedna z nejdelších* [online]. 2013 [cit. 2014-11-13]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/ainformace/7BBB0030FDD8>.
- [9] Český statistický úřad. *Pohyb obyvatelstva v Českých zemích 1785 - 2013, absolutní údaje 02.06.2014* [online]. 2014 [cit. 2015-02-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_hu.
- [10] Český statistický úřad. *Zaostřeno na ženy a muže 2013*. [online]. [cit. 2015-02-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/kapitola/1413-13-r_2013-14.

- [11] Deloitte. *Průzkum Deloitte Corporate Governance Centrum ČR*. [online]. [cit. 2015-02-28]. 2014. Tisková zpráva z průzkumu zastoupení žen dle významných odvětví ekonomiky.
- [12] Dudová, R.; Hastrmanová, Š.; Hašková, H.; Maříková, H.; Víznerová H.; Vohlídalová, M. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 166 s. ISBN 978-80-7330-119-4.
- [13] E15, Euro. *Matky sedí doma, nemají kam dát děti* [online]. 2013 [cit. 2015-02-07] Dostupné z:
<http://euro.e15.cz/archiv/matky-sedi-doma-nemaji-kam-dat-deti-1011382>.
- [14] Fialová, E.; Spoustová, I.; Havelková B. *Diskriminace a právo*. Praha: Gender Studies, o.p.s., 2006. 46 s. ISBN 978-80-86520-20-9.
- [15] Formánková, L.; Dudová, R.; Vohlídalová, M. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. Sociologický ústav [online]. 2011 [cit. 2014-11-15]. Dostupné z:
http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf.
- [16] Gender studies, o. p. s. *Pečuj a vypečeme tě: zpráva o neplacené práci v ČR* [online]. 2012 [cit. 2014-11-20]. 79 s. ISBN 978-80-86520-45-2. Dostupné z:
http://aa.ecn.cz/img_upload/8b47a03bf445e4c3031ce326c68558ae/hbs_pecuj_a_vypeceme_te_zprava_o_neplacene_praci_v_cr_pdf_web.pdf.
- [17] Gender studies, o. p. s. *Klíč k jeslím* [online]. 2007 [cit. 2015-02-07]. ISBN 978-80-86520-22-3. 52 s. Dostupné z:
<http://www.genderstudies.cz/aktivity/projekt.shtml?cmd%5B2828%5D=x-2828-2064159>.

- [18] Hajná, Z. Šance na pracovním trhu. In Svítková, L. *Jak dosáhnout rovnosti na trhu práce*. 1. vyd. Praha: Český svaz žen, 2001. 47 s. ISBN 80-238-7835-2.
- [19] Havelková, B. *Rozdíl v odměňování žen a mužů*. 1.vyd. Praha: Auditorium, 2007. 157 s. ISBN: 978-80-903786-2-9.
- [20] Hendl, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [21] Höhne, S. a kol. *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2010. 108 s. ISBN 978-80-7416-059-2. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_310.pdf.
- [22] Chung, H., *Labour Market Flexibility, for Employers or Employees? A multidimensional study of labour market flexibility across European welfare states*. Bremen. ESPAnet. 2006. Annual Conference Paper. Dostupné z: http://mpa.ub.unimuenchen.de/2397/1/MPRA_paper_2397.pdf.
- [23] Jurajda, Š. *Relativní postavení žen na trhu práce v České republice: shrnutí výzkumu* In: Jurajda, Š.; Kuchařová, V.; Machovcová, K. *Kariéra rodina rovné příležitosti*, Praha: Gender Studies o.p.s., 2006, s. 13-19. ISBN 80-86520-12-9.
- [24] Kuchařová, V. a kol. *Péče o děti předškolního a raného školního věku*. Praha: VÚPSV, v.v.i. 2009, 214 s. ISBN 978-80-7416-041-7.
- [25] Machovcová, K. *Rovné příležitosti mužů a žen v zaměstnání*. In: Valdřová, J. D. a kol. *ABC feminizmu*. Brno: Nesehnutí, 2004. s. 28-37. ISBN 80-903228-3-2.
- [26] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Zpráva o kontrolní činnosti ÚP 2008* [online]. 2012 [cit. 2014-11-03]. 30 s. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/7576/Zprava_o_kontrolni_cinnosti_UP_2008.pdf.
- [27] Možný, I. *Rodina a společnost*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006. 312 s. ISBN 80-86429-58-X.

- [28] Muffels, R. – Luijkx, R., *Labour market mobility and employment security of male employees in Europe: trade-off of flexicurity? Work, employment and society*. 2008. s. 221–242. Dostupné z: <http://wes.sagepub.com/cgi/content/abstract/22/2/221>.
- [29] Paloncyová, J. a kol. *Nové formy denní péče o děti v České republice* [online]. [cit. 2015-02-08] Praha: VÚPSV, v.v.i., 2014. 256 s. ISBN 978-80-7416-203-9. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_381.pdf
- [30] Paloncyová, J. a kol. *Systém denní péče o děti do 6 let ve Francii a v České republice* [online]. [cit. 2015-02-14] Praha: VÚPSV, v.v.i., 2013. 1. vydání, 208 s. ISBN 978-80-7416-119-3. Dostupné z: http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_356.pdf
- [31] Pomoc v domácnosti.cz. *Nový trend doby – adoptivní babičky* [online]. [cit. 2015-02-14]. Dostupné z: <http://pomocvdomacnosti.cz/novy-trend-doby-adoptivni-babicky>
- [32] Puff, P.; *Opatření pro diverzitu _rovné příležitosti _age mgmt*, 2014, 16. 9. 2014 [cit. 18. 12. 2014]. Prezentace v powerpoint.
- [33] Puff, P.; *Výsledky průzkumu priorit mezi HR*, 2014, 15. 8. 2014 [cit. 18. 12. 2014]. Prezentace v powerpoint.
- [34] Raabe. *Pětina dětí má odklad školní docházky, už to není ostuda*. Tisková zpráva. 2014 [online]. [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.raabe.cz/Files/TZ_RAABE_Skolni_zralost.pdf
- [35] Schauerová, P. Firemní mateřská školka, ano či ne? *Diversity management* [online]. [cit. 2015-02-07]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=173>
- [36] Simerská, L. *Rovné příležitosti a zlepšování postavení žen v kontextu zahraničních investic do ČR*. In: Sokačová, L. (ed.) *Role rovných příležitostí pro ženy a muže v prosperitě podniku*. 1. vyd. Praha: Gender Studies o.p.s., 2005. 63 s. ISBN 80-86520-06-4.

[37] Skupina ČEZ. *Kolektivní smlouva ČEZ, a. s. na období let 2007-2017. Úplně znění ke dni 1. 1. 2015*. 2015 [cit. 2015-02-15] 68 s. Interní dokumentace.

[38] Skupina ČEZ. *SKČ_ME_0066r02 Pracovní doba, práce přesčas, noční práce a pracovní pohotovost v integrovaných dceřiných společnostech Skupiny ČEZ*. 2015 [cit. 2015-02-15]. Interní dokumentace.

[39] Steinerová, M. *Koncept CSR v praxi: průvodce odpovědným podnikáním* [online]. Praha: ASPRA [cit. 2014-12-22]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=581>.

[40] Steinerová, M.; Václavíková, A.; Mervart, R. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. Business Leaders Forum. 2008. [cit. 2014-12-14]. 27 s. Dostupné z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.

[41] Svítková, L. *Jak dosáhnout rovnosti na trhu práce*. 1. vyd. Praha: Český statistický úřad, 2001. 47 s. ISBN 80-238-7835-2.

[42] Trnková, J. *Společenská odpovědnost firem - kompletní průvodce tématem & závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business leaders forum. 2004. 56 s. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/vyzkum_CSR_BLF_2004txt8529.pdf.

Přílohy

Příloha č. 1 – *Přehled kritérií určený ke zmapování současného stavu v oblasti rovných příležitostí a cílů na rok 2014*

Příloha č. 2 – *Polostrukturovaný rozhovor*

Příloha č. 3 – *Přepis rozhovoru s koordinátorem projektu*

Příloha č. 1

**PŘEHLED KRITÉRIÍ URČENÝ KE ZMAPOVÁNÍ SOUČASNÉHO STAVU
V OBLASTI ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ A CÍLŮ NA ROK 2014**

1. * Má vaše firma vypracovanou celkovou strategii diverzity? (v níž jsou ukotveny otázky rovných příležitostí pro ženy/muže, OZP, LGBT, 50+)

ANO NE

Přestože není vypracovaná celková strategie diverzity, jsou základní principy ukotveny v Pracovním řádu v kapitole upravující povinnosti zaměstnavatele.

I. Programy, které umožňují rovné příležitosti pro ženy a muže formou sladování soukromého a profesního života, zejména zavádět a podporovat flexibilní formy práce tam, kde to povaha práce umožní

2. * Nabízíte svým zaměstnancům/-kyním flexibilní uspořádání pracovní doby?

ANO NE

Pokud ANO, o jaké typy se jedná a jaké procento lidí je využívá?

Typ flexibilní formy práce:	Procento lidí, kteří jej využívají:
Pružná pracovní doba	48 %

3. * Umožňuje vaše společnost zaměstnancům/-kyním po dohodě přejít z částečného úvazku na celý a opačně?

ANO NE

Pokud ANO, za jakých podmínek a jak je tato možnost využívána?

Za jakých podmínek:	
Kolik lidí přešlo v tomto roce z plného úvazku na částečný:	
Kolik lidí přešlo v tomto roce z částečného úvazku na plný:	

* povinná otázka

4. * **Mají vaši zaměstnanci/-kyně možnost čerpat volno nad rámec zákona v případě nutnosti péče o závislé osoby (děti, nemocné nebo starší osoby)?**

ANO NE

Pokud ANO, za jakých podmínek (např. jako placené či neplacené volno, sickday apod.)?

Oblast poskytování pracovního volna je zakotvena v kolektivní smlouvě, je poskytováno formou placeného či neplaceného volna, včetně např. poskytování tří dnů volna pro osamělé zaměstnance pečující o dítě do 15-ti let věku.

5. * **Máte nějaké programy usnadňující návrat pracovníků/-ic po mateřské/rodičovské dovolené?**

NE

6. * **Podporuje vaše společnost otce, kteří chtějí nastoupit na rodičovskou dovolenou?**

ANO NE

Pokud ANO, prosíme, uveďte jakým způsobem:

Na základě individuálního požadavku zájemce zaměstnavatel umožňuje nástup na rodičovskou dovolenou.

7. * **Nabízí vaše společnost nějaké služby pro rodiče?**

ANO NE

Pokud ANO, uveďte jaké:

Prostřednictvím osobního účtu zaměstnavatel přispívá na regeneraci, obnovu sil a zdraví zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků. Příspěvek je na rekreační, rekondiční, léčebné nebo ozdravné pobyty a dětské rekreace. Dále poskytuje jednorázovou finanční podporu při narození dítěte.

8. * **Je personální oddělení školen v otázkách sladování osobního/rodinného a pracovního života a v problematice rovných příležitostí?**

ANO NE

Pokud ANO, uveďte jak:

Kdo školení provádí:	externí dodavatel (školení pro oblast Work-life balance)
Jak často:	dle potřeby

* povinná otázka

Jakou formou:	workshop
---------------	----------

9. * **Je v těchto otázkách školen také management Vaší společnosti?**

ANO NE

Pokud ANO, uveďte jak, příp. jaký nástroj využíváte (např. Board / Task force atp.)

Kdo školení provádí:	a) interní školení (školení pro nové vedoucí zaměstnance) b) externí firma (individuální plány rozvoje manažerů)
Jak často:	a) 4 x ročně b) průběžně (dle plánů)
Jakou formou:	a) workshop b) koučink

10. * **Promítá se podpora rovných příležitostí žen a mužů či podpora sladování do hodnocení (KPI) vedoucích pracovníků a pracovníků?**

ANO NE

Pokud ANO, uveďte jak:

Jaké oblasti se sledují:	
Jaká míra podpory je hodnocena jako pozitivní:	

11. * **Je problematika rovných příležitostí součástí tzv. „Orientation days“ (zaškolení nových zaměstnanců)?**

ANO NE

Pokud ANO, uveďte jak:

Základní informace o způsobech využívání jednotlivých benefitních nástrojů (pružná pracovní doba, příspěvky v rámci sociálního programu) dostávají všichni nastupující zaměstnanci. V rámci speciálního školení pro nové vedoucí zaměstnance je část jeho obsahu věnována zásadám rovného přístupu a nediskriminace.

12. **Jaké zaměstnanecké benefity nabízí vaše firma a které skupiny zaměstnanců je mohou využívat? Jsou benefity dostupné i zaměstnancům na částečném úvazku?**

* povinná otázka

Společnost poskytuje širokou řadu benefitů, všechny jsou poskytovány na základě vzniku pracovního poměru všem zaměstnancům. Pravidla pro poskytování benefitů jsou součástí kolektivní smlouvy.

Typ benefitu*:	Je dostupný i zaměstnancům na částečném úvazku? (ANO / NE)

II. Otevřenost pracovních nabídek pro obě pohlaví, zejména jejich vyvážené zastoupení při náborovém procesu a přihlížet k genderovému vyrovnání kandidátů v užším výběru

13. * **Jak uplatňujete v náboru nových zaměstnanců princip rovných příležitostí žen a mužů?**

Vnitřní řídicí dokumentace pro výběr zaměstnanců definuje zákaz diskriminace v části obecných zásad, platných pro výběrový proces.

14. * **Uplatňujete nějaká pravidla, jimiž garantujete nediskriminační propouštění (zejména v obdobích výraznějšího snižování stavu)?**

ANO NE

Pokud ANO, popište je a/nebo vložte text daného dokumentu:

Pravidla jsou součástí kolektivní smlouvy: „Při rozhodování o tom, se kterými jednotlivými zaměstnanci bude v důsledku organizačních změn rozváznán pracovní poměr, bude zaměstnavatel přihlížet k jejich pracovní výkonnosti, možnosti dalšího odborného pracovního růstu a délce trvání pracovního poměru u zaměstnavatele.“. Na tento text navazuje další řada opatření s cílem zmírnění dopadu organizační změny.

15. **Uplatňuje vaše firma nediskriminační platovou politiku?**

ANO NE

Pokud ANO, uveďte jak spravedlivé odměňování zajišťujete a ověřujete:

Zajištění:	Ve firmě máme nastaven systém standardního hodnocení všech pracovních funkcí pro nastavení úrovně odměňování (bez ohledu na to, kdo ji zastává) a jednotné nastavení pravidel odměňování
Ověření:	není prováděno

* povinná otázka

16. * Realizujete nějaká další opatření na podporu rovného odměňování ve vaší firmě?

~~ANO~~ ~~NE~~
Pokud ano, popište je:

III. Podpora mužů i žen v jejich kariérním rozvoji a zajistit pro ně rozvojové programy, např. mentoringové programy, koučovací výcviky a vytváření sítí pro sdílení zkušeností.

17. * Funguje ve vaší firmě nějaká síť (ženská, rodičovská...)?

~~ANO~~ ~~NE~~

Jedná se o WIN – Women in Nuclear

18. * Podporujete mentoringové programy a koučovací výcviky ?

~~ANO~~ ~~NE~~

Pokud ANO, uveďte jak dlouho, cílovou skupinu a iniciátora:

Tyto formy rozvojových programů jsou realizovány 6 let, cílovými skupinami jsou management a klíčoví zaměstnanci, iniciátorem bývá buď přímý nadřízený, nebo personalista.

19. Měříte výsledky programů na podporu rovných příležitostí?

~~ANO~~ ~~NE~~
Pokud ANO, jakým způsobem?

20. Fungují ve vaší firmě odbory?

~~ANO~~ ~~NE~~

Pokud ANO, věnují se problematice rovných příležitostí žen a mužů?

~~ANO~~ ~~NE~~

Pokud ANO, uveďte jak:

21. V jakých oblastech sleduje vaše firma postavení žen a mužů?
(Uveďte prosím příklady statistik, průzkumů potřeb, personálních auditů, analýz firemní politiky z hlediska rovnosti žen a mužů, sledování dodržování rovných příležitostí u dodavatelů apod., pokud je provádíte.)

* povinná otázka

pouze v oblasti počtů (pravidelné reporty)

22. * **Jaké jsou vaše plány do budoucna v oblasti podpory rovnosti žen a mužů?
Čeho byste chtěli dosáhnout za 3 roky a jak?**

- Flexibilnější pravidla pro úpravy pracovní doby pro zaměstnance navracející se do práce poté, co pečovali o osobu blízkou např. v rámci mateřské či rodičovské dovolené.
- Úpravu způsobu uplatňování zkrácených pracovních úvazků.
- Organizace speciálních rozvojových seminářů zaměřených na usnadnění přechodu z mateřské či rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu, které by měly pomoci hledat odpovědi na otázky sladování pracovního a soukromého života.
- Podpora rozvoje manažerských kompetencí u žen, které jsou zařazeny na vedoucích pozicích a u žen s potenciálem pro výkon těchto pozic.

23. * **Uplatňujete koncept rovných příležitostí také v oblasti marketingu, reklamy a public relations?**

ANO NE

Pokud ANO, jak?

Uznávání lidské důstojnosti zaměstnanců i skupin, se kterými komunikujeme, je jednoznačnou součástí profesionální práce týmu komunikace Skupiny ČEZ. Důsledná společenská nezávadnost naší komunikace je samozřejmostí.

24. **Jaký je počet pracovníků a pracovníc ve vaší firmě v následujících kategoriích?**

	Celkový počet:	Z toho ženy:
Celkový počet zaměstnanců/-kyň:		
Z toho zaměstnanci/-kyně se smlouvou na dobu určitou:		
Agenturní pracovníci/-e:		
Pracovníci/-e na živnostenský list:		

25. **Existují ve vaší firmě pozice, v nichž jsou výrazně více zastoupeny ženy nebo naopak muži?**

ANO NE

* povinná otázka

Pokud ANO, o jaké pozice se jedná?
(Uveďte názvy pozic, případně procentní zastoupení žen, respektive mužů na nich.)

	%
Pozice s výrazně vyšším zastoupením žen:	
Pozice s výrazně vyšším zastoupením mužů:	

26. * **Jaký je procentuální podíl žen v řídicích pozicích ve vaší firmě?**

7,49 %

Jaký podíl žen je zastoupen*

6,49 %	v nižším managementu
12,21 %	ve středním managementu
6,90 %	v topmanagementu
13,04 %	ve statutárních orgánech společnosti

(*v případě, že některá z těchto úrovní ve vaší firmě neexistuje, řádek proškrtněte)

27. **Jaké konkrétní řídicí pozice ženy zastávají?**

--

28. * **Máte ve vaší firmě nastaveny interní cíle pro zastoupení žen ve vedení?**

~~ANO~~ ~~NE~~

Pokud ANO, jaké a jsou zveřejňovány?

29. * **Usilujete o rozmanitost z hlediska počtu žen a mužů v jednotlivých týmech či odděleních?**

~~ANO~~ ~~NE~~

Pokud ANO, jak: Obsazování volných pozic je otevřené všem, tedy i ženám. Rozhodující jsou kvality kandidáta z pohledu odbornosti. Diskriminace při výběru je zakázána.

Kontaktní informace:

* povinná otázka

Název společnosti:	ČEZ, a. s.
Obor působnosti firmy:	výroba, rozvod a prodej elektřiny, prodej plynu
Adresa firmy:	Duhová 2/1444, Praha 4
Webové stránky:	www.cez.cz
Dotazník vyplnil/a:	Pavel Puff
Funkce:	manažer útvaru strategický nábor
Kontakt (adresa, tel., fax, e-mail):	602 576 206; pavel.puff@cez.cz

Příloha č. 2

Polostrukturovaný rozhovor I.

Dne 20. února 2015 byl proveden polostrukturovaný rozhovor s

- Ing. Pavlem Puffem, manažerem útvaru strategický nábor (vedoucí projektu)
- Mgr. Martinem Mácou, HR expertem pro nábor, výběr a employer brand (koordinátor projektu)
- Mgr. Lucií Ehrlichovou, specialistou interní komunikace – senior (členka projektového týmu)

Během rozhovoru byly kladeny následující dotazy:

- 1) Z jakého důvodu se Skupina ČEZ zapojila do projektu Diverzita?
- 2) Co společnost očekává od zapojení do projektu Diverzita?
- 3) Která z definovaných opatření v rámci projektu Diverzita Vás nejvíce oslovilo a proč?
- 4) Myslíte si, že bude náročné zavést jednotlivá opatření – případně v čem?
- 5) Jakým způsobem bude projekt komunikován zaměstnancům, jak se dozví o nových možnostech (flexibilní formy pracovní doby apod.)?

Polostrukturovaný rozhovor II.

Dne 17. února 2015 byl proveden polostrukturovaný rozhovor se

- Zaměstnankyní po návratu z RD
- Zaměstnankyní v současné době na RD

Během rozhovoru byly kladeny následující dotazy:

- 1) Skupina ČEZ se zapojila do Projektu Diverzita, máte představu, co to pro zaměstnance představuje?
- 2) Vyhovuje Vám současná komunikace zaměstnavatele se zaměstnanci na MD/RD?
- 3) Pokud ne, co byste v komunikaci změnil/a?
- 4) Víte, kde můžete zjistit potřebné informace týkající se odchodu na MD/RD v rámci Skupiny ČEZ?
- 5) Scházejí Vám některé informace týkající se odchodu na MD/RD?

Příloha č. 3

Přepis rozhovoru s koordinátorem projektu

Z jakého důvodu se Skupina ČEZ zapojila do projektu Diverzita?

Zapojili jsme se, protože bychom měli, jsme velká firma a velký zaměstnavatel ... fakt je ten, že bychom měli jít příkladem a snažit se využívat potenciál lidí. Pokud se to povede, tak můžou týmy fungovat efektivněji. Nejsem si jistý, že tady v tom prostředí to jde, protože jsme především výrobní firma, ale za pokus to stojí.... Mělo by dojít k zefektivňování procesů, je škoda přijít o člověka, který má znalosti a nahradit ho někým jiným z externího trhu....

Takže jsi s memorandem a s jeho vizí ztotožněn?

V podstatě ano, souhlasím, že by týmy měli být rozmanitější, nejen co se týče pohlaví, ale i věku. Na druhém bodě memoranda mi trochu vadí pozitivní diskriminace. Jde o to, že mám brát ohled při náboru, je tam spousta dobrých lidí a mezi nimi třeba jen jedna žena a já mám tu ženu dotlačit do finálního výběru, jen proto, že je žena. Byl jsem na setkání žen v rámci memoranda, mluvily tam vysoké manažerky všech zapojených firem a také ministryně práce a sociálních věcí. Málokterá žena z přítomných by uvítala kvóty, připadalo by jim, že byli do pozice uměle dosazeni jen proto, že jsou ženy. Myslím, že podobně by to vnímalo více žen.

Co společnost očekává od zapojení do projektu Diverzita?

...že půjdeme příkladem. Dosud jsme mohli říct, že spousta věcí už existovala, například nadstandardní péče o zaměstnance, ale spousta věcí orientovaných na podporu žen není, je tady další prostor na rozvoj a na zlepšení. Očekává se, že jedna z posledních českých firem by měla ukázat, že to jde. Na ČEZu je to vidět, jsme výrobní firma, musíme ukázat, že i u nás to je možné.

Která z definovaných opatření v rámci projektu Diverzita Tě nejvíce oslovilo a proč?

Flexibilní formy pracovní doby jsou nejvíce využitelné pro zaměstnance ze všech integrovaných společností, útvarů a ve všech koutech ČR. Ale je to i čistě z osobních důvodů, protože se mě to týká, v červnu čekáme miminko a chtěl bych den home

office. Uvidíme, jestli ho budu mít schválený. Manželka dělá u belgické firmy, je tam moc spokojená, určitě má větší kariérní ambice než já. Musíme se o péči podělit. Už u prvního syna jsem měl jeden den home office a manželka pracovala z domova, ze začátku na částečný úvazek. Chtěli jsme, aby manželka pracovala, ať nepřijde o dobrého zaměstnavatele a také hrály roli peníze. U belgické společnosti to není problém, oni počítají, že zaměstnanci se vrátí do práce po třech měsících od porodu.

A jak to v Belgii řeší s hlídáním?

Mají tam propracovaný systém jeslí a chův, nejsem si jistý, jak to přesně funguje, ale mají zajištěnou péči o děti od tří měsíců. Je normální, že se jim žena vrátí do práce tak brzo.

Můj kamarád například pracuje u společnosti Philips, ti si teď koupili poloviční prostory, kde se firma přestěhovala a celá firma pracuje z domova. Je to dáno velkou důvěrou zaměstnancům, když chtějí jít do kanceláře, musí si dopředu rezervovat stůl a počítač, aby měli kde sedět.

Ještě nějaké opatření tě oslovilo?

No taky Dny zdraví, určitě si zajdu změřit cholesterol. Je to fajn, že přijedou lékaři přímo na pracoviště. Hodně lidí na to kašle, když musí někam dojít do ordinace. Takhle to využije mnoho zaměstnanců.

Myslíš si, že bude náročné zavést jednotlivá opatření – případně v čem?

Jak které

Co třeba nejvíc?

Vytipování míst pro OZP, zatím není dobře připravená komunikace pro lidi, kteří jsou zaměstnanci a zároveň OZP. Neřeknou nám to, protože se bojí stigmatizace a toho, že mohou přijít o místo, když se to zaměstnavatel dozví.

V RWE například probíhala obrovská interní kampaň, postavená tak, aby se jim lidi nebáli přihlásit. U nás žádná taková komunikace není.

Jaký měla úspěch kampaň u RWE?

Čísla nevím, ale pochvalovali si to moc, takže si myslím, že se jim přihlásili stávající zaměstnanci, kteří jsou OZP.

Jakým způsobem bude projekt komunikován zaměstnancům, jak se dozví o nových možnostech (flexibilní formy pracovní doby apod.)?

Informovanost lidí na rodičovské dovolené by neměl být problém. Hodně záleží na komunikaci a vůli manažerů, na firemní kultuře, jestli to umožní... mě přijde, že se tady do toho zatím nikomu nechce. Musí vše probíhat šetrně, je špatná doba, probíhá hodně organizačních změn a všude narážíme na úspory, zaměstnanci cítí tlak ze všech stran....

Nástroje budou komunikovány především prostřednictvím interní kampaně, bude článek na internetu, vyjde manuál pro manažery... je škoda, že zatím nemůžu říct, co vše se v rámci projektu povedlo, ale věřím, že nám to v diverzitě pomůže.

V současnosti máme z 12 500 zaměstnanců jen 31 lidí s částečným pracovním úvazkem. Nevěřím tomu, že se ze tři sta lidí na mateřské nebo rodičovské dovolené, nechce nikdo vrátit na částečný úvazek.