

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra sociologie a andragogiky

**ZAMĚSTNAVATEL JAKO POTENCIONÁLNÍ BARIÉRA
PLÁNOVANÉHO RODIČOVSTVÍ**

THE EMPLOYER AS A POTENTIAL FAMILY PLANNING BARRIER

Bakalářská diplomová práce

Ing. Jana Švidrnochová

Vedoucí bakalářské diplomové práce: Mgr. Jan Kalenda, Ph.D.

Olomouc 2015

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Ostravě dne 1. března 2015

.....

Jana Švidrnichová

Poděkování

Děkuji Mgr. Janu Kalendovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky, které mi poskytl během psaní této bakalářské práce.

Děkuji i svému manželovi za podporu a trpělivost.

Obsah

Úvod	6
1 Teoretická východiska	7
1.1 Řízení lidských zdrojů a plánované rodičovství	
1.1.1 Politika lidských zdrojů organizace ve vazbě na péči o zaměstnance	7
1.1.2 . Personální činnosti ve vztahu k rodičovství.....	9
1.1.3 Charakter kultury organizace ve vztahu k možnosti kombinace rodinného a pracovního života.....	11
1.1.4 Zaměstnanecké benefity jako nástroj kombinace rodinného a pracovního života	13
1.1.5 Strategie zaměstnavatelů vůči zaměstnancům- (potencionálním) rodičům	18
1.1.6 Shrnutí	23
1.2 Řízení lidských zdrojů v bankovní společnosti v kontextu plánovaného rodičovství	24
1.2.1 Základní charakteristika bankovní společnosti	24
1.2.2 Banka společensky odpovědná.....	25
1.2.3 Firemní kultura banky	25
1.2.4 Zaměstnanecké výhody banky	26
1.2.5 Diversitas: program na podporu rovných příležitostí.....	27
1.2.6 Čáp: projekt na podporu matek a otců	28
1.2.7 Projekt „Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života“	29
1.2.8 Shrnutí	30
2 Praktická část	32
2.1 Metodologie řešení.....	32
2.2 Hypotézy a operacionalizace	33
2.3 Předvýzkum a výzkum.....	36
Závěr	52
Anotace.....	54

Seznam použitých zdrojů	55
--------------------------------------	-----------

Úvod

Tato práce se zabývá problematikou kombinování pracovního a rodinného života, konkrétně přibližuje ty okruhy personální práce v organizacích, které souvisí se zaměstnáváním (potencionálních) rodičů, dále u vybrané bankovní společnosti představuje konkrétní možnosti, jak pomoci zaměstnancům se sladěním jejich profese a rodiny.

Jak píše Lipovetsky, hlavní tendence naší soudobé společnosti spočívá v prosazování osobních cílů a v odhodlání navzájem skloubit pracovní a mimopracovní život. S postupem individualistických hodnot a rozrůzněním pracovních podmínek i pracovní doby se lidé obracejí především k sobě samým a požadují uznání svých individuálních zásluh, povýšení, zvýšení mzdy a „plán kariéry“ (Lipovetsky, 2011, s. 250). Křížková dle Wallace soudí, že v celosvětovém měřítku dnes dochází k proměnám trhu práce, k jakési všeobecné „flexibilizaci práce“, ve smyslu prostorové variability, pracovní mobility a časové flexibility (Křížková, 2006, s. 35). Beck k tomuto dodává, že přesně daná hranice mezi prací a neprací dnes již vlastně neexistuje (Beck, 2004, s. 226).

Cílem mé bakalářské práce je metodou kvantitativního sociologického výzkumu zjistit subjektivní názor vybraných zaměstnanců jisté bankovní společnosti na svého zaměstnavatele jako potencionální bariéru plánovaného rodičovství.

V teoretické části práce se věnuji jednotlivým personálním činnostem prováděných v organizacích v souvislosti s rodičovstvím zaměstnanců, uvádím možnosti benefitů, které by v rámci politiky vstřícné k rodině mohly být ze strany zaměstnavatele nabízeny, a také se věnuji strategiím, které zaměstnavatelé v současnosti zaujímají vůči zaměstnancům-(potencionálním) rodičům, zejména pak vůči ženám. Teoretická část je zakončena představením konkrétních opatření jisté bankovní společnosti, kterými dopomáhá svým zaměstnancům ve sladění jejich profese a rodiny.

V praktické části práce vyhodnocuji dotazníkové šetření provedené u vybrané věkové kohorty zaměstnanců pracujících pro bankovní společnost na Ostravsku a ověřuji tak hypotézy sestavené na základě teoretických východisek.

1 Teoretická východiska

1.1 Řízení lidských zdrojů a plánované rodičovství

1.1.1 Politika lidských zdrojů organizace ve vazbě na péči o zaměstnance

Armstrong ve své publikaci uvádí, že celková politika lidských zdrojů vyjadřuje, jakým způsobem organizace vůči svým pracovníkům plní svoji sociální odpovědnost, jak vyjadřuje své postoje k nim. Je jakousi demonstrací jejich hodnot a přesvědčení, jak by se mělo s lidmi zacházet (Armstrong, 2007, s. 142). Politika lidských zdrojů organizace se může týkat mnoha pojmů, vzhledem k tématu práce zdůrazním pojmy „ohleduplnost“ a „rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem“. Armstrong uvádí, že organizace by měla brát v úvahu aktuální situaci jedinců při takových rozhodování, která ovlivní jejich perspektivy či jistoty a usilovat o takové formy zaměstnávání lidí, které jim umožní dosahovat rovnováhy mezi pracovními a mimopracovními závazky (Armstrong, 2007, s. 142). Uvedené hodnoty můžeme vnímat také jako součást sociální politiky organizace. Jak zmiňuje Dvořáková, potřeba existence takovéto politiky a vůbec zájmu na sociálním rozvoji zaměstnanců je záležitostí praktickou, protože vazba mezi úrovní sociální péče o zaměstnance a pracovním výkonem je dle jejího názoru zřejmá. Organizace si uvědomují, že právě zaměstnanci se svými nápady a poznatky jsou tvořivým zdrojem organizace (Dvořáková, 2012, s. 354-355).

Tyto (a pochopitelně i další) hodnoty vyznává, jak zmiňuje Armstrong, mnoho organizací. Dilematem však je, jak sledovat podnikatelský úspěch a zároveň plnit takové závazky vůči pracovníkům, jako je spravedlnost, ohleduplnost, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalita pracovního života či pracovní podmínky (Armstrong, 2007, s. 143). Na mysli by organizacím mělo zůstat, že povinnosti mají ke všem svým partnerům, tedy nejenom vlastníkům, klientům, ale také zaměstnancům. Tuto myšlenku zmiňuje ve své publikaci také Kopecký (Kopecký, 2013, s. 193-194). Politika organizace by měla být zaměřena pochopitelně také na oblast stejných příležitostí, tedy

nedovolit přímou nebo nepřímou diskriminaci žádného pracovníka na základě rasy, pohlaví, rodinného stavu, věku atp. (Armstrong, 2007, s. 143). Výhody různorodosti na pracovišti vidí Dvořáková v lepším rozhodování, účinnějším řešení problémů, větší kreativitě a inovacích. Dosahuje se tím i úspěšnějšího marketingu u různých skupin klientů (Dvořáková, 2012, s. 416). Z konkrétních kroků spadajících do této oblasti Armstrong uvádí např. zavedení stejných práv a zaměstnaneckých výhod pro pracovníky pracující na plný i částečný úvazek, umožnění prodloužení mateřské/otcovské dovolené či poskytování pomoci v oblasti péče o děti (Armstrong, 2007, s. 704-705).

Armstrong také zmiňuje, že politika rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem (uváděná také pod termínem „politika vstřícná k rodině“ či „politika rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem“ či „politika rovnováhy mezi pracovním a osobním životem“) se může projevat např. nabídnutím flexibilnější pracovní doby a pracovního režimu. „Důležité jsou výsledky a nikoliv to, jak dlouho lidé pracují.“ (Armstrong, 2009, s. 48). Výhody připisované uplatňování takovéto politiky jsou dle Armstronga např. snížení absence, pomoc při řešení nízké morálky či vysoké míry stresu, kdy se zaměstnanci vyčerpávají soustavným „žonglováním mezi pracovními a mimopracovními povinnostmi“ (Armstrong, 2007, s. 711), pozitivní dopad má rovněž na míru oddanosti a angažovanosti pracovníků (Armstrong, 2009, s. 121). Mareš dodává, „otázkou pro firmy je především-, jak zajistit, aby jejich pracovníci byli produktivní“, otázkou pro tyto pracovníky je-, jak přitom splní své rodinné povinnosti“ (Mareš, 2006, s. 41). Jak však upozorňuje El Sabbaghová, která užívá pojem *work-life balance*, snaha o harmonizaci pracovního a mimopracovního života je nástrojem nejen ke zvýšení efektivity organizace, ale také nástrojem vyžadujícím větší množství financí. Právě tento fakt se podle jejího názoru stává důvodem, proč je tato oblast řízení lidských zdrojů propracovanější u velkých organizací v porovnání s organizacemi malými či středními (El Sabbaghová, 2010, s. 228). Dvořáková dále upozorňuje, že spíše transnacionální zaměstnavatelé jsou efektivnější ve všech stránkách personální práce, včetně míry pozornosti věnované pracovníkům samotným, jejich získávání, stabilizaci, uplatňování *best practices* při řízení lidských zdrojů (Dvořáková,

2012, s. 445). Uvedené pochopitelně souvisí mimo jiné i s kulturou organizace, které se budu věnovat v textu níže.

Dvořáková ve své publikaci shrnuje, že právě potřeby zaměstnanců vyvstávající z vzájemného propojení pracovního a osobního života můžou pro organizaci představovat zdroj inspirace pro tvorbu nástrojů řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2012, s. 417).

1.1.2 Personální činnosti ve vztahu k rodičovství

Plánované rodičovství a rodičovství vůbec zasahuje ve velké míře prakticky všechny oblasti personálních činností organizace. V této kapitole se budu věnovat otázkám nejpálčivěji souvisejících s tématem. Zajištění řádného průběhu personálních aktivit pochopitelně také klade vysoké nároky na dovednosti personalistů organizace.

Jednou z oblastí personální práce, které se rodičovství dotýká, je plánování lidských zdrojů. Armstrong mezi cíle tohoto plánování řadí mimo jiné cíl „získat a udržet si takové počty lidí, které organizace potřebuje a kteří by zároveň měli požadované dovednosti, zkušenosti a schopnosti“ (Armstrong, 2007, s. 309). Dle Dvořákové právě z porovnání budoucích potřeb a současných rezerv je sestavován plán získávání zaměstnanců, snižování počtu těch nadbytečných, plán flexibilních forem zaměstnání, plán stabilizace a plán rozvoje a následnictví (Dvořáková, 2012, s. 129). Organizace dle Koubka musí mimo jiné vědět, kolik, kdy a jaké pracovníky bude potřebovat, kolik z nich již v organizaci pracuje a jak bude probíhat pohyb pracovních sil (Koubek, 2003, s. 53). Na druhé straně musí být, jak Koubek také píše, brána v potaz i velikost a intenzita odchodu pracovníků z organizace, ať už se jedná o propouštění, odchody do důchodu nebo právě odchody na mateřskou dovolenou (Koubek, 2007, s. 116). Koubek opět připomíná, že pokud je stanovena nějaká potřeba pracovníků, je nezbytné nejdříve zjistit, jestli ji lze pokrýt z již existujících vnitřních zdrojů pracovních sil organizace (Koubek, 2007, s. 115), mezi které řadíme i zaměstnance na rodičovské dovolené, v danou dobu vedené v mimoevidenčním stavu. Pokud

totiž probíhá během tohoto období mezi zaměstnancem a organizací správná komunikace, vědí zaměstnanci personálního útvaru, kdy konkrétně zaměstnanec-rodíč počítá se svým návratem k výkonu práce. Mareš upozorňuje na nebezpečí zbytečného prodlužování rodičovské dovolené, která vyjímá rodiče z pracovního procesu na dlouhou dobu, dochází k přerušení jejich kariéry a ztrátě kontaktu se svým oborem (Mareš, 2006, s. 32). Valentová mluví dokonce o riziku ve spojení s budoucím dalším možným kariérním postupem (Valentová, 2007, s. 19). Pominout bychom neměli ani názor Dudové, která zmiňuje i riziko ztráty sociálních dovedností a sebedůvěry. Důsledkem pak může být akceptování mnohdy méně kvalifikované a ohodnocené práce, nízké procento návratů do původní práce či vysoká nezaměstnanost hlavně matek po skončení rodičovského volna (Dudová, 2007, s. 27), protože, jak uvádí Armstrong, k legálnímu ukončení pracovního poměru dochází, když pracovníce bezdůvodně odmítne práci po mateřské dovolené. Pokud však již k odchodu pracovní síly z vlastní vůle dojde, měly by být učiněny další kroky personální práce, a to, provést při odchodu pohovor a analyzovat příčinu odchodu (Armstrong, 2007, s. 410). Osobně bych si zde zamyslela, do jaké míry je odchod pracovníce bezdůvodným. Také si troufám tvrdit, že důkladný pohovor s odcházející pracovnící/pracovníkem a následná analýza hovoru má obecně v praktickém provedení organizací velké rezervy.

Jak dále upozorňuje Bedrnová s Novým, objekty řízení adaptačního procesu v organizaci by měli být mimo jiné pracovníci vracející se na své pracoviště po delším čase, těmi jsou tedy hlavně ženy po rodičovské dovolené. Organizace by měla projevit snahu nalézt možnosti, jak přispět k řešení osobních problémů těchto zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 1994, s. 103). Jedním z kroků tohoto záměru by mohlo být zařazení navrátilivších se zaměstnanců do rozličných projektů vzdělávání v organizaci. Součástí by pochopitelně byla i důkladná identifikaci jejich vzdělávacích potřeb a zjištění vlastní účinnosti vzdělávání.

Důležitou roli zde sehrává přímý nadřízený „zaměstnanců po ukončení rodičovského volna“. Ze zkušenosti si troufám tvrdit, že právě jeho přístup je jedním z rozhodujících prvků při řešení otázky, kterou si patrně klade většina zmíněných pracovníků, „Jak dál?“. Bedrnová s Novým uvádí, že tento řídicí

pracovník si musí být vědom právě rozdílů v kvalifikaci pracovníků, rozdílů mezi pracovníky různého věku, zkušeností či pohlaví. Musí jim věnovat dostatečnou pozornost a podporu jak na poli pracovním, tak soukromém (Bedrnová, Nový, 1994, s. 145-149).

Na závěr této kapitoly můžeme konstatovat, že dobrá personální práce a průběh jednotlivých personálních činností může přispět ke zvýšení efektivity organizace a v neposlední řadě také mít pozitivní dopad na image firmy. Vzhledem k faktu, že těmi pracovníky, kteří patří do kategorie rodičů odcházejících či vracejících se z rodičovské dovolené, jsou v drtivé většině ženy, musí se organizace v dnešní společnosti vážně zabývat i tématy rovnocenných pracovních příležitostí či diskriminace. Milkovich s Boudreau tvrdí, „rostoucí úloha žen jako pracovní síly ovlivňuje téměř každé personální rozhodnutí.“ (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 77). Otázkou dle Bedrnové a Nového zůstává, do jaké míry akcent na personální otázky jde v praxi skloubit se zaměřením se na výrobu samotnou. Snadné to jistě není zejména tam, kde vrcholové vedení organizace je zaměřeno pouze na plnění požadovaných výrobních či prodejních úkolů (Bedrnová, Nový, 1994, s. 245).

1.1.3 Charakter kultury organizace ve vztahu k možnosti kombinace rodinného a pracovního života

Armstrong ve své publikaci definuje organizační kulturu jako „soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2007, s. 257). Lukášová s Novým identifikují jako jednu z výhod silné kultury organizace fakt, že pracovníci sdílí společné hodnoty, jsou loajální a celkově zaujímají pozitivní postoj ke spolupráci v rámci organizace (Lukášová, Nový, 2004, s. 52). O „nezdravé“ kultuře mluví Branham. Bohužel mnoho firem se musí potýkat s faktem, že jejich každodenní atmosféra je považována až za škodlivou. Často se to projevuje mimo jiné i tím, že pracovníci jsou donuceni volit mezi osobním životem a kariérou. Často je jim naznačováno, že „mohou být rádi, že vůbec

nějakou práci mají“ (Branham, 2009, s. 167). Jak dále Armstrong uvádí, je nesmírně důležité, aby v organizaci existovala taková kultura, která nebude pracovníkům bránit ve vyslovení požadavku kupříkladu na individuální nastavení režimu práce (Armstrong, 2007, s. 710). Dle mého názoru je to právě obava z poškození své budoucí kariéry či strach z reakce kolegů a nadřízených, mnohdy zapříčiněná problémy v komunikaci, která brání ve vyslovení svých individuálních potřeb. A opět se dostávám k tématu zmíněnému již výše a tím je role přímého nadřízeného. Linioví manažeři musí chápat opatření, která jejich organizace zavádí či nabízí k tématu harmonizace pracovního a mimopracovního života, jako nástroj, který se organizaci vyplatí, ne jako ústupek či požadavek „o nadstandard“. Armstrong zmiňuje, že v mnoha organizacích bude potřeba v tomto ohledu posunu, či vývoje v kultuře podporovanou vrcholovým managementem (Armstrong, 2007, s. 710).

Bedrnová a Nový dále uvádějí, že v mnoha zemích je podniková etika (či etika podnikové kultury) spojena s existencí a uplatňováním etických kodexů. Normy, hodnota a pravidla jednání v sobě musí obsahovat etická kritéria (Bedrnová, Nový, 1994, s. 55-56). Musilová definuje etický kodex jako „soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání“. Dle jejího názoru je však v České republice většina kodexů založena spíše na pravidlech než hodnotách (Musilová, 2010, s. 48-51). A právě zveřejňovanými etickými kodexy si většina organizací v dnešní době pomáhá k vytváření příznivého pracovního prostředí, dotváří i svůj obraz nejen v očích svých zaměstnanců ale i laické a odborné veřejnosti, staví tak svou image.

Pelc k tomuto píše, že ke zvýšení image a atraktivity organizace mohou pomoci i formy benefitů. Těmi se může podnik odlišovat od konkurence, získat konkurenční výhodu, zvýšit hodnotu své značky a také posílit podnikovou kulturu (Pelc, 2009, s. 13). Armstrong dále radí, jak dosáhnout toho, aby se organizace stala „atraktivním zaměstnavatelem“. Cestu vidí i v celkovém zlepšování pověsti podniku tím, že zaměstnavatel nabídne mimo jiné větší příležitosti k rozvoji, vzdělání a kariéře, či poskytne podmínky zajišťující soulad pracovního a mimopracovního života, například přizpůsobením pracovní doby a pracovního

režimu či nabídnutím různých možností péče o děti (Armstrong, 2007, s. 320). Vyjít vstříc svým zaměstnancům ohledně skloubení pracovní a rodičovské role může být chápáno také jako znak „společensky odpovědné“ organizace. Toto sousloví prezentuje jako svou charakteristiku v dnešní době mnoho firem, doufejme tedy, že stále více firem nabízí a rozšiřuje svou nabídku i touto formou pomoci.

1.1.4 Zaměstnanecké benefity jako nástroj kombinace rodinného a pracovního života

V této kapitole bych se chtěla podrobněji zaměřit na charakteristiku a možnosti benefitů, kterými může organizace jako zaměstnavatel výrazně dopomoci svým zaměstnancům (potenciálním) rodičům ke zvládnutí jak rodinného, tak pracovního života. Chtěla bych podotknout, že někteří autoři používají termín „zaměstnanecké výhody“, jiní „zaměstnanecké benefity“. V textu je budu používat jako synonyma.

Téma zaměstnaneckých benefitů spadá do personálních činností organizace, konkrétně pod hlavičku „odměňování“. Jak rozvádí Armstrong, v rámci strategie odměňování by mimo jiné mělo být uplatňováno odměňování celkové, tedy forma peněžité i nepeněžité odměny, systém hodnocení práce by neměl být diskriminační, systém zaměstnaneckých výhod by měl být nákladově efektivní a v neposlední řadě by měl být uplatňován systém flexibilních zaměstnaneckých výhod (Armstrong, 2007, s. 530). Koubek dodává, že nastavený systém odměňování by měl pracovníky vést ke zlepšování své kvalifikace, měl by být průhledný, srozumitelný a zaměstnanci akceptovaný (Koubek, 2007, s. 285-286).

V dnešním pojetí řízení lidských zdrojů zahrnuje celkové odměňování odměnu peněžitou (mzda, bonusy, akcie, apod.) a nepeněžitou (zaměstnanecké výhody, resp. benefity) (Armstrong, 2009, s. 44). V praxi dnešních organizací se veškeré požitky, které nemají finanční povahu, řadí mezi zaměstnanecké výhody. Ve své práci se tohoto pojetí budu také držet. Důvody, proč organizace poskytují zaměstnanecké výhody, jsou kupříkladu následující, organizace tak

demonstrují, že pečují o pohodu zaměstnance, zvyšují jimi jeho oddanost (Armstrong, 2009, s. 382), jsou prostředkem k udržení spolehlivých a zkušených pracovníků (Přikryl, 2010, s. 22), působí motivačně (Dvořáková, 2012, s. 325) a jak píše Kolibová, organizace tak láká více uchazečů o zaměstnání a má pak větší možnost kvalitnějšího výběru zaměstnanců (Kolibová, 2010, s. 21). Nastavení benefitů dle Milkoviche a Boudreaua má splňovat kritéria konkurenceschopnosti, nákladové efektivity, přizpůsobení se preferencím zaměstnanců v nejvyšší možné míře a dodržení souladu se zákony (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 641). Zde stojí za zmínku text Jouzy, který podotýká, že nejenom zákoník práce a další předpisy obsahují práva a nároky v zaměstnání, ale mají své místo i v kolektivních smlouvách (Jouza, 2007, s. 18). Některé zaměstnanecké výhody jsou pochopitelně zákonem dány, například mateřská dovolená, nicméně zaměstnavatel s označením „odpovědný“, který si uvědomuje význam benefitů, by měl poskytovat jejich paletu v daleko širším rozsahu, minimálně na základě porovnání nabídky výhod s konkurenčními organizacemi.

Vzhledem k tématu práce, veškeré výhody, o kterých budu pojednávat níže, se řadí dle členění uvedené Koubkem do skupiny „výhod sociální povahy“ (Koubek, 2007, s. 157). Chtěla bych také podotknout, že téma těchto benefitů zasahuje do okruhu personální činnosti „péče o pracovníky“. Koubek do ní řadí například otázky pracovního prostředí, otázky pracovní doby, aktivit volného času, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd. (Koubek, 2007, s. 21). Dle mého názoru nelze striktně vymezit hranici mezi tím, kde končí kategorie „zaměstnaneckých výhod“ a kde začíná kategorie „péče o pracovníky“, proto se dále v textu budou uvedené kategorie prolínat.

Mezi zaměstnanecké výhody, jak uvádí Armstrong, které mohou pracovníkům pomoci ve sladění pracovního a rodinného života, můžeme zařadit mateřskou a otcovskou dovolenou poskytovanou nad rámec zákonného minima, poskytnutí volna z osobních důvodů či poskytnutí možnosti péče o děti v podnikových zařízeních či příspěvku na tuto péči (Armstrong, 2009, s. 384). O příspěvku na soukromou péči o děti píše ve své publikaci také Koubek. Ten dodává, že možnost tohoto příspěvku je obvyklá hlavně v zahraničí a dokonce i v případě, kdy organizace sama disponuje některým z dětských

zařízení předškolní péče. Dalším z benefitů podniků je existence programů zaměřujících se na udržování kontaktů se ženami na mateřské či rodičovské dovolené, v období, kdy pečují o děti (Koubek, 2007, s. 359). Branham také zmiňuje programy péče o novorozence, programy prenatální péče či možnost pomoci s adopcí (Branham, 2009, s. 175-176). Ovšem řekla bych, že v publikacích nejčastěji uváděným a dle autorů ze strany rodičů nejžádanějším benefitem je „flexibilní forma práce“ (Dvořáková, 2012, s. 39), nebo-li „flexibilní pracovní režimy“ (Koubek, 2007, s. 346), nebo-li „flexibilní úvazky“, nebo-li „flexibilní systémy práce“ (Armstrong, 2007, s. 699) nebo-li „pružné pracovní režimy“. Právě Armstrong jejich zavedení označuje za jeden z cílů plánování lidských zdrojů v organizaci (Armstrong, 2007, s. 309). Mezi tyto pružné pracovní režimy náleží například práce na částečný úvazek, sdílení pracovního místa, pružná (klouzavá) pracovní doba, náhradní volno, domácká práce, distanční práce, přerušování kariéry a jiné (Armstrong, 2007, s. 699, Koubek, 2007, s. 347).

Jak píše Lipovetsky, dnešní doba neuznává trvalost, dlouhodobost, dřinu či poslušnost. Takového člověka, přeneseno do kontextu pracovního svazku, zaměstnance, nahradil zaměstnanec schopný vzdělávat se, přizpůsobovat se a po všech stránkách být efektivní. Takový pracovník si je ale dobře vědom svého práva na svobodný život a s tím souvisejícího požadavku volného času. Právě v návaznosti na toto hledání volného času se rozvinula flexibilní přizpůsobení, individuální pracovní doba či částečný úvazek (Lipovetsky, 2011, s. 235).

Na tomto místě krátce odbočím a dotknu se tématu „flexibilních zaměstnaneckých výhod“. Stručně řečeno, jde o to, poskytovat benefity dle aktuálních potřeb zaměstnanců. Koubek upozorňuje, že často dochází k tomu, že podnik nabízí „uniformní soubor výhod“, aniž by znal názor pracovníků na tyto výhody. Sami zaměstnanci však také mívají odlišná přání a potřeby, jejich preference jsou řízeny faktory, jakými jsou pohlaví, věk, rodinný stav, počet dětí, povaha vykonávané práce a dalšími. Proto by organizace měla nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod (tzv. kafetéria systém), aby každý pracovník měl možnost si vybrat to, pro něj v tu chvíli nejzajímavější, pochopitelně s možností změny (Koubek, 2007, s. 321). Milkovich s Boudreau uvádí příklad celodenní péče o děti jako výhody, která z celkového souboru benefitů je určena

zaměstnancům, kteří ji potřebují, aniž by tím byli zvýhodňováni oproti pracovníkům ostatním (Milkovich, Boudreau, 1993, s. 666). Branham zase zmiňuje pracující matky, které mohou přijít do práce o něco později a stihnou tak vypravít děti do školy, nebo dříve a s dětmi tak trávit více času odpoledne (Branham, 2009, s. 179). Je také vhodné pravidelně zjišťovat názory pracovníků na nabízené výhody a případně jejich skladbu obměňovat (Armstrong, 2007, s. 386) a reagovat tak na rostoucí diverzitu zaměstnanců včetně zohlednění faktu, že dochází ke změně tradiční role muže a ženy při zabezpečení rodiny (Dvořáková, 2012, s. 326).

A nyní se vrátím k tématu flexibilních režimů práce. Většinou, jak píše Pavlíková, se jedná v podstatě o různé možnosti úpravy pracovní doby (Pavlíková, 2010, s. 249). Je nutné na tomto místě uvést, že flexibilní režim práce neznamena automaticky režim *family-friendly*, tedy rodinně-přátelský. Na jedné straně může být úspěšným nástrojem pro sladování osobního a pracovního života, na straně druhé může s sebou nést i některá znevýhodnění. Pojďme se nyní podívat na charakteristiky některých z nich blíže.

Práce na částečný úvazek, čili kratší pracovní doba. Jak uvádí Dvořáková, zaměstnavatel může díky ní „přesně vybalancovat nabídku a poptávku práce, roste mu hodinová produktivita práce a zpravidla klesá nemocnost a fluktuace.“ Nevýhodu pro něj představují vyšší personální náklady a obtížnější organizace práce (Dvořáková, 2012, s. 181). Zaměstnanci tato forma práce, jak popisuje Koubek, přináší sice více času na péči o rodinu, ale znamená pro něj také nižší finanční ohodnocení, přičemž délka mimopracovní doby vázané na práci (doba strávená dojížděním apod.) je stejná jako u plného úvazku (Koubek, 2007, s. 350). Částečný úvazek může také zejména v České republice, kde tato forma práce zejména u žen není v porovnání s jinými státy západoevropských zemích tak rozšířená, znamenat i jistou překážku v posunu na kariérním žebříčku organizace (Křížková, Dudová, Hašková, 2005, s. 47).

Pružná pracovní doba je Dvořákovou definována jako „organizace pracovní doby, kdy si zaměstnanec v rámci stanovaných pravidel sám určuje začátek, popř. i konec pracovní doby. Mezi tento časový úsek je vložen úsek povinné přítomnosti na pracovišti“ (Dvořáková, 2012, s. 181). Výhodu této organizace

Koubek spatřuje ve zlepšení motivace pracovníka a jejím levném zavedení, nevýhodu pak v možné nepřítomnosti pracovníka v momentě, kdy by jeho přítomnost byla žádoucí či při práci ve skupině. Koubek také uvádí, že toto rozložení pracovní doby oceňují zejména ženy s malými dětmi (Koubek, 2007, s. 348-350).

Jak píše Skálová, je třeba rozlišovat pracovní flexibilitu pozitivní a negativní. Pozitivní představuje soubor opatření, která mají pomoci zaměstnancům ve sladění jejich profesního a rodinného života, přičemž tato opatření znamenají pro zaměstnavatele určité náklady, které se mu však v konečném důsledku vyplatí. Kdežto negativní flexibilita představuje stav, kdy se pracovní doba přizpůsobuje jen potřebám zaměstnavatele, kdy zaměstnavatel požaduje od svých pracovníků neustálou dostupnost a nerespektuje dohodnutou pracovní dobu. Takový stav je dle Skálové v České republice poměrně častý (Skálová, 2007, s. 13).

Co se týká vztahu širší nabídky poskytovaných benefitů a velikosti podniku, je pochopitelné, jak uvádí Koubek i Dvořáková, že velké podniky zpravidla nabízí širší škálu zaměstnaneckých výhod včetně již výše zmiňované možnosti volby dle aktuálních potřeb zaměstnanců (Koubek, 2003, s. 184, Dvořáková, 2012, 325). Je pochopitelné, že větší organizace mají většinou více prostředků, které mohou směřovat do oblasti benefitů či péče o zaměstnance, větší počet zaměstnanců také klade vyšší nároky na širší nabídky benefitů. Velké organizace většinou působí také jako dominantní zaměstnavatelé regionů, jako takoví si vzhledem k deklarované společenské odpovědnosti ani nemohou dovolit zaměstnanecké výhody poskytovat jen v omezené míře či neposkytovat vůbec. Svoji váhu v tomto hraje jistě také síla jednotlivých odborových organizací. Výše uvedené však neznamená, že by měly či mohly organizace menší velikosti na téma zaměstnaneckých benefitů a péče o lidské zdroje rezignovat. Také ony by měly mít nástroje, jak řešit potřeby svých zaměstnanců a tím zvyšovat efektivitu chodu svého podniku.

Závěrem této kapitoly chci zdůraznit, že je opravdu nutné, aby zaměstnavatelé pochopili, že poskytovat péči svým zaměstnancům neznamená cíl nějaké jimi vyvíjené aktivity, který jen zvyšuje náklady, ale nástroj, který, pokud

je použit správně, dokáže pomoci organizaci ve více směrech. Mnohdy například nezvýší výkon pracovníka, ale může zabránit jeho snížení. Zároveň je důležité, aby zaměstnanci o možnostech, které jim podnik v této oblasti nabízí, byli vůbec informováni. Z vlastní pracovní zkušenosti vím, že pracovníci mnohdy ani netuší, na co mají z titulu své funkce v podniku vlastně nárok. Domnívám se, že organizace by měly v tomto ohledu zlepšit formy, jakým se tyto informace k zaměstnancům dostávají, zároveň zaměstnanci by mohli vyvinout větší aktivitu v hledání informací tohoto druhu, možná by pak jejich pohled na svého zaměstnavatele byl objektivnější. Pokud jde o flexibilní pracovní režimy, v České republice zatím tato forma pracovního úvazku příliš rozšířená není, stále většina zaměstnanců pracuje na plný úvazek. Nejde však jen jednoduše říci, že zaměstnavatelé by zkrátka měli dát tuto možnost, ale je třeba také uvést, že musí dojít i k úpravě politiky státu, např. v oblasti daní, k nastavení jasných pravidel a podmínek, včetně vyřešení tolik diskutovaného problému s nedostatkem zařízení pro děti předškolního věku, který hlavně ženy nechává tak dlouhou dobu mimo pracovní proces. Křížková s Vohlídalovou však upozorňují, že nelze automaticky předpokládat, že všechny ženy chtějí pracovat na úvazek částečný. Pokud by došlo k „přesunutí“ žen ze standardní pracovní doby do zkrácené, nemohli bychom mluvit o harmonizaci rodinného a pracovního života, ale o pouhém vytěšňování jedné skupiny zaměstnanců z pracovního trhu (Křížková, Vohlídalová, 2009, s. 52).

1.1.5 Strategie zaměstnavatelů vůči zaměstnancům-(potencionálním) rodičům

V této kapitole se chci věnovat strategiím, které zaujímají organizace jako zaměstnavatelé vůči zaměstnancům rodičům, či zaměstnancům, kteří by se, z jejich pohledu, mohli rodiči v budoucnu stát. Vzhledem k faktu, že v České republice jsou to z 99 % ženy, které zůstávají s dětmi na rodičovské dovolené, je pochopitelné, že následující text bude většinou o vztahu zaměstnavatele a zaměstnance-ženy. Právě zaměstnavatelé jsou vedle státu tím, kdo může ovlivnit

podmínky pro harmonizaci rodiny a zaměstnání jednak tím, jak dalece jsou schopni realizovat návrhy státu a také tím, zda jsou schopni uvést v život nějaké vlastní strategie pro podporu této harmonizace.

Jak uvádí Křížková, díky masovému vstupu žen na trh práce, rozvíjení se politiky rovných příležitostí žen a mužů, většímu zapojení mužů do rodičovské péče či snaze o vyšší konkurenceschopnost firem jsou zaměstnavatelé nuceni brát v úvahu i soukromý život svých zaměstnanců (Křížková, 2007, s. 11). Nicméně zdá se, že v České republice jsme teprve na začátku cesty vedoucí k dosažení souladu role zaměstnance a role rodiče. Kombinace těchto dvou prolínajících se stránek života je znesnadňována i přítomností genderových rozdílů a jejich promítnutím se do fungování pracovního trhu. Křížková s Vohlídalovou píše, že stále relativně špatné možnosti poskytované zaměstnavateli pro kombinaci rodinného a pracovního života spolu s rodinnou politikou usilující o to, aby žena zůstávala s dítětem dlouhou dobu mimo pracovní proces, způsobují, že mateřství má v současnosti velký negativní dopad na konkurenceschopnost žen na trhu práce (Křížková, Vohlídalová, 2008, s. 92-94). Bartáková v této souvislosti dodává, že pokud to budou stále výhradně ženy, kdo tráví relativně dlouhé období péčí o děti, budou ženy nadále na pozicích, sice umožňující sladování práce a rodiny, ale zároveň poskytující menší platové podmínky a nižší možnost pracovního postupu. Stereotypní vnímání ženské pracovní síly se tak musí odrážet v přijímání ženské pracovní síly a v jejich pozicích na trhu práce (Bartáková, 2006, s. 208). V podobném duchu se vyjadřuje i Giddens, dle kterého budou problémy zaměstnaných žen přetrvávat, dokud společnost bude mít za samozřejmé, že rodičovské povinnosti nelze dělit stejným dílem (Giddens, 1999, s. 322-323).

Hašková dle McDonalda dále soudí, že pokud dnes mají ženy podobné možnosti jako muži participovat na trhu práce, ale se založením rodiny tuto možnost ztrácejí, pak také s rozením dětí váhají a omezují jejich počet (Hašková, 2007, s. 97). Hašková dále v této souvislosti zmiňuje, dle lékařské literatury zaměřující se na témata neplodnosti, věkové hranice 30, 35 a 40 let jako hranice, kdy lidé začínají uvažovat o vstupu do rodičovství, pakliže tak neučinili dříve (Hašková, 2006, s. 244).

A jak ovlivňuje nastavení rodinné politiky smýšlení českých zaměstnavatelů? Řekněme si jen ve stručnosti, že dle zákoníku práce má zaměstnavatel povinnost ženu po skončení mateřské dovolené (dále jen MD) (či muže po skončení rodičovské dovolené) zařadit na původní práci i pracoviště. Pokud to možné není, musí ji zařadit na práci odpovídající její smlouvě. V praxi však většina žen využívá navazující rodičovské dovolené (dále jen RD) většinou do tří let věku dítěte, po jejímž skončení není garantována stejná pozice a pracoviště, ale jiná práce odpovídající však pracovní smlouvě. Pokud se žena rozhodne zůstat na RD do čtyř let věku dítěte i přes požadavek zaměstnavatele, aby nastoupila zpět do pracovního procesu po třech letech, po uplynutí těchto čtyř let nemá garantovanou práci u původního zaměstnavatele vůbec (zákon č. 262/2006, par. 47). Důsledkem udávaným Křížkovou často bývá změna názoru žen na svou další pracovní dráhu a bohužel i časté diskriminační chování ze strany zaměstnavatelů, ať už jde o přijímání do zaměstnání, pracovní postup či propouštění (Křížková, 2007, s. 22). Plasová uvádí nejčastější problémy, které organizace spojují se zaměstnáváním rodičů (hlavně matek) malých dětí: absence z důvodu ošetřování dítěte, problém s pracovní morálkou a dodržováním pracovní doby, přerazování na jinou práci z důvodu těhotenství, poskytování náhradního volna či jiného volna na vyřizování rodinných záležitostí (Plasová, 2008, s. 214). Křížková, Dudová, Hašková ve své publikaci píše, že zejména mladé ženy jsou organizacemi vnímány jako rizikové právě kvůli možnosti otěhotnění a následného odchodu z pracovního místa. Výjimkou nebývají ani nadnárodní firmy zakládající si na své nediskriminující organizační kultuře. Ty sice tvrdí, že na ženy pohlížejí stejně jako na muže, ale někteří manažeři přiznávají, že zejména při přijímacích pohovorech jsou uchazečkám kladeny zákonem zapovězené otázky na soukromý život a plánování rodičovství (Křížková, Dudová, Hašková, 2005, s. 48-50). Jak soudí Valentová, dle Bernhardta i Rhuma, je strategie firem následující, „důležité pozice, kde je kontinuita výkonu nutná, jsou obsazeny muži, ženy zastávají pozice, které jsou lehce nahraditelné“ (Valentová, 2007, s. 19). V praxi dochází také k tomu, že zaměstnavatel nemá místo, které by mohl či chtěl ženě po RD nabídnout, a tak jí nabídne pozici, která sice odpovídá její pracovní smlouvě, ale je pro ni prakticky neakceptovatelná, například z důvodu dojíždění.

Žena pak raději podá výpověď sama a zaměstnavatel se tak vyhne vyplacení finanční náhrady, která by jí jinak příslušela v případě, že by ji firma propustila pro nadbytečnost. Úmyslně jsem o několik řádků výše uvedla „zaměstnavatel chtěl nabídnout“, protože v mnohých organizacích, a píše o tom i Kuchařová, často záleží na přímém nadřízeném, zda bude žena přijata zpět. Roli hrají i osobní sympatie, zkušenosti s výkonem a kvalitou práce, kterou pracovnice podávala před odchodem na RD či míra jejího začlenění do kolektivu (Kuchařová, 2006, s. 89).

Dosud jsem pojednávala o problémech, se kterými se díky fenoménu rodičovství mohou ve vztahu k zaměstnavateli setkat ženy. Je ale na místě přiznat, že také muži jsou tímto dotčeni. V žádné z publikací jsem se nedočetla o situaci, kdy by například při přijímacím pohovoru či před uvažovaným povýšením byl muž tázán na plánování rodičovství. Poukazuje to podle mého názoru na stereotypní myšlení zaměstnavatelů ve smyslu, že mužskou hlavní rolí v rodině je její finanční zabezpečení. Například i Maříková soudí, že muži-otcové jsou firmami vnímáni jako zcela „svobodní“ pro svoji práci a nepředpokládají u nich přímé zatížení starostmi o rodinu, potažmo děti (Maříková, 2006, s. 17). Ze zkušenosti ale vím, že nadřízený může muže, který se má stát či stal otcem, považovat za řekněme „závislejšího“ na své práci a zneužívat tohoto pro své plány. Nezbývá než doufat, že tento jev bývá u nadřízených spíše výjimečným. Mou domněnku potvrzují však slova Becka, který uvádí, že dle tradičního stereotypu dělby genderových rolí teprve stabilní příjem umožňuje muži dostat ideálu „dobrého živitele“ a „starostlivého manžela a otce rodiny“. Pokud muž chce toto splnit, musí do práce vložit veškeré své síly a sám sebe přímo „vykořisťovat“ (Beck, 2004, s. 173).

Pojďme se nyní posunout v tématu dále. Bez zajímavosti není fakt, že po skočení RD ve třech letech věku dítěte se dle Haškové vrací k původnímu zaměstnavateli jen necelá polovina žen (Hašková, 2006, s. 65). Kuchařová uvádí, že v oboru peněžnictví je návratnost žen k původnímu zaměstnavateli 47 %. Příčin může být podle ní více, píše však i o „nemalém vlivu přístupu zaměstnavatelů na podíl návratu žen k původnímu zaměstnavateli“. Jeden z předpokladů návratu vidí v udržování kontaktu mezi organizací a pracovníci.

Zájem na obou stranách však o tento kontakt většinou nebývá valný a neexistují většinou ani konkrétní představy, jak by měl takový kontakt probíhat (Kuchařová, 2006, s. 35-36). Standardním postupem je, že zaměstnavatelé kontaktují rodiče na RD ohledně jejich návratu krátce před dosažením tří let věku dítěte (Kuchařová, 2006, s. 89). Podle mého názoru, by bylo vhodné, aby zaměstnanci na RD sami vyvíjeli více iniciativy co do kontaktu s organizací, byť jen například formou neformálních návštěv na místě bývalého pracoviště. Přínosem by jistě bylo i zavedení určitým vzdělávacích programů, které by udržovaly zaměstnance na RD v kontaktu s oborem.

Pokud se nyní vrátím k důvodům, proč ženy zůstávají na RD tak dlouho ve srovnání s jinými evropskými zeměmi, můžu konstatovat, že mimo již výše uvedené, je to právě nedostatek flexibilních pracovních úvazků, který způsobuje, že se ženy vrací do pracovního procesu většinou po třetím roku dítěte. Pojednává o tomto i Bartáková, a dodává, že až na výjimky se ženy po této době vrací do plných pracovních úvazků, přitom o flexibilní pracovní úvazek, hlavně tedy ten částečný, projevují zájem už během trvání RD, motivovány snahou uniknout ze stereotypu či obavou o ztrátu znalostí (Bartáková, 2008, s. 192). Křížková s Vohlídalovou se domnívají, že pokud se v českých podnicích flexibilní formy práce objevují, jde většinou o flexibilitu negativní (Křížková, Vohlídalová, 2008, s. 100). Kuchařová uvádí, že zaměstnavatelé jsou většinou toho názoru, že je to zaměstnanec, kdo by se měl přizpůsobit jejich řádu, pracovní době a potřebám výroby, či potřebám klientů (Kuchařová, 2006, s. 102). Naproti tomu Plasová dochází k poznatku, že zaměstnavatelům nejsou rodinné závazky svých zaměstnanců zcela lhostejné, svou roli však vidí jen jako doplňující k opatření státu (Plasová, 2008, s. 213). Křížková s Vohlídalovou také připomínají častý postoj zaměstnavatelů spočívající v jejich „neutrálním“ přístupu. Podle něj „nediskriminovat znamená nezabývat se otázkou rovnosti nebo nerovnosti“. Dochází však tímto jen k neřešení problému znevýhodnění, k jeho zneviditelňování, protože „vzniká dojem, že ke znevýhodňování nedochází a nerovnosti neexistují“ (Křížková, Vohlídalová, 2008, s. 99). Zaměstnavatelé, kteří však chápou nutnost zavedení prorodinné politiky, si uvědomují užitek, který organizaci byť třeba z dlouhodobého časového horizontu přinese. Chápou, že tak

mohou docílit snížení fluktuace pracovníků, udržení si kvalifikovaných pracovních sil, vyšší loajality zaměstnanců, což v konečném důsledku bude mít pozitivní vliv na ziskovost organizace. „Muži a ženy nejsou buď pečovatelé, nebo pracovníci, ale jsou oboje současně.“ (Křížková, 2006, s. 12).

1.1.6 Shrnutí

Politika lidských zdrojů organizace by měla zahrnovat mimo jiné také hodnotu „rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem“ a vyjádřit tak podporu svým zaměstnancům se svými potřebami, kteří představují nejdůležitější zdroj každé organizace. Právě potřeby zaměstnanců vyvstávající ze vzájemného propojení pracovního a osobního života můžou pro organizaci představovat významný zdroj inspirace pro tvorbu nástrojů řízení lidských zdrojů.

Fenomén rodičovství zasahuje ve velké míře prakticky všechny oblasti personálních činností organizace, ať už jde o témata odměňování, hodnocení, personálního plánování, vzdělávání atd. Také klade jisté nároky na osobu přímého nadřízeného zaměstnanců-rodičů, v jehož chování by se měla projevovat sociální politika deklarovaná organizací.

Organizační kultura určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce, pokud je její charakter pozitivní, může vytvářet příznivé prostředí pro zlepšování pracovního výkonu či řešení individuálních potřeb nejen zaměstnanců-rodičů.

Atraktivním zaměstnavatelem se organizace stane, pokud poskytne svým pracovníkům příležitost k rozvoji, vzdělání, kariéře či podmínky pro skloubení role rodičovské a pracovní. Toho lze docílit také vhodnou, racionálně zvažovanou, skladbou zaměstnaneckých benefitů zahrnující mimo jiné také možnost flexibilního nastavení pracovního režimu. Tato flexibilita by však měla být tzv. pozitivní, tedy skutečně představovat účinný nástroj pro řešení problémů se sladováním rodinného a pracovního života.

Zaměstnavatelé jsou v dnešní společnosti z několika důvodů nuceni brát v úvahu soukromý život svých zaměstnanců a adekvátně k tomu měnit své

strategie. Zaměstnavatelé v České republice ve většině případů vnímají nutnost sladit práci a rodinu u svých zaměstnanců jako riziko pro produktivitu organizace a řešení harmonizace soukromého a pracovního života tak ponechávají zcela na zodpovědnosti jednotlivých pracovníků. Organizace, které však chápou nutnost zavedení prorodinné politiky, si uvědomují užitek, který organizaci být třeba z dlouhodobého časového horizontu přinese.

1.2 Řízení lidských zdrojů v bankovní společnosti v kontextu plánovaného rodičovství

Cílem mé práce je zjistit, zda pro tázané zaměstnance jisté velké bankovní společnosti působící na českém trhu, znamená tato banka v jejich úvahách jako zaměstnavatel bariéru pro plánované rodičovství.

Organizací, ve které budu toto zjišťovat, je můj vlastní zaměstnavatel. Myslím, že korektnější je neuvádět její konkrétní název. V práci budu o svém zaměstnavateli pojednávat jako o „bance“, „bankovním ústavu“, „finanční společnosti“ či „bankovní společnosti“.

Tuto kapitolu uvedu charakteristikou této bankovní společnosti, zaměřím se v ní i v podkapitolách následujících však jen na informace, které dle mého soudu bezprostředně souvisí s tématem práce a jsou v kontextu kapitoly 1.1.

Veškeré informace, které v této části práce uvádím, pochází z internetových stránek společnosti, z intranetového firemního portálu, propagačních materiálů, kolektivní smlouvy či etického kodexu, mé vlastní názory vychází z informací uvedených v těchto informačních zdrojích a vlastních zkušeností za snahy o maximální objektivitu názoru.

1.2.1 Základní charakteristika bankovní společnosti

Banka navazuje na činnosti jedné z nejstarších bankovních společností na našem území, v devadesátých letech se proměnila v akciovou společnost a

od roku 2000 je členkou velké finanční společnosti působící se 16 miliony klienty v sedmi zemích Evropy. Banka samotná má v České republice v dnešní době přes pět milionů klientů a zaměstnává přes deset tisíc zaměstnanců. Se svými zhruba 650 pobočkami je dominantním zaměstnavatelem v každém z regionů ČR (internetové stránky organizace, 2/2014).

1.2.2 Banka společensky odpovědná

Společenskou odpovědnost banka pojímá jako propojení aktivit firmy s potřebami společnosti a začlenění zájmů cílových skupin (akcionářů, klientů, partnerů, veřejnosti a zaměstnanců) do své politiky a chování. Banka podporuje českou společnost v oblasti vědy, kultury i vzdělání. Podporuje charitativní neziskové společnosti a organizace, občanská sdružení, obecně prospěšné organizace, nadace a nadační fondy. Díky systému firemního dobrovolnictví umožňuje svým zaměstnancům pracovat pro charitu. Ustanovila také institut ombudsmana, ochránce práv klientů, prostřednictvím něhož mohou svá práva uplatňovat také zaměstnanci banky.

Tato finanční společnost pravidelně získává mnohá ocenění týkající se jak finančních produktů samotných, tak ocenění vztahující se k její společenské odpovědnosti. Uvedu jen některá z nich. Za rok 2013 získala v soutěži Fincentrum titul Banka roku 2013, podesáté v řadě cenu české veřejnosti Nejdůvěryhodnější banka roku, druhé místo obsadila v hlasování handicapovaných spoluobčanů v kategorii Banka bez bariér (internetové stránky organizace, 2/2014).

1.2.3 Firemní kultura banky

Hlavní principy, kterými se zaměstnanci tohoto bankovního ústavu řídí jak ve vztahu ke klientům, kolegům i zaměstnavateli, jsou uvedeny v Etickém kodexu zaměstnanců jako součásti Pracovního řádu banky. Etický kodex je zpřístupněn

na internetových stránkách společnosti, i tímto krokem se banka hlásí ke své otevřenosti.

Nyní bych ráda uvedla několik citací z Kodexu.

„Vytváříme a podporujeme pracovní prostředí, ve kterém vládne korektní, konstruktivní a příjemná atmosféra bez jakékoliv diskriminace, kde každý má možnost uplatnit a rozvíjet své schopnosti.“

„Víme, že každý člověk je jedinečný, a vážíme si názoru každého z nich.“

„Manažeři skupiny jsou povinni být vzorem při uplatňování Kodexu, aktivně podporovat jeho prosazování a dodržování v praxi.“ (Etický kodex, 2010)

Dle deklarovaných principů se dá vyvodit, že tato banka patří k zaměstnavatelům, kteří si uvědomují hodnotu lidského potenciálu, podporují zaměstnance v jeho aktivitě a staví se proti jakýmkoli diskriminačním praktikám. Osobně velmi oceňuji důraz kladený na osobu nadřízeného. Jakákoli hodnota, opatření či rozhodnutí totiž nebude nikdy uvedena v praxi, pokud není přijata a realizována právě skrz osobu přímého nadřízeného.

1.2.4 Zaměstnanecké výhody banky

Banka má ambici být „Zaměstnavatelem první volby“, to se promítá do šíře i skladby jí poskytovaných zaměstnaneckých výhod a péče o pracovníky jako celku. Banka si je dle mého názoru plně vědoma významu péče, kterou svým zaměstnancům věnuje a výsledků, které jí tato péče může přinést. Bankovní ústav disponuje programem volitelných zaměstnaneckých výhod, cafeterií. Chce tak, jak už jsem nastínila v kapitole 1.1, nabídnout všem zaměstnancům možnost využívat pouze ty benefity, o které mají největší zájem. Zaměstnanci mají možnost se ke skladbě benefitů vyjadřovat a podávat i vlastní pozměňovací návrhy. Cafeterii pro banku spravuje externí partner.

Zaměstnanci mohou volit například z možností příspěvku na penzijní připojištění, životní pojištění, stravování, prodloužené dovolené, čerpání zdravotního volna, volna na charitu, volna pro otce, příspěvku na hlídání či zvýhodněných produktů banky samotné či jejích partnerů. Na základě Dodatků

ke Kolektivním smlouvám mohou také čerpat příspěvky na letní dětské tábory atd. (Kolektivní smlouva 2013, Dodatek ke kolektivní smlouvě 2013).

1.2.5 Diversitas: program na podporu rovných příležitostí

Program Diversitas vznikl díky iniciativě žen-manažerek na podzim roku 2008 a stal se součástí strategie firmy. Hlavní myšlenkou tohoto programu je vytvořit a uvést v praxi aktivity, které by podpořily (potencionálně) znevýhodněné skupiny zaměstnanců na účasti v pracovním procesu banky. Program cílí na zajištění vhodných podmínek pro návrat z mateřské či rodičovské dovolené, sladování osobního a pracovního života, zmírnění nerovností v počtu mužů a žen na manažerských pozicích, v rozdílech v odměňování a možnostech profesního růstu a na skupiny zdravotně postižených a jinak znevýhodněných skupin zaměstnanců finanční společnosti (intranetové stránky organizace, 2/2014).

Hlavní cíle jsou

- nastavit rovné příležitosti na všech pozicích a ve všech oblastech (od profesního rozvoje a možnosti růstu, přes zajištění rovnováhy profesního a soukromého života až k ohodnocení),
- zajistit maximální využití sociálních, osobnostních, věkových a genderových rozdílů v týmech ku prospěchu banky,
- zajistit mentoring a koučink pro ženy a posílení vzájemného respektu mezi zaměstnanci,
- vytvořit příznivé podmínky pro rodiče (flexibilní úvazky, práce z domova, příspěvek na hlídání, hladký návrat do práce po RD/MD) (propagační materiály 2013).

Program již má za sebou řadu úspěchů, ale stále pokračuje dalšími aktivitami, které podporují rovné příležitosti. Podařilo se mimo jiné prosadit antidiskriminační klauzuli na úrovni celé společnosti, úpravu etického kodexu, zvýšit počet žen na řídicích postech, prosadit genderově neutrální jazyk, nastartovat školicí program pro ženy-manažerky poboček, zavést mentoringový

program pro ženy, realizovat několik workshopů na pobočkách na téma „změny přístupu“ či provést průzkum názorů mezi zaměstnanci se zdravotním postižením (propagační materiály 2013).

Program Diversitas se rozděluje na několik pilířů, dle charakteru znevýhodněné skupiny, na kterou zaměřuje svou činnost. Vzhledem k tématu práce se budu dále podrobněji zabývat jen částí programu, který cílí na zaměstnance-rodíče na MD/RD.

1.2.6 Čáp: projekt na podporu matek a otců

Program Čáp je jedním z pilířů programu Diversitas, který se zaměřuje na aktivity podporující matky a otce, zaměstnance banky, na mateřské/rodičovské dovolené. Cílem programu je poskytnout rodičům potřebnou podporu, aby se mohli včas vrátit do práce a úspěšně se integrovali v pracovním prostředí.

V rámci tohoto programu, který je z velké části financován z projektu Diverzita, o kterém pojednávám v podkapitole následující, se již například podařilo

- uvést v život pravidelné setkávání se matek na MD/RD se zástupci banky, kteří je mimo jiné informují o novinkách v jejich oboru,
- pro ženy probíhají kurzy zaměřené na zvýšení sebevědomí, asertivity a rozvoje vyjednávacích dovedností,
- bylo zavedeno volno pro otce, ten může čerpat pět dní pracovního volna v době prvních tří měsíců od narození dítěte s náhradou ve výši 100 % mzdy (je určeno i adoptivnímu rodiči),
- byl zaveden příspěvek na hlídání dítěte ve výši 3000 Kč pro rodiče vracející se po MD/RD,
- po dohodě s manažerem lze využít flexibilní pracovní úvazek, vždy však s přihlédnutím k charakteru pracovní pozice,
- zavedla se evidence důvodů odchodů po ukončení RD (intranetové stránky společnosti 2/2013).

V rámci tohoto programu se ještě připravuje:

- zřízení firemní školky,
- užší spolupráce s pobočkovou sítí zaměřenou na využití flexibilních forem práce pro rodiče vracející se z MD/RD,
- zavedení aktivní spolupráce a adaptačního programu s vracejícími se rodiči z MD/RD.

Na tomto místě si dovoluji uvést několik zajímavých čísel:

- 75 % zaměstnanců banky jsou ženy,
- z toho každá osmá žena je na MD/RD,
- zhruba 9 % zaměstnanců banky využívá zkrácené úvazky (z toho 94 % žen),
- v letech 2005-2007 byla návratnost žen z MD/RD zpět do banky 12 %, v roce 2010 to bylo 15%, v roce 2012 zhruba 50 % (intranetové stránky společnosti 2/2013).

1.2.7 Projekt „Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života“

Finanční společnost získala grant od Evropského sociálního fondu (dále jen ESF) zaměřený na oblast sladování pracovního a osobního života. Projekt dostal název „Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života“ a na jeho realizaci obdržela dotaci ve výši 3 835 118 Kč z ESF v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Projekt byl zahájen 1.5.2012 a probíhal do 30.8.2014 (internetové stránky organizace, 2/2013).

Banka chce za pomoci grantu získat komplexní přehled o současném využití flexibilních úvazků v bance a o možnostech jejich většího využití na jednotlivých pozicích, zejména v pobočkové síti. Následně chce vytvořit ucelený a funkční systém flexibilních forem práce a připravit přehlednou metodiku pro zaměstnance a manažery.

Projekt je zaměřen na rodiče na mateřské/rodičovské dovolené a na pracovníky ve věku 55 a více let.

Deklarované cíle projektu jsou,

- zvýšení počtu návratů rodičů po mateřské a rodičovské dovolené,
- motivace a retence zaměstnanců: především žen v předdůchodovém věku (55+),
- snížení fluktuace ve společnosti,
- zvýšení loajality zaměstnanců,
- zlepšení manažerské praxe,
- podpora sladování pracovního a osobního života a trvalé udržitelnosti pracovního výkonu v čase,
- podpora dobrého jména banky na trhu jakožto zaměstnavatele aplikujícího přístupy různorodosti,
- zlepšení povědomí o flexibilních formách práce napříč bankou, na všech pracovních úrovních a úrovních řízení.

Banka si také od těchto aktivit slibuje odbourání stereotypů a předsudků kolem zaměstnávání uvedených skupin a zabránění jakékoliv diskriminaci.

Pozornost je v projektu zaměřena na pobočkovou síť a regionální pracoviště útvarů centrály banky. Součástí projektu je také realizace vzdělávacích aktivit pro manažery a manažerky a komunikační kampaň napříč bankou. To by mělo zajistit trvalou udržitelnost systému i po jeho implementaci. Je nutné připomenout, že zapojení zaměstnanců na manažerských pozicích je nezbytné pro úspěch projektu (intranetové stránky společnosti 2/2013).

1.2.8 Shrnutí

Bankovní společnost, o které pojednávají předchozí podkapitoly, je významným zaměstnavatelem v každém regionu České republiky. Jako takový si je plně vědom společenské odpovědnosti nejenom vůči svým zaměstnancům. Systém péče o zaměstnance se stále vyvíjí, nicméně již v této době jej můžeme v porovnání s ostatními hráči na trhu označit za nadstandardní. Skrze svou organizační kulturu se snaží vytvořit pracovní prostředí důvěry, tolerance a vzájemné úcty. I díky získanému grantu z ESF začíná uvádět v praxi opatření na podporu znevýhodňovaných skupin zaměstnanců, jako jsou osoby zdravotně

postižené, zaměstnanci nad 55 let věku, či ženy na mateřské/rodičovské dovolené. Banka se snaží zvýšit počet žen, které se po rodičovské dovolené vrátí zpět do banky. Kvůli tomuto cíli zavádí řadu opatření, nejenom flexibilní pracovní úvazky, aby jim pomohla usnadnit integraci při návratu po rodičovském volnu a skloubit jejich rodinný a pracovní život ke spokojenosti jejich i banky.

2 Praktická část

2.1 Metodologie řešení

Ze sociologických metod jsem se rozhodla pro svůj výzkum využít metodu statistickou, tedy metodu dle Schneidera a Koudelky vhodnou pro kvantitativní zkoumání. Zpracování informací proběhlo pomocí matematické statistiky (Schneider, Koudelka, 1993, s. 21).

Použitou technikou pro sběr dat byl dotazník jako písemná forma metody dotazování. Touto technikou lze získat v relativně krátkém čase informace od většího počtu jedinců s poměrně malými náklady, což byl jeden ze dvou hlavních důvodů, proč jsem dotazník zvolila. Tím druhým důvodem bylo zajištění anonymity respondentů. Právě tento fakt jsem považovala v mém výzkumu za klíčový vzhledem k tomu, že otázky dotazníku z velké většiny cílí, obecně vzato, na zjištění názoru zaměstnance na jeho zaměstnavatele. Právě zdůrazněním zajištění anonymity se, dle mého názoru, lze vyhnout celkové nízké návratnosti dotazníků, což literatura uvádí jako největší nevýhodu této techniky (Disman, 2011, s. 141). Dotazník byl zkonstruován s přihlédnutím k obecným zásadám tvorby dotazníku (Ryšavý, 2002, s. 46-47, Schneider, Koudelka, 1993, s. 34-37, Reichel, 2009, s. 118-132). Konečná podoba dotazníku vznikla po provedení předvýzkumu, distribuci dotazníků a jejich vyplnění jsem si následně zajistila při osobním setkání s jednotlivými zaměstnanci. Dotazník byl standardizovaný, otázky v něm jsem formulovala uzavřeného typu z důvodu snadnějšího následného statistického zpracování.

Respondenty byli zaměstnanci bankovní organizace charakterizované v kapitole 1.2. Tuto organizaci jsem si pro výzkum zvolila z toho důvodu, že sama jsem jejím zaměstnancem. Výzkum byl vzhledem k mému bydlišti zúžen na zaměstnance s výkonem práce v Ostravě napříč všemi pozicemi. Vzhledem k tématu práce byl výzkum dále zúžen na zaměstnance ve věku 18 až 45 let, u kterých je potencionální rodičovství biologicky nejpravděpodobnější i vzhledem k informaci uvedené ke konci kapitoly 1.3. Vzorek byl tedy stanoven záměrným,

účelovým výběrem. Zdůrazňuji, že závěry této práce se vztahují pouze na tento vzorek respondentů, nejsou reprezentativní, tedy neumožňují generalizaci na celou populaci, kterou by v našem případě představovala skupina všech zaměstnanců této bankovní organizace v České republice.

2.2 Hypotézy a operacionalizace

Na základě stanoveného cíle práce a informací z teoretické části jsem si stanovila faktory, které ovlivňují názor zaměstnanců na roli zaměstnavatele coby možné bariéry jejich potencionálního rodičovství.

1. Pohlaví – tento faktor, jak uvádím také v teoretické části, hraje jistě významnou roli v náhledu na roli zaměstnavatele, souvisí také s genderovou otázkou zmiňovanou v úvodu práce
2. Věk – z důvodů uvedených v kapitole 2.1 jsou do výzkumu zahrnuti respondenti ve věkové kohortě 18 – 45 let. U zaměstnanců starších 45 let klesá pravděpodobnost potencionálního rodičovství. Zaměstnance v této kohortě jsem dále rozčlenila poměrově dle věku do dvou skupin. Domnívám se, že s postupujícím věkem se názor na zkoumané téma mění.
3. Zájem o benefity uvedené v kapitole 1.2. Podle mého názoru pohled zaměstnance, který je informován a jeví zájem o zmíněné benefity, se bude odlišovat od pohledu zaměstnance, který zájem o tyto benefity nejeví.
4. Názor zaměstnanců na důležitost zaměstnaneckých výhod organizace (kap. 1.2) pro možnost úspěšného kombinování rodinného a pracovního života.
5. Přístup organizace ke genderové rovnosti – názor na tento přístup ovlivňuje dále názor zaměstnanců na roli zaměstnavatele coby možné bariéry jejich potencionálního rodičovství.

Nyní, po výčtu faktorů promítajících se do názoru zaměstnanců o svém zaměstnavateli, přistoupím ke stanovení jednotlivých hypotéz.

Obecná hypotéza:

Pohled na zaměstnavatele jako překážku plánovaného rodičovství je ovlivněn osobními i pracovními charakteristikami zaměstnanců.

Pracovní hypotézy:

1. Ženy oproti mužům budou jednotlivé zaměstnanecké výhody vztahující se k rodičovství považovat za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života.
2. Věkově mladší zaměstnanci budou zaměstnanecké výhody vztahující se k rodičovství považovat za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života oproti zaměstnancům věkově starším.
3. Věkově mladší zaměstnanci budou méně často považovat přístup organizace ke genderové rovnosti za negativní oproti zaměstnancům věkově starším.
4. Zaměstnanci projevující zájem o benefity organizace vztahující se k rodičovství budou méně často považovat přístup organizace ke genderové rovnosti za negativní.

Operacionalizace proměnných:

1. Ženy oproti mužům budou jednotlivé zaměstnanecké výhody vztahujících se k rodičovství považovat za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života.
 - Domnívám se, že je to dáno právě tím, že z genderových důvodů jsou to v drtivé většině ženy, které musí řešit otázku, jak zkombinovat svou práci s péčí o malé děti.
 - Zjištění pohlaví bude předmětem otázky č. 1.
 - Míru důležitosti jakou respondenti budou přiřazovat jednotlivým benefitům budu zkoumat v otázce č. 6. Respondenti budou ke každému benefitu *přiřazovat závažnost na škále 1 – 4*. 1 – zcela nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – spíše důležité, 4 – určitě důležité.

2. Věkově mladší zaměstnanci budou zaměstnanecké výhody vztahující se k rodičovství považovat za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života oproti zaměstnancům věkově starším.

- Domnívám se, že mladší zaměstnanci mají méně životních a profesních zkušeností, které starším zaměstnancům pomáhají při zvládnutí rodiny a profese současně. U starších zaměstnanců se dá také předpokládat, že již dítě mají a pokud stále pracují v této organizaci, dává to tušit, že rodinu a práci zvládli kombinovat již dříve, kdy uvedené benefity buď nebyli vůbec, nebo v okleštěné podobě.
- Věk zaměstnanců budu zjišťovat otázkou č. 2.
- Míru důležitosti jakou respondenti budou přikládat jednotlivým benefitům budu zkoumat v otázce č. 6. Respondenti budou ke každému benefitu *přiřazovat závažnost na škále 1 – 4*. 1 – zcela nedůležité, 2 – spíše nedůležité, 3 – spíše důležité, 4 – určitě důležité.

3. Věkově mladší zaměstnanci budou méně často považovat přístup organizace ke genderové rovnosti za negativní oproti zaměstnancům věkově starším.

- Domnívám se, že věkově mladší zaměstnanci díky kratší pracovní zkušenosti jsou více ovlivněni deklarovanou genderovou neutrálností organizace. Lze u nich také předpokládat menší či žádný počet dětí, díky kterým by získali vlastní zkušenost s reálným přístupem organizace k zaměstnancům-rodíčům.
- Věk zaměstnanců budu zjišťovat otázkou č. 2.
- Indikátorem názoru na *přístup organizace ke genderové rovnosti* jako jednoho z aspektů firemní kultury stanovuji zjištění názoru respondentů na případné *znevýhodnění* zaměstnanců-rodíčů. K tomuto indikátoru se váží otázky č. 7, 8, 9.

4. Zaměstnanci projevující zájem o benefity organizace vztahující se k rodičovství budou méně často považovat přístup organizace ke genderové rovnosti za negativní.

- Domnívám se, že zaměstnanci, kteří budou více informováni o zmíněných benefitech pak nebudou přístup organizace ke genderové rovnosti považovat za negativní.
- Indikátorem *zájmu o benefity* stanovuji *míru informovanosti* o těchto benefitech, kterou budu zjišťovat otázkami č. 3, 4, 5.
- Indikátorem názoru na *přístup organizace ke genderové rovnosti* jako jednoho z aspektů firemní kultury stanovuji zjištění názoru respondentů na případné *znevýhodnění* zaměstnanců-rodičů. K tomuto indikátoru se váží otázky č. 7, 8, 9.

2.3 Předvýzkum a výzkum

Předvýzkum jsem realizovala s pěti potencionálními respondenty (označení R1, R2, R3, R4, R5), kterým jsem vysvětlila smysl provedení předvýzkumu, dotazník s nimi prošla, zaznamenala jejich reakce a následně sestavený dotazník dle jejich námitek a připomínek pozměnila.

Zde uvádím původní znění otázek a případně i pozměněnou variantu.

1. otázka

původní znění:

Jste: a. muž
b. žena

reakce: Ani jeden z respondentů se k této otázce nevyjádřil, tudíž jsem její znění ponechala v původní verzi.

2. otázka

původní znění:

Věkově spadáte do kategorie:

- a. 18 – 31 let
- b. 32 – 45 let

reakce: Ani jeden z respondentů se ani k této otázce nevyjádřil, tudíž jsem její znění ponechala v původní verzi.

3. otázka

původní znění:

Jak často jste ze strany zaměstnavatele či na základě vlastní iniciativy informováni o výhodách, které zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům-rodicům (např. od nadřízeného, z firemního časopisu, z intranetu, od kolegů)?

- a. vůbec
- b. jednou za rok
- c. dvakrát až třikrát za rok
- d. čtyřikrát či vícekrát za rok

reakce: R3 nepochopil výraz „zaměstnancům-rodicům“, zda jde o všechny zaměstnance nebo jen o zaměstnance, kteří jsou zároveň rodiči. R4 označil otázku za roztržitěnou, hledání výhod na základě vlastní iniciativy a následně výběr jedné z možností považoval za nelogické. Navrhl slova „na základě vlastní iniciativy“ úplně z otázky vypustit. Na základě těchto připomínek jsem otázku upravila.

opravné znění:

Jak často jste v zaměstnání informováni o výhodách spojených s rodičovstvím, které Váš zaměstnavatel nabízí svým zaměstnancům (např. od nadřízeného, z firemního časopisu, z intranetu, od kolegů)?

- a. vůbec
- b. jednou za rok
- c. dvakrát až třikrát za rok
- d. čtyřikrát či vícekrát za rok

4. otázka

původní znění:

Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké zvláštní programy či kariérové plány atp. určené zvláště pro rodiče?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím

reakce: R1 navrhl slovo „či“ nahradit čárkou, R2 považoval slovo „zvláště“ za nejasné, navrhl zaměnit za slovo „především“ a R3 by uvítal namísto slova „programy“ slovo „aktivity“. Na základě těchto připomínek jsem otázku pozměnila.

opravné znění:

Nabízí Váš zaměstnavatel nějaké zvláštní aktivity, kariérové plány atp. určené především pro rodiče?

- a. ano
- b. ne
- c. nevím

5. otázka

původní znění:

Víte, co je to „program Čáp“?

- a. ne, vůbec netuším
- b. ne, jen vím, že takový program existuje
- c. ano, mám o něm základní informace
- d. ano, zcela přesně

reakce: Ani jeden z respondentů se k této otázce nevyjádřil, tudíž jsem její znění ponechala v původní verzi.

6. otázka

původní znění:

V levém sloupci jsou uvedeny některé benefity, které Váš zaměstnavatel nabízí (či uvažuje o jejich nabídce) svým zaměstnancům-rodicům. Napište prosím na pravou stranu, jakou důležitost přikládáte jednotlivým benefitům pro snadnější skloubení práce a rodiny.

1 – velmi důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité

- pět dní placeného volna pro otce po narození dítěte ...
- příspěvek na hlídání dítěte ve výši 3 000,- ...
- příspěvky na letní dětské tábory ...
- možnost flexibilního pracovního úvazku ...
- pravidelná setkání matek na RD se zástupci banky ...
- webový portál určený (budoucím) rodičům ...
- kurzy pro ženy na RD zaměřené na zvýšení sebevědomí, asertivity a rozvoje vyjednávacích dovedností ...
- provoz firemní školky ...
- adaptační program pro rodiče vracující se z RD ...

reakce: R1 namítl, že výčet benefitů mu nepřipomíná sloupec, navrhl také slovo „benefity“ nahradit slovem „výhody“, stejně jako je tomu v otázce č.3, R3 považoval za zbytečný výraz „zaměstnancům-rodicům“, navrhl ponechat jen „zaměstnancům“, R5 doporučil namísto zkratky RD použít plné znění „rodičovská dovolená“. Dle těchto reakcí jsem znění otázky upravila.

opravné znění:

Zde jsou uvedeny některé výhody, které Váš zaměstnavatel nabízí (či uvažuje o jejich nabídce) svým zaměstnancům. Napište prosím na pravou stranu, jakou důležitost přikládáte jednotlivým výhodám pro snadnější skloubení práce a rodiny.

1 – velmi důležité, 2 – spíše důležité, 3 – spíše nedůležité, 4 – zcela nedůležité

- pět dní placeného volna pro otce po narození dítěte ...
- příspěvek na hlídání dítěte ve výši 3 000,- ...
- příspěvky na letní dětské tábory ...

- možnost flexibilního pracovního úvazku ...
- pravidelná setkání matek na rodičovské dovolené se zástupci banky ...
- webový portál určený (budoucím) rodičům ...
- kurzy pro ženy na rodičovské dovolené zaměřené na zvýšení sebevědomí, asertivity a rozvoje vyjednávacích dovedností ...
- provoz firemní školky ...
- adaptační program pro rodiče vracující se z rodičovské dovolené ...

7. otázka

původní znění:

Myslíte si, že ve Vaší organizaci mají rodiče s dětmi stejnou možnost postupovat na kariérovém žebříčku jako ostatní zaměstnanci či zaměstnankyně?

- a. určitě ne
- b. spíše ne
- c. spíše ano
- d. určitě ano

reakce: R2 doporučil výraz „organizace“ nahradit výrazem „zaměstnavatel“, aby byla terminologie v rámci celého dotazníku jednotná, R3 považoval slova „či zaměstnankyně“ za nadbytečná, R5 doporučil nahradit slova „rodiče s dětmi“ slovy „zaměstnanci, kteří mají malé děti“. Na základě těchto reakcí jsem i tuto otázku upravila.

opravné znění:

Myslíte si, že u Vašeho zaměstnavatele mají zaměstnanci, kteří mají malé děti, stejnou možnost postupovat na kariérovém žebříčku jako ostatní zaměstnanci?

- a. určitě ne
- b. spíše ne
- c. spíše ano
- d. určitě ano

8. otázka

původní znění:

Během přijímacích pohovorů do zaměstnání či povyšování je zaměstnavatelům zákonem zakázáno pokládat otázky týkající se soukromé situace uchazeče či zaměstnance. Někteří lidé si myslí, že v praxi je tento zákaz zaměstnavateli porušován, jiní si toto nemyslí. Jaký je Váš názor?

- a. zákaz je zcela určitě porušován
- b. zákaz je spíše porušován
- c. zákaz spíše není porušován
- d. zákaz není zcela určitě porušován

reakce: R3 doporučil úvod otázky přeformulovat takto, „Při nástupu do zaměstnání či navyšování mezd je zaměstnavateli zákonem...“, dále slovo „uchazeče“ považoval za nadbytečné, stejně tak za nadbytečnou považoval větu: „Někteří lidé si myslí, že v praxi je tento zákaz zaměstnavateli porušován, jiní si toto nemyslí.“ R4 doporučil tuto větu přeformulovat následovně: „Myslíte si, že tento zákaz je porušován?“ (zároveň tak vypustit poslední otázku „Jaký je Váš názor?“). R5 označil znění otázky za příliš dlouhé. Pokud jde o připomínky R3, „příjímací pohovor“ a „nástup do zaměstnání“ jsou dvě různé věci, stejně tak „povyšování“ a „navyšování mezd“ nelze považovat za totéž, proto jsem se rozhodla původní text ponechat přibližně ve stejném znění, nevnášet do něj další nový text kvůli obavě o přesprášený dlouhý text otázky. Rozhodla jsem se také nevypustit termín „uchazeče“, opět s odkazem na nespolečný význam s termínem „zaměstnanec“. Otázku osmou jsem tedy upravila dle vybraných reakcí.

opravné znění:

Během přijímacích pohovorů do zaměstnání, povyšování atp., je zaměstnavateli zákonem zakázáno pokládat otázky týkající se soukromé situace uchazeče či zaměstnance. Myslíte si, že tento zákaz je v praxi porušován?

- a. zákaz je zcela určitě porušován
- b. zákaz je spíše porušován
- c. zákaz spíše není porušován
- d. zákaz není zcela určitě porušován

9. otázka

původní znění:

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: „Rodiče s malými dětmi mají v naší organizaci stejnou šanci kvalitně vykonávat svou práci jako ostatní zaměstnanci a zaměstnankyně.“

- a. určitě ne
- b. spíše ne
- c. spíše ano
- d. určitě ano

reakce: R3 považovala slovo „zaměstnankyně“ za nadbytečné.

opravné znění:

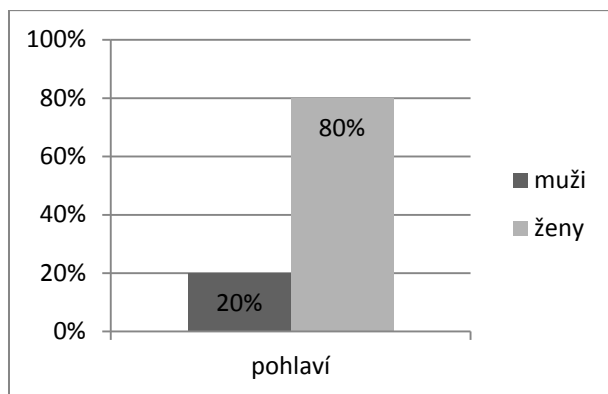
Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: „Rodiče s malými dětmi mají v naší organizaci stejnou šanci kvalitně vykonávat svou práci jako ostatní zaměstnanci.“

- a. určitě ne
- b. spíše ne
- c. spíše ano
- d. určitě ano

Výsledky výzkumu

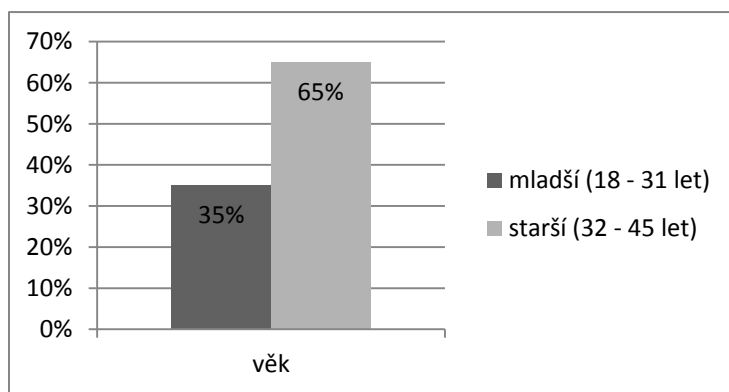
Výzkum probíhal 6 týdnů, z původně plánovaného elektronického rozeslání dotazníků sešlo vzhledem k obavám organizace, mezi jehož zaměstnanci byl výzkum prováděn, z nadměrného obtěžování zaměstnanců takovýmto výzkumem. Osobně jsem tedy po již uvedené době navštěvovala na Ostravsku různá pracoviště této banky a zajišťovala vyplnění dotazníků.

Celkově jsem získala 110 vyplněných dotazníků. Níže v grafické podobě uvádím statistické informace z dotazníků vzešlé.



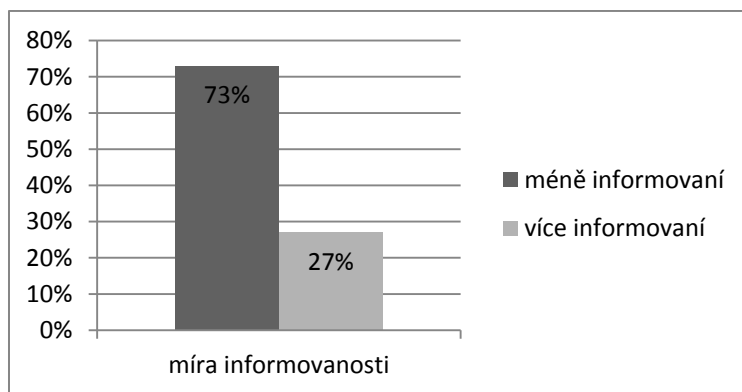
graf č. 1

Z celkového počtu respondentů bylo i přes provedení výzkumu napříč pozicemi 22 mužů (20 %) a 88 (80 %) žen.



graf č. 2

Věková kohorta „mladší“ zahrnovala 38 respondentů (35 %), „starší“ pak 72 respondentů (65 %). (určení kohort viz. podkapitola 2.2).



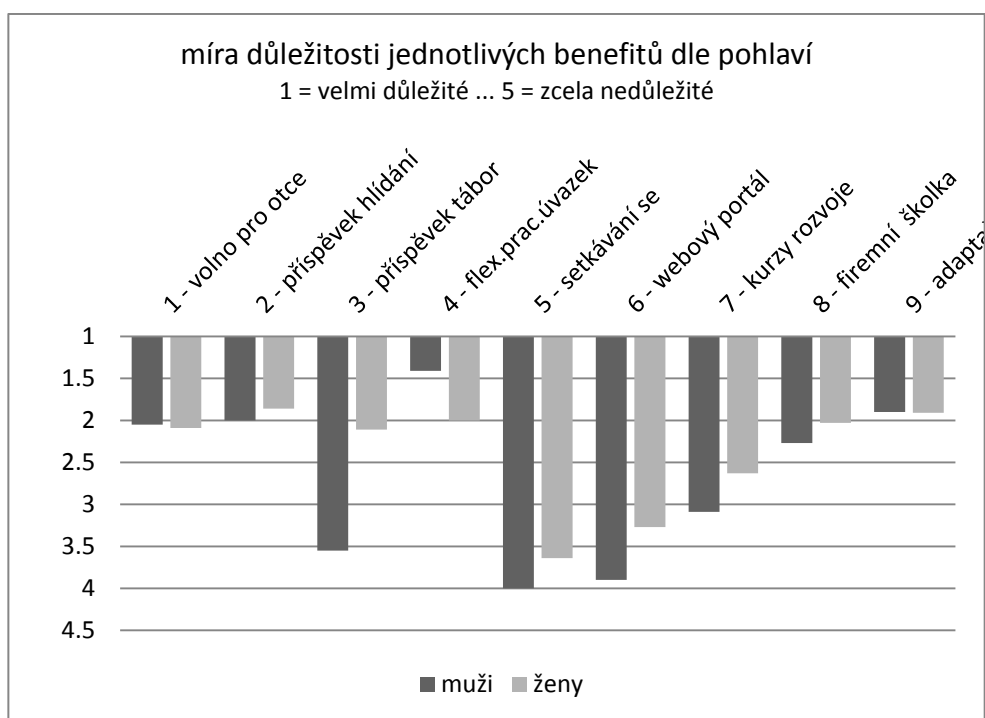
graf č. 3

Na základě odpovědí na otázky č. 3,4 a 5 jsem respondenty rozdělila do dvou skupin, a to na „méně informované“ (80 respondentů) a „více informované“ (30 respondentů) o benefitech, které banka poskytuje v souvislosti s rodičovstvím svých zaměstnanců. Dle mého názoru je 73 % „méně

informovaných“ respondentů relativně vysoký podíl, otázkou však zůstává, zda je toto zapříčiněno nevhodnou formou informování ze strany zaměstnavatele či nezájmem o informace ze strany zaměstnanců samotných.

Z celkového počtu 22 mužů jich 15 (68 %) spadlo do kohorty „méně informovaní“, u žen do této skupiny spadá (z jejich celkového počtu 88) 65 žen, tj. 74 %. Z uvedených čísel můžeme konstatovat, že míra informovanosti u obou pohlaví je velmi podobná.

Pokud jde o stupeň informovanosti u kohort mladší a starší zaměstnanci, ukázalo se, že „méně informovaných“ je mezi mladšími zaměstnanci 89 % (34 z 38) a mezi staršími 64 % (46 ze 72). Zde už vidíme podstatnější rozdíl ve srovnání s výsledky mezi pohlavími.



graf č. 4

Tento graf znázorňuje, jakou důležitost přisuzují muži a ženy jednotlivým benefitům, které jejich zaměstnavatel nabízí, pro snadnější skloubení pracovního a rodinného života. Čím více se vynesená data blíží číslu 1 (čím „menší sloupec“), tím je benefit považován za důležitější.

U mužů se co do důležitosti na prvních dvou místech vyskytuje možnost flexibilního pracovního úvazku následovaná existencí adaptačního programu pro rodiče, kteří se vracejí z rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu. Malou důležitost přikládají existenci webového portálu určeného (budoucím) rodičům, skrz který i po odchodu na mateřskou dovolenou mohou rodiče zůstat v kontaktu s děním v bance, stejně tak za spíše nedůležitá považují pravidelná setkání zaměstnanců na RD se zástupci banky.

Ženy za nejdůležitější považují příspěvek na hlídání dítěte ve výši 3000 Kč, který jejich zaměstnavatel poskytuje po návratu do pracovního procesu na hlídání dítěte předškolního věku a již zmiňovaný adaptační program pro rodiče. Za spíše nedůležitá považují stejně tak jako muži existenci webového portálu a setkávání s představiteli banky.

Pro přehlednost zde uvádím ještě tabulku s přesným pořadím, v jakém skončily u mužů a žen jednotlivé benefity od velmi důležitých (index blížící se 1) po spíše nedůležitých (index blížící se či roven 4, index vyšší, tedy blížící se max. možné hodnotě 5 nebyl zaznamenán).

benefity	pořadí	index	pořadí	index
	muži		ženy	
možnost flexibilního pracovního úvazku	1	1,41	3	2,00
adaptační program po návratu z RD	2	1,90	2	1,91
příspěvek na hlídání dítěte	3	2,00	1	1,86
pět dní placeného volna pro otce	4	2,05	5	2,09
provoz firemní školky	5	2,27	4	2,03
kurzy rozvoje pro rodiče na RD	6	3,09	7	2,63
příspěvky na letní dětské tábory	7	3,55	6	2,11
webový portál pro (budoucí) rodiče	8	3,90	8	3,27
setkání rodičů na RD se zástupci banky	9	4,00	9	3,64

tabulka č. 1

Z tabulky je patrné, že i přes určité rozdíly v názorech na benefity je pohled mužů i žen velmi podobný.

Nyní přistoupím k **ověření platnosti hypotézy č. 1**, která zní:

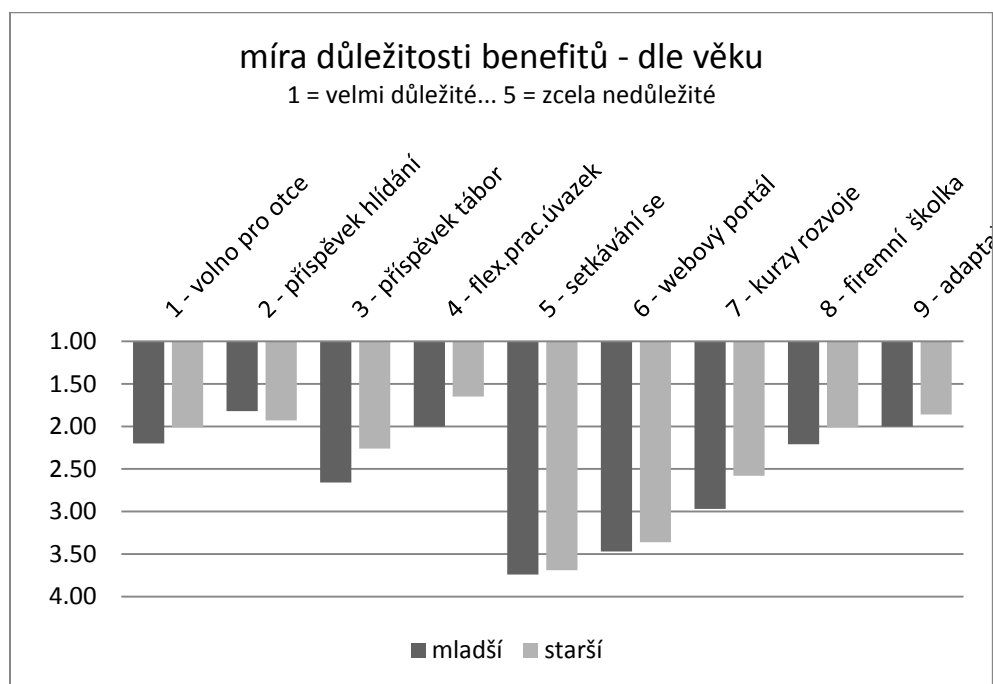
„Ženy oproti mužům budou jednotlivé zaměstnanecké výhody vztahujících se k rodičovství považovat za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života.“

Dle statistického zpracování dat index důležitosti všech uvedených benefitů je,

- pro ženy: 2,37
- pro muže: 2,69

můžu tedy říci, že ženy považují dané benefity za důležitější, nicméně dalším statistickým zpracováním pomocí chí-kvadrát testu se tento rozdíl ukázal být statisticky nevýznamným, tudíž tuto první hypotézu musím **zamítnout**. Ženy ve srovnání s muži nepovažují uvedené benefity za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života. Názor na stupeň důležitosti jednotlivých benefitů není závislý na pohlaví respondenta.

Vzhledem k informacím uvedeným v teoretické části práce, kdy jsou to zejména ženy, které musí převzít hlavní díl péče o domácnost a děti, by se dalo předpokládat, že rozdílnost ve vnímání důležitosti benefitů bude mezi muži a ženami markantnější. Důvodem tohoto zjištění je podle mého názoru fakt, že dotazovaní muži buď některou z forem výhod tohoto typu využili či využívají, tím pádem jsou si vědomi její důležitosti, či nevyžívají, ale i přesto si uvědomují náročnost skloubení práce a rodiny, ať už díky zkušenosti z blízkého okolí či díky informacím z širšího sociálního prostoru.



graf č. 5

Tento graf znázorňuje, jakou důležitost přisuzují uvedeným benefitům zaměstnanci „mladší“ (věková kohorta 18 až 31 let) a „starší“ (věková kohorta 32 až 45 let). Opět, čím více se vynesena data blíží číslu 1 (čím „menší sloupec“), tím je benefit považován za důležitější.

„Mladší“ zaměstnanci považují za nejdůležitější příspěvek na hlídání dítěte ve výši 3000 Kč, který jejich zaměstnavatel poskytuje po návratu do pracovního procesu na hlídání dítěte předškolního věku, na druhé straně žebříčku zůstávají pravidelná setkání zaměstnanců na RD s představiteli banky.

„Starší“ zaměstnanci vidí jako nejdůležitější možnost flexibilního pracovního úvazku, na místě posledním se opět vyskytují pravidelná setkání zaměstnanců na RD se zástupci banky.

Pro přehlednost zde opět uvádím tabulku s přesným pořadím, v jakém skončily u „mladších“ a „starších“ jednotlivé benefity od velmi důležitých (index blížící se 1) po spíše nedůležité (index blížící se či roven 4).

benefity	pořadí	index	pořadí	index
	mladší		starší	
příspěvek na hlídání dítěte	1	1,82	3	1,93
možnost flexibilního pracovního úvazku	2/3	2,00	1	1,65
adaptační program po návratu z RD	2/3	2,00	2	1,86
pět dní placeného volna pro otce	4	2,20	4/5	2,01
provoz firemní školky	5	2,21	4/5	2,01
příspěvky na letní dětské tábory	6	2,66	6	2,26
kurzy rozvoje pro rodiče na RD	7	2,97	7	2,58
webový portál pro (budoucí) rodiče	8	3,47	8	3,36
setkání rodičů na RD se zástupci banky	9	3,74	9	3,69

tabulka č. 2

Z tabulky je patrné, že i přes určité rozdíly v názorech na benefity je pohled „mladších i „starších“ zaměstnanců velmi podobný.

Nyní přistoupím k **ověření platnosti hypotézy č. 2**, která zní:

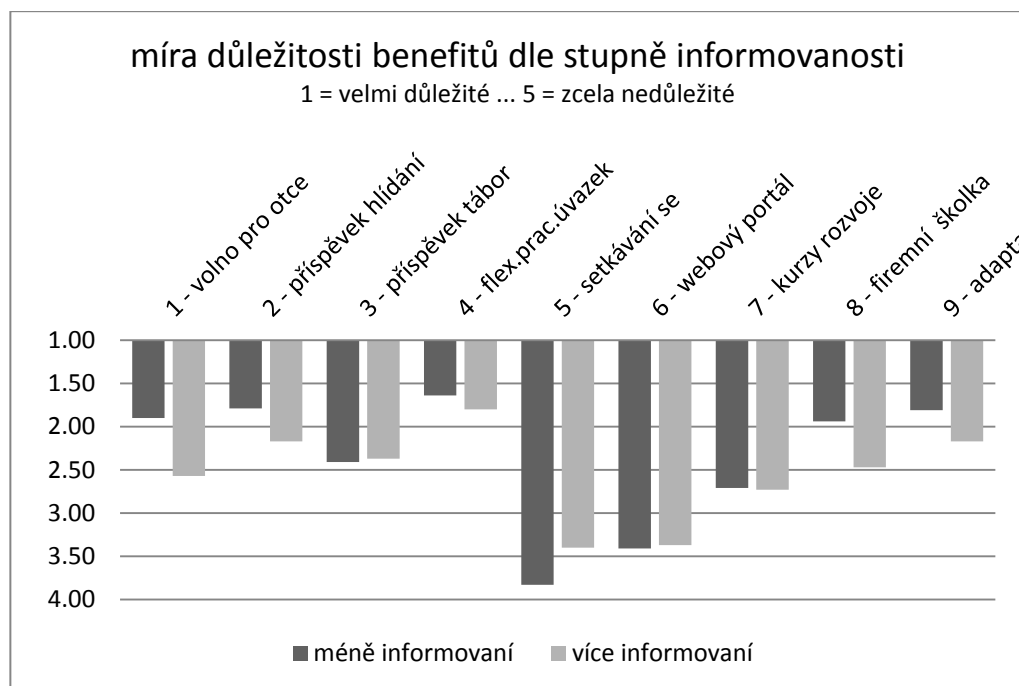
„Věkově mladší zaměstnanci budou zaměstnanecké výhody vztahující se k rodičovství považovat za důležitější pro úspěšné zkombinování rodinného a pracovního života oproti zaměstnancům věkově starším.“

Dle statistického zpracování dat index důležitosti všech uvedených benefitů je,

- pro mladší zaměstnance: 2,48
- pro starší zaměstnance: 2,38.

Lze tedy říci, že naopak starší zaměstnanci považují dané benefity za o něco důležitější, nicméně dalším statistickým zpracováním pomocí chí-kvadrát testu se i tento rozdíl ukázal být statisticky nevýznamným, tudíž tuto druhou hypotézu musím také **zamítnout**. Míra důležitosti přisuzovaná jednotlivým výhodám tedy není závislá na věku zaměstnanců organizace. Můžu se tedy domnívat, že spíše než věk se do vnímání benefitů promítá vlastní či zprostředkovaná zkušenost toho kterého zaměstnance.

Jak jsem již vysvětlila výše, zaměstnance jsem rozdělila ještě do kohort „méně“ a „více“ informovaní o benefitech, které banka poskytuje v souvislosti s rodičovstvím svých zaměstnanců. Zde uvádím, jakou důležitost přisuzují uvedeným benefitům právě tyto dvě skupiny.



graf č. 6

Výsledky ukazují, že obě skupiny zaměstnanců za nejdůležitější z benefitů považují možnost flexibilního pracovního úvazku, na druhé straně žebříčku zůstávají pravidelná setkání zaměstnanců na RD s představiteli banky.

Zde opět uvádím tabulku s přesným pořadím, v jakém skončily benefity od velmi důležitých (index blíží se 1) po spíše nedůležité (index blíží se či roven 4) u těchto skupin zaměstnanců.

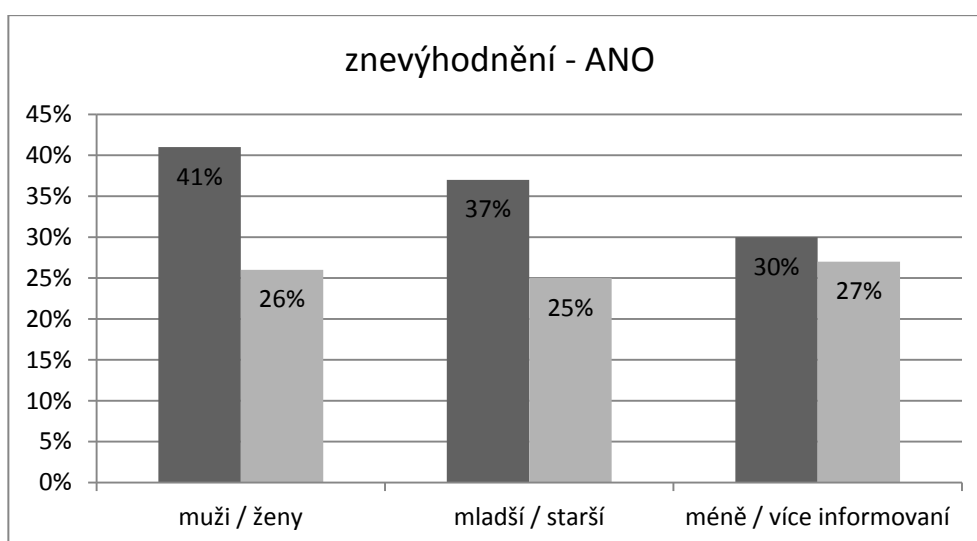
benefity	pořadí	index	pořadí	index
	méně inf.		více inf.	
příspěvek na hlídání dítěte	2	1,79	2/3	2,17
možnost flexibilního pracovního úvazku	1	1,64	1	1,80
adaptační program po návratu z RD	3	1,81	2/3	2,17
pět dní placeného volna pro otce	4	1,90	6	2,57
provoz firemní školky	5	1,94	5	2,47
příspěvky na letní dětské tábory	6	2,41	4	2,37
kurzy rozvoje pro rodiče na RD	7	2,71	7	2,73
webový portál pro (budoucí) rodiče	8	3,41	8	3,37
setkání rodičů na RD se zástupci banky	9	3,83	9	3,40

tabulka č. 3

I z této tabulky je patrné, že i přes určité rozdíly je pohled zaměstnanců, kteří jsou méně informováni a těch, kteří jsou více informováni o benefitech, velmi podobný.

Na základě odpovědí na otázky č. 7, 8 a 9 jsem dále respondenty rozdělila do dvou skupin, a to na ty, kteří se kloní k názoru, že zaměstnanci-rodiče jsou znevýhodněni v jejich organizaci a ty, kteří si toto nemyslí. Do první kohorty spadlo 32 respondentů, tedy 29 %, do druhé 78 respondentů, tj. 71 %.

V následujícím grafu uvádím rozdělení první skupiny v závislosti na pohlaví, věku a míře informovanosti o zmiňovaných benefitech.



graf č. 7

Nyní uvádím četnosti, na základě kterých byl graf sestrojen.

	muži	ženy	mladší	starší	méně inf.	více inf.
abs. četnost	9	23	14	18	24	8
rel. četnost (%)	41	26	37	25	30	27

Nyní přistoupím k **ověření platnosti hypotézy č. 3**, která zní:

„Věkově mladší zaměstnanci budou méně často považovat přístup organizace ke genderové rovnosti za negativní oproti zaměstnancům věkově starším.“

Dle statistického zpracování dat index názoru na znevýhodnění zaměstnanců-rodiců v organizaci je,

- u mladších zaměstnanců: 2,67
- u starších zaměstnanců: 2,28,

přičemž na stupnici od 1 do 5, index v rozsahu 1 – 2,7 značil, že respondenti si nemyslí, že zaměstnanci-rodice jsou znevýhodňováni, 2,8 – 5 znamenal opačn názor. Jak vidíme, mladší i starší zaměstnanci si v průměru nemyslí, že zaměstnanci-rodice jdou v bance nějakým způsobem znevýhodnění. Oproti znění hypotézy je dokonce procentuálně více mladých zaměstnanců, kteří určité znevýhodnění připouští. Dalším statistickým zpracováním dat chí-kvadrát testem se však i tento rozdíl ukázal být statisticky nevýznamným. I třetí hypotézu tedy musím **zamítnout**. Názor respondentů na případné znevýhodnění zaměstnanců-rodiců jakožto indikátoru přístupu organizace ke genderové rovnosti není závislý na jejich věku. Můžu se tedy domnívat, že spíše než věk se do rozdílnosti názorů na toto téma promítá vlastní či zprostředkovaná zkušenost toho kterého zaměstnance, jeho subjektivní vnímání reality.

Nyní přistoupím k **ověření platnosti hypotézy č. 4**, která zní:

„Zaměstnanci projevující zájem o benefity organizace vztahující se k rodičovství budou méně často považovat přístup organizace ke genderové rovnosti za negativní.

Dle statistického zpracování dat index názoru na znevýhodnění zaměstnanců-rodiců v organizaci je,

- u méně informovanějších zaměstnanců: 2,48
- u více informovanějších zaměstnanců: 2,24,

příčemž na stupnici od 1 do 5, index v rozsahu 1 – 2,7 značil, že respondenti si nemyslí, že zaměstnanci-rodice jsou znevýhodňováni, 2,8 – 5 znamenal opačná názor. Jak vidíme, méně i více informovaní zaměstnanci si v průměru nemyslí, že zaměstnanci-rodice jdou v bance nějakým způsobem znevýhodnění. Procentuálně je sice o znevýhodnění přesvědčeno více těch méně informovaných zaměstnanců, nicméně opět, dalším statistickým zpracováním dat se i tento rozdíl ukázal být statisticky nevýznamným. I čtvrtou hypotézu tedy musím **zamítnout**. Názor respondentů na případné znevýhodnění zaměstnanců-rodiců jakožto indikátoru přístupu organizace ke genderové rovnosti není závislý na míře, do jaké jsou o výhodách spojených s rodičovstvím informováni. Můžu se tedy opět domnívat, že spíše než stupeň informovanosti o benefitech, se do rozdílnosti názorů na toto téma promítá vlastní či zprostředkovaná zkušenost toho kterého zaměstnance, jeho subjektivní vnímání reality.

Z výsledků výzkumu vyplývá, že ani pohlaví ani věk neovlivňují pohled tázaných zaměstnanců banky na důležitost, kterou přikládají výhodám, které jejich zaměstnavatel poskytuje pro své zaměstnance-rodice, aby mohli lépe kombinovat svůj pracovní a soukromý život. Taktéž věk a stupeň informovanosti o těchto benefitech nehraje roli v jejich názoru na případné znevýhodnění této skupiny zaměstnanců ze strany banky.

Závěr

Jak jsem již prezentovala v úvodu, práce je rozdělena na dvě části. V první pojednávám o jednotlivých personálních činnostech prováděných v organizacích ve vztahu k rodičovství svých zaměstnanců, včetně charakteristiky strategií, které organizace zaujímají vůči této skupině zaměstnanců. Teoretická část je zakončena představením konkrétních kroků, které ve vztahu k této problematice zavádí mnou vybraná bankovní společnost. Mnohá z těchto opatření si mimo jiné kladou za cíl pomoci skloubit svým pracovníkům jejich pracovní a rodinný život ke spokojenosti jejich i banky. Na základě teoretické části jsem dále určila faktory, které ovlivňují názor zaměstnanců na roli zaměstnavatele coby možné bariéry jejich potencionálního rodičovství. Mezi tyto byly zařazeny pohlaví, věk, zájem o benefity poskytované bankou pro snazší zkombinování rodiny a práce, názor zaměstnanců na důležitost těchto benefitů a konečně přístup organizace ke genderové rovnosti.

V druhé části práce jsme provedla dotazníkové šetření pro ověření platnosti hypotéz, které jsem sestavila na základě teorie. Co se týká výsledků výzkumu, všechny čtyři stanovené hypotézy jsem musela zamítnout. Tedy, ani pohlaví ani věk neovlivňují pohled tázaných zaměstnanců banky na důležitost, kterou přikládají výhodám, které jejich zaměstnavatel poskytuje pro své zaměstnance-rodíče, aby mohli lépe kombinovat svůj pracovní a soukromý život. Taktéž věk a stupeň informovanosti o těchto benefitech nehraje roli v jejich názoru na případné znevýhodnění této skupiny zaměstnanců ze strany banky.

Domnívám se, že spíše než uvedené charakteristiky respondentů mají rozhodující vliv na konstruování jejich názorů na tuto problematiku jejich vlastní či zprostředkované zkušenosti, jejich subjektivní vnímání reality. Prvkem, který může mít silný dopad na podobu zjištěných názorů, resp. jejich uniformitu, může být také působení silné firemní kultury bankovní společnosti. Můžu na tomto místě jen spekulovat o tom, zda by výsledky dopadly jinak, pokud by výzkum probíhal v jiném regionu či na celostátní úrovni. Zda je Ostravsko, potažmo zaměstnanci této banky pracující na Ostravsku, v tomto ohledu v něčem jiné, nechávám jako otevřenou otázku. Opět, výsledky tohoto výzkumu platí pouze pro vybraný vzorek respondentů.

Cílem práce bylo zjistit, zda pro tázané zaměstnance banky, znamená tato finanční společnost v jejich úvahách jako zaměstnavatel bariéru pro plánované rodičovství. Na základě všech zjištěných informací tedy musím konstatovat, že tomu tak není. Názorem zaměstnanců je, že banka ze své pozice nepředstavuje překážku pro plánování rodičovství.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Švidrnochová Jana

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky

Název práce: Zaměstnavatel jako potencionální bariéra plánovaného rodičovství

The employer as a potential family planning barrier

Počet znaků: 93 060

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 47

Klíčová slova: kombinace rodinného a pracovního života, strategie zaměstnavatelů, gender, zaměstnanecké benefity, sociologický výzkum

Práce se zabývá plánovaným rodičovstvím v kontextu řízení lidských zdrojů. Provedený kvantitativní sociologický výzkum je zaměřen na pracovníky jisté velké bankovní společnosti, kteří pracují na Ostravsku. Cílem práce je formou anonymního dotazníkového šetření zjistit, zda uvedená společnost jako zaměstnavatel představuje pro její tázané zaměstnance překážku v úvahách o plánovaném rodičovství, zaměřuji se také na kritéria, která tento pohled ovlivňují. Výsledky práce poslouží zmíněnému zaměstnavateli jako další informační zdroj v rámci realizace firemního projektu snažícího se mimo jiné zvýšit počet zaměstnanců vracejících se po rodičovské dovolené zpět na svou pracovní pozici.

Keywords: kombinace rodinného a pracovního života, strategie zaměstnavatelů, gender, zaměstnanecké benefity, sociologický výzkum

This work deals with family planning in the context of human resources management. The carried out quantitative sociological research focuses on employees working for a major bank in Ostrava Region. Using anonymous questionnaires, the research aims at revealing if the institution, as an employer, represents a family planning restraint for the respondents – employees. They also focus on criteria influencing their standpoints. The research findings will be beneficial to the above mentioned employer as a further information resource, in relation to the implementation of a corporate project the aim of which is

to increase the number of employees returning to their former positions after the end of their maternity (paternity) leave.

Seznam použitých zdrojů:

Použitá literatura:

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2007.
2. ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009.
3. BARTÁKOVÁ, H. *Postavení žen na trhu práce v České republice a v dalších zemích Evropské unie*. In SIROVÁTKA, T. a kol. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 2006, s. 203-232.
4. BARTÁKOVÁ, H. *Problémy přechodu žen na trh práce po rodičovské dovolené*. In SIROVÁTKA, T., HORA, O. a kol. *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 2008, s. 175-206.
5. BECK, U., *Riziková společnost*. Praha: SLON, 2004.
6. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektum, 1994.
7. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada, 2009.
8. DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 2011.
9. DUDOVÁ, R. a kol. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007.
10. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012.
11. EL SABBAGHOVÁ, N. *Sladění pracovního a rodinného života ve firmách Moravskoslezského kraje*. In KOLIBOVÁ, H. a kol. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 215-231.
12. GIDDENS, A. *Sociologie*. Praha: Argo, 1999.
13. HAŠKOVÁ, H. *(Ne)zakládání rodiny ve světle reprodukčních preferencí, bariér, plánů a chování*. In DUDOVÁ, R. a kol. *Souvislosti proměn pracovního trhu a soukromého, rodinného a partnerského života*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007, s. 81-109.

14. HAŠKOVÁ, H. *Reprodukční plány a realita rané péče o děti.* In KŘÍŽKOVÁ, A. a kol. *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006, s. 51-72.
15. JOUZA, L. *Průvodce zaměstnaneckými výhodami.* Praha: BMSS Start, 2007.
16. KOLIBOVÁ, H. a kol. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji.* Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010.
17. KOPECKÝ, L. *Public relations.* Praha: Grada, 2013.
18. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích.* Praha: Grada, 2003.
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.* Praha: Management Press, 2007.
20. KŘÍŽKOVÁ, A. a kol. *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006.
21. KŘÍŽKOVÁ, A. a kol. *Podmínky rodičovství v podnikovém prostředí v mezinárodním srovnání.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007.
22. KŘÍŽKOVÁ, A., DUDOVÁ, R., HAŠKOVÁ, H. *Vliv politik a podmínek pro kombinaci práce a rodiny na aktéry sociálních vztahů.* In KŘÍŽKOVÁ, A. a kol. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie.* Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005, s. 35-57.
23. KŘÍŽKOVÁ, A., VOHLÍDALOVÁ, M. *Kdo se bojí zaměstnané matky?* In KŘÍŽKOVÁ, A., DUDOVÁ, R., HAŠKOVÁ, H., MAŘÍKOVÁ, H., UHDE, Z. a kol. *Práce a péče: proměny „rodičovské“ v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie.* Praha: SLON, 2008, s. 85-104.
24. KŘÍŽKOVÁ, A., VOHLÍDALOVÁ, M. *Rodiče na trhu práce: mezi prací a péčí.* *Sociologický časopis*, 2009, roč. 45, č. 1, s. 35-53.
25. KUCHAROVÁ, V. a kol. *Zaměstnání a péče o malé děti z perspektivy rodičů a zaměstnavatelů.* Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006.
26. LIPOVETSKY, G. *Soumrak povinnosti.* Praha: PROSTOR, 2011.

27. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura*. Praha: Grada, 2004.
28. MAREŠ, P. *Zaměstnání, rodina a dítě v dynamice moderní společnosti*. In SIROVÁTKA, T. a kol. *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. Boskovice: František Šalé - ALBERT, 2006, s. 19-54.
29. MAŘÍKOVÁ, M. *Rodiče na trhu práce – reálné možnosti i hypotetické volby*. In KRÍŽKOVÁ, A. a kol. *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2006, s. 15-34.
30. MILKOVICH, G., BOUDREAU, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 1993.
31. MUSILOVÁ, T. *Etické kodexy a psychologická smlouva ve firmách*. In KOLIBOVÁ, H. a kol. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 47-66.
32. PAVLÍKOVÁ, D. *Sladění pracovního a rodinného života ve vybraných indikátorech*. In KOLIBOVÁ, H. a kol. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 248-268.
33. PELC, V. *Zaměstnanecké benefity v roce 2009*. Praha: Linde, 2009.
34. PLASOVÁ, H. *Strategie zaměstnavatelů v oblasti harmonizace práce a rodiny v kontextu strategií pracujících rodičů*. In SIROVÁTKA, T., HORA, O. a kol. *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. Brno: Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 2008, s. 207-244.
35. PŘIKRYL, J. *Strategie péče o lidské zdroje v mezinárodních a českých výzkumech*. In KOLIBOVÁ, H. a kol. *Péče o zaměstnance v programech vnitropodnikové sociální politiky v Moravskoslezském kraji*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2010, s. 22-35.
36. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009.
37. RYŠAVÝ, D. *Metody a techniky sociálního výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2002.

38. SCHNEIDER, M., KOUDELKA, F. *Úvod do základů sociologických výzkumů*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 1993.
39. SKÁLOVÁ, H. *Perspektiva žen na trhu práce*. In *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: Gender Studies, 2007, s. 12-14.
40. VALENTOVÁ, M. *Analýza dopadů přerušení účasti na trhu práce z důvodu péče o děti na další kariéru žen v České republice*. In *Ženy na trhu práce: realita a perspektivy*. Praha: Gender Studies, 2007, s. 18-25.

Další použité zdroje:

Dodatek ke kolektivní smlouvě (2013)
Etický kodex zaměstnanců organizace (2010)
Intranetové stránky organizace [cit. 13.2.2014]
Internetové stránky organizace [cit. 15.2.2014]
Kolektivní smlouva organizace (2013)
Propagační materiály organizace (2013)

Elektronické zdroje:

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ze dne 26.4.2006 [online]. Dostupné z WWW: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h3.aspx> [cit. 12.2.2014]