

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

magisterské kombinované studium
2010 – 2012

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Bc. Jitka Neuwirthová

Zavedení „Programu pro matky“ ve společnosti Komerční
pojišťovna, a.s.

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: PaedDr. Anton Tomko

JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE

Master Combined (Part time) Studies
2010 - 2012

DIPLOMA THESIS

Jitka Neuwirthová

Programme for Mothers and Its Implementation in Komerční
pojišťovna, a. s.

Prague 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor: PaedDr. Anton Tomko

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10.2.2012

Bc. Jitka Neuwirthová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu PaedDr. Antonu Tomkovi za cenné rady, postřehy a připomínky, které pro mne byly velmi užitečné a velice mi pomohly při zpracování mé diplomové práce.

Anotace

Diplomová práce se zabývá postavením matek – zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené. Zabývá se zavedením „Programu pro matky“ ve společnosti Komerční pojišťovna, a. s. Je zde popsáno jak fungování předchozího procesu s těmito zaměstnankyněmi, tak procesu nového, který je otevřen spolupráci s matkami na mateřské a rodičovské dovolené. Součástí studie jsou také základní analýzy a postřehy z práce s touto populací.

Klíčové pojmy

děti, mateřská dovolená, metody vzdělávání, nezaměstnanost, osobní rozvoj, personální činnost, plán vzdělávání, proces vzdělávání, psychologie ženy, rodičovská dovolená, rodina, rozpočet vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů, řízení kariéry, systém vzdělávání.

Annotation

This thesis addresses the issue of mothers-employees on maternity and parental leave. It concerns the implementation of the 'Programme for Mothers' in Komerční pojišťovna, a. s., describing the previous process of dealing with these female employees, as well as the new process that invites mothers to cooperate while on maternity or parental leave. This study also contains basic analyses and reflections gained in the course of work with this particular group of staff.

Key words

Children, maternity leave, methods of education, unemployment, personal development, personnel activities, education plan, process of education, female psychology, parental leave, family, education budget, human resources development, career management, education system.

OBSAH

ÚVOD	9
1. MATEŘSKÁ A RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ	15
1.1. Mateřská dovolená.....	15
1.2. Rodičovská dovolená.....	16
1.3. Mateřská a rodičovská dovolená při převzetí dítěte	16
1.4. Společná ustanovení o mateřské a rodičovské dovolené.....	17
2. RODINA	18
2.1. Význam rodiny pro vývoj osobnosti.....	18
2.2. Podpora rodiny ze strany státu.....	20
2.3. Aktivity k podpoře rodiny.....	21
2.4. Slučitelnost profesních a rodinných rolí	23
2.5. Sociálněprávní ochrana dětí.....	25
3. SOCIÁLNĚPSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ORGANIZAČNÍCH KONSTRUKTŮ.....	28
3.1. Sociální vztahy v organizaci	28
3.2. Pracovní kariéra	30
3.3. Pracovní spokojenost	31
3.4. Pracovní motivace.....	33
3.5. Motivování a řešení konfliktů.....	36
4. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACÍCH.....	39
4.1. Vzdělávání, rozvoj a budování firemní kultury	39
4.2. Předpoklady rozvoje zaměstnanců.....	41
4.3. Metody rozvoje zaměstnanců	43
4.4. Rozvoj komunikačních dovedností.....	45
4.5. Pravidla kvalitní komunikace	47
4.6. Jak jednat s lidmi	48
4.7. Základní druhy rozhovoru	49
5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	51
5.1. Strategie a historie společnosti Komerční pojišťovna, a.s.....	51
5.2. Práce se zaměstnankyněmi na mateřské/rodičovské dovolené před zavedením „Programu pro matky“	53
5.3. Práce se zaměstnankyněmi na mateřské/rodičovské dovolené po zavedení „Programu pro matky“	54
5.4. Role vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru v „Programu pro matky“	55
5.5. Nástroje „Programu pro matky“ ve společnosti	55
6. VÝZKUMNÁ ČÁST	58
6.1. Předmět výzkumu a použité metody.....	58
6.2. Vyhodnocení výzkumu	59
6.3. Shrnutí výzkumné části.....	64
ZÁVĚR.....	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
INTERNETOVÉ ODKAZY	68

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	69
SEZNAM PŘÍLOH.....	70

ÚVOD

Mateřství je posláním. Být matkou je největší štěstí. Matka je společností tradičně vysoce hodnocena. Kolikrát jsme tato klíšé slyšeli, kolikrát jsme s nimi souhlasili, kolikrát jsme se – když jsme byly samy matkami – jen ušklíply.

Mladá žena plná optimismu, předsevzetí a ideálů, ovšem bez zkušeností, s nadšením vzhlíží k mateřství jako k nadpozemskému daru. A to je dobře. Být matkou je skutečně malý zázrak, zázrak zrození, který po celou dobu můžeme pozorovat, být jeho součástí, bytostně se na něm podílet. Každá matka jistě přizná, že jeden z nejniternejších a nejkrásnějších životních zážitků je první pohled na své dítě. Ještě mokré, zmuchlané, ale prostě krásné.

Narození nového člověka je nádherné, ale nese s sebou i starosti, strach, obavy a komplikace. Už nerozhodujeme o sobě samotných, už jsme zodpovědní i za jiný život a všichni na začátku chceme, aby naše dítě mělo nejbáječnější dětství, mládí a život samotný. Kolik vlivů ovšem působí. Kolik různých činitelů ovlivní, kam budeme směřovat, jak se budeme vyvíjet. Tři roky se plně věnujeme dítěti a nepřemýšlíme nad budoucností. Ale čas je neúprosný a přijde chvíle, kdy prostě musíme své dítě opustit – sice jen na část dne, ale už nebudeme stále s ním. Vždyť před pár lety nevadilo zajít po práci na skleničku, zdržet se v kavárně nebo zajít do kina. Dnes – po mateřské – je matka sice v práci, ale kus jí je stále – ať chce nebo ne – se svým dítětem.

Co asi dělá? Nestýská se mu? Je dobře oblečeno? Neublíží mu někdo?

Může se žena-matka v práci soustředit jen na své úkoly? Není náhodou z hlediska zaměstnavatele „méněcenná“ vlastně proto, že sice dala společnosti nového člověka, ale tak trochu ubrala ve své vlastní práci, rozměnila se. Už není tak výkonná? Už není tak spolehlivá?

Každá matka si projde všemi dilematy, myslí na své dítě, a přesto zvládá své úkoly snad ještě lépe, než kdy předtím. Matka dnes už není tak

bezstarostná, cítí víc odpovědnosti nejen za své dítě, ale i za svou práci. Je vděčná už třeba i za to, že práci má. Už totiž nemá na starosti jen sama sebe, už je zodpovědná za jiného člověka. Už není jedno, jestli bude pracovat nebo ne, hledat jinou práci. Její volný čas už vyplňují jiné starosti a jinak si řadí své priority.

Vnímá se jako vyzrálejší člověk – díky mateřství, díky pocitu odpovědnosti. A ještě jeden aspekt vnímá. Už není ani v práci ta rázná, možná drsná, možná bezohledná – ale výkonná. Nějak víc chápe své okolí, dítě jí dalo víc empatie, sama už se dokáže víc vcítit do pocitů a potřeb druhých. Je hodnější. Je tohle výhoda nebo nevýhoda pro její pracovní pozici?

Z pohledu matky výhoda, z pohledů některých nadřízených možná nevýhoda.

I osoba nadřízeného je pro návrat do pracovního procesu velmi důležitá. Je to žena, která má sama děti? Máma, která situaci chápe? Nebo single manažerka, pro kterou je pracovní výkon to nejdůležitější? Je to muž?

Všechny tyhle otázky běží matce hlavou, když se vrací zpátky. Dítě a jeho potřeby, šéf a jeho přístup. Zvládne po několika letech svou práci? Sedne si s kolegy? Dokáže přijmout nové věci? Mnohé z matek mají velké obavy a mnohé z nich oprávněné. Není nepříjemnější věc než ta, že jimi ostatní opovrhují, když přesně neví, co dělat, když ještě nenašly své tempo, když se ještě nepřizpůsobily novým věcem. V tu chvíli některé z nich cítí stud a snad jim i hlavou probleskne, proboha, kdybych neměla dítě.....

Rychle ale tuhle myšlenku zavrhněme, ne my, ale ti ostatní zaslouží opovržení. Můžeme je i litovat. Ne proto, že s námi neumí jednat, ale proto, že nepoznali ten rozměr, který jsme poznaly my jako matky. Nemají dítě. My jsme silnější, ne oni.

Ne každá společnost se k ženám-matkám chová takhle. Jsou ale jistě ty, které jsou orientovány na výkon, ne na lidské vztahy a tady podobné problémy najdeme. Buď s nimi dokážeme žít, přecházet je, překousnout je a vytrvat, nebo

musíme prostě odejít. Zjistíme, že v téhle firmě pro nás už není místo. My samy nechceme, aby bylo. Neustojíme to. Ničí nás to, deptá a ničí to vlastně i naši rodinu. Samy se rozhodneme, jaké jsou naše priority.

Velmi v tomto ohledu záleží na povaze každého jedince. Říká se, že mateřství udělá člověka citlivějším a vnímavějším, což žádné matce v této situaci právě nepomůže. Ovšem jsou ženy, kterým dá mateřství sílu a jistotu a ty pak těmto narážkám a výpadům odolají. Posílí je to a postupně si získají své místo a renomé nejen mezi svými kolegy, ale ocení je jistě i nadřízení. Přímý člověk, který ví, co chce, umí dát najevo svůj názor a za ním si stát a, je-li to potřeba, vymezit se proti ostatním. A v neposlední řadě musí soudný člověk ocenit i to, že tohle všechno zvládá žena, na kterou po návratu ze zaměstnání čeká další směna – malé dítě, domácnost, manžel. Žena-matka je víceméně dokladem toho, že si umí organizovat čas, umí vymezit priority, dokáže rozlišit podstatné od nepodstatného nejen doma, ale i v práci. A to dělá úspěšné úspěšnými.

Ještě jeden aspekt je ale velmi důležitý. A sice, jakou práci dělá. Stále se pohybujeme v oblasti managementu jakési imaginární firmy, kolektivu třeba obchodu, kde jsou na sobě všichni závislí.

Jsou ale i jiná zaměstnání, ta tvořivá, ta, pro která je empatie základ úspěchu. Učitel, vychovatel, sociální pracovník, zdravotník nebo psycholog. Je jich naštěstí spousta, a v nich bychom se s problémy setkat neměli. Tady by nás naši nadřízení měli chápat, protože to jsou povolání, kde se to prostě předpokládá. Bez pochopení problémů druhých, bez podané ruky tato povolání vykonávat nejdou. Nebo lépe řečeno nejdou vykonávat dobře. Naštěstí si můžeme zvolit svého lékaře, učitele svých dětí i svého psychologa.

Možná tak trochu opomíjíme jednu oblast, která také nástup matky do zaměstnání citelně pociťí, a to je rodina. Dítě, manžel. Zatím matka sobecky pohlíží na sebe sama s tím, že materiálně je její dítě dobře zabezpečeno, ale v myšlenkách je pořád s ním. Je ve školce, v jeslích, s babičkou, otcem. Ale stačí to? Nebude mu chybět právě to být s matkou? Nemůže si třeba mateřskou

ještě prodloužit? Neměli bychom se všichni uskrovnit, aby mohla být s dítětem doma déle? Co mu dá ústavní – byť dobrá – výchova? A jesle i mateřská školka jsou instituce, jejichž sebelepší přístup nemůže být srovnatelný s přístupem rodičů.

S narozením dítěte se potřeby manžela dostávají do pozadí. Vnímají to všichni muži a některým to vadí víc, některým méně. Někdo to neustojí vůbec. Mnohé ženy to s péčí o dítě a přehlížením potřeb manžela přehánějí, přesto i žena s rozumným přístupem musí uznat, že dosavadní priorita jejího života – manžel – byla nahrazena prioritou jinou – dítětem. S nástupem do zaměstnání žena ztrácí ještě víc svého volného času, protože ten, který jí zbude po návratu z práce, věnuje logicky dítěti a domácnosti. Jaksi jí často nezůstává síla být i vzornou manželkou. Jde to vůbec? Být současně vzorná matka, manželka a zaměstnaná žena. Jedna oblast vždy mírně vyhrává a jedna je vždy na posledním místě. Rozumná žena se snaží balancovat mezi těmito třemi oblastmi a těm hodně schopným se to daří. Jiné nezvládají buď domácnost, nebo práci či dítě, jiné se rozvádějí. To nastává tehdy, když to nezvládli oba. Nedávejme všechnu odpovědnost na bedra pouze ženám. I to je úskalí nástupu do zaměstnání. Místo rozesmáté dívky, novomanželky a příjemné matky je tu najednou nestíhající a nervózní zaměstnaná žena.

Až s odstupem let, kdy jsme propluly zátokami těchto nástrah, můžeme rekapitulovat. Až starší, zkušenější, s nadhledem – jsme-li soudné – odhalíme své slabiny a samy se pochválíme za to, co jsme tenkrát zvládaly. Drobné bolesti přebolí, hrany nedorozumění se obrousí a my si možná až pak řekneme: Bylo to tenkrát strašně těžké, náročné, ale zvládli jsme to všichni. Zvládli jsme to, protože jsme byli všichni silní, tolerantní, chápající a také proto, že jsme to chtěli zvládnout. To je dobrá bilance. S odstupem času zjistíme, že ani jesle ani školka dítěti neublížily, že jsme nakonec v práci našly zálibení, že manžel přežil všechny ty studené večere a že si na ně nakonec zvykl. Uvědomíme si, že nám to klaplo a že jsme se všichni nějak zklidnili. Že dnes – ač jsme starší – zvládáme mnohé situace klidněji a s větším přehledem. Bez emocí, mnohdy se divíme, proč jsme se tenkrát tolik stresovaly. Život nás naučil a nasměroval. Ty

z nás, které tenkrát situaci nezvládly, si možná dnes řeknou: „Mohli jsme být všichni tenkrát rozumnější, kdybychom to byli bývali tenkrát dokázali.“

Pro někoho platí jedna zásada – ať mu život připravil jakékoliv překvapení, nikdy nelitoval. Všechno asi mělo být, každá bolest i radost člověka posílí. Jen ve vypjaté situaci se projeví charakter člověka, jen neštěstí odhalí naše silné a slabé stránky, sílu charakteru, sílu vztahu. Nelze být stále šťastný. Naučit se přijímat životní prohry a facky je také umění a musí se to učit. I malé neúspěchy nakonec vedou k úspěchům, člověk, který si neprošel těmito úskalími – je-li takový vůbec – nejen že se při prvním životním neúspěchu hroutí, ale nemůže ani správně pochopit potřeby a pocity ostatních. Přesto se všechny jako matky snažíme, aby naše dítě bylo šťastné. Některé mu umetají cestičku ve škole, mezi kamarády, nesnesou kritiku svého dítěte učitelem a jdou do sporů. Rozumná matka se musí naučit přijímat neúspěchy svého dítěte a učit ho, jak se k problémům postavit. Vést ho k samostatnosti, k odpovědnosti za jeho činy a rozhodnutí. Ačkoliv se to nezdá, tohle je opravdu velmi těžká role každé z nás. Tak moc bychom chtěli pro dítě život bez mráčků, ale samy dobře víme, že vlastně neexistuje. Že dříve nebo později problémy přijdou a ty rozumné z nás se zachovají rozumně. S vírou, že tak jako nás i naše dítě jeho drobné neúspěchy posílí a naučí ho si vytvářet vlastní názor, volit vlastní cestu, směřovat k vlastnímu cíli – tu s menšími, tu s většími těžkostmi.

Návrat matky do práce po mateřské dovolené je nelehký nejen pro ni, ale pro všechny členy rodiny. Matka řeší najednou množství problémů, které jako bezstarostná, svobodná žena řešit nemusela. Ne všechny ženy tuto situaci zvládnou. Ne všichni muži-manželé tuto situaci zvládnou. Někdy převládne nesoulad nad vzájemnou tolerancí a v nejhorším případě se rodina rozpadne. Největší újmu tím ovšem rodiče způsobí svému dítěti.

Problémy zaměstnané matky mohou vzniknout i na pracovišti a v tomto případě velmi záleží na přístupu nadřízených a na povahových vlastnostech zaměstnané maminky, zda tuto situaci společně zvládnou. Pokud se to nepodaří, může dojít až k opuštění místa a hledání nové pracovní příležitosti. I

na pracovním poli záleží hodně na toleranci, empatii, ale i vůli situaci zvládnout ze strany zaměstnavatele i matky. Hodně také záleží na práci, kterou vykonává.

Důležitým pro vstup do zaměstnání po mateřské je celkové zázemí rodiny, babičky, dědečkové, známí – protože platí, že víc lidí víc dokáže. Přes to přese všechno největší díl odpovědnosti leží na ženě-matce.

Lze konstatovat jen to, aby si každá žena vzala ze svých úspěchů i neúspěchů poučení pro to, aby úspěchy rozmnožovala a neúspěchům se co nejvíce vyhýbala. Aby dokázala život nejen žít, ale i si ho užít v milující a tolerantní rodině a v příjemném a podnětném pracovním kolektivu.

Téma matek na mateřské a rodičovské dovolené je v dnešní době velmi aktuální a diskutované. Zaměstnavatelé by se měli nad tímto zamyslet a dát této skupině zaměstnanců větší šanci.

1. MATEŘSKÁ A RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ

1.1. Mateřská dovolená

V souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě přísluší zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 28 týdnů; porodila-li zároveň 2 nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů.

Mateřskou dovolenou zaměstnankyně nastupuje zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku osmého týdne před tímto dnem.

Vyčerpá-li zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů, protože porod nastal dříve, než určil lékař, přísluší mateřská dovolená ode dne jejího nástupu až do uplynutí doby stanovené v odstavci 1. Vyčerpá-li však zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů z jiného důvodu, přísluší jí mateřská dovolená ode dne porodu jen do uplynutí 22 týdnů, popřípadě 31 týdnů, jde-li o zaměstnankyni, která porodila zároveň 2 nebo více dětí.

Jestliže se dítě narodilo mrtvé, přísluší zaměstnankyni mateřská dovolená po dobu 14 týdnů.

Mateřská dovolená v souvislosti s porodem nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě skončit ani být přerušena (§ 198 odst. 2) před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu.

1.2. Rodičovská dovolená

K prohloubení péče o dítě je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni a zaměstnanci na jejich žádost rodičovskou dovolenou. Rodičovská dovolená přísluší matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let.

1.3. Mateřská a rodičovská dovolená při převzetí dítěte

Právo na mateřskou a rodičovskou dovolenou má též zaměstnankyně nebo zaměstnanec, kteří převzali dítě do péče nahrazující péči rodičů na základě rozhodnutí příslušného orgánu, nebo dítě, jehož matka zemřela; rozhodnutím příslušného orgánu se rozumí rozhodnutí, které se považuje za rozhodnutí o svěřeni dítěte do péče nahrazující péči rodičů pro účely státní sociální podpory.

Mateřská dovolená podle odstavce 1 přísluší zaměstnankyni ode dne převzetí dítěte po dobu 22 týdnů, a převzala-li zaměstnankyně 2 nebo více dětí, po dobu 31 týdnů, nejdéle však do dne, kdy dítě dosáhne věku 1 roku.

Rodičovská dovolená podle odstavce 1 přísluší ode dne převzetí dítěte až do dne, kdy dítě dosáhne věku 3 let; zaměstnankyni, která čerpala mateřskou dovolenou podle odstavce 2, rodičovská dovolená přísluší až po skončení této mateřské dovolené. Bylo-li dítě převzato po dosažení věku 3 let, nejdéle však do 7 let jeho věku, přísluší rodičovská dovolená po dobu 22 týdnů. Při převzetí dítěte před dosažením věku 3 let tak, že by doba 22 týdnů uplynula po dosažení 3 let věku, rodičovská dovolená přísluší do uplynutí 22 týdnů ode dne převzetí dítěte.

1.4. Společná ustanovení o mateřské a rodičovské dovolené

Mateřskou a rodičovskou dovolenou jsou zaměstnankyně a zaměstnanec oprávněni čerpat současně.

Jestliže dítě bylo ze zdravotních důvodů převzato do péče kojeneckého nebo jiného léčebného ústavu a zaměstnanec nebo zaměstnankyně zatím nastoupí do práce, přeruší se tímto nástupem mateřská nebo rodičovská dovolená; její nevyčerpaná část přísluší ode dne opětovného převzetí dítěte z ústavu do své péče, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let.

Jestliže se zaměstnankyně nebo zaměstnanec přestane starat o dítě, a dítě bylo z toho důvodu svěřeno do rodinné nebo ústavní péče nahrazující péči rodičů, jakož i zaměstnankyni nebo zaměstnanci, jejichž dítě je v dočasné péči kojeneckého, popřípadě obdobného ústavu z jiných než zdravotních důvodů, nepřísluší mateřská nebo rodičovská dovolená po dobu, po kterou o dítě nepečují.

Jestliže dítě zemře v době, kdy je zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené nebo zaměstnanec na rodičovské dovolené, přísluší mateřská nebo rodičovská dovolená ještě po dobu 2 týdnů ode dne úmrtí dítěte, nejdéle do dne, kdy by dítě dosáhlo věku 1 roku. (Andraščíková, Jakubka, Hloušková, Hofmannová, Knebl, Schmied, Tomandlová, Tryčl, s. 322).

2. RODINA

2.1. Význam rodiny pro vývoj osobnosti

Jednou ze základních sociálních institucí je rodina, která v průběhu let prodělala některé významné změny a společnost jí také v různých dobách přikládala různou váhu. V současné době má význam rodiny vzestupný trend, stává se postupně jakousi cílovou ideou, o kterou je třeba všemi možnými dostupnými prostředky usilovat. Je totiž třeba mít stále na paměti, že základní hodnotová orientace člověka, včetně jeho vztahu k prostředí, závisí především na vztahu k sobě, na sebedůvěře a na vědomí vlastní ceny, které se utváří, či může utvářet, právě především v rodině. Zde se rovněž rozvíjí základní smysl pro lidská práva, odpovědnost a povinnosti. Otázku disponibilních zdrojů, z nichž rodina čerpá, včetně zdrojů ekonomických, nelze opomíjet. Je však zapotřebí si stále uvědomovat, že nelze pouze stavět na ekonomickém zabezpečení rodiny. Při výchově k odpovědnému životu, který zahrnuje i odpovědný vztah k prostředí, hraje svou roli vedle tolerance, akceptace a solidarity též důslednost, umíněnost a trpělivost.

Rodina je tedy nejdůležitějším faktorem, který ovlivňuje celkové zrání dítěte. Rodiče a ostatní nejbližší členové rodiny se stávají od jeho nejútlejšího věku terčem pozorování a bezděčného napodobování. Formování osobnosti bývá tedy přímým odrazem kvality rodiny. Jestliže se dítěti nedostává potřebně zaměřené výchovné péče a výchovných vzorů, hovoříme většinou o výchovné zanedbanosti. Výchovně zanedbávány bývají zejména děti primitivních rodičů s nízkou kulturní úrovní, ale někdy i paradoxně děti v rodinách s vysokou socioekonomickou úrovní, kde však na dítě rodiče nemají čas, kde je dítě nevídané či stojí příliš v pozadí v řadě různých jiných hodnot a zájmů rodičů. Rodina však navenek může působit jako harmonický akceschopný celek.

Skryté nebo zjevné poruchy rodinné atmosféry mohou nesprávně zaměřit vývoj osobnosti, které se většinou nedostávají potřebné a pobízející vlivy, takže

její citové rozpoložení je velmi vratké. Upevňují se pouze přebrané, většinou nepříznivé vzorce chování. Rodina, jejíž vztahová atmosféra je nedostatečná, místo aby dítě připoutala, vyžene je do jiných společenství, do part překračujících často společenské normy a zákony.

Rodina, která není schopna zajistit normální vývoj dítěte a plnit požadavky společnosti na výchovu, je označována za rodinu dysfunkční. V dysfunkční rodině existují mezi partnery napjaté vztahy, které narušují rodinné klima, respektive rodinnou soudržnost, bez níž je úspěšná výchova velmi problematická. U některých méně odolných jedinců dochází vlivem těchto napjatých vztahů až k psychické traumatizaci.

Narušené vztahy mezi rodiči, provázené většinou častými hádkami, končí stále častěji rozvodem, který bývá v duševním dozrání dítěte závažným patogenním činitelem, jenž se nejvíce uplatňuje v období pubescence a adolescence. Říká se, že chování a jednání adolescenta lze charakterizovat větou — „jsem to, čemu věřím“. Ale čemu on může věřit, když se mu rozpadá jeho důvěrně známý svět právě v nejobtížnějším období jeho života? Narůstá v něm pocit křivdy a rozčarování, který se následně promítne do hierarchie jeho životních hodnot.

Děti z dysfunkčních rodin se velmi často proto potýkají s pocity psychické deprivace, vznikající následkem dlouhodobého neuspokojování citových potřeb a vyznačují se často také některými psychickými zvláštnostmi, někdy až poruchami, negativně ovlivňujícími jejich postupné zařazování do společnosti. Rodiče se jim většinou nevěnují tak, jak by měli, a nesledují důsledně náplň jejich volného času. Případná výchovná opatření nemají valného efektu, neboť přicházejí většinou pozdě a navíc bývají značně neadekvátní (tělesné tresty, striktní zákazy atd.). Při řešení obtížných životních situací tyto děti poměrně často selhávají a mnohé se v důsledku toho obrací k alkoholu a k drogám. (Šnýdrová, s. 87).

2.2. Podpora rodiny ze strany státu

Tato podpora zahrnuje finanční podporu rodiny, která se odehrává ve dvou hlavních oblastech: a) v oblasti daňových opatření

b) v oblasti systému sociálního zabezpečení.

Daňová opatření: v prvé řadě se týká daňového zvýhodnění na vyživované dítě žijící s poplatníkem v domácnosti (poskytované formou slevy na dani, formou daňového bonusu, případně kombinací obou forem). Další zvýhodnění se týká odpočtu na manželku/manžela, žijící/ho s poplatníkem v domácnosti, která nemá příjmy vyšší než 68 tis. Kč za kalendářní rok.

Státní sociální podpora: pojem státní sociální podpory označuje dávky, poskytované osobám (rodinným příslušníkům) ve společensky uznaných sociálních situacích, kdy stát skrze jejich vyplácení z části přebírá spoluzodpovědnost za vzniklou sociální situaci. V rámci systému státní sociální podpory je poskytován: přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, sociální příplatek, příspěvek na bydlení, porodné, pohřebné a dávky pěstounské péče.

Do další pomoci státu rodině můžeme zahrnout pomoc v hmotné nouzi, která se poskytuje rodině, jež nemá dostatečné příjmy a jejíž celkové sociální a majetkové poměry neumožňují uspokojení základních životních potřeb členů (současně nemůže být příjem z objektivních důvodů zvýšen). Zákon č. 111/2006 Sb. o pomoci v hmotné nouzi zároveň napomáhá řešení některých nárazových životních situací, které nelze vyřešit jinak než okamžitou pomocí.

Dále do této problematiky můžeme zahrnout dávku sociální péče pro osoby se zdravotním postižením. Tímto způsobem je pomáháno uspokojovat některé specifické potřeby vyplývající z nepříznivého zdravotního stavu osob (mobilita, bydlení apod.).

2.3. Aktivity k podpoře rodiny

Z pohledu rodinné politiky lze rozšířit tři typy aktivit zaměřených na podporu rodiny.

A. Sociální služby, které jsou zaměřeny na pomoc a podporu jednotlivým členům rodiny anebo rodině jako celku nacházejícím se v nepříznivé sociální situaci, a to za účelem prevence sociálního vyloučení. Základními druhy sociálních služeb jsou:

- sociální poradenství (např. manželské a rodinné poradenství, poradny pro seniory, poradny pro osoby se zdravotním postižením, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí,
- služby sociální péče (např. osobní asistence, pečovatelská služba, odlehčovací služby, centra denních služeb),
- služby sociální prevence (raná péče, telefonická krizová pomoc, azylové domy, domy na půl cesty, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, terénní programy).

B. Služby na podporu fungující rodiny, které mají preventivní a podpůrný charakter. Jejich účelem je usnadňovat a posilovat partnerské a manželské soužití a rodičovství, podporovat rodiny v péči o děti a při harmonizaci práce a rodiny. V této skupině lze dále rozlišit:

Komerčně poskytované služby na podporu fungující rodiny:

- hlídání dětí do tří let věku a nad tři roky věku nerodičovskou osobou,
- pomoc s vedením domácnosti (např. údržba domácnosti, rodinné zásobování),

- volnočasové a vzdělávací aktivity pro děti.

Nekomerčně poskytované služby na podporu fungující rodiny:

- mateřská centra,
- poskytování volnočasových aktivit pro děti nebo rodiny s dětmi (např. centra pro rodinu, družiny),
- podpora v oblasti slučitelnosti profesních a rodinných rolí (zejména přednášková činnost a poradenství),
- podpora a výchova k harmonickému partnerství, manželství a odpovědnému rodičovství (zejména přednášková činnost a kurzy),
- ostatní druhy aktivit k podpoře fungující rodiny.

C. Činnosti poskytované v rámci sociálněprávní ochrany dětí:

- preventivní činnost v rámci sociálněprávní ochrany dětí,
- poradenská činnost v rámci sociálněprávní ochrany dětí,
- činnost v rámci sociálněprávní ochrany dětí v náhradní rodinné péči,
- práce s dětmi vyžadující zvýšenou pozornost v rámci sociálněprávní ochrany dětí,
- zřizování zařízení sociálněprávní ochrany dětí.

2.4. Slučitelnost profesních a rodinných rolí

Cílem je umožnit rodičům lepší slučitelnost jejich rodičovské a profesní role v případě, že nechtějí rezignovat ani na své rodičovství a ani na svou profesní realizaci.

Při vytváření podmínek k realizaci lepší slučitelnosti profesních a rodinných rolí je však nutné nejen vyvážené zohlednění zájmů rodičů, ale rovněž i dětí. Předpokladem lepší slučitelnosti profesních a rodinných rolí je zejména existence opatření pracovněprávní povahy a existence finančně a teritoriálně dostupných služeb péče o děti (zejména do tří let jejich věku, předškolního a mladšího školního věku dítěte).

V souvislosti s těhotenstvím, porodem a následnou péčí o dítě existuje v České republice řada opatření směřujících ke zvýšené ochraně a zvýhodnění žen-matek a mužů-otců v pracovněprávních vztazích. Patří mezi ně:

- mateřská dovolená
- rodičovská dovolená
- pracovní volno (zaměstnavatel je povinen omluvit nepřítomnost zaměstnance/zaměstnankyně v práci po dobu ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti a po dobu péče o dítě mladší než 10 let, které nemůže být z důležitých důvodů v péči dětského výchovného zařízení nebo školy, v jejichž péči dítě jinak je, nebo jestliže osoba, jež jinak o dítě pečuje, onemocněla nebo jí byla nařízena karanténa, popřípadě se podrobila vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, které nebylo možné zabezpečit mimo pracovní dobu zaměstnance/zaměstnankyně. Po tuto dobu nepřísluší zaměstnanci/zaměstnankyni náhrada mzdy nebo platu, ale má nárok na dávku nemocenského pojištění upravenou zvláštními předpisy. Dále zaměstnavatel poskytuje volno

zaměstnanci/zaměstnankyni v těchto případech (narození dítěte, doprovod rodinného příslušníka do zdravotnického zařízení, doprovod dítěte do školského poradenského zařízení ke zjištění speciálních vzdělávacích potřeb dítěte, úmrtí manžela, druha, dítěte, účast na pohřbu, svatba).

- úprava pracovní doby (zaměstnavatel je povinen přihlížet při zařazování zaměstnanců/zaměstnankyň do směn též k potřebám zaměstnankyň/zaměstnanců pečujících o děti)
- pružná pracovní doba (v zájmu lepšího využívání pracovní doby a uspokojování osobních potřeb zaměstnanců/zaměstnankyň může zaměstnavatel uplatňovat pružnou pracovní dobu, a to také pouze na některých pracovištích, popřípadě u některých zaměstnanců)
- převedení na jinou práci (koná-li těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnankyně-matka do konce devátého měsíce, po porodu nebo kojící zaměstnankyně práci, která je jí zakázána nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství anebo mateřství, je zaměstnavatel povinen převést ji dočasně na práci, která je pro vhodná a při níž může dosahovat stejného výdělku jako na dosavadní práci)
- pracovní cesty a přeložení (těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně a zaměstnanci pečující o děti do věku osmi let a osamělé zaměstnankyně/zaměstnanci pečující o dítě, dokud dítě nedosáhlo 15 let a zaměstnanci/zaměstnankyně, kteří prokáží, že převážně sami dlouhodobě soustavně pečují o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu, smějí být vysíláni na pracovní cestu mimo obvod obce svého pracoviště nebo bydliště jen se svým souhlasem, přeložit je může zaměstnavatel jen na jejich žádost)

Mezi další patří zejména práce doma, zákazy některých prací, přestávky na kojení apod. (<http://www.mpsv.cz/cs/4>, 7.2.2012).

2.5. Sociálněprávní ochrana dětí

Sociálněprávní ochrana dítěte představuje zajištění práva dítěte na život, jeho příznivý vývoj, na rodičovskou péči a život v rodině, na identitu dítěte, svobodu myšlení, svědomí a náboženství, na vzdělání, zaměstnání, zahrnuje také ochranu dítěte před jakýmkoliv tělesným či duševním násilím, zanedbáváním, zneužíváním nebo vykořisťováním.

Ochrana dítěte, která je širším pojmem než sociálněprávní ochrana, zahrnuje ochranu rozsáhlého souboru práv a oprávněných zájmů dítěte, a je proto upravena v různých právních odvětvích a v právních předpisech různé právní síly.

Tvoří tak předmět činností celé řady orgánů, právnických a fyzických osob, a to v závislosti na jejich působnosti. Ochrana dítěte a zajišťování jeho práv se promítá do právních předpisů v oblasti rodinněprávní, sociální, školské, zdravotní, daňové, občanskoprávní, trestní apod., a z toho také vyplývá okruh subjektů, které ji realizují.

Z této skutečnosti je zřejmé, že právní úpravu ochrany dítěte nelze zahrnout do jediného právního předpisu. Deklarace práv dítěte, přijatá VS OSN 20. listopadu 1959 a Úmluva o právech dítěte přijatá v roce 1989, deklarují rodinu jako základní jednotku společnosti a přirozeného prostředí pro růst a blaho všech svých členů a zejména dětí, která musí mít nárok na potřebnou ochranu a takovou pomoc, aby mohla plnit svou úlohu.

Dítě tak ve smyslu těchto mezinárodních dokumentů potřebuje pro svou tělesnou a duševní nezralost zvláštní záruky, péči a odpovídající právní ochranu před narozením a po něm.

Listina základních práv a svobod, která je součástí ústavního pořádku České republiky, věnuje pozornost dětem a rodině v článku 32 tak, že dává rodičovství a rodinu pod ochranu zákona a dětem a mladistvým zaručuje zvláštní ochranu.

Zákony proto také respektují jeden ze základních principů fungování rodiny, a to právo a povinnost rodičů společně vychovávat a pečovat o děti, a požadovat pomoc, pokud je jí třeba. Jakékoliv zasahování do soukromí a rodinného života je možné teprve tehdy, jestliže rodiče nebo osoby odpovědné za výchovu dětí o to požádají anebo se o děti nemohou či nechťejí starat.

Hlavní principy právní úpravy sociálněprávní ochrany dětí :

- předním hlediskem poskytování sociálněprávní ochrany dětí je nejlepší zájem, prospěch a blaho dětí,
- sociálněprávní ochrana se poskytuje všem dětem bez rozdílu, bez jakékoliv diskriminace podle rasy, barvy pleti, pohlaví, jazyka, náboženství, politického nebo jiného smýšlení, národnostního, etnického nebo sociálního původu,
- sociálněprávní ochrana se poskytuje bezplatně,
- sociálněprávní ochrana se poskytuje všem nezletilým dětem mladším 18 let, pokud zletilosti nenabyly dříve,
- stát je odpovědný za ochranu dětí před tělesným nebo duševním násilím, za ochranu jejich zdravého vývoje z hlediska fyzického, psychického a mravního a ostatních aspektů integrity dítěte jako nositele práv daných Ústavou, Listinou a práv vyplývajících z mezinárodních závazků ČR. Stát však nenahrazuje plnění povinností a odpovědnosti rodičů, ani nezasahuje do jejich postavení jako nositelů rodičovské zodpovědnosti, nejsou-li práva nebo vývoj dítěte ohroženy.

- orgány s obecnou působností na úseku ochrany dítěte jsou soudy a orgány určené zákonem SPO, tj. Ministerstvo práce a sociálních věcí, krajské a obecní úřady a ve vztahu k zahraničí Úřad pro mezinárodní ochranu dětí v Brně. Sociálněprávní ochranu dětí zabezpečují též kraje a obce v samostatné působnosti a fyzické a právnické osoby, pokud obdrží pověření k výkonu sociálněprávní ochrany.
- vůdčím pravidlem pro činnost orgánů sociálněprávní ochrany je princip preventivního působení na rodinné vztahy, jsou-li zasaženy tak, že přichází v úvahu působení veřejné moci. Opatření sociálněprávní ochrany jsou hierarchicky uspořádána ve vnitřně provázaný celek umožňující volbu nástrojů podle konkrétní situace, v níž se dítě nachází, a podle intenzity ohrožení.
- důraz je také položen na ochranu dětí před sociálněpatologickými jevy (tj. prevence rizikového vývoje dětí a minimalizace důsledků působení sociálněpatogenních vlivů).
- děti dočasně nebo trvale zbavené svého rodinného prostředí nebo dětí, které nemohou být ponechány v tomto prostředí, mají právo na zvláštní ochranu a pomoc poskytovanou státem v podobě některé z forem náhradní výchovy.
- při volbě řešení je nutno brát potřebný ohled na žádoucí kontinuitu ve výchově dítěte a na jeho etnický, náboženský, kulturní a jazykový původ.
- v případě osvojení dítěte do ciziny je nezbytné respektovat princip subsidiarity, tj. považovat osvojení dítěte do ciziny za náhradní způsob péče o dítě teprve tehdy, jestliže dítě nemůže být předáno do výchovy v rodině osvojitele nebo o ně nemůže být pečováno jiným vhodným způsobem v zemi jeho původu.

Pro tuto situaci jsou mezinárodními smlouvami a zákonem SPO uceleně formulována pravidla pro kontakt s cizinou ve věcech sociálněprávní ochrany dětí.

- orgánům sociálněprávní ochrany dětí se ukládá povinnost sledovat výkon ústavní nebo ochranné výchovy, aniž by zasahovaly do řízení a provozu zařízení, kde se vykonává ústavní nebo ochranná výchova, cílem sledování je dodržování práv dětí, rozvoj duševních a fyzických schopností dětí, zda trvají důvody pro pobyt dítěte v zařízení a jak se vyvíjejí vztahy mezi rodiči a dětmi.
- cílem sociálněprávní ochrany dětí je též sanace rodin.
- na principu dobrovolnosti se mohou na výkon sociálněprávní ochrany dětí v zákonem vymezených činnostech podílet i fyzické nebo právnické osoby, které však v takovém působení musí mít pověření. Určité činnosti představující zásadní zásah do postavení dítěte nebo osob za ně odpovědných jsou však vyhrazené státním orgánům nebo orgánům veřejné správy v přenesené působnosti. (<http://www.mpsv.cz/cs/7242>, 7.2.2012)

3. SOCIÁLNĚPSYCHOLOGICKÉ ASPEKTY ORGANIZAČNÍCH KONSTRUKTŮ

3.1. Sociální vztahy v organizaci

Organizace je sociologický fenomén, a je proto třeba chápat ho jako opětuující se a koordinované sociální vztahy mezi vzájemnými závislými osobami nebo skupinami. Elementy tohoto systému jsou: cíle, normy, sankce, pozice a akce. Ze sociálněpsychologického hlediska je organizace systémem rolí, je to účelová skupina ustavená a strukturovaná v zájmu maximální výkonnosti.

Podstatnou komponentou organizace je byrokracie, v níž pravidla a hierarchické regulování jsou užívány k dosažení výkonnosti. Organizace jsou sociální jednotky uváženě konstruované a rekonstruované tak, aby byly dosahovány specifické cíle. Jsou charakteristické tím, že:

- rozdělují práci, moc, komunikační odpovědnost, přičemž tato dělba je úmyslně plánována tak, aby byly dosaženy specifické cíle,
- prezentují jedno nebo více center moci, která kontrolují činnosti organizace a řídí ji k dosažení určitých cílů,
- dosazují personál a ukládají mu určité úkoly.

Sociální struktura organizace je tvořena sítí sociálních vztahů, které vytvářejí sociální podmínky života zaměstnanců. Sociální vztahy transferují jednotlivá individua do skupin. Dalším aspektem sociálního života organizace je systém společných názorů, mínění a orientací, například jak je vhodné se chovat, jaké pracovní tempo je třeba udržovat, jaké sankce je nutné uplatňovat vůči odchylnému chování jedinců.

Organizace se pokouší být racionální a kontrolovat a plánovat své interní procesy a způsoby jednání, jakož i své okolí, jak jen to je možné, ale nikdy nejsou s to vytvořit uzavřený racionální systém. Do jaké míry formální organizace dosáhnou racionálnosti a plánovanosti, je závislé na síle dynamiky interních a externích událostí a na schopnosti organizace tyto události ovlivňovat a kontrolovat.

Tyto významné interní děje v organizaci reprezentují především sociální interakce uvnitř organizace, které se podílejí na základních aspektech života organizace vyjádřených konstrukty organizační klima a kultura, pracovní spokojenost, pracovní motivace, pracovní skupiny i na vývoji jejích členů, který je vyjadřován pojmem kariéra, a samozřejmě pak na individuálních i skupinových pracovních výkonech. Jednotlivý sociální systém nemůže uspokojit všechny osobní potřeby jedince, který je příslušníkem řady sociálních systémů, jako je třeba rodina, klub, organizace a další.

3.2. Pracovní kariéra

Dalším sociálněpsychologickým aspektem života zaměstnanců v organizaci, ale i dosavadního vývoje a perspektiv jejich zaměstnání, je pracovní kariéra, tj. pracovníkem více či méně záměrně uskutečňovaný a personálním oddělením organizace plánovaný služební postup, vývoj zaměstnance.

Pro jedince s normálními životními aspiracemi je kariérní vzestup (povýšení v zaměstnání) žádoucí, protože je spojován s vyšší mzdou a prestiží. Pro organizaci je pak plánování kariéry zaměstnanců důležité z hlediska využívání jejich schopností a z hlediska ekonomie pracovních sil vůbec. O kariérní vzestup může být sváděn boj s konkurenty, to je jeden sociálněpsychologický aspekt. Druhý je ten, že kariérní vzestup i sestup má nejen důsledky v psychice subjektu, ale často i v jeho interpersonálních vztazích, což vyplývá z již uvedeného vzestupu či sestupu prestiže a ze zvýšení či snížení finančních příjmů.

Kariéra ovšem může být chápána také jako pouhý sled zaměstnání bez zřetelů k postupu v hierarchii pracovních funkcí či pozic. Mnohdy jsou za základní kritéria kariéry považovány: plat, pozice v organizaci, hodnost nebo titul, diplom nebo jiné osvědčení o kvalifikaci, počet podřízených pracovníků a soubor symbolů spojených s pozicí, jako je například samostatná pracovna, služební auto apod.

Nepochybně klíčovým problémem je motivace pracovní kariéry, tj. pohnutky ke kariérnímu postupu nebo k rezignaci na něj, které jsou složkou životních plánů, ambicí či aspirací a souvisí se zážitky úspěšnosti a se silou motivu výkonu. Někteří lidé dávají přednost osobnímu pohodlí před vzestupem své profesní kariéry, když ten je spojen s větší námahou, časovou zátěží, větší zodpovědností atd.

Za interpersonální aspekty pracovní kariéry lze považovat všechny mezilidské vztahy, které s pracovní kariérou souvisí, jako je například podpora

sociálního okolí při studiu, které má vést ke zvýšení kvalifikace, známá volba mezi kariérou a rodinou, soutěž o vyšší stupeň kariéry mezi manželi, přáteli, konkurenční střety v boji o místo ve vyšším postavení a další.

V utváření kariéry se uplatňuje vnitřní napětí mezi životními aspiracemi (jejich slučitelnost či neslučitelnost) a mezi aspiracemi a reálnými možnostmi. Dalším aspektem je přiměřenost schopností zvolenému povolání, samotný zájem není ještě zárukou úspěšnosti.

Z hlediska řízení může být snaha po kariérním postupu u zaměstnanců podporována odměňováním dobrých výkonů, posilováním jejich sebevědomí pozitivním hodnocením, delegováním kompetence a odpovědnosti a umožněním relativně samostatné práce (souvislost s kompetencí a odpovědností). (Nakonečný, s. 89)

3.3. Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost hraje v teorii organizace významnou roli, je však spojen s řadou polemik o vztahu pracovní spokojenosti k pracovnímu výkonu. Sám pojem pracovní spokojenosti není chápán jednotně, ačkoli se zdá, že by to neměl být problém.

V širším smyslu zahrnuje rysy osobnosti pracovníka, vztahující se k pracovním podmínkám, tj. spokojenost v práci.

V užším smyslu se jedná o spokojenost s prací, tj. o nároky na plnění pracovních úkolů a o pracovní úkoly zvláště, ale také o odměnu za vykonanou práci, o její prestiž.

Z uvedeného je zřejmé, že zejména v širším smyslu má pracovní spokojenost úzký vztah k sociálněpsychologickým aspektům, protože tu jde o charakteristiky sociálního klimatu pracovního prostředí (například přátelská atmosféra v pracovní skupině, míra integrace jedince s jejími neformálními

normami atd.). Zásadní otázkou je, zda je pracovní spokojenost příčinou, nebo důsledkem pracovního výkonu, avšak může to být obojí.

Pro pracovníka se silnou potřebou kontaktu je zdrojem uspokojení značná ohleduplnost jeho nadřízeného. Pracovník se silnou výkonovou motivací je spokojenější se stylem vedení, který objasňuje souvislosti cesta – cíl a poskytuje zpětnou vazbu k pracovní činnosti.

Pracovník se zvýšeným zájmem o vnější (extrinsické) odměny (jako jsou například mzda nebo veřejná pochvala) prožívá jako více uspokojující direktivní jednání svých nadřízených.

Pracovník se silnou sebedůvěrou prožívá ve svém vlastním vlivu (internalizovaná kontrola) jako více uspokojující participativní styl vedení.

Podporující ohled na potřeby zaměstnance vede k jeho větší spokojenosti, i když ho práce neuspokojuje a je pro něj zatěžující.

Autoritárně naladěni pracovníci reagují silněji na direktivní řízení. Pracovníci, kteří relativně vysoko oceňují své schopnosti zvládat pracovní úkoly, méně akceptují direktivní nebo strukturující (poučující) chování svých nadřízených.

Jestliže u rutinních úloh existují jednoznačně formulované skupinové pracovní normy a kontroly pracovních výkonů, jsou strukturující aktivity nadřízených nadbytečné a mohou mít negativní vliv na akceptování nadřízených a na pracovní spokojenost.

Direktivní strukturování se především vyplácí tehdy, kdy pracovní úkoly a situace nejsou jasné. Při nejasných úkolech a vysoké angažovanosti ega (ego-vztažné úkoly mající vliv na sebehodnocení) je u pracovníka participativní řízení (nezávislé na osobnosti pracovníka) spojeno s větší efincií. Na výkon orientovaný styl řízení se především hodí k motivování zaměstnanců u neopakujících se, nejasných úkolů.

3.4. Pracovní motivace

Termín motivace vyjadřuje psychologické důvody konkrétního chování, a pak tedy pojem pracovní motivace odpovídá na otázku, proč lidé pracují. Odpověď se zdá být jednoduchá, neboť většina lidí chápe práci jako prostředek obživy a pracuje tedy proto, aby si vydělala peníze a měla tak říkajíc na živobytí. Dále také víme, že každá činnost je determinována dvěma druhy činitelů: motivací a kognitivními procesy. Motivace dává činnosti cíl, kognitivní procesy jí propůjčují formu (způsob), závislou na situaci. Důležitým aspektem motivace, a tedy i pracovní motivace, je očekávání výsledků činnosti, a to v trojím smyslu:

- bude-li splněn daný pracovní cíl,
- jaká tím bude získána odměna (co to vynese) a
- jaké výdaje s tím budou spojeny (rozumí se především vynaložená námaha a čas).

Toto schéma se ovšem uplatňuje ve vztažném rámci, který tvoří trh práce a pracovní kvalifikace, takže potíže s hledáním zaměstnání mohou měnit vztah subjektu k výše uvedeným podmínkám pracovní činnosti (například nároky na odměnu, druh práce i na vynaloženou námahu a čas).

Důležitým motivačním činitelem se proto za určitých životních a společenských podmínek stává také jistota pracovního místa, je známo, že tisíce lidí u nás pracovalo bez mzdy s nadějí, že jim bude vyplacena později a že si udrží pracovní místo.

V pracovní činnosti se uplatňuje očekávání, že bude dosaženo určitých hodnot, které vykompenzují vynaloženou námahu a čas, přičemž tu jde o hodnoty dvojího druhu:

- o hodnotu dosažené odměny v práci a

- o hodnoty, kterých bude dosaženo prostřednictvím získané odměny (co si za vydělané peníze lze opatřit z hlediska subjektivní preference hodnot, kromě nutných výdajů na určitou navyklou úroveň živobytí).

Samozřejmě, že zejména u vysoce kvalifikovaných, tvůrčích a autonomně pracujících se v pracovní motivaci uplatňuje i radost z práce samé (tvořivá práce jako zdroj seberealizace, resp. vysoce pozitivního sebehodnocení). V pracovní motivaci se tedy uplatňuje i postoj k práci, tj. vztah k práci jako subjektivní hodnotě.

Obvykle se jako činitelé pracovní motivace uvádějí mzda, sociální prostředí pracoviště a uspokojení z práce samé, avšak je tu i další podstatný činitel, a to je míra identifikace zaměstnance s organizací.

Tato identifikace jedince s organizací je zvláště silná, pokud:

- skupina nebo organizace, k níž se identifikace vztahuje, má vysokou a obecně uznávanou prestiž,
- je dobrá průběžná spolupráce mezi jednotlivými členy organizace,
- velká část potřeb jedince je uspokojována uvnitř organizace,
- je omezen vzájemný konkurenční boj mezi členy organizace.

Pracovní motivace nepochybně souvisí s tím, co lze nazvat uspokojením z práce a co tedy znamená, že práce je vždy prostředkem k dosažení nějakých hodnot či osobních cílů, ať už to je uznání kompetence, očekávání kariérního postupu nebo mzda.

Avšak pracovní činnost sama nemusí být vždy vnímána, resp. pociťována jako příjemná, tj. přinášející nějaké uspokojení z ní samé. Příkladem jsou lidé, kteří byli za druhé světové války nasazeni do fyzicky i psychicky náročné a nebezpečí přinášející válečné výroby. Abstrahujeme-li však od těchto extrémních případů, zdrojem uspokojení z práce může být práce sama (například záliba v mikroskopování tkání), nebo práce jako prostředek

dosahování materiálních i psychických odměn (plat za vykonanou práci, vyslovené uznání za dosažené pracovní úspěchy).

V motivaci hrají také důležitou roli manažeři. Pro činnost personálních manažerů to znamená zásadní pracovní imperativ používat takové metody motivování, které respektují a navozují uspokojování těchto všeobecně lidských potřeb.

Motiv výkonu je zřejmě nejen nejvíce prozkoumaný, ale i pro organizaci mimořádně důležitý motiv činnosti. Alternativní název je výkonová motivace a je zřejmé, že tu jde o jeden z nejvýraznějších ego-vztažných motivů.

Síla motivu výkonu je teoreticky dána poměrem touhy po úspěchu ke strachu z neúspěchu a sám motiv výkonu lze pak charakterizovat jako tendenci k různým formám výkonu, mezi něž ovšem patří i tendence k výkonu pracovnímu.

Lidé se v podstatě dělí na osoby motivované úspěchem a osoby motivované strachem z neúspěchu:

- osoby motivované úspěchem se vyznačují snahou vyhnout se neúspěchu tím, že dávají přednost úkolům střední obtížnosti, vyhýbají se lehkým úkolům, protože jejich plnění nepřináší plnější uspokojení, a snahou vyhnout se rizikům,
- osoby motivované strachem z neúspěchu se vyznačují tím, že dávají přednost lehčím úkolům, vykazují však i pohotovost věnovat se úkolům velmi obtížným (neboť neúspěch tu není tak deprimující) a jsou ochotni podstoupit i rizikové způsoby chování.

Se silou motivu výkonu tedy přímo souvisí úroveň aspirace, tj. úroveň životních cílů, které si lidé kladou a které tedy souvisí s praktickými nároky na úspěchy v životě a na sebe sama, což vyjadřuje míra sebedůvěry jako produkt dosavadní životní úspěšnosti či neúspěšnosti, která se ovšem může týkat jen určitých oblastí (například vysoce postavený vládní úředník, který je však

neúspěšný v erotických vztazích nebo jako rodič-vychovatel), nebo může být u osob s negativním sebehodnocením.

3.5. Motivování a řešení konfliktů

Jak již bylo uvedeno, ústředními problémy personálního řízení jsou motivování pracovníků a řešení konfliktů, neboť oba tyto jevy jsou podmínkou relativně bezporuchového fungování organizace.

Téma motivování práce má svou historii od pojetí práce jako činnosti, která je povaze člověka cizí, a musí být tedy k jejímu vykonávání přinucen odměnami a tresty. Již v samém procesu práce mohou být obsaženy určité druhy odměn, jako je radost z výkonu či produktu, z pracovní autonomie, z tzv. obohacování práce, zaváděním nových pracovních postupů atd.

Práce je tedy prostředkem k dosahování různých odměn a může být i odměnou i sama o sobě.

Historicky se vyvinuly různé systémy organizačního motivování, spojení s mzdovou politikou státní i podnikovou, s možností organizace a s dalšími činiteli. Jejich elementy tvoří motivátory, z nichž nejznámějším jsou různé formy platu (mzdy). Motivátory jsou činiteli motivování, tj. ovlivňování pracovní motivace vnějšími činiteli, které lze třídit na:

- materiální pobídky (platy, různé podnikové výhody neboli poskytování různých služeb zaměstnancům, jako například stravování, rekreace, různé druhy poradenství atd.)
- nemateriální (které jsou součástí pracovního procesu, jako jsou například pochvala, účast na rozhodování, vyšší stupeň pracovní autonomie, prestiž povolání, radost z pracovního úspěchu atd.)

Každá organizace nabízí svým zaměstnancům „balík incentive“, tj. pracovních pobídek, umožňujících dosažení určitých hodnot (odměn). Incentiva je motivující podnět, který nabízí určitou hodnotu: práce je pak instrumentální činností umožňující dosažení této hodnoty, která se stává tím atraktivnější, čím má větší subjektivní význam a čím se zdá být dosažitelnější.

Je nutné, aby se člověk cítil motivován. Obvykle si lidé nejsou vědomi, že jsou k práci motivováni, jen když stanou před problémem. Cítí, že mají důvod jej řešit, nebo když jsou ohroženi, mají pocit, že se musí prosadit.

Konflikt hodnot může způsobit potlačení jedné z nich (například přání udržet si pracovní místo může být v konfliktu s přáním odporovat nadřízenému).

Řešení sociálních konfliktů v organizaci je další důležitý úkol personálního řízení, který souvisí s tématem pracovního motivování, protože neřešené konflikty mohou působit hromadnou demotivací zaměstnanců tím, že vytvářejí nepříznivé klima napětí, potlačovaných nebo zjevných agresí a další nežádoucí důsledky. Kromě toho řešení konfliktů s jedinci a skupinami zabírá až čtyřicet procent pracovní doby personálních manažerů.

Negativní důsledky mají, nejsou-li včas řešeny nebo jsou-li v důsledku různých okolností, především pro neústupnost zúčastněných jedinců, neřešitelné. Neřešené konflikty působí destruktivně na psychiku jejich účastníků, kterými mohou být i další osoby do původního dyadického konfliktu vtažené.

Příkladem je manželský konflikt, do kterého jsou nezřídka vtahovány děti, rodiče manželů a další osoby. Neřešené konflikty prohlubují nepřátelství mezi jejich subjekty, deformují jejich vzájemnou sociální percepci a vytvářejí bludný kruh vzájemného, obvykle vzrůstáním intenzity charakteristického, vzájemného trestání.

Objevuje se tzv. mobbing (napadání), v čase se prodlužující proces vzájemných agresí, který vede ke vzniku jevu označovaného jako psychostres, kdy se jeden z partnerů konfliktní dvojice stává v důsledku opakovaných a

zvýšených agresí obětí druhého, který ve vzájemném střetávání získal převahu a kontroluje nyní chování své oběti.

V organizacích se uplatňuje management konfliktu. Jsou tři formy:

- mírová koexistence: cílem řešení je urovnání sporu, které vyžaduje množství pečlivě analyzovaných informací, výměnu názorů mezi účastníky konfliktu, která by byla oproštěna od nemístných vzájemných napadání, tj. byla by věcná (osobní nezájatost lze ovšem vyloučit jen stěží, stejně jako pozitivní účinek racionální argumentace tam, kde vystupují afekty mezi subjekty konfliktu)

- kompromis: může být vlastně předpokladem či důsledkem zdařilého mírového řešení konfliktu, které je založeno na trpělivém vyjednávání, a je založen na tom, že ani jedna strana nevyhrává, ani neprohrává, ale vyznačuje se tím, že pro řešení neexistuje žádná správná nebo nejlepší alternativa

- řešení problému: podstatou konfliktu je nějaký problém a ten vyžaduje řešení, tedy změnu dané situace, která by ovšem byla žádoucí pro obě strany nacházející se v konfliktním vztahu. Řešení konfliktu je preferováno před jeho pouhým urovnáním, protože je provází naděje na ukončení konfliktní situace.

Konflikt velmi často vyžaduje zprostředkovatele, neboť jedinci nebo skupiny nacházející se v konfliktním vztahu nejsou schopny bezporuchové komunikace nutné k překonání konfliktu.

Proto se zavádí tzv. mediace, komunikativní zprostředkování mezi konfliktními stranami, která vytváří lepší podmínky pro řešení konfliktu a má řadu různě označovaných a vytyčovaných fází probíhajících jako úvod ke konečnému řešení konfliktů.

Základními úkoly personálního řízení ve vztahu ke konfliktům v organizaci jsou:

- předcházení konfliktům

- pokud už konflikty vznikly, jejich konstruktivní řešení, které předpokládá komunikaci mezi konfliktními stranami a ochotu k řešení konfliktu, která je obvykle důsledkem řízení této komunikace.

Slovo konflikt má obvykle význam nepřátelského střetnutí, nemilosrdného boje o něco, avšak je třeba rozlišovat destruktivní a konstruktivní konflikty. Vyznačuje se (nepřátelstvím mezi subjekty konfliktu, jsou to proti sobě stojící agresivní a bojující strany, každá se snaží o vítězství nad tou druhou stranou, obvykle o vítězství spojené se zničením protivníka. (Nakonečný, s. 192)

4. VZDĚLÁVÁNÍ DOSPĚLÝCH V ORGANIZACÍCH

4.1. Vzdělávání, rozvoj a budování firemní kultury

Firemní kulturu tvoří soubor vlastností, kompetencí, postojů, vnímání firmy zaměstnanci. Dobrá firemní kultura vytváří pocit hrdosti a sounáležitosti zaměstnanců s organizací, kterou považují za úspěšnou, perspektivní a s níž jsou ochotni spojovat své cíle, tužby a ambice.

Úspěšnost organizace je tedy bytostně spjata s úrovní její firemní kultury a s jejím neustálým zlepšováním. V oblasti HRM jde především o to, aby lidé vykonávali práci, k níž jsou způsobilí, která je baví, uspokojuje a která přináší dobré výsledky, z nichž profituje firma i oni sami. Z toho plyne jejich motivace, aktivní spoluúčast na firemních záměrech, energetizace, schopnost i ochota se pro firmu angažovat.

Pochopitelně to nepřichází samo od sebe. Brzdami rozvoje motivace zaměstnanců v širším slova smyslu firemní kultury, bývá formálně-hierarchické pojetí funkční organizační struktury vedoucí k bujení byrokracie, rigidních přístupů a neochotě ke změnám.

Dokud jsou zaměstnanci pouze stimulováni a jejich pracovní činnost je vymezena pouze firemní politikou, směrnicemi a nařízeními, bývají chápáni pouze jako prostředek, a tudíž se i chovají jako prostředek – tedy pasivně, pouze trpně vykonávají to, co jim bylo nařízeno.

Pokud se však podaří změnit základní atributy firemní kultury, organizační strukturu, lidem je svěřena práce odpovídající jejich způsobilostem, dostanou prostor pro vlastní aktivitu, stávají se motivovanými a angažovanými, dokážou být nejen realizátory, ale i spoluvůrci inovačních záměrů organizace.

V současné době dochází v profesním vzdělávání, vzhledem ke společenským změnám, globalizaci a technologickému pokroku, k zásadním proměnám. Organizace stále výrazněji pociťují tyto změny a snaží se na ně připravit. Formulace nových trendů ve firemním vzdělávání je toho dokladem – s marketingovým efektem dovnitř firmy i navenek.

Mění se i metodika vzdělávání. Přejíždí se stále výrazněji k aktivizačním metodám, k osvojování vědomostí i potřebných dovedností uplatnitelných v praxi. Tréninkové programy se snaží pružně reagovat na konkrétní objednávku, výrazně se specializují a zaměřují na provázanost vzdělávání s rozvojem žádoucích kompetencí.

Velký význam se v profesním vzdělávání klade na rozvoj kompetencí. V manažerských profesích jde zejména o sebepoznání, sebereflexi, seberozvoj, zvláště pak osobnostních kompetencí, jednání a vyjednávání, motivování a inspirování spolupracovníků.

Důležitou roli hraje efektivita vzdělávání. K současným trendům patří exaktní hodnocení přínosů firemního vzdělávání, zvláště pak měřitelných manažerských a obchodních výsledků.

Hodnocení návratnosti vložených prostředků umožňuje lépe začleňovat vzdělávání do obchodních a dalších projektů. Firmy získávají nové možnosti dalšího rozvíjení vzdělávání tím, že z nákladové položky se stávají investice, které přinášejí novou přidanou hodnotu. (Barták, s. 121)

4.2. Předpoklady rozvoje zaměstnanců

Hlavním předpokladem rozvoje zaměstnanců je například pochopení a uvědomění si naléhavosti personálního rozvoje majiteli, akcionáři a vrcholovým managementem firmy na základě znalosti trhu, konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst, vytipování nových podnikatelských příležitostí, vytvoření koalice schopné koncipovat věcný rámec nutných a potřebných změn a zejména schopné pro tyto změny získat manažery i řadové zaměstnance, plně využít jejich potenciálu k prosazení a realizaci změn.

Rozvojové aktivity se opírají o: zaujetí pro věc, sdílení náročné výzvy, projektové řízení, opinion leaders, přípravu, trénink, interní komunikaci, zpětnou vazbu (neustálé vyhodnocování jednotlivých kroků i celkového postupu), včasné zavádění změn (nepropást správný okamžik), anticipace očekávání, fruktifikace prvních pozitivních výsledků – motivace do budoucna.

Dalším předpokladem rozvoje zaměstnanců je strategie „učící se organizace“. Orientace na předpokládané (očekávané) benchmarkingové podnikatelské věcné i behaviorální výhody: investice do lidí, zhodnocení lidského kapitálu a jeho soustavné zdokonalování, systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize (akceptace firemní vize na základě osobní vize zaměstnance), týmové učení, důvěra a angažovanost, možnost dále se učit a experimentovat, právo na chyby, řízení vlastního rozvoje jednotlivcem – týmem, produkt vyšší kvality, vyšší možnost delegování, méně ztrátových časů, zdokonalování lidí a stimulace dalšího zdokonalování (tvořivost, flexibilita, adaptabilita, kultura učení), lepší morálka, vyšší úsilí, lepší produktivita a výkonnost, efektivnost, orientace na nárůst přidané hodnoty, zvyšování konkurenceschopnosti, získávání konkurenční výhody, menší fluktuace (snižování nákladů na přijímání nových pracovníků a jejich zácvik), zlepšování pověsti firmy vede i ke zkvalitňování uchazečů a zaměstnanců, delší perspektiva zasloužené vyšší odměny.

Do dalších předpokladů rozvoje zaměstnanců můžeme zahrnout projekt a plán rozvoje. Jde o cílově orientovanou činnost zaměřenou na dosažení žádoucích změn v rozvoji zaměstnanců.

Musí mít: jasně definované konkrétní cíle, specifikované vazby a hranice na okolí, jasně definované výstupy, specifikované přínosy, stanovený termín zahájení, určený termín ukončení, stanovena akceptační kritéria.

Podmínky úspěšnosti realizace projektu:

- včasná a spolehlivá identifikace účastníků
- projekt rozvoje provázaný s firemní strategií
- jasná a jednoznačná kritéria úspěšnosti projektu rozvoje
- analýza a identifikace rizik (prevence, snížení pravděpodobnosti výskytu, akceptace přiměřených nezbytných rizik, v případě neúnosně vysokého rizika nutnost modifikací projektu)
- plán rozvoje včetně finančních nákladů a jejich zdůvodnění (s předpokladem adekvátního zhodnocení vložených investic v reálném čase)

Úspěšný projekt rozvoje:

- uskutečňuje stanovené cíle z hlediska obsahu, rozsahu a kvality
- plní stanovené funkce
- využívá efektivně a účelně zdroje (peníze, lidská práce, prostředky, pomůcky, materiál, zařízení, znalosti)
- respektuje časové a finanční možnosti
- nenarušuje práci organizace
- vychází z firemní kultury a obohacuje ji
- otevírá nové možnosti (učící se organizace). (Barták, s. 125)

4.3. Metody rozvoje zaměstnanců

Rozvoj zaměstnanců může probíhat na pracovišti, případně mimo ně. Podle toho třídíme i hlavní metody rozvoje:

a) na pracovišti – instrukce při výkonu práce, coaching, mentoring, asistování, pověření úkolem, rotace práce, pracovní porady

b) mimo pracoviště – přednáška, demonstrování, případová studie, workshop, brainstorming, simulace, hraní rolí, Assessment Centrum, Teambuilding, Development Centrum, outdoorové aktivity

Většina uvedených metod se opírá o dialog lektora, patrona, mentora, instruktora, trenéra či kouče o dialog.

Metody dialogické: do dialogických metod zahrnujeme ty, které jsou založeny na přímé interakci mezi lektorem a účastníky, nebo mezi účastníky navzájem. Předpokládá se jejich vzájemná komunikace.

- Rozhovor, dialog (Metoda rozhovoru patří k nejstarším metodám. Spočívá v tom, že formou otázek a odpovědí osvětluje určitý jev, problém a vede k novým poznatkům. Často má funkci pomocnou. Jedná-li se o oboustrannou komunikaci, mluvíme o dialogu. Dialog předpokládá formulaci tvrzení a protitvrzení. Odvíjí se výměnou argumentů, zároveň předpokládá vzájemnou vůli a ochotu k porozumění.)

- Diskuze (Diskuze je vzájemný rozhovor mezi všemi členy skupiny, v němž jde o vyjasnění stanovené problematiky. Funkce lektora spočívá v jejím podporování. Udržuje její orientaci na hlavní problém a vede k věcné a konkrétní argumentaci, udržuje kulturu diskuze. V závěru vede ke shrnutí, případně doplní mezery, zdůrazní základní zobecnění, k němuž se dospělo.

- Brainstorming – burza nápadů (Brainstorming, neboli burza nápadů je technika skupinové práce, která má formou volné diskuze rozvíjet kreativní myšlení účastníků zaměřené na hledání a nalézání nových, často

nekonvenčních až originálních řešení – ve firemním vzdělávání bývá nezdědka cílově orientovaná na inovace ve firmě, optimalizaci firemních procesů, posilování přidané hodnoty výrobků nebo služeb). K dosažení těchto cílů se při brainstormingu dodržují následující zásady:

- okruh účastníků by neměl být příliš veliký, měl by mít zhruba 4-12 osob
- měl by zahrnovat, pokud možno, široké spektrum odborných znalostí a zkušeností
- statusové rozdíly mezi účastníky by neměly být příliš velké, jinak brání volnému toku myšlenek
- účast by měla být dobrovolná, předpokladem je jistá zainteresovanost účastníků na řešení
- jednání skupiny vede moderátor, fixaci námětů zajišťuje zapisovatel
- účastníci jsou na počátku seznámeni pouze s rámcovým vymezením problému či úkolu, aby se zamezilo apriorním soudům, uplatňování přežitých stereotypů, předsudků apod.
- každý účastník má prostor k volnému vyjadřování myšlenek, které asociují další nové myšlenky ostatních účastníků.

Brainstorming je vhodný např. pro:

- přípravu koncepcí, projektů a plánů, propagačních a marketingových konceptů
- změnu (inovaci) výrobků či služeb
- námětů ke zvýšení konkurenceschopnosti organizace

4.4. Rozvoj komunikačních dovedností

Řeč jako nástroj komunikace plní čtyři základní funkce:

Je výrazem našich myšlenek, pocitů a záměrů. Pokud je nevyjádříme slovy, nemůžeme se s nimi vypořádat, ba ani si je v plném rozsahu uvědomit.

Umožňuje navázání vztahu. Řečí dávám druhému člověku (jiným lidem) na vědomí, oslovuji lidi, aby naslouchali, aby se mnou vstoupili v kontakt.

Je sdělením určitých informací. Jde o to umět je podat bez zbytečných ztrát, šumů nebo zkomolení. Prezentovat je vhodně volenými slovy, přesnými pojmy. Vyjadřuje se pojmy, ve větných konstrukcích, adekvátních způsobu myšlení příjemce informace. Ke správnému pochopení vyslovené nebo napsané myšlenky či názoru, k předání znalostí, přispívá dobře vybudovaná kompozice slovního projevu, uspořádání myšlenkového obsahu podle logických a psychologických zákonitostí.

Řeč je prostředkem ovlivnění, vzbuzení určité žádoucí akce, vyvolání změny postoje, dosažení cíle, pro který jsme do komunikace vstoupili. Rétorika k tomu přispívá specifickými prostředky, jako např. řečnickými figurami a tzv. trópy, které činí slovní projev krásnějším a působivějším. V této funkci se spojuje s psychologickými, pedagogickými a sociálněpsychologickými principy a zásadami ovlivňování člověka.

Řečí v komunikaci rozumíme verbální i neverbální sdělování. Nekomunikujeme pouze slovy, ale i mimikou, gesty, pohyby celého těla, výrazem očí, celou svou přítomností.

Neverbální komunikace se uskutečňuje mnoha způsoby:

- doteky – podání ruky, objetí
- gesta – posilující nebo zeslabující slova, gesta popisná, která znázorňují tvar či vzdálenost nebo napodobení gest druhého vyjadřují jeho podporu

- hlas – rozhodující je síla hlasu, jeho hloubka, výslovnost, tempo, frázování a pauzy; stoupající intonace prozrazuje nejistotu, klesající jistotu a důraz

- chůze a změny polohy těla, mimika – zahrnuje dynamické projevy řeči těla, dále výraz tváře, její změny a oční kontakt

- pozice a držení těla – v něm se odráží míra sebevědomí, únava, vyčerpání, rezignace, odhodlání apod.; nezanedbatelnou úlohu představuje v této souvislosti i oblečení, obuv a doplňky

- vzdálenost – platí, že čím je menší, tím důvěrnější je vztah, ale existují značné rozdíly. Při překročení tzv. intimní vzdálenosti mohou lidé reagovat nevlídně až agresivně – neverbální komunikací lze posílit, ale také deformovat, změnit či zcela obrátit smysl slovního sdělení.

Další nezanedbatelnou složkou neverbální komunikace je oční kontakt. Skládá se z pohybu očí a změny velikosti zornic. Je studován i u živočichů, kde delší oční kontakt znamená obvykle hrozbu. U člověka vzniká oční kontakt mezi novorozencem a matkou již v počáteční fázi života.

Ke speciálním neverbálním prostředkům patří podněty, které nejsou běžně zahrnovány do neverbální komunikace. K těmto speciálním prostředkům patří:

- dotekové – doteky vyjadřují vztahy, nejčastěji jde o ruce a ramena
- tepelné – jsou vyjádřeny držením těla, jako je schoulení či třes, popř. jiné výrazy, jako je ledový pohled či mrazivé ticho apod. a které jsou vnímány termálními receptory kůže
- čichové – nejčastěji přijímané jako efektivní na škále od příjemných počitků až po nepříjemné.

Všechny tyto poznatky nám pomohou při kvalitní komunikaci, která nám spoluvytváří celkovou kvalitu našeho života.

4.5. Pravidla kvalitní komunikace

Aby komunikace byla skutečně kvalitní a přínosná pro všechny zúčastněné strany, musí splňovat určitá pravidla:

Bezprostřední komunikace si vyžaduje bezprostřední reakce. To znamená, že jestliže s někým komunikujeme, neměli bychom odkládat výsledek rozhovoru na pozdější dobu, ale případné otázky nebo problémy vyřešit ihned. Časté odkládání reakcí, odpovědí, mlčení a únikové tendence vedou k poruchám kontaktu i vztahů.

Kvalitní komunikace vyžaduje přizpůsobování. Nelze dost dobře komunikovat bez toho, aniž bychom se přizpůsobili stanoviskům, slovníku a mimoslovnímu projevu druhého. Lidé, kteří se jen obtížně přizpůsobují, nebo to nedokáží vůbec, mívají velké problémy při komunikaci s druhými lidmi, často i narušené vztahy. Přizpůsobování je nutné, jestliže máme zájem se dohodnout. Nezaměňujme však přizpůsobování s názorovou nepevností, ani snadnou ovlivnitelností našich přesvědčení.

Tím, že pozorně posloucháme, jsme trpěliví, náš pohled a hlas je přátelský, projevujeme svůj zájem o druhého. Při komunikaci tváří v tvář je zejména důležitý kontakt z očí do očí. Jestliže při komunikaci s druhými vyvíjíme ještě jinou činnost, vytváří to dojem našeho nezájmu o něj, nezájmu o obsah komunikace, a tím se naše komunikace přibližuje do roviny nezdravé, chaotické a uspěchané komunikace.

Zdravě vyvážený dialog i komunikace ve skupině se zakládá na principu vzájemnosti, synchronie a reciprocity. Každý by měl mít možnost vyjádřit se přibližně stejnou měrou. Je důležité, aby i pasivnější účastník měl možnost

vyjádřit se, aby jeho příspěvky nebyly přehlíženy a měl možnost vyjádřit svou myšlenku.

Neméně důležitým prvkem zdravé komunikace je humor. Přítomnost humorných momentů napomáhá k odlehčení a lepšímu zapamatování důležitých informací v komunikaci. Humor však musí mít svá pravidla. Neměl by být na úkor jiného účastníka, ani přehnaný nebo šibeniční.

Dalším pravidlem, kterým bychom se měli při správné komunikaci řídit, je umírněné používání negativních reakcí. Takovou reakcí může být přílišná kritika. Kritika by měla být konstruktivní, věcná, cílená na jedinou věc a zaměřená na pomoc. Není dobré nastřádat kritiku na více věcí a za delší časový úsek. Obdobně bychom měli být opatrní při vyjadřování zklamání. Zklamání vyjádřit můžeme, avšak neměli bychom se k němu vracet, připomínat ho a drammatizovat (např. silnými slovy, gesty apod.). Následovat by vždy mělo povzbuzení do dalšího kola.

Zdravou komunikaci charakterizují také otevřenost, možnost navázat na přerušovaný hovor, možnost pokračovat. Dalším významným rysem je podpora rozvoje účastníků. Zdravá komunikace rozvíjí emoční a poznávací procesy, přispívá k utváření či upevňování žádoucích postojů – nelimituje, nepředpisuje, neklade si nepřijatelné podmínky. Preferuje toleranci, empatii a rozvoj osobnosti.

4.6. Jak jednat s lidmi

Obecná pravidla: Autenticita, Akceptace, Empatie.

- Autenticita (Buďte přirození. Nehrajte si na někoho, kdo jen plní obtěžující povinnosti. Buďte sami sebou a chovejte se opravdově a přirozeně.)
- Akceptace (Berte lidi takové, jací jsou. Jednejte bez předsudků, neodsuzujte. Pro úspěch v jednání je potřebná určitá míra vřelosti. Aktivně naslouchejte.)

- Empatie (Pokuste se vžít do situace druhého, citlivě vnímat jeho pocity a naladit se podle toho. Zaujměte podobnou tělesnou pozici. Snažte se partnera pochopit.)

Při komunikaci bychom měli být aktivní, avšak zároveň tolerantní, respektuplní, asertivní. Naše aktivita při vedení rozhovoru by měla směřovat ke společnému dosažení žádoucího cíle, s plným uplatněním potenciálu našeho partnera. (Barták, s. 191)

4.7. Základní druhy rozhovoru

Standardizovaný rozhovor: Uplatňuje se všude tam, kde potřebujeme jednoznačnou, přesnou, exaktní podobu otázek i odpovědí a jejich vzájemnou porovnatelnost – tedy při všech formách zpětné vazby, hodnocení, certifikacích, kvalifikačních řízeních apod.

Má různé formy:

- plně standardizovaný rozhovor – vyznačuje se závazným určením znění a pořadí otázek, chování tazatele i způsobu zápisu
- nestandardizovaný, volný rozhovor – tazatel má fixně stanovený pouze cíl, k němuž má dospět: druh, rozsah, pojetí, řazení otázek a celý způsob vedení rozhovoru je – při respektování zmíněné cílovosti – plně na lektorovi, event. účastníkovi, lektor ho používá zejména k „tání ledů“, tedy k úvodní fázi práce s účastníkem, kdy ho potřebuje neformálně rozhybat, přimět ho ke spolupráci, aktivizovat
- polostandardizovaný rozhovor – tento přechodový typ předpokládá závazné znění a pořadí otázek, ale je možné klást doplňující otázky; umožňuje, v rámci standardu, dílčí improvizace.

Hlubkový rozhovor. Např. psychologická explorace – speciální psychologická metoda, využívaná v klinické i v podnikové praxi.

Skupinový rozhovor. Osvědčuje se zejména v problémových situacích, při řešení projekčních, inscenačních a situačních úloh.

Průběh rozhovoru můžeme charakterizovat jako:

- otevřený – účastníci rozhovoru mají naprostou volnost odpovědí
- standardizovaný – možnost odpovědí je více či méně ohraničena

Je ovšem nutno rozlišovat mezi standardizovanými možnostmi odpovědí a standardizovanými otázkami. Jako standardizovaná je označována předem formulovaná otázka, kterou lektor klade v přesné, identické podobě bez ohledu na to, zda možnost odpovědi je standardizovaná nebo otevřená. Zatímco užití otevřené nebo standardizované odpovědi je závislé na zkoumaném problému, použití standardizované otázky závisí na lektorovi, který rozhovor vede.

Kladení otázek představuje samo o sobě rozsáhlý soubor metod, vázaných obvykle na sledovaný cíl (účel) vedeného rozhovoru (informativní, vzdělávací, výchovně-formativní, přesvědčovací, ovlivňovací až manipulativní atd.)

Od toho se odvíjí metody vedení příslušného typu rozhovoru (tedy určitým způsobem cílově orientovaného) a příslušné techniky kladení otázek – od informativních až po problémové, sugestivní (např. hypotetické, prestižní, futurologické apod.) (Barták, s. 204)

5. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1. Strategie a historie společnosti Komerční pojišťovna, a.s.

Komerční pojišťovna, a.s. (dále jako KP), vstoupila na český pojistný trh v září 1995 jako 100% dceřiná společnost Komerční banky, a.s.

Začleněním Komerční banky, a.s. (dále jako KB) do skupiny Sociétés Générale se i KP stala součástí globálně působící společnosti, která poskytuje svým klientům komplexní spektrum finančních služeb.

KP prošla od roku 2001 postupnou přeměnou z univerzální pojišťovny na pojišťovnu, která se cílevědomě zaměřuje na poskytování služeb především v oblasti životního pojištění a bankopojištění.

V roce 2005 se uskutečnil plánovaný přímý vstup pojišťovny SOGECAP S.A. do vlastnické struktury KP. SOGECAP, 100% dceřiná společnost Sociétés Générale, se stal majoritním vlastníkem 51 % akcií KP, minoritním akcionářem s podílem 49 % zůstává i nadále KB. KP tento krok přináší přímý přístup k využívání kvalitního know-how a dlouhodobých zkušeností na poli poskytování finančních služeb životního pojištění.

Při rozvoji nových produktů vychází KP z bohatých zkušeností společnosti Sociétés Générale a z principů tzv. bankopojištění. Zavádění tohoto nového obchodního modelu se výrazně projevuje i v oblasti distribuce, kde se hlavním prodejním kanálem stala rozsáhlá síť poboček KB po celé České republice. Dalšími distribučními kanály jsou i ostatní společnosti v silné skupině SG v ČR (např. MPSS, Essox, apod.)

Klienti KP tak získávají navíc vedle servisu ke svým pojišťovacím produktům i možnost kompletního finančního poradenství díky svému bankovnímu poradci, který jim je přidělen.

Dceřiné a sesterské společnosti Komerční pojišťovny, a. s.:

- KB Bratislava, a.s.
- Penzijní fond KB, a.s.
- Modrá pyramida stavební spořitelna, a.s.
- Factoring KB, a.s.
- ESSOX, s.r.o.
- ALD Automotive, s.r.o.
- SG Equipment Finance Czech Republic, s.r.o.
- Investiční kapitálová společnost KB, a.s.
- ECS International Czech Republic, s.r.o.
- SOGEPROM Česká republika, s.r.o.

Hlavním předmětem podnikání Komerční pojišťovny, a.s. je pojišťovací činnost, zajišťovací činnost a činnost související s pojišťovací a zajišťovací činností. Podle údajů České asociace pojišťoven zaujímá Komerční pojišťovna v oblasti životního pojištění asi 6. místo mezi pojišťovnami působícími na pojistném trhu v České republice. V roce 2010 obsadila Komerční pojišťovna, a.s. 2. místo mezi pojišťovnami v životním pojištění.

Od roku 2002 se Komerční pojišťovna soustřeďuje na aktivity v oblasti pojištění osob, převážně za životní a rizikové životní pojištění. Produkty jsou prodávány členy finanční skupiny Komerční banky a především distribuční sítí KB. Hlavním cílem je poskytnout klientům širokou nabídku pojistných a finančních nástrojů a pomoci jim tak rozvíjet jejich projekty v bezpečném prostředí stabilní finanční skupiny.

Současné produkty jsou neustále zlepšovány, aby přinášely svým pojistníkům a oprávněným osobám další jistoty. Nabídka investičních produktů investičního životního pojištění umožňuje klientům širší využití investiční

možnosti. Přestože je Komerční pojišťovna zaměřena na životní pojištění, poskytuje též některá neživotní pojištění, např. cestovní pojištění, pro obohacení nabídky Komerční banky. Komerční pojišťovna jako člen finanční skupiny KB úzce spolupracuje s Komerční bankou a dalšími členy skupiny. Produkty Komerční pojišťovny jsou navrhovány tak, aby mohly být prodávány pomocí distribučního kanálu KB a aby vyhovovaly potřebám klientů skupiny KB. Prostřednictvím sítě KB tak může Komerční pojišťovna nabízet své produkty více než jednomu milionu klientů KB.

Obchodními cíli společnosti jsou prohlubování spolupráce s KB, neustálé zlepšování kvality služeb a produktů, podpora prodejní sítě a posilování portfolia produktů.

Široká veřejnost má možnost poznat produkty Komerční pojišťovny především osobně na pobočkách Komerční banky, kde jsou nabízeny buď samostatně, či v rámci produktových balíčků vyškolenými bankovními poradci. Ale také samozřejmě v denním i odborném tisku, pro které společnost pravidelně připravuje informace o produktech a hlavních klientských výhodách.

Počet zaměstnanců se již několik let výrazně nemění. V současné době pracuje v Komerční pojišťovně 152 zaměstnanců. (Neuwirthová, s. 33)

5.2. Práce se zaměstnankyněmi na mateřské/rodičovské dovolené před zavedením „Programu pro matky“

Před zavedením „Programu pro matky“ (tedy zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené) neměla tato problematika nějak významné místo ve společnosti. Nebyly určeny žádné mantinely, neexistovala žádná koordinace procesu – práce s matkami.

Ve většině případů bylo s matkami jednáno o ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti, dle Zákoníku práce.

Převažoval zde mýtus, že matky s dětmi budou stále doma, protože děti budou nemocné nebo že matky nejsou tak výkonné jako „normální“ zaměstnanci. V podstatě všechny případy byly házeny do jednoho pytle.

5.3. Práce se zaměstnankyněmi na mateřské/rodičovské dovolené po zavedení „Programu pro matky“

Postupem času ve společnosti přibývalo odchodů zaměstnankyň na mateřskou dovolenou. Toto se dalo nicméně předpokládat, neboť věková hranice přijímaných nových zaměstnanců se pohybovala u žen v rozmezí 25 – 30 let.

Komerční pojišťovna, a.s. ovšem nechce přijít o potenciál těchto zaměstnankyň, o jejich zkušenosti, znalosti a především o jejich loajalitu vůči zaměstnavateli. Proto se v současné době snaží k této problematice přistupovat velmi vstřícně. Z toho důvodu také byly nastaveny určité parametry spolupráce s matkami.

V neposlední řadě se zde jedná i o návrat finančních prostředků firmy investovaných do lidského kapitálu. Během své kariéry zaměstnanci absolvují několik vzdělávacích akcí. Tyto vzdělávací rozvojové potřeby se stanovují vždy na počátku každého roku při ročním hodnocení zaměstnanců, které pravidelně probíhá 2 x ročně.

Hodnocení vždy provádí manažer se svým zaměstnancem. Hodnotí se pracovní cíle, které má každý zaměstnanec stanoveny na celý rok. Při tomto hodnocení mohou manažeři spolu se zaměstnanci stanovit rozvojové potřeby, pokud je třeba tyto na dané pozici dále rozvíjet.

V současné době pracuje ve společnosti celkem 126 žen, z toho 26 žen je momentálně na mateřské a rodičovské dovolené, což je celkem 32,76 % žen (viz. Tabulka 1). Dá se předpokládat, že počet se bude dále zvyšovat.

V neposlední řadě je třeba se zmínit i o tom, že samy matky mají zájem o nějakou alternativní formu spolupráce během mateřské a rodičovské dovolené či dokonce mají zájem se po mateřské nebo rodičovské dovolené vrátit do zaměstnání.

5.4. Role vedoucích zaměstnanců a personálního útvaru v „Programu pro matky“

Významnou úlohu v tomto procesu hrají vedoucí zaměstnanci (manažeři) a personální útvar. Protože kdo jiný by měl komunikovat s těmito zaměstnanci, než přímý nadřízený, který zná svého zaměstnance nejlépe, ví jaký druh komunikace zvolí, jaké prostředí, čas apod. Velkým pomocníkem je mu ve společnosti personální odbor, jehož zaměstnanci znají pracovněprávní oblast této problematiky a manažer se na ně může kdykoliv obrátit pro radu.

Personální odbor má přehled o všech zaměstnankyních na mateřské a rodičovské dovolené. Poskytuje manažerům pravidelné reporty, aby věděli termíny, kdy se má zaměstnankyně vrátit z mateřské nebo rodičovské dovolené. Je vždy ochoten manažerovi pomoci v oblasti pracovněprávní, vzdělávací, finanční či sociální. A manažeři ve společnosti toho v hojné míře využívají.

Rovněž samy matky se zajímají, co je čeká před nástupem na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a po ní. Kontaktují tedy svého manažera nebo přímo personální odbor.

5.5. Nástroje „Programu pro matky“ ve společnosti

Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou i pro tatínky (Příloha 1)

Tento průvodce obsahuje základní a užitečné informace, které souvisejí s odchodem, průběhem a ukončením mateřské a rodičovské dovolené. Je zde popsáno, jaké dokumenty musí matka doložit, jaké změny musí nahlásit

zaměstnavateli apod. Dále obsahuje užitečné kontakty, které jistě matka uvítá při žádání o rodičovský příspěvek na příslušný úřad apod. A protože se dnes týká mateřská nebo rodičovská dovolená i otců, jsou tam i užitečné rady pro tatínky. Na co mají nárok při odvozu manželky do porodnice a při porodu, co mají doložit zaměstnavateli.

Manuál pro manažery (Příloha 2)

Tento manuál informuje manažery o tom, jak se mají zachovat, pokud za nimi přijde zaměstnankyně a oznámí jim, že je těhotná. Jak mají vést jednání s takovou zaměstnankyní, jak se na to mají připravit a co vše by měli se zaměstnankyní projednat (její případný návrat, jaké jsou možnosti, ale samozřejmě i rizika apod.)

Alternativní formy spolupráce

Zaměstnankyním na mateřské/rodičovské dovolené jsou nabízeny alternativní formy spolupráce. Je to např. zkrácený pracovní úvazek, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti, využití pružné pracovní doby. Vždy samozřejmě záleží na komunikaci s příslušným manažerem, na konkrétní pozici a podmínkách.

Valorizace mzdy

Pokud se zaměstnankyně vrací po rodičovské dovolené např. po tříleté rodičovské dovolené. Vždy se přihlíží k valorizaci mzdy za uplynulé období, tudíž je zaměstnankyni navýšena mzda.

Administrativní podpora ze strany personálního odboru

Tato podpora se týká zejména žádosti o čerpání dovolené, která bezprostředně navazuje na mateřskou dovolenou. Ačkoliv je to věc zaměstnankyně, ve společnosti se o tento administrativní úkon stará personální útvar, který zmíněnou žádost matce předepíše a pošle k podpisu, protože vede evidenci nevyčerpané dovolené.

Firemní KP Bulletin

Zaměstnavatel má zájem o to, aby zaměstnankyně byly informovány o dění ve firmě, o novinkách v jednotlivých útvarech a o dalších zajímavostech a matky tento vstřícný krok samozřejmě vítají. Proto je jim každý měsíc zasílána elektronická podoba tohoto KP Bulletinu, kde najdou i kontakt, pokud by chtěly přispět s nějakým nápadem nebo se zúčastnit nějaké soutěže (např. o nejkrásnější fotku z dovolené apod.)

Zimní a letní setkání zaměstnanců

Každoročně jsou maminky zvány na pravidelná setkání zaměstnanců, a to vždy na vánoční večírek a letní setkání. Z jejich strany jsou tato setkání hojně navštěvována. Vytrhne je to z každodenních povinností v rámci péče o jejich ratolesti, ze stereotypních činností a znovu se setkají se svými spolupracovníky a seznámí se s novými zaměstnanci.

Placené volno pro tatínky

Aby tatínkové nebyli pozadu, tak jim firma věnuje placené volno, pokud prokáží účast při porodu. Dle zákoníku práce jim náleží pouze placené volno při převozu manželky do porodnice a zpět. Proto je toto velmi vstřícný krok od zaměstnavatele.

Mikulášská besídka pro děti a rodiče zaměstnanců

Firma pořádá od roku 2009 také Mikulášskou besídku pro děti. Rovněž je velmi hojně navštěvovaná rodiči s dětmi. Na tuto besídku jsou zvány i maminky na mateřské nebo rodičovské dovolené a velmi si akci pochvalují.

Všechny tyto nástroje pro maminky na mateřské a rodičovské dovolené jsou čím dál více využívány.

6. VÝZKUMNÁ ČÁST

6.1. Předmět výzkumu a použité metody

Předchozí teoretická část diplomové práce je věnována problematice zaměstnankyň na mateřské nebo rodičovské dovolené a spolupráci s nimi během tohoto období. Jsou zde zmíněny všechny důležité oblasti, které se v procesu objevují. Je to především postavení rodiny v životě dítěte a ve společnosti vůbec. Dále jsou zde popsány procesy státní sociální podpory, komunikace, vzdělávání, podpora rodiny ze strany státu a v neposlední řadě také sociálněprávní ochrana dětí.

Předmětem výzkumné části je snaha zhodnotit zájem zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené o spolupráci se zaměstnavatelem během tohoto období a také zájem potencionálních matek, tedy zaměstnankyň, kterých se tato problematika bude týkat v blízké budoucnosti.

Podklady k této problematice jsem čerpala z dostupných interních předpisů společnosti a zejména z rozhovorů přímo s matkami na mateřské nebo rodičovské dovolené, anebo s potencionálními matkami, ale také s příslušnými manažery společnosti i s právním útvarem.

Získané informace jsem zpracovala, zhodnotila a výsledky z nich jsem použila pro zhodnocení.

V tomto výzkumu jsem uplatnila několik metod a technik. Nejprve jsem nastudovala interní předpisy společnosti, které se zmíněné problematiky týkají (např. rozvoj zaměstnanců, vzdělávání zaměstnanců, adaptace zaměstnanců).

Další metodou byl dotazník. Sestavila jsem dva dotazníky. Dotazník A – dotazník pro zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené (PŘÍLOHA C) a Dotazník B – dotazník pro potencionální matky (PŘÍLOHA D).

Dotazníkovou metodu jsem zvolila proto, že je to poměrně rychlá metoda, jak získat v krátké době dostatečné množství potřebných údajů. V úvodu

dotazníku jsou vysvětleny důvody a cíle šetření. Všichni zaměstnanci byli upozorněni, že dotazník je anonymní a proto nemůže dojít ke zneužití.

Poslední metodou byl rozhovor. Celou problematiku jsem průběžně konzultovala se svými kolegy v personálním útvaru, s příslušnými manažery a rovněž s některými potencionálními matkami, neboť mám tuto skupinu ve společnosti na starost.

6.2. Vyhodnocení výzkumu

Hlavním cílem tohoto výzkumu bylo zjištění, že zaměstnankyně na mateřské a rodičovské dovolené i potencionální matky mají zájem spolupracovat se svým zaměstnavatelem během tohoto období.

Byly stanoveny 2 hypotézy, které se budu snažit svým výzkumem potvrdit nebo vyvrátit:

Hypotéza č. 1 – převážná část, minimálně 80 % zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené a potencionálních matek, má zájem o spolupráci se zaměstnavatelem během mateřské/rodičovské dovolené.

Hypotéza č. 2 – zaměstnankyně na mateřské/rodičovské dovolené a potencionální matky mají nejvíce zájem o zkrácené pracovní úvazky nebo o spolupráci na dohodu o provedení práce, a to minimálně v 80 % případů.

Byl osloven stejný počet zaměstnankyň. 20 na mateřské/rodičovské dovolené a 20 potencionálních matek (zaměstnankyně ve věkovém rozpětí 25 – 45 let). Vrátilo se všech 40 dotazníků, což svědčí o tom, že zaměstnankyně mají o tuto problematiku velký zájem a není jim lhostejné, co s nimi bude před anebo po tomto období.

Zpracované dotazníky zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené.

Otázkou č. 1 jsem zjišťovala, do jaké míry si chtějí zaměstnankyně udržovat kontakt se zaměstnavatelem během MD/RD. Celých 80 % dotázaných žen odpovědělo, že by chtěly dostávat firemní Bulletin v elektronické podobě a

že by se chtěly účastnit pravidelných letních a zimních setkání zaměstnanců. Zbýlých 20 % odpovědělo, že by se chtěly účastnit charitativních akcí nebo prezentací členů představenstva společnosti

Otázkou č. 2 jsem zjišťovala, zda zaměstnankyně na MD/RD mají vůbec zájem spolupracovat se zaměstnavatelem během tohoto období. Neboť jsou již zatížené běžnými starostmi o miminko. Vědí, jak si zorganizovat čas. ANO odpovědělo celých 100 % žen. Z toho je patrné, že opravdu nechtějí zůstat mimo dění ve firmě.

Otázkou č. 3 jsem zjišťovala, jaký druh práce během MD/RD by zaměstnankyním na MD/RD vyhovoval. Celých 80 % zaměstnankyň odpovědělo, že by jim vyhovovala spolupráce na dohodu o provedení práce, tedy nepravidelná výpomoc. Zbýlých 20 % odpovědělo, že by jim vyhovovala práce na dohodu o pracovní činnosti. Maminky už mají zkušenosti s péčí o dítě, o celkový chod rodiny, tak vědí, co si mohou dovolit. Vědí, jak zabezpečí péči o dítě, když budou nějaký ten den v práci.

Otázkou č. 4 jsem zjišťovala, co pro zaměstnankyně znamená práce během MD/RD u zaměstnavatele. Celých 80 % dotázaných odpovědělo, že nejvíce je to udržování jejich profesních znalostí. 20 % dává přednost udržování společenských kontaktů. Maminky nechtějí být mimo dění ve firmě, mají zájem o změnu ve stereotypním životě a udržet si pracovní standard.

V otázce č. 5 jsem zjišťovala, co by zaměstnankyně nejvíce motivovalo k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené. 80 % jednoznačně odpovědělo, že nejvíce by je motivoval zkrácený pracovní úvazek. Zbýlých 20 % by nejvíce motivovala možnost posunutí pracovní doby. V dnešní době je velký zájem o zkrácené pracovní úvazky. Maminky si přivydělají, jsou mezi lidmi a volný čas rovněž mají.

Otázkou č. 6 jsem zjišťovala, zda by zaměstnankyně byly ochotné pracovat při návratu do zaměstnání na jiné pozici, v jiném útvaru nebo na jiné pozici s nižší mzdou. 50 % dotázaných by bylo ochotno pracovat na jiné pozici

a 50 % dotázaných v jiném útvaru. Maminky jsou si vědomi, že po delší odmlce nezůstane nic, jako předtím a počítají s určitými organizačními změnami v organizaci.

Otázkou č. 7 jsem zjišťovala, kolik hodin týdně by se zaměstnankyně mohly věnovat práci u zaměstnavatele. 80 % dotázaných by dalo přednost 11 – 20 hodinám v týdnu. 20 % by uvítalo 21 – 30 hodin v týdnu. Maminky vědí, jak si zorganizovat čas, jak ho rozdělit mezi práci, péči o dítě a volný čas.

Otázkou č. 8 jsem zjišťovala, kolik v současné době mají zaměstnankyně celkem dětí. 70 % dotázaných má již 2 děti. 30 % má 1 dítě. I tento fakt hraje roli při rozhodování, zda se vrátit do zaměstnání či nikoliv. Většina maminek již doma dítě má, tak jsou zkušenější právě s organizací svých povinností.

Otázkou č. 9 jsem zjišťovala věkovou strukturu dotazovaných matek. Nejvíce zastoupená mezi matkami je věková hranice v rozmezí 31 – 35 let, což tvoří 67 %. 27 % tvoří věková hranice 25 – 30 let a 7 % tvoří věková hranice 36 – 40 let. V posledních letech se věková hranice maminek stále posunuje. Nejprve chtějí získat nějaké zkušenosti, zajistit se finančně a poté teprve plánují rodinu.

Otázkou č. 10 jsem zjišťovala druh pozice, ze které zaměstnankyně odcházely na MD/RD. Z odpovědí bylo zjištěno, že 87 % dotazovaných bylo na pozici zaměstnanců a 13 % na manažerské pozici. Většina současných maminek je na transakčních pozicích (administrativa, účetnictví).

Hypotéza č. 1 byla potvrzena otázkami č. 2, 3 a 4.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena otázkami č. 3, 5 a 7

Zpracované dotazníky potencionálních matek (věk 25 – 40 let)

Otázkou č. 1 jsem zjišťovala, do jaké míry si chtějí zaměstnankyně udržovat kontakt se zaměstnavatelem pokud odejdou na MD/RD. Celých 80 % dotázaných odpovědělo, že by chtěly dostávat firemní Bulletin v elektronické podobě a že by se chtěly účastnit pravidelných letních a zimních setkání zaměstnanců. Zbýlých 20 % odpovědělo, že by se chtěly účastnit neformálních mimopracovních setkání zaměstnanců.

Otázkou č. 2 jsem zjišťovala, zda zaměstnankyně na případné MD/RD by měly vůbec zájem spolupracovat se zaměstnavatelem během tohoto období. ANO odpovědělo celých 100 % žen. Zaměstnankyně vidí ve svém zaměstnavateli zázemí, zdroj výdělků, aby zabezpečili část rozpočtu potencionální rodiny a vidí, jak jsou maminky ve společnosti podporovány.

Otázkou č. 3 jsem zjišťovala, jaký druh práce během MD/RD by zaměstnankyním vyhovoval. 80 % zaměstnankyň odpovědělo, že by jim vyhovovala spolupráce na dohodu o provedení práce, tedy nepravidelná výpomoc. Zbýlých 20 % odpovědělo, že by jim vyhovovala práce na dohodu o pracovní činnosti. Maminky se mohou se zaměstnavatelem domluvit dle potřeby, neboť odpracované hodiny mohou vykazovat naprosto nepravidelně

Otázkou č. 4 jsem zjišťovala, čím by zaměstnavatel mohl přispět k udržování jejich znalostí během případné MD/RD. 83 % dotázaných by mělo zájem o účast na vzdělávacích akcích, 57 % na jazykových kurzech a 17 % na ostatních vzdělávacích aktivitách. Realizace těchto vzdělávacích aktivit může probíhat nějakou e-learningovou formou, pokud zůstanou zaměstnankyně doma delší dobu a nechtějí, aby zakrněly jejich znalosti.

V otázce č. 5 jsem zjišťovala, co by zaměstnankyně nejvíce motivovalo k dřívějšímu návratu z případné rodičovské dovolené. 80 % odpovědělo, že nejvíce by je motivoval zkrácený pracovní úvazek. Zbýlých 20 % by nejvíce motivovala možnost posunutí pracovní doby. Zaměstnankyně jsou rozhodnuté,

že pokud odejdou na mateřskou/rodičovskou dovolenou, tak rozhodně chtějí zůstat v kontaktu a popř. si přivydělat i během MD/RD.

Otázkou č. 6 jsem zjišťovala, zda by zaměstnankyně byly ochotné pracovat při návratu do zaměstnání na jiné pozici, v jiném útvaru nebo na jiné pozici s nižší mzdou. 50 % dotázaných by bylo ochotno pracovat na jiné pozici a 50 % dotázaných v jiném útvaru. Rovněž tyto zaměstnankyně počítají s tím, že za nějaký časový úsek, kdy budou doma se něco změní v organizaci a jsou ochotné přistoupit na změny jak v pozici, tak v jiném útvaru.

Otázkou č. 7 jsem zjišťovala, za jakých podmínek by byly zaměstnankyně ochotné pracovat na jiné pozici, pokud by se někdy vracely z RD. 88 % dotázaných odpovědělo, že by pracovaly na jiné pozici za předpokladu, že budou mít zkrácený pracovní úvazek a 12 % za předpokladu, že budou mít posunutou pracovní dobu. Rovněž je patrné, že zkrácené pracovní úvazky jsou v dnešní době pro maminky velmi praktické.

Otázkou č. 8 jsem zjišťovala, kolik hodin týdně by byly ochotné pracovat, pokud by se vracely dříve z RD. 80 % by bylo ochotno pracovat 11 – 20 hodin, 10 % by pracovalo 21 – 30 hodin a 10 % by pracovalo 31 – 40 hodin týdně.

Otázkou č. 9 jsem zjišťovala věkové složení zaměstnankyň. 60 % tvoří zaměstnankyně ve věku 25 – 30 let, 29 % tvoří věkové rozpětí 31 – 35 a 11 % tvoří věkové rozpětí 36 – 40 let.

Otázkou č. 10 jsem zjišťovala, zda dotazované už mají nějaké děti. 86 % dotazovaných ještě dětí nemá a 14 % už dětí má. Velké procento žen se teprve na rodičovskou roli připravuje, ale i tak má představu o budoucí spolupráci se svým zaměstnavatelem během MD/RD.

Hypotéza č. 1 byla potvrzena otázkami č. 2, 3 a 8.

Hypotéza č. 2 byla potvrzena otázkami č. 3, 5 a 8.

Obě stanovené hypotézy byly tímto výzkumem potvrzené.

6.3. Shrnutí výzkumné části

Z předchozího vyhodnocení obou dotazníků vyplývá jednoznačný závěr, že jak maminky současné (na mateřské/rodičovské dovolené), tak ty potencionální, které se v budoucnu na tuto roli budou teprve chystat, zastávají stejný názor. Obě dotazované skupiny žen se shodly na tom, že během mateřské/rodičovské dovolené chtějí se zaměstnavatelem spolupracovat a preferují zkrácené pracovní úvazky.

Tímto také byly obě hypotézy potvrzené. Z osobních rozhovorů s manažery bylo rovněž zřejmé, že se této spolupráci nebrání. Naopak tento krok vítají. Je třeba zbořit některé mýty o pracujících maminkách, např. že nestihnou tolik práce najednou. Je to spíše naopak. Protože je tlačí čas, který potřebují rozdělit mezi rodinu a svou pracovní kariéru, musí a umějí si čas racionálně zorganizovat a zapojit do tohoto procesu i další členy rodiny.

Zaměstnankyně mají zájem samy se informovat o tom, co je čeká při případném odchodu na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou a naopak se dotazují na informace, pokud se chtějí vrátit zpět do pracovního procesu po delší odmlce, což rovněž svědčí o vysoké firemní kultuře společnosti Komerční pojišťovna.

ZÁVĚR

Dnešní doba je velmi hektická. Zvláště to pociťují právě zaměstnané ženy nebo ženy, které jsou momentálně na mateřské či rodičovské dovolené. Pokud má v rodině příjem pouze jeden dospělý, pak je to určitě znát v každé průměrné rodině. Ženy se proto častěji vrací do zaměstnání z rodičovské nebo mateřské dovolené, než kdy dříve, aby podpořily rodinný rozpočet.

V této situaci hraje významnou roli přístup zaměstnavatelů k této populaci zaměstnanců. Snaží se vyjít vstříc různými alternativními formami pracovních úvazků, ať je to zkrácený pracovní úvazek, pružná pracovní doba, posunutí pracovní doby, dohoda o provedení práce, dohoda o pracovní činnosti nebo práce z domova a další různé formy takové spolupráce.

Zaměstnavatelé si čím dál tím více uvědomují, že návratem zaměstnankyň z mateřské nebo rodičovské dovolené se jim vrací lidský kapitál, lidský potenciál, zkušenosti a toho se snaží v dnešní době hojně využívat. Ze strany zaměstnankyň-matek je tento přístup velmi vítán.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ANDRAŠČÍKOVÁ, M., JAKUBKA, J., HLOUŠKOVÁ, P., HOFMANNOVÁ, E., KNEBL, P., SCHMIED, Z., TOMANDLOVÁ, L., TRYČL, L., *Zákoník práce – prováděcí nařízení vlády a další související předpisy s komentářem k 1.1.2012*. 6. aktualizované vyd. Praha: Nakladatelství ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-713-3.

ARMSTRONG, M., *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., dotisk 2005. ISBN 80-247-0469-2.

BARTÁK, J., *Jak vzdělávat dospělé*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-12-7.

BARTÁK, J., *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.

BLÁHA, J., MATEICICUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z., *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: CP Books, a.s., 2005. ISBN 80-251-0374-9.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol., *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press., 2004. ISBN 80-7261-064-3.

BRANHAM, L., *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004.

FARKOVÁ, M., *Vybrané kapitoly z psychologie*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského, 2006. ISBN 80-86723-22-4.

HOLÁ, L., *Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0467-6.

HOŠEK, V., *Psychologie odolnosti*. Praha: UK Karolinum, 1999. ISBN 80-7184-889-1.

KOUBEK, J., *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D. a kol., *Manažerské kompetence*. Praha: Grada Publishing, 2004.

MATĚJKA, M., VIDLAŘ, P., *Vše o přijímacím pohovoru*. Praha: Grada Publishing, Dotisk 2005, 2003. ISBN 80-247-0215-0.

MÍČEK, L., *Duševní hygiena*. Praha: SPN 1986.

NEŠPOR, K., *Návykové chování a závislost*. Portál 2004.

PALÁN, Z., LANGER, T., *Základy andragogiky*. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského, 2008 ISBN 978-80-86723-58-7.

PRAŠKO, J. a kol., *Poruchy osobnosti*. Portál 2004.

STÝBLO, J., *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠNÝDROVÁ, I., *Psychodiagnostika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2165-1.

URBAN, J., *Řízení lidí v organizaci*. Praha: ASPI 2003. ISBN 80-86395-46-4.

VÁGNEROVÁ, M., *Psychopatologie pro pomáhající profese*. Portál 2008.

VEČERKA, K. a kol., *Problémové děti ve školských výchovných zařízeních*. Knok 2000.

VETEŠKA, J., *Kompetence ve vzdělávání dospělých: pedagogické, andragogické a sociální aspekty*. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-86723-98-3.

VETEŠKA, J., TURECKIOVÁ, M., *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1770-0.

INTERNETOVÉ ODKAZY

Peněžitá pomoc v mateřství: [online] [cit.2012-02-01]. Dostupné na:
<http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/penezita-pomoc-v-materstvi.htm>

Vyrovňovací příspěvek v těhotenství a mateřství: [online] [cit.2012-02-01].
Dostupné na: <http://www.cssz.cz/cz/nemocenske-pojisteni/davky/vyrovnavaci-prispevek-v-tehotenstvi-a-materstvi.htm>

Příspěvek na živobytí: [online] [cit.2012-03-05]. Dostupné na:
<http://portal.mpsv.cz/soc/hn/obcane/zivobyti>

Finanční podpora rodiny: [online] [cit.2012-02-07]. Dostupné na
<http://www.mpsv.cz/cs/4>

Sociálněprávní ochrana dětí: [online] [cit.2012-02-07]. Dostupné na
<http://www.mpsv.cz/cs/7242>

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Počet žen ve společnosti Komerční pojišťovna, a. s.

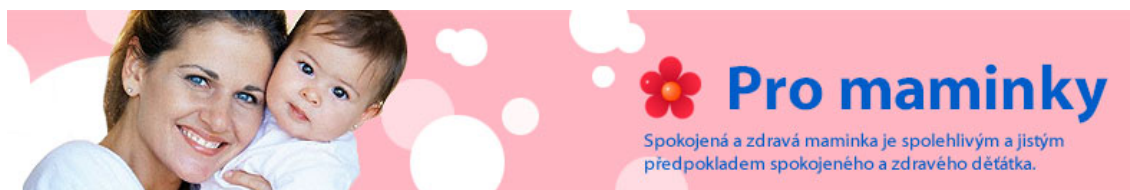
Ženy celkem	Ženy na MD/RD	%
126	26	32,76

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – PRŮVODCE MATEŘSKOU A RODIČOVSKOU DOVOLENOU	I
PŘÍLOHA B – MANUÁL PRO MANAŽERY	V
PŘÍLOHA C – DOTAZNÍK A.	IX
PŘÍLOHA D – DOTAZNÍK B.	X

PŘÍLOHY

Příloha A – Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou



A PRO TATÍNKY



CO JE MATEŘSKÁ A RODIČOVSKÁ DOVOLENÁ?

Mateřská a rodičovská dovolená patří mezi **důležité osobní překážky v práci**¹ na straně zaměstnance, které upravuje Zákoník práce. Při důležitých osobních překážkách zaměstnavatel omluví nepřítomnost zaměstnance v práci, ale po tuto dobu zaměstnanci nepřísluší náhrada mzdy, nýbrž **dávky** podle zvláštních právních předpisů.

Mateřská dovolená (MD) se poskytuje:

- v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě,
- délka mateřské dovolené činí 28 týdnů, porodí-li zaměstnankyně zároveň 2 a více dětí, přísluší jí mateřská v délce 37 týdnů,
- zaměstnankyně nastupuje na MD zpravidla 6 týdnů před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od 8. týdne před tímto dnem,
- MD nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů a nemůže v žádném případě skončit ani být přerušena před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu.
- pokud zaměstnankyně nastoupí na MD později, než 6 týdnů před očekávaným dnem porodu, je MD kratší a počítá se 22 týdnů ode dne porodu, ale nesmí být delší než 28 týdnů (nebo 37 týdnů).

Rodičovská dovolená (RD) náleží:

- zaměstnankyni nebo zaměstnanci za účelem prohloubení péče o dítě
- rodičovská dovolená se poskytuje matce dítěte od prvního dne po skončení MD a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, nejdéle do doby, než dítě dosáhne věku tří let.

MD a RD jsou zaměstnankyně a zaměstnanec oprávněni čerpat současně (dávka je poskytována po splnění podmínek jen jednomu z nich), rovněž se mohou v péči o narozené dítě střídat.

CO JE TŘEBA DOLOŽIT NA VÁŠ PERSONÁLNÍ ÚTVAR?

1) **Před odchodem na mateřskou dovolenou:**

- vyplnit výstupní list (*Intranet/Informace/HR_šablony/Výstupní list MD,RD*)

2) **Nástup na mateřskou dovolenou:**

- Předložit svému HR partnerovi podepsanou **„Žádost o peněžitou pomoc v mateřství“ (PPM)** (vystaví Váš lékař, ale nástup na MD si určuje zaměstnankyně – 6-8 týdnů před dnem plánovaného porodu).
- Žádost o peněžitou pomoc v mateřství předá zaměstnankyně svému zaměstnavateli, který ji předá příslušné okresní správě sociálního zabezpečení podle sídla zaměstnavatele – Pražské správě sociálního zabezpečení, Praha 8, Trojská 1997/ 13a, prostřednictvím Shared Service Centre KB, které doplní příslušné údaje k této žádosti pro výpočet dávky.

¹ Překážky v práci jsou překážky, které odůvodňují a omlouvají nepřítomnost zaměstnance v práci po určitou dobu.

- K žádosti PPM připojí mzdová účetní formulář, kde budou Vaše příjmy za 12 měsíců před kalendářním měsícem, ve kterém nastoupíte na MD
- Maximální výše PPM = 1 017,- Kč za kalendářní den (tedy cca 30 tis. Kč měsíčně)
- PF, SPEKTRUM – nástupem na MD je platba účastníka zastavena (nutno si dát trvalý příkaz na svůj účet), je zaslán pouze příspěvek od zaměstnavatele a jeho zasílání končí nástupem na RD

3) Narození dítěte:

- Zaměstnankyně co nejdříve po narození dítěte předloží svému HR partnerovi **rodný list dítěte (kopie)**.
- **Manžel (druh)** má nárok na **pracovní volno** na nezbytně nutnou dobu:
 - » s náhradou mzdy k převozu manželky (družky) do zdravotnického zařízení a zpět
 - » s náhradou mzdy k účasti při porodu manželky (družky).

(Zaměstnanec je povinen o poskytnutí pracovního volna včas požádat zaměstnavatele. Překážku v práci je zaměstnanec povinen prokázat zaměstnavateli doložením písemného potvrzení. Zákoník práce vyžaduje od právnických a fyzických osob jejich součinnost při prokazování překážek v práci.)

2) Nástup na rodičovskou dovolenou

- Zaměstnankyně žádá zaměstnavatele o **čerpání RD**, případně dočerpání dovolené před nástupem na RD. Tuto žádost sepíše za maminku příslušný HR partner, pošle k podpisu a maminka pošle podepsanou žádost zpět na útvar HR.
 - » před ukončením MD zkontaktuje HR partner maminku a zjistí, o jak dlouhou RD si požádá (může max. do 3 let věku dítěte).
- Zaměstnankyně žádá o **rodičovský příspěvek** (dávka státní sociální podpory) od následujícího dne po ukončení peněžité pomoci v mateřství bez ohledu na skutečnost, že současně čerpá řádnou dovolenou mezi MD a RD u zaměstnavatele
 - » O rodičovský příspěvek si zaměstnankyně žádá na příslušném **úřadu práce - pracoviště odbor státní sociální podpory**, podle místa svého trvalého bydliště.
- **Dřívější návrat z RD je možný pouze se souhlasem zaměstnavatele.**
- Pokud se zaměstnankyně bude z RD do zaměstnání vracet dříve, tak musí tuto skutečnost nahlásit na příslušnou OSSZ a prohlásit, že je zabezpečena celodenní péče o dítě. Rodičovský příspěvek tedy může pobírat dále až do věku 3 let dítěte současně s výdělkem.

3) Žádost o neplacené volno po RD

- Zaměstnankyně může žádat zaměstnavatele o poskytnutí neplaceného volna po RD (max. do 4 let věku dítěte). Zaměstnavatel však nemusí žádosti vyhovět (není právní nárok dle Zákoníku práce)
- mnohdy se toto neplacené volno zaměňuje s rodičovskou dovolenou, ale tyto 2 věci spolu nesouvisí. Na rodičovský příspěvek máte nárok až do 4 let věku dítěte, ale rodičovská dovolená se poskytuje maximálně do 3 let věku dítěte.

BĚHEM MD, RD:

NEZAPOMEŇTE NAHLÁSIT:

- změnu trvalého bydliště, kontaktní adresu, změnu zdravotní pojišťovny, telefon, e-mail, číslo účtu apod.
- změnu nahlaste svému HR partnerovi nebo na HR útvar.

Pokud bude nějaká otevřená pozice vhodná pro práci při MD/RD, bude Vás o této možnosti včas informovat Váš přímý nadřízený.

Váš HR tým

UŽITEČNÉ KONTAKTY

Specialista dávek státní sociální podpory: 950 178 645
Česká správa sociálního zabezpečení: 283 104 111

Příloha B – Manuál pro manažery



**MANUÁL PRO MANAŽERY:
JAK VÉST ZAMĚSTNANKYNĚ
NA MATEŘSKÉ/RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ**

Proč je důležité hovořit se zaměstnankyněmi odcházejícími na mateřskou či rodičovskou dovolenou?

Je třeba si uvědomit, že pokud necháme odejít zkušenou zaměstnankyni, může to pro nás znamenat velký problém – praxe dokazuje, že najít náhradu za takovou zaměstnankyni může trvat i měsíce. Proto je třeba začít hledat jiné cesty a zaměřit se na stávající zaměstnankyně, které v sobě skrývají velký potenciál a zkušenosti. Jednou takovou skupinou jsou zaměstnankyně na mateřské/rodičovské dovolené.

Podpora zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené může pro pojišťovnu představovat výhody! Vyjmenujme jen pár z nich:

- **Ušetří se** nemalé finanční prostředky a úsilí za nábor nových zaměstnanců – náklady na inzerci, personální agenturu, výběrové řízení, opakované zaškolení a zapracování nováčků apod.
- **Zvýší se loajalita** dané zaměstnankyně – bude si vážit nabídnuté možnosti a vstřícnosti, kterou jí poskytnete.
- Při zaměstnání na zkrácený úvazek dochází k **nižší fluktuaci** a snížení nemocnosti a absence.
- Zabrání se odlivu **podnikového know-how** a zvýší se atraktivita pojišťovny na trhu práce.

Když se zaměstnankyně na své pozici osvědčí a poté ji potká radostná událost – nový přírůstek do rodiny – **neznamená to automaticky konec její kariéry**. Je volbou každého z nás, zda se rozhodneme plně věnovat výchově svého dítěte či se pokusíme skloubit osobní a pracovní život dohromady. **Klíčová role manažera spočívá v tom, že se zaměstnankyni prodiskutuje její možnosti a podpoří ji v jejím rozhodnutí.**

Základem všeho je **otevřená komunikace**. Dá se to přirovnat k hodnotícímu rozhovoru, kdy se se svou podřízenou kolegyní sejdete a v přátelské atmosféře zjistíte potřebné informace.

Cest, jak toho dosáhnout, je mnoho. Nabízíme Vám jen pár z nich a pevně věříme, že Vám pomohou při těchto rozhovorech. Podrobnější informace a postup naleznete na těchto stránkách.



Fáze jednotlivých období a motivační nástroje

A. Před odchodem na mateřskou dovolenou

Oblast odměňování	V případě, že datum odchodu zaměstnankyně na MD/RD je před datem výplatního termínu pro bonusy, má tato zaměstnankyně nárok na vyplacení poměrné části bonusu odpovídající jejím výsledkům a době odpracované v hodnoceném období. Bonus se vyplatí nejpozději ve standardním termínu pro výplatu.
Rozhovor před odchodem	Rozhovor s manažerem minimálně 1 měsíc před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou za účelem zjištění potřeb, možností spolupráce, plánovaného návratu, pracovního úvazku apod. Výstupem z tohoto rozhovoru bude e-mailová zpráva manažera, kterou zašle na HR odbor.
Intranet	Průvodce mateřskou a rodičovskou dovolenou pro maminky a pro tatínky.

Rozhovor před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou: nejdůležitější kroky

Příprava na rozhovor	Sjednejte si schůzku se zaměstnankyní minimálně 3 měsíce před odchodem (nejlépe ihned, kdy Vám oznámí, že je v jiném stavu). ■ Před touto schůzkou pošlete zaměstnankyni formulář Výstupní list MD/RD pro vyplnění (formulář naleznete na Intranetu/Informace/HR šablony). ■ Zamyslete se a připravte si možné varianty, jak vyřešit organizaci svého týmu. ■ Promyslete si, jestli můžete nabídnout některou z alternativních forem práce – DPČ, DPP nebo zkrácený úvazek. Výčet těchto forem práce naleznete v příloze.
Rozhovor	Vytvořte příjemnou atmosféru. ■ Zjistěte, jaká jsou očekávání zaměstnankyně (v závislosti na Vašich potřebách a požadavcích) - možnosti kontaktu a spolupráce (zvaní na firemní akce, spolupráce při rodičovské dovolené apod.) - možnosti v oblasti kariérového rozvoje
Závěr rozhovoru	Ujistěte se o vzájemném pochopení. ■ Vysvětlete, jaké budou další kroky. ■ Informujte zaměstnankyni, že v případě jakýchkoli formálních změn má kontaktovat Vás nebo svého HR partnera

Příklady otázek, které můžete položit odcházející kolegyni:

- Plánujete návrat do Komerční pojišťovny po skončení mateřské/rodičovské dovolené? V jakém časovém horizontu?
- Máte zájem spolupracovat v průběhu mateřské/rodičovské dovolené? Na jaký úvazek, jakou formou?

B. V průběhu mateřské/rodičovské dovolené

Udržování kontaktu	Udržování kontaktu se zaměstnankyní na mateřské/rodičovské dovolené – zasílání přání k narození dítěte od nadřízeného (zajistí příslušná asistentka), pozvání na sportovní a kulturní akce pořádané Komerční pojišťovnou – např. Den v ZOO, zasílání interního bulletinu apod.)
---------------------------	---

C. Příklad z mateřské/rodičovské dovolené

Rozhovor před návratem	Ve lhůtě minimálně 9 měsíců před předpokládaným návratem z rodičovské dovolené kontaktujte dotýčnou zaměstnankyni. Je zde možnost případného uplatnění i ve skupině. Účelem je příprava návratu z MD/RD. Zašlete e-mail příslušnému HR partnerovi s výsledkem rozhovoru. Spolu s HR partnerem následně doladíte další postup.
Návrat do evidenčního stavu	Vyhledání vhodné volné pozice, stanovení vyhovující pracovní doby, stanovení školení apod.
Ukončení pracovního vztahu	Zahájit komunikaci ohledně případného ukončení pracovního poměru z důvodu nadbytečnosti v případě, že víte, že zaměstnankyni nebudete moci umístit ve svém útvaru.

Druhy alternativních úvazků existujících v Komerční pojišťovně:

■ **práce na zkrácený úvazek** - jedná se o hlavní pracovní poměr, na který se vztahují všechny zaměstnanecké benefity. Dle potřeby zaměstnance lze v rámci částečného úvazku využít různou pracovní dobu, nemusí to být nutně půlka pracovního dne od pondělí do pátku.

● **nejběžnější formy jsou:**

■ 1/2 či 3/4 pracovní doby v rozložení na práci jen některé dny v týdnu,

■ zde musí být stanoveno, v jaký den bude zaměstnankyně pracovat a kolik hodin v daný den odpracuje;

■ **DPČ (dohoda o pracovní činnosti), DPP (dohoda o provedení práce)** - jedná se o specifický druh

pracovněprávního vztahu, kdy lze odpracovat maximálně 20 hodin týdně, u DPČ jde o polovinu stanovené týdenní doby (ne vždy se musí jednat o 20 hod.) a u DPP je to 300 hod/rok;

pružná (flexibilní) pracovní doba - situace, kdy si zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem. Mezi tyto dva časové úseky stanovené zaměstnavatelem je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na svém pracovišti.

Při výběru nejvhodnější formy úvazku pro konkrétní pracovní pozici je třeba si uvědomit, že každá pracovní pozice má svá specifika a ta je třeba zohlednit. Také je nutné brát v úvahu potřeby a možnosti dané zaměstnankyně. Proto je možné v některých případech definovat podmínky částečného úvazku obecně pro danou pracovní pozici, které budou platné pro všechny takto pracující zaměstnankyně, ale v některých případech je třeba zvolit individuální přístup a upravit částečný úvazek tak, aby respektoval jak potřeby zaměstnankyně, tak potřeby zaměstnavatele.

Stále platí, že Váš HR partner je Vám k dispozici, pokud budete mít potřebu se poradit.

Příloha C – Dotazník A.

A. DOTAZNÍK (pro zaměstnankyně na MD-matěřské/RD-roděčovské dovolené)

Vážené kolegyně, dovoluě, abych vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Tímto dotazníkem bych chtěla zjistit vaše názory, váš pohled na vaši současnou roli maminek a zejména získat informace o tom, zda zvažujete případnou spolupráci s KP během rodičovské dovolené, nebo popřípadě pokračování v kariéře v KP.

Tento průzkum provádím v rámci své diplomové práce na Univerzitě J.A.Komenského v Praze.

Vyplnění dotazníku je anonymní, proto se nemusíte obávat žádného zneužití. Prosím o zaškrtnutí pravdivých odpovědí a předem vám děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Jitka Neuwirthová

1. Do jaké míry si chcete udržovat kontakty s KP během MD/RD?

- a) stačí mi soukromé kontakty se stávajícími zaměstnanci KP
- b) ráda bych obdržela KP Bulletin každý měsíc
- c) ráda bych se zúčastnila pravidelného setkání zaměstnanců (zimní, letní)
- d) ráda přijdu na neformální mimopracovní aktivity se zaměstnanci KP
- e) ráda přijdu na prezentace člena představenstva
- f) ráda se zúčastním charitativní akce

2. Měla byste zájem pracovat pro KP během MD/RD?

- a) ano
- b) ne

3. Jaký druh práce během MD/RD by Vám nejlépe vyhovoval?

- a) brigáda (DPP - občasná výpomoc do 300 hod. za rok)
- b) pravidelný malý úvazek (DPČ do 20 hod. týdně)

4. Co pro Vás znamená práce během MD/RD pro KP?

- a) zdroj příjmů
- b) udržování profesních znalostí
- c) udržování společenských kontaktů
- d) únik od všedních starostí

5. Co by Vás nejvíce motivovalo k dřívějšímu návratu do KP z MD/RD?

- a) jednorázová finanční odměna při dřívějším návratu do KP
- b) zkrácený pracovní úvazek
- c) možnost čerpání zaměstnaneckých benefítů i s menším prac. úvazkem
- d) valorizace základní mzdy
- e) placené volné dny nad rámec řádné dovolené
- f) práce z domova
- g) posunutí pracovní doby

6. Byla byste ochotna pracovat po návratu z MD/RD?

- a) na jiné pozici
- b) v jiném útvaru
- c) na jiné pozici s nižší mzdou

7. Kolik hodin týdně byste se mohla věnovat práci v KP?

- a) 11 až 20 hodin
- b) 21 až 30 hodin
- c) do 10 hodin

8. Kolik dětí v současné době máte?

- a) 1 dítě
- b) 2 děti

9. Kolik je vám let?

- a) 25 – 30
- b) 31 – 35
- c) 36 - 40

10. Jaký druh pozice jste zastávala před nástupem na MD/RD?

- a) vedoucí zaměstnanec
- b) zaměstnanec

Příloha D – Dotazník B.

B. DOTAZNÍK (pro zaměstnankyně ve věku 25-40 let – potencionální matky)

Vážené kolegyně, dovoluji vám, abych vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Tímto dotazníkem bych chtěla zjistit vaše názory a postřehy na problematiku mateřské a rodičovské dovolené, která pro vás v současné době možná není aktuální, ale výhledově může být.

Naše společnost se chce v tomto roce věnovat „Programu – Matky“ a dát vám tak možnost pokračovat v kariéře v KP, neboť si uvědomuje, že, pokud se rozhodnete odejít na mateřskou a poté na rodičovskou dovolenou, odejdou s vámi i vaše zkušenosti a znalosti.

Tento průzkum provádím v rámci své diplomové práce na Univerzitě J.A.Komenského v Praze.

Vyplnění dotazníku je anonymní, proto se nemusíte obávat žádného zneužití. Prosím o zaškrtnutí pravdivých odpovědí a předem vám děkuji za čas, který věnujete tomuto dotazníku.

Jitka Neuwirthová

1. V případě, že odejdete na MD, do jaké míry si chcete udržovat kontakty s KP??

- g) stačí mi soukromé kontakty se stávajícími zaměstnanci KP
- h) ráda bych obdržela KP Bulletin každý měsíc
- i) ráda bych se zúčastnila pravidelného setkání zaměstnanců (zimní, letní)
- j) ráda přijdu na neformální mimopracovní aktivity se zaměstnanci KP
- k) ráda přijdu na prezentace člena představenstva
- l) ráda se zúčastním charitativní akce

2. Měla byste zájem pracovat pro KP během MD/RD?

- c) ano
- d) ne

3. Jaký druh práce během MD/RD by Vám nejlépe vyhovoval?

- c) brigáda (DPP - občasná výpomoc do 300 hod. za rok)
- d) pravidelný malý úvazek (DPČ do 20 hod. týdně)

4. Čím může KP přispět k udržování Vašich znalostí během MD/RD?

- a) jazykové kurzy
- b) účast na vzdělávacích akcích

5. Co by Vás nejvíce motivovalo k dřívějšímu návratu do KP z MD/RD?

- h) jednorázová finanční odměna při dřívějším návratu do KP
- i) zkrácený pracovní úvazek
- j) možnost čerpání zaměstnaneckých benefitů i s menším prac. úvazkem
- k) valorizace základní mzdy
- l) placené volné dny nad rámec řádné dovolené
- m) práce z domova
- n) posunutí pracovní doby

6. Byla byste ochotna pracovat po návratu z MD/RD?

- a) na jiné pozici
- b) v jiném útvaru
- c) na jiné pozici s nižší mzdou

7. Za jakých podmínek byste byla ochotna pracovat na jiné pozici po návratu z MD/RD?

- a) vyšší mzda, možnost zkráceného pracovního úvazku
- b) možnost zkráceného pracovního úvazku
- c) možnost posunutí pracovní doby
- d) trvám na návratu na původní pozici

8. Pokud byste se vrátila z RD dříve, kolik hodin týdně byste se mohla věnovat práci v KP?

- a) 11 až 20 hodin
- b) 21 až 30 hodin
- c) 31 až 40 hodin
- d) do 10 hodin

9. Kolik je vám let?

- d) 25 – 30
- e) 31 – 35
- f) 36 – 40

10. Máte již děti?

- a) Ano
- b) Ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Bc. Jitka Neuwirthová

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Zavedení „Programu pro matky“ ve společnosti Komerční pojišťovna, a.s.

Rok: 2012

Počet stran textu bez příloh: 65

Celkový počet stran příloh: 10

Počet titulů české literatury a pramenů: 24

Počet titulů zahraniční literatury a pramenů: 0

Počet internetových zdrojů: 6

Vedoucí práce: PaedDr. Anton Tomko