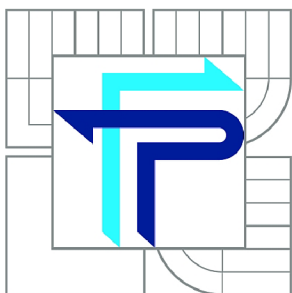


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF MANAGEMENT

# NÁVRH SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA VE VYBRANÉM PODNIKU

PROPOSAL OF WORK-LIFE BALANCE IN SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LADA ZAVADILOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. PhDr. MARTINA RAŠTICOVÁ,  
Ph.D.

BRNO 2014

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

**Zavadilová Lada, Bc.**

---

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Návrh slad'ování pracovního a soukromého života ve vybraném podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Work-Life Balance in Selected Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M.a T. STEPHENS. Management a leadership. Praha: Grada, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

KŘÍŽKOVÁ, A. Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci. Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004, 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.

RAŠTICOVÁ, M. Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích: postavení žen a mužů v organizaci. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004, 141 s. ISBN 978-80-7204-809-0.

SEIWERT, L. a B. TRACY. Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu. Brno: Grada, 2011, 162 s. ISBN 978-80-247-4021-8.

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/2014.

L.S.

---

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 19.05.2014

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá problematikou sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců, a obzvláště manažerů, ve vybraném podniku. Teoretická část pojednává o problematice genderu, faktorech ovlivňujících kariéru manažerů a manažerek a forem sladování soukromého a pracovního života. V praktické části je pak analyzována současná praxe v podniku. Na základě teoretických poznatků a analýzy ve formě studia firemních dokumentů, dotazníku a interview s vybranými pracovníky, jsou vytvořeny návrhy na opatření ke zlepšení dosavadní podnikové praxe. Součástí finálních návrhů je také finanční ohodnocení nových přístupů.

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the issue of work-life balance of employees and especially managers in a chosen company. The theoretical part is about issues of gender, factors influencing managers' careers and possibilities of work-life balance. In the practical part, there is an analysis of a present situation in a company. On the basis of theoretical findings, analysis of company's documents, a questionnaire and interviews with chosen employees, there will be made some suggestions for improving a present situation in a company. There will be also a financial evaluation of new steps as a part of final suggestion.

## **Klíčová slova**

Manažer, sladování, kariéra, rodina, motivace, gender

## **Keywords**

Manager, balance, career, family, motivation, gender

## **Bibliografická citace**

ZAVADILOVÁ, L. *Návrh sladování pracovního a soukromého života ve vybraném podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 106 s.  
Vedoucí diplomové práce doc. PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 14. května 2014

.....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala paní docentce Martině Rašticové za vedení mé diplomové práce, za její ochotu a zpětnou vazbu. Dále bych ráda poděkovala společnosti AutoCont CZ a.s. a speciálně jejím zaměstnancům, kteří mi poskytli potřebné informace.

## OBSAH

ÚVOD .....	10
CÍL PRÁCE .....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Gender v managementu.....	14
1.1.1 Definice základních pojmů .....	14
1.1.1.1 Management .....	14
1.1.1.2 Manažer .....	15
1.1.1.3 Muži a ženy .....	15
1.1.1.4 Pohlaví a gender .....	16
1.1.2 Typologie manažerů a manažerek .....	16
1.1.2.1 Styl vedení manažerů a manažerek .....	17
1.1.3 Faktory ovlivňující kariéru .....	18
1.1.4 Rovné příležitosti pro muže a ženy.....	21
1.1.4.1 Bariéry na pracovišti.....	24
1.1.4.2 Tokenismus.....	25
1.2 Harmonizace pracovního a soukromého života .....	26
1.2.1 Life leadership .....	27
1.2.2 Model časové rovnováhy .....	28
1.2.3 Stanovení cílů .....	29
1.2.4 Opatření na podporu pracovního a soukromého života .....	30
1.2.4.1 Čas na práci .....	30
1.2.4.2 Místo výkonu práce .....	35
1.2.4.3 Podpora péče o děti a další blízké osoby .....	36
1.2.5 Genderový audit.....	40
2 ANALYTICKÁ ČÁST.....	42
2.1 Představení společnosti AutoCont CZ .....	43
2.2 Analýza vnitropodnikových skutečností .....	46
2.3 Pozorování na pracovišti .....	51
2.4 Výsledky dotazníkového šetření .....	53
2.4.1 Popis zkoumaného souboru .....	54



2.4.2	Zhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců firmy.....	56
2.4.3	Zhodnocení dotazníkového šetření personalisty firmy .....	69
2.5	Výsledky semistrukturovaných rozhovorů .....	72
3	NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO OPTIMALIZACI PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA.....	79
4	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....	98
	SEZNAM GRAFŮ .....	105
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	105
	SEZNAM TABULEK .....	106
	SEZNAM PŘÍLOH.....	106

# ÚVOD

Otázka sladování soukromého a pracovního života se týká především posledních dvou desetiletí a stává se čím dál více diskutovanou a potřebnou. Přesto je ale tato problematika v mnoha podnicích v naší zemi opomíjena nebo zavrhována s argumentem, že rodina, případně soukromí, je čistě soukromá záležitost zaměstnanců. Mnohé společnosti již ale pochopily, že zaměstnanci, kterým společnost vyjde vstříc v otázce sladování soukromého a pracovního života, jsou loajálnější, motivovanější a výkonnější. Je též dokázáno, že ač je tato oblast zpočátku náročná na organizaci a investice, v dlouhém horizontu přináší společnostem zisk.

Jak pro manažery a manažerky, tak i pro ostatní zaměstnance firem, je otázka sladování jejich soukromí a práce prioritní. Lidé berou při nástupu na určitou pozici nebo při budování kariéry v potaz to, jak co nejlépe zvládat obě oblasti, aby ideálně ani jedna nebyla ošizena.

Diplomová práce dokládá, proč je problematika sladování nyní spíše otázkou žen, s jakými problémy a překážkami se ženy při budování kariéry setkávají a co od nich společnost, rodina a firma očekávají. Je pravdou, že harmonizace pracovního a soukromého života se týká v dnešní době více žen – matek a pracovníků, kteří se starají o starší rodinné příslušníky, ale je nutné brát ohled i na muže, svobodné, bezdětné a další pracovníky a pracovnice, kteří mají právo na soukromý život.

Diplomová práce se bude zabývat problematikou sladování soukromého a pracovního života ve vybrané české společnosti zabývající se informačními technologiemi. Pro tuto práci byla záměrně tato společnost vybrána, jelikož oblast informačních technologií se rozvíjí velmi rychle a je nutné, aby zaměstnanci nebo zaměstnankyně neztráceli s firmou kontakt a nezaostávali tak za svými kolegy či kolegyněmi.

V teoretické části práce budou popsány základní pojmy týkající se genderu, typologie manažerů a manažerek, jejich styl vedení, faktory ovlivňující kariéru, rovné příležitosti mužů a žen, life leadership a model časové rovnováhy a jednotlivá opatření na sladování soukromého a pracovního života. Teoretické poznatky budou přeneseny do praktické části práce, která se zaměří na čtyřfázovou analýzu současného stavu ve vybrané společnosti a odhalí možnosti pro zlepšení. V návrhové části pak budou

navržena konkrétní opatření týkající se sladování pracovního a soukromého života, která budou respektovat možnosti společnosti a zaběhnutý stav. Cílem práce je identifikovat konflikt rolí zaměstnanců podniku, postoje pracovníků a zejména manažerů společnosti k nástrojům sladování, jejich pohled na celkovou problematiku sladování a objevení příležitostí pro zlepšení momentální situace.

## CÍL PRÁCE

Cílem této diplomové práce je na základě teoretických východisek, pozorování na pracovišti, studii vnitropodnikové dokumentace, dotazníkového šetření a rozhovorů s manažery ve vybraném podniku zhodnotit, zda se daří vhodně sladovat soukromý a pracovní život manažerů a zaměstnanců a navrhnout opatření pro efektivní aplikaci vhodných postupů sladování soukromého a pracovního života do podnikové praxe.

Z dotazníkového šetření a z rozhovorů s manažery bude zjištěno, zda jsou manažeři a ostatní zaměstnanci spokojeni s nynějším rozsahem firemních benefitů týkajících se harmonizace soukromého a pracovního života, zda mají všichni zaměstnanci rovný přístup k budování svých kariér a zda spatřují překážky, které jim v rozvoji kariér brání. Další součástí dotazníků a rozhovorů bude i průzkum firemního mínění o ženách ve vedoucích pozicích, o jejich četnosti a možnostech. Dalším cílem zkoumání bude analýza přání a návrhů, které by zaměstnanci a manažeři ve firmě rádi zavedli, aby se jim zde lépe pracovalo a dařilo se jim lépe spojit pracovní sféru se sférou osobní.

Na základě zjištěných dat budou navržena opatření pro rozšíření podnikových benefitů týkajících se sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Pracovní úspěch a kariéra jsou v životech lidí považovány za důležité a stávají se prioritou pro velkou řadu lidí, pro muže i ženy. Přesto, že je v dnešní době úspěšné budování kariéry možné pro muže i ženy, ženy mají přece jen ztíženou pozici a to především kvůli mateřství a rodičovství obecně. Mnoho zaměstnavatelů ale tento handicap pochopilo a vytvořili tak nové podmínky pro úspěšné budování kariéry žen (i mužů), pro lepší skloubení kariéry a rodiny. Existují ale stále takoví zaměstnavatelé, a není jich málo, kteří považují tento handicap za čistě soukromou záležitost žen a podmínky pro práci jim nijak neupravují. Nejedná se ale pouze o ženy – matky, které potřebují vhodně skloubit rodinu a práci. Řeč je samozřejmě i o všech pracujících rodičích, svobodných lidech nebo starších pracovnících. Soukromá nebo osobní oblast se totiž netýká pouze rodiny, ale celého osobního života lidí, jejich zájmům a potřebám.

V této části diplomové práce budou uvedeny teoretické přístupy, které se dotýkají problematiky sladování pracovního a soukromého života manažerů a zaměstnanců v České republice.

Teoretická část je rozdělena na dva oddíly, které k problematice sladování přispívají jak z teoretického hlediska, tak i z hlediska praktického v podobě různých návrhů. První oddíl teoretické části se zabývá charakteristikou pojmů, které jsou nutné pro lepší pochopení problematiky. Součástí první části je popis manažerské práce a faktorů, které ovlivňují nejen manažerskou kariéru. Nutnost sladování se přece jen více dotýká žen než mužů. Proto je součástí teorie kapitola o rovných příležitostech žen a mužů, kde jsou popsány bariéry, se kterými se zaměstnanci, ale spíše zaměstnankyně musejí potýkat. Druhá část teoretické části se věnuje již konkrétním návrhům, jak sladovat osobní a pracovní život. Nejdříve jsou popsány přístupy jako je „life leadership“ a model časové rovnováhy. Následují již konkrétní návrhy pro firmy i manažery. Poslední kapitolou teoretické části je kapitola o genderovém auditu v podnicích.

## 1.1 Gender v managementu

V tomto oddíle jsou představeny základní pojmy, které se týkají sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců a především manažerů v České republice. Dále jsou zde kapitoly týkající se manažerů, jejich typologie a motivace manažerů. Na konci oddílu je kapitola o rovných příležitostech pro muže a ženy v managementu.

### 1.1.1 Definice základních pojmů

Účelem této kapitoly je popsat a definovat nejzákladnější pojmy, se kterými se v této práci pracuje, a které nás lépe uvedou do problematiky sladování soukromého a pracovního života manažerů a manažerek v České republice a umožní nám tak vytvořit scénu pro zbytek práce.

#### 1.1.1.1 Management

Management neboli řízení je definováno často následující větou „*Řízení se týká rozhodování o tom, co dělat, a pak zabezpečování toho, aby se to prostřednictvím lidí udělalo*“. Tato definice v sobě zahrnuje velmi podstatnou věc a to tu, že jsou to lidé, kteří jsou to nejcennější, co manažeři mají k dispozici. Právě díky lidem jsou pak využívány a řízeny ostatní zdroje (Armstrong, 2008, s. 16).

Oficiální definice managementu je pak podle Koontz-Weihrichovy následující:

*„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů“* (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 20).

Celkový proces řízení se dělí na řadu jednotlivých procesů, jejichž účelem je vnést do úkolů řízení množství systému, řádu, předvídatelnosti, logiky a důslednosti, jaké je jen možné v dnešním neustále se měnícím turbulentním a rozmanitým světě. Tyto procesy řízení pak jsou dle tradiční definice Henriho Fayola následující: plánování, organizování, motivování a kontrolování (Armstrong, 2008, s. 16-17).

### **1.1.1.2 Manažer**

Manažerské standardy uvádějí, co by měl správný manažer dělat a co by měl znát. Jsou to seznamy, které definují, co se od manažerů očekává a dle těchto standardů se pak dá ohodnotit a posoudit kvalifikace zkoumaného manažera.

Manažer by dle standardů měl:

- udávat směr: vytvářet vize budoucnosti, získávat oddanost lidí a zabezpečovat vedení, zabezpečovat řízení,
- usnadňovat změny: řídit změny a zavádět inovace,
- dosahovat výsledků: řídit podnik, úkoly a projekty za účelem splnění úkolů a cílů,
- uspokojovat potřeby zákazníků: zlepšovat výrobky nebo služby, zabezpečovat kvalitu výrobků nebo služeb, řešit problémy zákazníků,
- pracovat s lidmi: vytvářet vztahy a řídit lidi,
- využívat zdroje: řídit finanční a fyzické zdroje, řídit informace a znalosti,
- řídit sebe sama a osobní dovednosti: řídit vlastní přispění a přínos, rozvíjet vlastní dovednosti a znalosti (Armstrong, 2008, s. 19 – 20)

### **1.1.1.3 Muži a ženy**

Tělesné rozdíly mezi muži a ženami jsou patrné na první pohled. Rozeznáváme ale i odlišné role, které muži a ženy ve společnosti vykonávají, podle jakých, často nepsaných, zákonů a předpisů se chovají. Celý život se učíme myslet, vnímat a jednat jako zástupci určených pohlaví. Učíme se od kolébky po stáří, jaké je typické ženské či mužské chování. Tyto rozdíly v chování a jejich důsledky se poté projevují v soukromí, v práci, v rodičovství, partnerství, ale například i v hrách, sportu, ve zdraví či nemoci.

Stereotypy v pohlavních rolích ve společnosti dávají mužům a ženám typické vlastnosti, které jsou často dávány do protikladů, určují naše očekávání a jednání vůči zástupcům jednotlivých pohlaví. Od žen se stereotypně očekává, že budou citově založené,

emocionální, empatické, jemné, parádnice, nerozhodné, nelogické nebo zaměřené na rodinu. Oproti tomu muži mají být agresivní, autoritativní, dominantní, přímí, racionální, silní a energičtí. Stereotypy pohlavních rolí jedincům usnadňují, ale i ztěžují přístup k povoláním (učitel ve školce x automechanička), zařízením a skupinám daných společností.

V poslední době se ale začíná vyměňovat zastaralý jednorozměrný model muže a ženy za model dvojrozměrný. Základní teze tohoto modelu zní, že každá osoba může mít znaky jak maskulinní, tak femininní, nezávisle na svém biologickém pohlaví. Nepátrá se tak již po absolutních vlastnostech, které mají specifikovat jedno či druhé pohlaví, ale po rozdílech relativních a odstupňování osobních vlastností mužů a žen (Karsten, 2006, s. 9 – 30).

#### **1.1.1.4 Pohlaví a gender**

Termín pohlaví se používá z hlediska vztahu k biologickým, geneticky podmíněným rozdílům mezi mužem a ženou (Koldinská, 2010, s. 20).

Naproti tomu gender vzniká až socializací jedince, který se v jejím rámci učí být „mužem nebo ženou“. Gender se tak vztahuje k sociálním vlastnostem, příležitostem a vztahům, které jsou společensky konstruované a naučené během socializačního procesu. Tyto vlastnosti jsou ale změnitelné, protože gender podmiňuje, co se očekává, připouští a oceňuje na ženě či muži v dané situaci (Money-Cotter A. M., 2004 in Koldinská, s. 20).

#### **1.1.2 Typologie manažerů a manažerek**

Podle výzkumu Kristiny Koldinské na základě rozhovorů s respondenty lze manažery a manažerky rozdělit do tří skupin či z nich lze vytvořit tři skupiny ideálních typů manažerů a manažerek, tj. tři odlišné vzory, ke kterým se dotazovaní více či méně blíží. Důležitým zjištěním dle Koldinské je to, že rozdělujícím faktorem mezi manažery a manažerkami není gender, věk, odvětví či region, ve kterém lidé pracují. Kritériem není ani stupeň v kariéře jedinců či počet podřízených. Rozhodující je převážně celkový přístup k práci, motivace, které lidi v práci udržují a životní hodnoty a priority. To vše má poté vliv na to, jaké místo má kariéra v životě manažerů.



Na základě těchto kritérií lze manažery a manažerky rozdělit do tří skupin a to:

- manažeři a manažerky, pro které je kariéra, ve smyslu úspěšné manažerské profesní dráhy, životním cílem,
- manažeři a manažerky, pro které je kariéra spíše prostředkem, jak dělat dobře práci, která je uspokojuje,
- manažeři a manažerky, kteří vnímají kariéru spíše jako službu pro organizaci či obecně veřejnost

Pro první skupinu manažerů je kariéra cíl jejich práce. Tito manažeři cíleně vyvíjejí úsilí, aby dosáhli co nejvyšší kariéry, vymýšlejí a aplikují strategie, jak nejvíce zhodnotit své zkušenosti a co nejdříve dosáhnout na vyšší pozice. Loajalita organizaci nebo firmě, kde pracují, není důležitá, rozhodující je pro ně osobní rozvoj, a proto neváhají měnit pozice a získávat tak další praxi a zkušenosti.

Ve druhé skupině manažerů a manažerek jsou ti, pro které není postup na vyšší pozice prioritním cílem, ale spíše prostředkem, jak dělat práci, která je zajímavá a poskytuje jim uspokojení. Na rozdíl od předchozí skupiny tito manažeři rozvíjí kariéru, protože se rádi učí nové znalosti.

Poslední skupina manažerů a manažerek není skutečně motivována budovat kariéru. Tato skupina si spíše uvědomuje negativa této práce jako nedostatek času, přemíra zodpovědnosti nebo nutnost intenzivní práce. Tato skupina přijímá vyšší pozice zejména jako službu pro své kolegy a organizaci jako celek a že daný vyšší post přijímají proti své vůli (Dudová, Křížková, Zajíčková, 2006, s. 34 – 35).

### **1.1.2.1 Styl vedení manažerů a manažerek**

Vedení pracovníků se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je pak součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně a s nadšením za účelem dosažení daných cílů.

Vůdce neboli lídr je osoba, která má schopnost přimět lidi, aby sledovali jeho cestu ke splnění organizačních cílů. Manažer je naproti tomu člověk, který odpovídá za organizaci a za dosažení organizačních cílů.

Ženy jako manažerky využívají jiný styl vedení než muži. Pro ženy je vůdcovství jako využívání interpersonálních dovedností a povahových vlastností pro takové motivování podřízených, které mění sobecké zájmy zaměstnanců na zájem o celou organizaci. Toto „interaktivní vůdcovství“ zahrnuje sdílení informací a moci, inspirování podřízených a dosažení toho, aby si lidé uvědomovali svoji důležitost.

Naproti tomu muži chápou vůdcovství jako posloupnost určitých transakcí se svými podřízenými. Pro monitorování lidí používají muži - manažeři častěji kontrolních prostředků a pravomocí.

Není ovšem dáno, že muži používají pouze uvedené přístupy. Někteří muži používají „interaktivní vůdcovství“ pro vedení zaměstnanců a stejně některé ženy používají tradiční příkazovací systém pro řízení svých následovníků (Dvořáková, 2007, s. 183 – 186).

### **1.1.3 Faktory ovlivňující kariéru**

#### **Faktor věku**

Rozdíl v profesních drahách může hrát i věk manažerů a manažerek, nejen jejich pohlaví. V České republice je navíc faktor věku výraznější kvůli politickému předělu v roce 1989, který rozděluje pracovníky na ty, kteří začali pracovat před vznikem kapitalistického pracovního trhu, a na ty, kteří zahájili profesní dráhu nebo dokonce studovali až po listopadu 1989. Starší pracovníci začali budovat kariéru později a často se museli přeorientovat na jiné odvětví, získat jiný přístup k práci a doplňovat vzdělání. Kvůli tomu se cítí často méně výkonní, práce jim většinou trvá déle a mají méně energie. Jejich výhodou ale je, že mohli snáze dosáhnout kariéry bez vystudování vysoké školy. Mladí lidé se často cítí znevýhodnění kvůli nedostatku praxe. Je u nich nutné, aby si prošli mnoha pozicemi a různými odvětvími, aby mohli budovat vrcholovou kariéru.

Nejmarkantnější je zejména generační rozdíl v průběhu profesní dráhy mladých a starších žen. Starší generace žen měla děti již při studování vysoké školy nebo těsně po vystudování, tedy ve věku kolem 20 let, a teprve poté se tyto ženy pustily do budování kariéry. Mladší generace žen uvažují o dítěti až kolem 30 let věku, tedy

ve chvíli, kdy již dosáhly na určitou pozici. Jsou tak v mnohem komplikovanější situaci, protože se musejí rozhodovat, zda děti vůbec mít a kdy nejpozději, aby to vůbec bylo ještě možné, zda a na jak dlouho nastoupit na rodičovskou dovolenou, zda snížit své pracovní aspirace či nikoliv.

Důležité je, že věkové rozdíly mají různé dopady na ženy a na muže. Ženy věková diskriminace znevýhodňuje více, jelikož se často dostávají k budování kariéry později než muži, zpravidla poté co jejich děti odrostou. Navíc se toto znevýhodnění na ženy vztahuje ve větší míře než na muže, protože stará žena je vnímána ve společnosti negativněji než starý muž (Dudová, Křížková, Zajíčková, 2006, s. 35 – 36).

### **Motivace**

Kvalitní výkon není složen pouze z vědomostí a schopností pracovníka, ale významnou roli zde hraje také jeho/její motivace a postoj k práci samotné. Motivace je velmi široký termín, který je využíván tak široce, že občas nemusí být jasné, jak vlastně funguje. Motivace nemá v psychologii zcela jednotný obsah, ale je údělem většiny psychologických pojmů. Jednou z definic motivace může být ta dle J. Nuttina:

*„Motivace je hypotetický proces, jehož podstatným znakem je zaměřování a energetizace chování“* (Nuttin, J., 1987 in Nakonečný, s. 12).

Pojem motivace může být také vysvětlen jako psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně také vysvětlovat pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.

D. O. Hebb charakterizuje motivaci dvěma způsoby:

*„Motivace znamená dvojí: 1. Vysvětluje, proč je organismus spíše aktivní než inaktivní; 2. Vysvětluje, jak to přijde, že jedna aktivita dominuje nad jinou, proč např. organismus hledá vodu a nikoli potravu“* (Hebb, D. O., 1969 in Nakonečný, s. 13).

Dle H. Heckhausena je pak definice motivace následující a zřejmě nejvíce pochopitelná:

*„Motivování jednáním určitým motivem je označováno jako motivace. Motivace je myšlena jako proces, který volí mezi různými možnostmi jednání, zaměřuje jednání na*

*dosažení motivačně specifických cílových stavů a na cestě k tomu je udržuje v chodu“* (Heckhausen, H., 1980 in Nakonečný, s. 15).

Úkolem manažerů je správně motivovat své zaměstnance. Správné a vyvážené využívání motivačních nástrojů, okamžitých i dlouhodobých, pozitivních a negativních, je však jedním z nejsložitějších manažerských úkolů. Základní princip motivace zaměstnanců je pak prostý, jelikož spočívá ve vztahu „něco za něco“ (Urban, 2010, s. 95).

Nejsou to ale jen řadoví zaměstnanci, kteří potřebují motivaci, jsou to i samotní manažeři a manažerky. Řadové zaměstnance ale i manažery a manažerky pomáhá a podporuje v jejich kariérním postupu řada motivátorů. Tyto motivátory mohou být lidé, příležitosti, osobnostní charakteristiky, charakter vykonávané práce, události v jejich soukromých životech nebo materiální aspekty práce.

Nástroje použité jako pracovní stimuly mohou být hmotného a nehmotného charakteru. Účinnost jednotlivých nástrojů stimulace k práci je u různých skupin pracovníků různá. Z Maslowovy teorie potřeb vyplývá, že bude závislá na struktuře potřeb pracovníků a jejich pořadí a intenzitě.

Nejčastěji bývají uváděny tyto motivační nástroje:

- hmotné ohodnocení pracovních výkonů a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním apod. Stimul může ale působit i opačně, tj. jako sankce či srážka ze mzdy při nesplnění úkolů nebo cílů,
- účast na výsledku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém efektu organizace a možnost spoluúčasti na řízení,
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně, například financování rozvoje klasifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže,
- souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod,
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému řízení nebo v opačném případě ztráta pozice,

- veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění,
- systém oceňování věrnosti organizaci a různé prvky uplatňující principy seniority,
- obohacování obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly,
- cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahů podřízený – nadřízený apod. (Dvořáková, 2007, s. 165 – 166)

### **Podnikatelská a nepodnikatelská sféra**

Pokud se bavíme o podnikatelské sféře, mimo ustanovení nejvyšších právních norem o rovnosti obou pohlaví, není princip rovnosti v odměňování institucionálně zajištěn. Podmínky, které se pak sjednávají ve smlouvách, nejsou předmětem veřejné kontroly a jsou známy jen úzké skupině lidí. Rozdílem mezi podnikatelským a veřejným sektorem je i ten, že kariéra v obou sektorech je vytvářena lehce odlišným způsobem. Například ve státním sektoru je práce méně intenzivní, někdy méně časově náročná a na pracovníky je vyvíjen menší tlak. Oproti tomu v podnikatelské sféře je na prvním místě zákazník. Když není práce provedena v pořádku, pracovníci jsou často propouštěni. Menší pracovní zatížení je ale ve veřejném sektoru vyváženo menším platovým ohodnocením. Lidé pracují ve veřejném sektoru proto, že jsou často méně ambiciózní, dávají přednost svému volnému času nebo zde pracují lidé, kteří preferují společenskou prestiž a možnost řídit a být na viditelném místě. Jiní jsou pak motivováni prospěšností své práce pro veřejnost. Kariéra se ve veřejném sektoru odehrává často v rámci jedné organizace nebo odvětví (Dudová, Křížková, Zajíčková, 2006, s. 36).

#### **1.1.4 Rovné příležitosti pro muže a ženy**

Práce je spolu s rodinou místem, kde dospělý člověk tráví nejvíce času. Pracovní sféra je celospolečensky vnímána jakožto mužská dominanta. Je k ní vázáno mnoho tzv. „mužských atributů“, například výkonnost, asertivita, aktivita či soutěživost. Pracovní sféra byla dlouhou dobu vymezena pro muže, zatímco domácí sféra byla vymezena ženám. I když se v posledních desetiletích tato tradiční představa rozpadá,

stále v mnoha postojích a názorech přetrvává. Ženy tak vstupem do pracovní sféry vnikají do prostředí uzpůsobeného především pro muže (Křížková, Helšusová, 2002, s. 10 – 11).

České ženy patří v evropském měřítku k těm pracovním nejvytíženějším. Tvoří polovinu pracující populace a polovina z nich pracuje více než 40 hodin týdně. Na vedoucích místech ale tvoří pouhou třetinu všech zaměstnaných z celé populace zaměstnaných žen. Pouhá 4% žen dosahují nejvyšších vedoucích a řídicích pozic. Charakteristická je pak také genderová mezera mezi mzdami žen a mužů.

Český pracovní trh je silně segregován podle pohlaví. Prezidenty velkých průmyslových podniků jsou především muži, zatímco ředitelky hotelů a různých podniků, které se zabývají službami, jsou naopak ženy. Existuje poměrné pravidlo, které je možné zobecnit na český pracovní trh, které zní: obory, kde výrazně převažují muži, kopírují obecnou nerovnost na trhu práce. To znamená rozdíl ve mzdách 30%. Naopak ve feminizovaných oborech jako je zdravotnictví, školství nebo hoteliérství, jsou často nejvyšší pozice obsazeny muži, kteří jsou ohodnoceni za to, že jsou v těchto oborech ochotni pracovat a že jsou v menšině. Velmi často jsou pak ohodnoceni až o 100% vyšší mzdou než ženy na stejné vedoucí pozici (Sokačová, 2012, s. 11).

Příčin nižšího zastoupení žen v managementu je hned několik. Kromě argumentů souvisejících s různými bariérami jako například se „skleněným stropem“, je to také charakter celkového uspořádání českého pracovního trhu a nakonec také omezení v důsledku osobních povinností, které má jednoho společného jmenovatele – rodinu. Nároky kladené na manažery a manažerky jsou spíše vyhovující pro svobodné osoby bez závazků, které disponují větší flexibilitou, mobilitou a jsou ochotni pracovat dlouhé hodiny přesčas. Kariéra manažerek není na rozdíl od mužů – manažerů plynulá, ale je přerušována událostmi, jako jsou mateřství a péče o děti. Tuto skutečnost dokládá následující tabulka:

Věk manažerky	Charakteristika
20 - 29 let	Vysoký podíl žen v managementu, ženy nejsou v přístupu k vyšším pozicím znevýhodněny doma ani v zaměstnání.
30 - 39 let	Podíl žen v managementu výrazně klesá, časové nároky péče o dítě omezují připravenost k výkonu práce a žena odchází do pracovní neaktivity. Muži pokračují v kariérním růstu.
40 - 49 let	"Samostatnost" dětí, respektive přenos péče o ně zejména na školské instituce, zvyšuje u žen připravenost k výkonu práce; podíl žen v řídicích pozicích se zvyšuje.
50 - 59 let	Relativně vysokou účast žen v managementu tlumí v posledních letech nižší hranice pro odchod do důchodu a sklon této možnosti využívat.
60 let a více	Většina žen je v důchodu (podíl zaměstnanosti nedosahuje ani 0,75%), počet manažerek výrazně klesá.

**Tabulka 1: Kariérní schéma manažerky (Machovcová, 2012, s. 12)**

Podmínky žen při budování kariéry a prosazení se na manažerských postech se od těch mužských značně liší. Přestože vnímání žen jakožto vedoucích pracovníků není spojováno s odmítavým postojem, podíl žen v managementu se za poslední roky příliš nezměnil (Machovcová, 2012, s. 11 – 12).

Při v současnosti nastavených podmínkách si ženy musí volit jednu z možností – buď založení rodiny, nebo kariéra. Žena, která se rozhodne skloubit oba tyto cíle dohromady, je nucena překonávat nejrůznější překážky způsobené tím, že sféra práce a rodiny není dostatečně dynamická. Je proto obtížné přecházet z rodiny do práce a naopak, jelikož vždy jedna z rolí bude upřednostňována a druhá zanedbávána. Jednou z možností, jak tuto překážku překonat, je vyjednávání v rámci partnerského páru. Role mohou být obráceny nebo může dojít k rovnoprávnému rozdělení úkolů tak, aby se muž i žena mohli věnovat své vlastní kariéře a zároveň zvládat i rodinu. Další možnou strategií může být odkládání mateřství, bezdětnost, singles nebo například mohou partneři bydlet odděleni. Sociologické průzkumy pak potvrzují, že ženy ve vedoucích pozicích jsou právě nejčastěji svobodné, nebo rozvedené a především bezdětné. Naproti tomu jsou muži naopak nejčastěji ženatí a mají děti. Další strategií je pak strategie

tzv. „super ženy“. Tato strategie se snaží stoprocentně zvládnout rodinu i práci. Z těchto poznatků vychází genderový kontrakt. Ten je založen na tom, že mít děti se českým ženám, a zejména manažerkám, nevyplácí. Naopak mužům se vyplácí být otci. Na tento fakt ukazuje i mezinárodní srovnávací index vlivu mateřství a rodičovství na zaměstnání žen, jehož hodnota, dle Labour Force Survey (LFS), Eurostat, je pro české ženy trojnásobně vyšší než průměr Evropské unie (Sokačová, 2012, s. 13 – 15).

Není to ale jen rozhodování mezi rodinou a kariérou, s čím musí ženy bojovat, ale jsou to i různé bariéry, přes které se musí dostat v boji za lepší pracovní pozici.

#### **1.1.4.1 Bariéry na pracovišti**

Kromě individuálních aspirací a osobní volby je disproporční zastoupení žen a mužů v různých oborech, oblastech a na různých hierarchických pozicích zapříčiněno celým souborem vnějších bariér.

V souvislosti s bariérami přístupu žen do vyšších manažerských funkcí byl zaveden pojem „skleněný strop“. Tento pojem označuje skutečnost, že jde o systém neviditelných překážek, jejichž existenci si žena začne uvědomovat a prožívat až při přímé snaze překročit určitou hranici. S touto bariérou se nejčastěji setkávají ženy (ale mohou i muži), které chtějí postoupit na nejvyšší pozice ve firmě. Skleněný strop vytváří jednotlivé typy překážek, které ho dohromady nebo jednotlivě tvoří. Jsou to:

- společenské bariéry – tvoří je příležitosti v přístupu ke vzdělání a zaměstnání, celkovou genderovou strukturu společnosti a zejména genderové stereotypy,
- informační bariéry – vztahují se především ke skutečnosti, že v podnicích ani ve společnosti jako celku nebývá zajišťována dostatečná informovanost o zastoupení žen na řídicích místech,
- bariéra odlišnosti – pracovníci, kteří přijímají nové zaměstnance, si stereotypně vybírají spíš ty uchazeče, kteří se od nich výrazně neodlišují. Pokud tedy na vyšších místech převažují muži, bude si vyšší management vybírat opět spíše muže,



- genderové rozdělení pracovního trhu – ženy, které dosahují řídicích pozic, se uplatňují spíše ve feminizovaných, méně prestižních a/nebo finančně výhodných oborech,
- existence tzv. old – boys networks – sítě neformálních vztahů, které mezi sebou vytvářejí muži pracovními i mimopracovními aktivitami. Vzhledem ke genderové homogenitě i zájmové orientaci těchto skupin a vztahů, bývá těžké pro ženy do těchto sítí vstupovat,
- sexuální obtěžování – nežádoucí chování sexuální povahy nebo jiné chování, které je založeno na sexu a které má vliv na důstojnost a pozici člověka. Ze strany mužů jde zejména o demonstraci role sexuálního dobyvatele, svůdce a vlastníka kombinovanou s otevřeným podceňováním pracovních schopností žen (Křížková, 2004, s. 92 – 93)

#### **1.1.4.2 Tokenismus**

Dalším problémem je tzv. tokenismus. Tokenismus je pojem, který lze do češtiny těžce přeložit. Jedná se o fenomén plynoucí ze situace, kdy je zástupce určité skupiny (může se jednat o pohlaví, rasu nebo národnost) v určitém společenství jediný či početně vzácný. Takový člověk se pak v očích většiny stává jakýmsi symbolem „své“ skupiny, je k němu obracena větší pozornost a je vnímán prostřednictvím stereotypů spojovaných s „jeho“ skupinou. Na úrovni vysokého managementu se pak v této roli ocitají především ženy. Prakticky to znamená, že ačkoliv se manažersky snaží skrýt nebo potlačit svoji ženskost, která je vnímána jako nepatřičný handicap, muži jim nadále přisuzují atributy stereotypně spojované s ženskou pozicí v práci. Zveličování těchto vlastností je pak současně vnímáno jako argument proti postupu a kariéernímu úspěchu žen (Křížková, 2004, s. 93 – 94).

## 1.2 Harmonizace pracovního a soukromého života

Sklovení pracovního a soukromého života je pro mnoho manažerek každodenní nutností. Dnešní ženy chtějí budovat kariéru, ač je pro ně kariérní postup z výše uvedených důvodů pomalejší a náročnější. Kariéra je ale dnes pro ženy důležitý prvek a priorita v jejich životech a je třeba, aby byla pečlivě zakomponována do jejich soukromí. Harmonizaci pracovního a soukromého života napomáhá využívání moderních technologií, služeb k zajištění chodu rodiny, ale například i přístup zaměstnavatele. Za soukromý život ale nelze brát pouze rodinu a péči o ni, ale jsou to i volnočasové aktivity, sport, kultura, jednoduše volný čas mimo práci, který je velmi důležitý pro plnohodnotný život. Sladování pracovních a mimopracovních aktivit se samozřejmě netýká pouze žen – manažerek, ale dotýká se i dalších skupin jako jsou například singles, starší pracovníci s již odrostlými dětmi, cizinci apod. (Rašticová, 2012, s. 91).

Kombinace pracovních a rodinných povinností může být jednoznačně označena za hlavní sociální překážku uplatnění žen v práci a kariéře. Na českém trhu práce, především pak na řídicích pozicích nebo pozicích s vysokou prestiží a odpovědností, je práce definována tak, jako kdyby rodina vůbec neexistovala. Ženy jsou tak neustále stavěny před nutnost volby „buď – anebo“. Tím, že je pracovní trh takhle nastaven, zcela automaticky znesnadňuje ženám (ale i mužům) možnost plně se věnovat práci a zároveň vést plnohodnotný rodinný život (Křížková, 2004, s. 77).

Podpora programů pro sladování soukromého a pracovního života se netýká pouze zaměstnavatelů. Na tuto problematiku by se měli zaměřit i zaměstnanci v rámci prohlubování kvalifikace v netradičních oborech, osvětě v genderové problematice nebo v rámci poradenství při plánování a realizaci plánů kariéry. Dále by se na problematiku měl zaměřit vzdělávací systém v rámci vzdělávání dívek v netradičních oborech, stát by se měl zaměřit na podporu a budování jeslí, školek a služeb pro domácnosti s využitím finančních pobídek. Dále by měla být řešena lepší právní úprava diskriminace a v médiích by měly být prezentovány úspěšné manažerky, zaměstnavatelé, kteří podporují prosazení žen v jejich podnicích a jiných minorit v managementu a měla by být probírána i publicita související s diskriminací minorit (Rašticová, 2012, s. 91 – 92).

V poslední době se prosazují změny, které by měly vést k větší flexibilitě v organizaci, jde především o čas, místo a způsob výkonu práce. Prosazuje se také větší samostatnost pracovníků v plánování pracovních úkolů tak, aby bylo možné lépe skloubit rodinu a práci.

Nejsou to ale jen ženy – manažerky, které potřebují sladovat práci s rodinou. Jsou to čím dál více i muži, kteří se chtějí zapojit do výchovy dětí. Může se ale také jednat o ženy či muže, kteří musí pečovat o své blízké. Proto navrhovaná řešení nemusí být využita pouze ženami, ale i ostatními, kteří se ocitli v místě volby, zda volit péči o druhé nebo práci.

### **1.2.1 Life leadership**

Dnes je v řadě firem situace taková, že jsou manažeři vystaveni neustálému tlaku na výkonnost, jsou vystaveni čím dál větší odpovědnosti, nejistotě a množství přesčasů se zvyšuje. Práce zaplňuje manažerům stále více jejich času a vyplňuje postupně větší část jejich životů. Pokrokoví zaměstnavatelé si již situace všimli, a rozhodli se pro změnu. Konkrétně firmy svěřují své nejdůležitější manažery do rukou specialistů na problematiku „life leadershipu“. O rovnováhu mezi osobním a pracovním životem pak firmy usilují pomocí různých výhod a opatření, jako jsou flexibilní pracovní doba, poukázky do fitness center apod. (viz následující kapitoly). Cílem vyrovnavání pracovních a osobních aspektů života je ukázat, že vedle práce existuje i napínavý, vzrušující, a především naplňující život nesouvisející s prací.

Stále více lidí je v časovém presu a každý chce mít všechno hned a má pocit, že musí celý život jet v předjíždějícím pruhu. Odborníci na management již hovoří o tom, že dnešní doba je dobou „speed managementu“ nebo „high speed managementu“. Jak název napovídá, jedná se o management, který musí dosahovat vyšší rychlosti, dosáhnout stejných výsledků v kratším čase nebo je vyžadována vyšší kvalita či rychlost práce. Tato situace ale nemůže trvat do nekonečna a ve Spojených státech již vznikla nová choroba, které se říká „hurry sickness“<sup>1</sup>. Ta vzniká z představy, že když všechno urychlíme, podaří se nám nakonec vše zvládnout. Tento přístup ale vede ke vzniku nemocí pramenících ze stresu, jako jsou srdeční potíže, záněty kloubů,

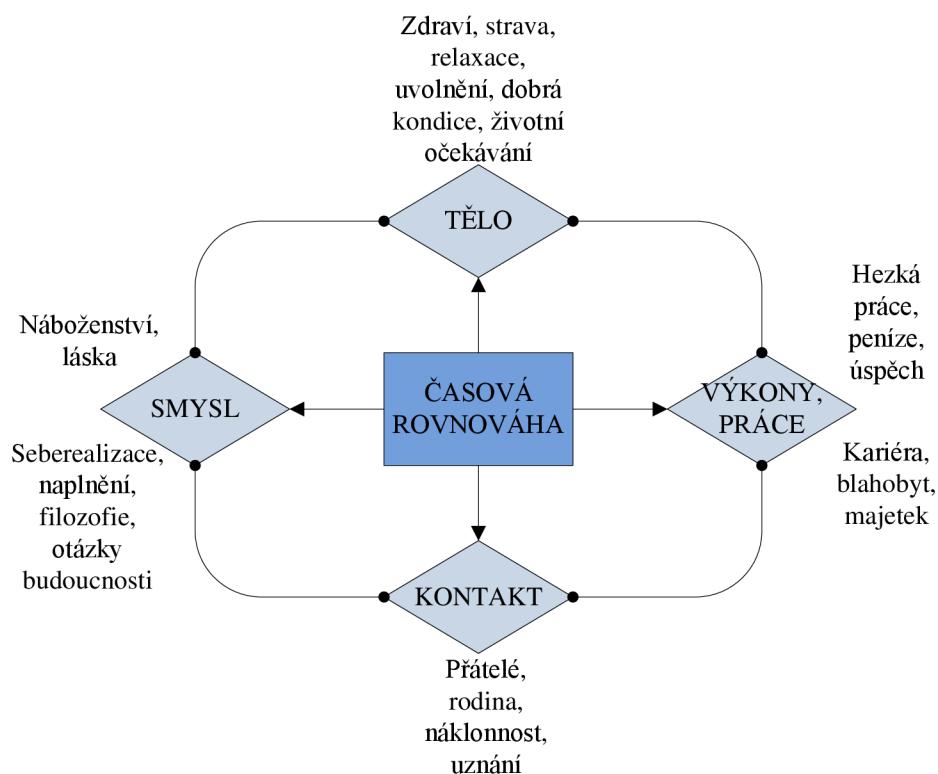
---

<sup>1</sup> Překlad: „nemoc ze spěchu“

zažívací problémy nebo nervové vypětí. Z těchto důvodů je třeba zvolit důsledný přístup k řízení času, kdy se lidé naučí oddělovat důležité od nepodstatného a tím umožní využívat svůj čas smysluplněji. Řízení času tak znamená řízení sebe samého a aktivní pojmání vlastního života znamená schopnost, stát se pánem svého vlastního života a času. A přesně to je „life leadership“ (Seiwert, Tracy, 2011, s. 18 – 30).

### 1.2.2 Model časové rovnováhy

Cílem pojednání o rovnováze jednotlivých životních oblastí je možnost řídit v maximální možné míře svůj čas a život, konkrétně práci, rodinu, zdraví a otázky smyslu. Právě tyto čtyři faktory dle teorie Dr. Nossrata Peseschkiana ovlivňují rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem, kdy není cílem vymáčkout z pracovního dne co nejvíce času, ale spíše dosáhnout zdravé vyváženosti těchto čtyř oblastí a na udržování této rovnováhy neustále pracovat.



**Obrázek 1: Model časové rovnováhy podle Seiwerta a Peseschkiana (Seiwert, Tracy, 2011, s. 32)**

Dle obrázku 1 lze vidět, že jednotlivé oblasti života jsou vzájemně úzce provázány. Pokud se tedy jedna stránka začne podceňovat nebo naopak přeceňovat, začnou tím

trpět oblasti ostatní. Paradoxem pak je i to, že přeceněním například pracovního života, dojde k zanedbávání ostatních oblastí a to má pak zpětné účinky právě na pracovní výkonnost. V konečném důsledku to pak může dopadnout i tak, že přílišný důraz na kariéru paradoxně vyústí v nižší výkonnost. Všem čtyřem oblastem je tedy nutné věnovat dostatek času a pozornosti, aby se člověk vyhnul tělesným a duševním poruchám. Neznamená to ale ovšem, že by se tento model měl řešit jako rovnice  $100 : 4 = 25$ , tedy 25% pro každou oblast. Osobní rovnováha totiž znamená pro každého člověka něco jiného, nehraje tedy takovou roli, kolik času přesně jednotlivým oblastem věnujeme. Hlavní je, aby to bylo takové množství času a energie, které bude vyhovující (Seiwert, Tracy, 2011, s. 31 – 37).

### **1.2.3 Stanovení cílů**

Základním cílem úspěchu je schopnost stanovit si cíle a písemně si je zaznamenat. Všechno, co člověk dělá, je v zásadě orientováno na určitý cíl. Aby ale člověk něčeho dosáhnul, je nutné, aby měl promyšlený plán. Každá minuta vložená do plánování, ušetří deset až dvacet minut při samotné realizaci. Cíle potom musí představovat osobní touhy a musí být člověk přesvědčen, že dané cíle jsou realistické. Recept pro nastavení cílů a jejich dosažení je rozdělen do následujících sedmi kroků:

- kam vede cesta? – poznamenání cílů zajistí jejich jasnost, konkrétnost a podrobnost; cíle by měly být také měřitelné a objektivně kvantifikovatelné, ale i zajímavé a vzrušující,
- stanovení termínů – je nutné stanovení pevných termínů, které musí být realistické; je nutné i stanovení dílčích mezikroků,
- identifikace překážek – je nutná identifikace překážek,
- vědomé použití vlastních předností – člověk musí identifikovat své schopnosti a znalosti, které jsou nutné k dosažení cílů, je nutné též identifikovat klíčové dovednosti,
- budování inteligentní sítě – identifikace osob, skupin a organizací, jejichž pomoc člověk potřebuje k dosažení cílů,

- příprava plánů realizace – písemné vyjádření plánů, termínů a cílů,
- ihned začít s plněním cílů – důležitá je vytrvalost a denní přibližování k vytyčeným cílům

Aby cíle byly dodrženy, je nutné, aby se rozeznalo naléhavé od důležitého, kvalita od kvantity. Je nutné ale vyjít ze zóny pohodlí a překonat sebe samého. Lidé by měli být proaktivní, myslet dopředu. Dále lidé musí zapomenout na všechny výmluvy, kterými si zdůvodňují, proč se jim nepodařilo dosáhnout cílů, jež měli v plánu. Co je důležité, je výsledek a toho lze dosáhnout jen tak, že lidé zaměří své síly na co umí nejlépe, co je nejvíce baví a čím účinně přispívají k realizaci jejich životní vize (Seiwert, Tracy, 2011, s. 41 – 66).

#### **1.2.4 Opatření na podporu pracovního a soukromého života**

Následující podkapitoly jsou rozděleny do tří skupin. A to do kapitoly, kde jsou vyjmenovány možnosti podpory péče o děti a jiné blízké osoby, dále kapitoly, kde jsou vyjmenovány možnosti času na práci a konečně do kapitoly obsahující možnosti místa výkonu práce.

##### **1.2.4.1 Čas na práci**

Ačkoliv je to dle zákoníku práce zaměstnavatel, který stanovuje pracovní dobu a určuje začátek a konec směn, lze na základě domluvy domluvit, aby toto právo používal v dohodě se zaměstnancem nebo zaměstnankyní. Pokud je to jen trochu možné, může se vytvořit takový pracovní časový rámec, který zaměstnanci co nejvíce vyhovuje. Spokojený zaměstnanec poté podává lepší výkony a je loajálnější k podniku.

##### **Práce na částečný úvazek**

Práce na částečný úvazek v České republice ještě není rozšířená. Přitom jsou částečné úvazky jednou z neúčinnějších metod, jak co nejlépe sladit rodinu a práci. Oproti zemím západní Evropy, je využívání práce na částečný úvazek u českých žen velmi nízké. Svědčí o tom údaje Českého statistického úřadu, které srovnávají Českou republiku s ostatními státy Evropské unie. V České republice je nyní na částečný úvazek zaměstnáno pouze 10,2% žen a 3,2% mužů. Naproti tomu nejvyšší

počet zaměstnaných žen na částečný úvazek je v Nizozemí a to celých 75,8%. Z celkem 27 zemí EU je Česká republika šestá nejhorší, co se týče počtu žen pracujících na částečný úvazek a dokonce čtvrtá nejhorší, co se týče celkové zaměstnanosti na částečný úvazek (Český statistický úřad, 2012).

Nejčastěji jde o tzv. poloviční úvazek, který trvá 4 hodiny denně. Může být ale i delší, například 6 hodin denně. Další možností bývá pracovní doba sjednávána v týdenních cyklech, kdy je stanovena týdenní pracovní doba a to obvykle 20 hodin týdně (Křížková, 2004, s. 77 – 78). Za kratší pracovní dobu pak zaměstnanci bývá i o poměrnou část zkrácen plat či mzda. Kratší pracovní doba pak může být sjednána ústně nebo písemně a může být přímo zmíněna v pracovní smlouvě (Rašticová, 2012, s. 98).

I přesto, že zaměstnanec pracuje na částečný úvazek, vzniká mu nárok na dovolenou. Nevýhodou může být, pokud se zaměstnanec se mzdou či platem dostane pod úroveň minimální mzdy. Zaměstnavatel mu v takovém případě musí odvádět odvody alespoň za minimální mzdu, což zvyšuje zaměstnavatelovy mzdové náklady. Další nevýhodou také je zvýšená administrativa a vyšší náklady pro účetnictví. Nevýhodou pro zaměstnance je nižší důchod, protože i odvody, z pravidla ze zkrácené mzdy, jsou nižší. Další nevýhodou také je, že pokud zaměstnanec odpracuje například 22 hodin místo sjednaných 20 hodin, nejedná se o práci přesčas, ale zaměstnanci bude vyplacena pouze obvyklá hodinová sazba bez příplatku. V takovém případě zaměstnanci nepřísluší ani náhradní volno. Zaměstnanci pracující na částečný úvazek pak mají často ve firmě zhoršenou pozici. Jedná se například o zhoršenou šanci na kariérní postup, horší přístup k podnikovým školením a akcím, nemají takový nárok na firemní benefity a mají obecně nižší jistotu zaměstnání. Tyto nevýhody často hraničí až s nepřímou diskriminací. Risk pro zaměstnance je také objem práce, který budou muset vykonávat. Pokud se nejedná o fyzickou práci, je častou praxí větší množství práce, než na kolik je částečný úvazek sjednán.

Se zaměstnancovým požadavkem na zkrácení pracovní doby musí zaměstnavatel souhlasit. Na kratší pracovní dobu nemá totiž zaměstnanec právní nárok. Výjimkou je ovšem žádost zaměstnankyně nebo zaměstnance, kteří pečují o dítě mladší 15 let, těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnankyni či zaměstnance, kteří především sami pečují o fyzickou osobu, která je převážně nebo úplně bezmocná.

Výhodou částečného úvazku je, že zaměstnanec je spokojenější, loajálnější k firmě a má pocit, že lépe zvládá svoji životní situaci a tím bude podávat lepší pracovní výkon. Je prokázáno, že lidé pracující na částečný úvazek mají efektivněji využít svůj pracovní čas, než lidé pracující na pevný úvazek. Práci na částečný úvazek je umožněno zaměstnaným, aby si uchovali schopnosti, dovednosti a kariérní možnosti a zároveň měli jistotu pracovního místa a s ním spojený příjem i v době, kdy se práci nemohou věnovat na plný úvazek. Částečný úvazek je vhodný zejména při návratu z rodičovské dovolené nebo jako způsob postupného odchodu do důchodu (Aperio, 2012, s. 40 – 43).

V České republice mají zaměstnavatelé převážně dojem, že částečný úvazek je výhodný zejména pro zaměstnance, nikoliv pro firmu. Je proto nutné, je přesvědčit o opaku (Fialová, Štěpánková, Marksová - Tominová, 2010, s. 28 – 33).

### **Pružná pracovní doba**

Dalším z nástrojů sladění soukromého a pracovního života je pružná pracovní doba. Výhodou tohoto nástroje je, že nedochází ke zkrácení mzdy či platu jako u úvazku částečného. U pružné pracovní doby si zaměstnanci sami volí začátek a/nebo konec pracovní doby. Podmínkou je, aby ale zaměstnanci byli na pracovišti v pevně daném časovém úseku stanoveném zaměstnavatelem a zároveň, aby odpracovali stanovený počet hodin za den, týden nebo měsíc (Fialová, Štěpánková, Marksová - Tominová, 2010, s. 34).

Existuje celá řada možností, jak pracovní dobu rozvrhnout. Nejčastější je již zmíněná pracovní doba, kdy si zaměstnanec volí začátek a/či konec pracovní doby a je sjednané jádro, kdy zaměstnanec ve firmě být musí. Dále existuje úplně volná pracovní doba, kdy si člověk rozvrhne pracovní dobu zcela dle svých potřeb. V tomto případě je nutno domluvit termín pro odevzdání práce, a aby byla odevzdaná práce kvalitní (Aperio, 2012, s. 36 – 40). Dalším případem pružné pracovní doby je tzv. „stlačený“ týden. Stlačený pracovní týden je moderní forma práce. Znamená, že zaměstnanec odpracuje týdenní pracovní dobu, která činí 40 hodin, za méně než klasických pět dní. Příkladem může být například odpracování 4 dnů po 10 hodinách. Zaměstnanec je sice 4 dny déle v práci, jeho pracovní týden se mu ale o den zkrátí a tím získá jeden den volna navíc. Zákoník práce se věnuje stlačenému pracovnímu týdnu v § 83 – nerovnoměrné



rozvržení pracovní doby. Od roku 2012 je pak v zákoně dáno, že pracovní doba nesmí přesáhnout 12 hodin (Cristal, 2011). V neposlední řadě je to pak konto pracovní doby. To umožňuje zaměstnanci flexibilně zvýšit či snížit počet odpracovaných hodin během týdne, pokud za určené období naplní stanovený počet odpracovaných hodin.

Rizikem u flexibilní pracovní doby je to, že delší pracovní dny mohou znamenat pro zaměstnance větší únavu a stres a tím i důsledky ve vyšší nemocnosti. Je tedy třeba dbát na povinné pauzy k odpočinku a sledovat a vyhodnocovat dopady delšího pracovního dne na zdraví a výkonnost zaměstnanců a zaměstnankyň (Aperio, 2012, s. 36 – 40).

Pružná pracovní doba je jedním z nejoblíbenějších benefitů pro zaměstnance sloužící pro sladění osobního a pracovního života. Nepřináší finanční náklady, ale spíše jeho implementace přináší náklady organizační. Příkladem firem, kde je pružná pracovní doba zavedena je Česká spořitelna, City Bank, IBM, Autocont, Vodafone a další (Rašticová, 2012, s. 104 – 105).

### **Sdílení pracovního místa**

Sdílení pracovního místa je forma práce, kdy je jedno pracovní místo sdíleno zpravidla dvěma pracovníky, kteří pracují v poměru hodin 4+4 nebo 6+2, ale mohou si práci dělit i v jiném poměru, například se mohou střídat v rámci týdne či měsíce. Tyto hodiny pak tvoří dohromady jeden plný úvazek. Tito pracovníci společně odpovídají za splnění úkolů a za výkon dané pozice. Také mezi sebou samostatně koordinují pracovní výkon a splnění všech pracovních povinností. Z rozdělení poměru hodin pak odpovídá i podíl na mzdě nebo platu, dovolené apod. (Křížková, 2004, s. 78).

Právně se sdílení pracovního místa neliší od práce na částečný úvazek. Tato forma práce není v zákoníku práce výslovně uvedena, je proto nutné, aby se domluvil zaměstnanec se zaměstnavatelem, jak bude daná práce realizována.

Výhodou tohoto způsobu práce je to, že dva lidé na jednom místě jsou výkonnější a neustále jeden po druhém kontrolují odvedenou práci. Lépe také zachytí chyby nebo opomenutí. Výhodou pro zaměstnavatele je to, že když jeden z dvojice onemocní, druhý za něj může dále vykonávat práci a nedojde tak k nějakému zásadnímu výpadku.

Rovněž zaměstnavatel může těžit ze znalostí více než jedné osoby. Dva lidé také zpravidla odvedou více práce než jeden člověk, protože pokud si dělí práci každý den, jsou v práci čerstvější než jejich kolegové, kteří pracují plnou pracovní dobu.

Nevýhodou pro zaměstnance pak může být neporozumění si s druhým zaměstnancem a pro zaměstnavatele je nevýhoda, stejně jako u částečného úvazku, větší administrativní zátěž a vyšší náklady na účetnictví (Fialová, Štěpánková, Marksová - Tominová, 2010, s. 36 – 37). Je nutné dát pozor i na jasné a férové rozdělení úkolů a zodpovědností a je nutné, nastavit dobře komunikaci pracovníků na sdíleném pracovním místě (Aperio, 2012, s. 43 – 45).

### **Zkrácení pracovní doby**

Příjemným krokem zaměstnavatele vstříc zaměstnancům může být zkrácení pracovní doby před většími nebo významnými svátky či před víkendy. Tímto krokem se zajistí, aby se zaměstnanci mohli na tyto události lépe připravit a být déle se svými rodinami. Zkrácení pracovní doby v souvislosti se svátky má u nás dlouhou tradici a zaměstnavatel tím dává najevo zaměstnancům, že si jich cení (Aperio, 2012, s. 45 – 46).

### **Vliv na rozpis směn nebo služeb**

Vhodným způsobem, jak zaměstnancům pomoci při sladování jejich pracovního a osobního života, je i možnost podílet se na asistenci při určování rozpisu směn nebo služeb. Pokud je lidem tato možnost dána, lidé mají větší kontrolu nad organizováním vlastního času. Při správném nastavení opatření je podpořen týmový duch a je zmenšen prostor pro konflikty a napětí. Rizikem je, že nikdy nebudou všichni úplně spokojeni. Je třeba dát na vědomí, že flexibilita v určování směn není automatická a že se směny dle přání nestanou vždy skutečností, že je třeba dbát i na potřeby ostatních a zaměstnavatele (Aperio, 2012, s. 46 – 48).

### **Přesčasy a napracování neodpracovaných hodin**

Další z možností jak zaměstnancům pomoci při plánování a sladování jejich pracovního a osobního života je možnost, kdy nejsou proplaceny přesčasy, ale zaměstnanci

si napracované hodiny mohou vybrat formou volna. Naopak lze domluvit i to, kdy si zaměstnanec vybere volno a pak si toto volno, v domluveném čase, napracuje. Tímto krokem je zajištěna větší flexibilita zaměstnanců a snižuje se absence, jelikož lidé si místo celého dne volna odpracují čas nepřítomnosti předem nebo potom (Aperio, 2012, s. 48 – 49).

#### **1.2.4.2 Místo výkonu práce**

##### **Práce z domova**

Práce z domova je jednou z nejvyužívanějších flexibilních forem práce. Dá se využívat jednorázově, například v případě nemoci zaměstnance či zaměstnankyně nebo jeho/jejího dítěte, při nepříznivých klimatických podmínkách nebo pravidelně. V takovém případě se z domova pracuje například v určený den v týdnu. Práce z domova má tu výhodu, že při jejím využívání odpadá často časově náročné dojíždění do firmy, pracující není rozptylován jinými zaměstnanci a jejich hovory, telefony atd. Organizace vytvořením podmínek pro práci z domova pak šetří náklady spojené s držením pracovního místa na pracovišti, uspoří například ale i za energie. Je zapotřebí ale vysoké sebedisciplíny a organizace práce. Ne každý je schopen vysoké pracovní sebekázně a nechá se snadno rozptýlit nebo lidé nejsou často příliš samostatní. Ostatní členové rodiny, by měli chápat, že ač se člověk nachází doma, pracuje a neměl by být rušen (Rašticová, 2012, s. 107).

Výhodou práce z domova je to, že ji mohou vykonávat i pracovníci či pracovnice na rodičovské dovolené. Práce z domova sice umožňuje lépe skloubit rodinný nebo osobní život s prací, nicméně je nutné oddělit obě oblasti tak, aby neutrpěla kvalita práce. Zaměstnavatel také přímo nevidí činnost pracovníka, proto je velký důraz kladen na výsledky (Fialová, Štěpánková, Marksová - Tominová, 2010, s. 40).

Při práci z domova je nutné dbát na zvýšenou ochranu dat, zejména jakýmkoliv osobním údajům a zamezit možnost jejich zneužití. Nesmí se také zapomenout na školení BOZP ohledně bezpečnosti práce z domova (Aperio, 2012, s. 50 – 51).

### **1.2.4.3 Podpora péče o děti a další blízké osoby**

#### **Předškolní zařízení**

Pro pracující otce a matky, které mají předškolní děti, jsou důležité instituce předškolního vzdělání. Právě předškolní vzdělávací instituce jsou jedním z největších problémů, kterým rodiče předškolních dětí čelí. Jsou to různé jesle či veřejné nebo soukromé mateřské školky. Zřizování předškolních zařízení má důležitou roli v odstraňování diskriminace žen na trhu práce, jejich větším a dřívějším zapojením do pracovního procesu a tím lepšího sladování soukromého a pracovního života.

Páteří předškolních zařízení jsou veřejné mateřské školky. Ty by měly být všem dobře dostupné nejen geograficky, kvalitativně, ale i finančně. Bohužel v dnešní době je problémem nedostatečná kapacita veřejných mateřských škol, kdy je takřka nemožné do nich umístit tříleté nebo čtyřleté děti a i tak počet dětí na pedagožky je příliš vysoký na to, aby se dětem dostatečně věnovaly.

Soukromé mateřské školy jsou pak méně časté. Jejich cena je totiž pro většinu lidí vysoká a také jsou nerovnoměrně geograficky rozmístěny (nachází se především ve městech a bohatších lokalitách). V oblasti soukromých školek pak vznikají i nové typy zařízení (například lesní školky, jazykové mateřské školky) (Sokačová, 2012, s. 7 – 14).

#### **Firemní školky**

Mnoho zaměstnaných lidí, by rádo využívalo firemní školky u svých zaměstnavatelů. Firemní školy ovšem patří k trochu dražším, než jsou ty veřejné. Náklady na dítě ve školce jsou vysoké, není tedy možno očekávat, že celý provoz hradí pouze zaměstnavatel. Výhodou firemních školek je samozřejmě blízkost u pracoviště jednoho z rodičů, možnost delšího provozu než je tomu u veřejných školek, dítě může být přijato do firemní školky dříve, než dovrší věku tří let, a proto se zaměstnanec či zaměstnankyně může vrátit dříve do práce z rodičovské dovolené. Rovněž firma, která provozuje firemní školku, získává větší atraktivitu na pracovním trhu. Firemní školky zvyšují loajalitu pracujících a zvyšují motivaci pracovat pro zřizovatele školky, tedy firmu. Nevýhodou pak může být to, že zaměstnavatel může využívat

zaměstnance k delšímu setrvání v práci, když je jeho dítě hlídáno, dále dítě přijde o kontakt s dětmi z různých sociálních vrstev a ztratí kontakt s dětmi z místa bydliště, dítě může trávit na cestě do školky či ze školky delší čas, než by tomu tak bylo u školky v místě bydliště. Nevýhodou také je, že zřízení firemních školek není českou legislativou pozitivně podporováno a zaměstnavatelé zakládání firemních školek nevěnují dostatečnou pozornost nebo je jejich založení pro ně nákladné a administrativně náročné (Fialová, Štěpánková, Marksová - Tominová, 2010, s. 55 – 56).

Zařízení firemní školky není v českém prostředí vůbec jednoduché a ani levné. Je třeba, aby se zřizovatel firemní školky seznámil s legislativou, která zavazuje k plnění přísných hygienických, technických, požárních a dalších norem, a získal veškerá potřebná povolení. Rovněž je nutné zajistit kvalifikovaný personál a jeho průběžné proškolení. Je vhodné, aby pro zřízení školky byli povoláni odborníci. Existují již tzv. školky na klíč. Tyto externí společnosti realizují kompletní projekty firemních školiček přímo na míru firmám. Tato možnost sice stojí peníze, firma si ale ušetří značné starosti a jiné náklady (například čas svých zaměstnanců) se zřízením školek (Aperio, 2012, s. 22 – 23).

Dnešním trendem jsou tzv. „školičko-jesle“, ve kterých se odborný personál může věnovat různým věkovým skupinám dětí. Ve firemních školkách se pak děti učí hrou a pomocí vzdělávacích zábavných programů. Od tří let je zde často možnost výuky cizích jazyků a součástí programu bývají i pohybové kurzy. Zřízení firemních školek je velmi individuální a je třeba průzkum, na základě kterého bude vyhodnoceno, jaké skutečné očekávání mají zaměstnanci. Na základě průzkumu se pak navrhuje ideální model právě pro danou firmu.

Každá společnost by si před zřízením firemní školky měla vyčíslit náklady spojené se zřízením a provozem školky. Dále by si měla vyčíslit úspory na nábor nových pracujících vyplývající z udržení si stávajících zaměstnankyň a zaměstnanců, dopady na firemní kulturu a vztah zaměstnaných k firmě či organizaci. Je nutné vyčíslit, zda se firemní péče o děti vyplatí z dlouhodobého hlediska. Na firemní školky lze čerpat i dotace na základě žádosti u Evropského sociálního fondu v rámci oblasti podpory programu „Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování pracovního

a rodinného života“. Právní předpisy týkající se firemních školek jsou zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, nařízení vlády č. 278/2008 Sb., kterým se stanoví obsahové náplně jednotlivých živností, zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a zákon č. 561/2004 Sb. a školský zákon (Aperio, 2012, s. 23 – 24).

### **Místa pro děti zaměstnaných v jiných zařízeních**

Místo zřízení vlastní firemní školky, může společnost přistoupit ke spolupráci s jiným poskytovatelem péče o děti a zajistit tak dostupná místa pro děti zaměstnanců. Dle návrhu novely školského zákona lze zřídit „firemní třídu“ v některé z již stávajících školek. Tato možnost je zajímavá hlavně pro menší firmy, kterým by se nevyplatilo založit si vlastní školkou (Aperio, 2012, s. 26).

### **Příspěvek na hlídání**

Firma, pokud z jakýchkoliv důvodů, nemá zřízenou firemní školkou ani firemní třídu, může pro zaměstnané rodiče vyplácet příspěvek. Tento příspěvek pak mohou rodiče využít na zaplacení jeslí nebo školky dle vlastního výběru nebo na pravidelné hlídání u nich doma (Aperio, 2012, s. 26).

### **Poradenství k péči o závislé členy/členky rodiny**

Další možností při pomoci zaměstnancům při sladování soukromého a pracovního života je pomoc při hledání vhodné péče o děti, rodiče a prarodiče, hendikepované blízké osoby apod. Firma lidem může zprostředkovat kontakty, případně jim sama domluvit pomoc. Je ale nutné, nezneužít důvěry zaměstnanců. Je třeba zachovat vždy jejich soukromí (Aperio, 2012, s. 27).

### **Rodinný koutek na pracovišti**

Rodinný koutek na pracovišti je vstřícný přístup k zaměstnancům a jejich rodinám a rodinným příslušníkům. Jedná se o místnost nebo vhodně uspořádaný prostor, kde mohou zaměstnaní v mimořádných příležitostech pečovat o své blízké a zároveň pokračovat v práci. Tato možnost by měla být využívána pouze ojediněle, například při selhání hlídání dětí, seniorů a dalších závislých osob. Tento rodinný koutek lze

využit i jako místnost, kde mohou známí nebo rodinní příslušníci zaměstnanců počkat do skončení jejich pracovní doby. Rodinný koutek má tu výhodu, že zaměstnanec zůstává v práci, ač by v případě jeho absence, musel z práce odejít. Takto má zaměstnanec přehled nad dětmi či seniory a může v klidu pokračovat v práci (Aperio, 2012, s. 28 - 29).

### **Přístup dětí na pracoviště**

Pokud firma či organizace nemá možnost firemní školky, třídy nebo jiných možností, kam by mohli zaměstnanci svěřit své děti, má ještě možnost umožnit ve výjimečných situacích přístup dětí zaměstnanců do firmy. Je ale třeba uvážit případná bezpečnostní či organizační rizika. Je také třeba vytvořit pro přítomnost dětí pravidla, aby se předešlo případným nedorozuměním a zvyhodňováním či naopak znevýhodňováním některých zaměstnaných (Aperio, 2012, s. 31).

Pokud podnik respektuje politiku rovných příležitostí a klade důraz na sladění soukromého a pracovního života, zajišťuje si pro sebe velmi kvalitní podnikové prostředí. To vede k posílení loajality zaměstnanců vůči firmě včetně zkvalitnění firemní kultury. Vede též ke zvýšení výkonnosti a efektivity práce, snižuje fluktuaci, nemocnost a náklady na nábor nových pracovníků. Efektivně řeší odchody na rodičovskou dovolenou a návratu z ní, nastavuje konkrétní benefity vedoucí ke spokojenosti všech zaměstnanců, nastavuje pozitivní atmosféru, zajišťuje konkurenční výhodu oproti firmám, které tuto politiku neuplatňují. A konečně toto opatření zajišťuje prestiž a dobré jméno podniku (Lustyková, 2013).

### 1.2.5 Genderový audit

Genderový audit je speciální forma sociálního auditu a moderní nástroj novodobé personalistiky, který organizaci pomáhá analyzovat procesy uvnitř organizace a pohlédnout na ně z pohledu genderové politiky. Je to jednoduchý nástroj, který firmám dává zpětnou vazbu v rámci již zrealizovaných genderových opatření, včetně doporučení na zlepšení. Napomáhá tak snadno objevit slabá a silná místa, najít priority a návrhy na zlepšení. Genderový audit není kontrola, ale je to nezávislé poradenství v oblasti rozvoje lidských zdrojů. Je to krok správným směrem pro všechny personalisty, ale i vedení, které usiluje o neustálý rozvoj firmy a zaměstnanců.

Klíčovými tématy genderového auditu potom jsou genderová diverzita, sladování soukromého a pracovního života, nábor a propouštění zaměstnanců, rozvoj a vzdělávání, platová rovnost a odměňování, komunikace a zpětná vazba, transparentnost a férové jednání a firemní kultura (Lustyková, 2013).

Genderový audit zároveň pomáhá v tom, aby zavedení systému opatření na podporu sladování práce a rodiny bylo úspěšné, aby zavedená opatření a programy záhy nebo časem nepřestaly být funkční a účinné. Předpokladem úspěchu je organické začlenění do širšího konceptu rovných příležitostí pro muže a ženy ve firmě nebo organizaci. Úspěšnost prorodinných opatření a flexibilního zaměstnání souvisí s firemními procesy nábory a vzděláváním zaměstnaných, s jejich odměňováním, kariérním růstem, diverzitou pracovních týmů i celkovým nastavením firemní kultury.

V praxi slouží genderový audit jako výchozí analýza pro strategické plánování rozvoje firmy či organizace a zkoumání jejího potenciálu v podobě znalostí a dovedností firemních pracovníků. Velkým přínosem genderového auditu také je, že pomůže vytipovat benefity oblíbené a neoblíbené u zaměstnanců, což může být impulzem pro jejich změnu. Kvalitní genderový audit se pozná dle systematického a komplexního procesu, k jehož uskutečnění je třeba v první řadě ucelená metodologie. Dalším důležitým prvkem je zkušený a kvalifikovaný auditní tým.

Na vypracovaný genderový audit může navázat i tzv. „Plán rovnosti“. Plán rovnosti je propracovanou strategií zavedení vybraných změn na podporu rovného



zacházení se ženami a muži na pracovišti, potažmo tedy i na podporu harmonizace pracovního a rodinného života zaměstnanců (Aperio, 2012, s. 31).

## 2 ANALYTICKÁ ČÁST

V teoretické části byly shrnuty oblasti problematiky, která se dotýká sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců a manažerů v České republice.

Cílem této práce je navržení opatření ke zlepšení situace v oblasti sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců v konkrétním podniku. Pro objektivnější poznání situace je vhodné, aby byla použita kombinace odlišných výzkumných metod a technik.

Aby byl výzkum co nejpřesnější, budou použity 4 metody výzkumu a to:

- **analýza věcných skutečností** – analýza firemní dokumentace; veřejně přístupné dokumenty, webové prezentace, vnitropodniková dokumentace,
- **pozorování** – pozorování skutečné situace na pracovišti, spontánní dotazy zaměstnancům,
- **semistrukturované rozhovory s manažery a zaměstnanci podniku** – předem připravené otázky, které motivují respondenty k spontánní odpovědi o zkoumané oblasti, s přirozeným průběhem, ale pevně naznačeným směrem,
- **dotazníky pro zaměstnance a manažery a dotazník pro personalistu** – neosobní dotazování složené z uzavřených i otevřených otázek zkoumající názory na firemní prostředí, osobní cítění a názory na problematiku sladování soukromého a pracovního života v podniku; dotazník pro personalistu zaměřující se na současnou situaci ve firmě (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001)

Inspirace pro otázky z interview a dotazníku byla čerpána z knih „Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení“ od A. Křížkové a L. Helšusové a „Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR“ od R. Dudové, A. Křížkové a D. Zajíčkové.

Pro tuto diplomovou práci byla vybrána společnost AutoCont CZ. Ještě než započne samotné řešení problematiky, bude tato společnost představena.

## 2.1 Představení společnosti AutoCont CZ

Společnost AutoCont CZ je českou soukromou akciovou společností, která vznikla v roce 1990 v Ostravě. K rychlému rozvoji v prvních deseti letech přispěla výroba vlastní značky osobních počítačů a systematické budování rozsáhlé obchodní a také servisní sítě. V další dekádě se společnost AutoCont CZ zaměřila na poskytování komplexních IT řešení a služeb pro firemní klientelu a státní správu, čímž se postupně propracovala mezi nejvýznamnější společnosti v oblasti rozsáhlých a složitých ICT projektů. Tím, že společnost systematicky a dlouhodobě budovala odborné schopnosti, pečlivě sledovala potřeby svých zákazníků a díky promyšlené vnitřní organizaci, stala se tak v současnosti jedním z největších a nejvýznamnějších českých dodavatelů na poli informačních a komunikačních technologií.

AutoCont CZ je součástí AutoCont Holdingu, do kterého patří mimo jiné slovenská ICT společnost AutoCont SK nebo největší dodavatel CAD řešení Autodesk v České republice, společnost CAD Studio (AutoCont, 2012a).

AutoCont CZ má sídlo na ulici Hornopolní 34, v Ostravě. Základní jmění společnosti je ve výši 25 000 000 Kč. Společnost je složena ze čtyř specializovaných divizí a to:

- Divize ITI – IT infrastruktura
- Divize PAS – Podnikové aplikace a služby
- Divize ITSM – Outsourcing
- Divize ESA – Enterprise Solutions and Applications (AutoCont, 2012b)

Jednou z konkurenčních výhod společnosti AutoCont CZ je její široká síť regionálních obchodních center. Tyto centra umožňují společnosti efektivně zprostředkovávat celou nabídku řešení a služeb společnosti všem zákazníkům po celé České republice. Společnost je tak schopná reagovat na aktuální potřeby svých zákazníků (AutoCont, 2012c).

V současnosti je ve společnosti AutoCont CZ zaměstnáno kolem 750 zaměstnanců. Z těchto 750 zaměstnanců se zabývá 25,3% obchodní činností, 35,5% se zabývá servisními službami, 25,2% implementací informačních systémů a zbylých 14%

zaměstnanců se věnuje ostatním činnostem. Ze zhruba 750 zaměstnanců 85% spolupracuje přímo se zákazníky. AutoCont je tedy štíhlou společností orientovanou na výkon a produktivitu (AutoCont, 2007).

### **Portfolio produktů společnosti**

Společnost AutoCont CZ nabízí široké portfolio služeb, řešení a produktů.

Jejími činnostmi jsou:

- budování IT infrastruktury – dodávky hardwaru a softwaru, technologie datových center, klientské prostředí, bezpečnost apod.,
- podnikové aplikace a služby – implementace, podpora a rozvoj podnikových informačních systémů,
- správa dokumentů – správa obsahu dokumentů, digitalizace dokumentů, dodávka hardwaru a softwaru,
- vývoj softwaru – zakázkový softwar na míru požadavků zákazníků,
- outsourcing a cloud – komplexní outsourcing IT infrastruktury, cloud, outsourcing provozu koncových zařízení,
- prodej hardwaru a softwaru (AutoCont, 2012d)

### **Hodnoty a cíle společnosti**

Posláním společnosti AutoCont CZ je zavádět a provozovat užitečné informační technologie v organizacích. Společnost na svých webových stránkách tvrdí, že „*nejen vlastní implementace projektu, ale už jeho samotný zrod a správné zadání rozhoduje o jeho přínosech*“ (AutoCont, 2012e).

Cílem AutoContu CZ je být IT profesionálem první volby. To znamená, že si společnost přeje být první volbou pro zákazníky, kteří uvažují o investicích do informačních systémů. Společnost chce, aby ji každý zákazník přizval ke spolupráci a dal jí tak šanci nabídnout její řešení a služby. Dalším cílem společnosti je pak to, aby byla první volbou pro ty, kteří plánují svoji pracovní kariéru v oblasti ICT.

Hodnotami společnosti AutoCont CZ jsou:

- profesionalita,
- ambice a chuť vítězit,
- týmová spolupráce,
- odpovědnost,
- tvořivost (AutoCont, 2012e)



Obrázek 2: Hodnoty AutoContu (AutoCont, 2012e)

Společnost AutoCont CZ má celorepublikové působení a mnoho poboček. Proto byla pro tuto diplomovou práci vybrána pouze jedna divize. Data v této diplomové práci jsou sbírána převážně v divizi ESA, která působí v Brně. Je vhodné, aby tato divize byla přiblížena blíže. Co se týče benefitů, cílů a hodnot, ty jsou pro celou společnost AutoCont CZ stejné, pokud není uvedeno jinak.

### **Divize ESA – Enterprise Solutions and Applications**

Divize ESA se zabývá správou dokumentů a vývojem softwaru. Sídlí v Brně, na ulici Sochorova 23.

V oblasti správy dokumentů společnost AutoCont CZ poskytuje celou škálu služeb pro správu dokumentů, digitalizaci, následné vytěžování dat a archivaci. Důležitými zákazníky těchto služeb jsou zejména větší společnosti, korporace a velké organizace státní nebo veřejné správy. Oblast řešení správy dokumentů je založena

na technologiích IBM, Adobe, Microsoft nebo Nintex. Společnost se na oblast správy dokumentů specializuje již od roku 2000 a stala se tak špičkou v oboru. Mezi největší realizované projekty patří například správa a oběh dokumentů pro Telefónicu ČR, Vodafone nebo EON a Ministerstvo dopravy (AutoCont, 2012f).

Vývoj softwaru zahrnuje výstavbu konkrétního řešení pro konkrétního klienta, kterým jsou většinou velké firmy a státní správa. Tato výstavba se uplatňuje zejména tam, kde již nestačí nákup standardního existujícího produktu. V rámci podnikového portfolia je to především vývoj aplikací, informační portály, integrační projekty a systémy pro vyhledávání. Společnost se zabývá především výstavbou informačních portálů, integračních projektů, transakčních systémů nebo zakázkovým vývojem (AutoCont, 2012g).

## **2.2 Analýza vnitropodnikových skutečností**

Analýza skutečností věcné povahy je významným zdrojem informací pro výzkum. Tato analýza se opírá o hmatatelné výsledky činnosti člověka. Opírá se o objektivní danosti a její výhoda spočívá v tom, že tyto skutečnosti vznikly z jiného než z výzkumného důvodu a plní nebo plnily svoji funkci a zanechávají po sobě důkaz svojí existence. Výzkum tyto dokumenty zpracovává, ale nijak je nemění.

Podnikové skutečnosti jsou zachyceny nejčastěji v různých dokumentech. Pod slovem „dokument“ si pak jde představit předmět vytvořený speciálně pro přenos a zachování informace. Dokumenty jsou zaznamenávány na nejrůznějších nosičích. V případě této diplomové práce byly nejvíce studovány papírové dokumenty a elektronické dokumenty institucionální povahy (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 129 – 131).

K analýze vnitropodnikových skutečností společnosti AutoCont CZ byly použity zejména údaje na jejich webových stránkách, kde má společnost umístěnu řadu dokumentů. Dále byly informace čerpány z vnitropodnikových dokumentů, norem a manuálů, které souvisejí s problematikou sladování. V neposlední řadě byly získávány informace přímo od zaměstnanců společnosti na pracovišti.

## **Zaměstnanecké benefity:**

Společnost AutoCont CZ nabízí svým zaměstnancům řadu benefitů. Jsou to:

- příspěvek na stravenky,
- 5 dnů volna vedoucího navíc po roce trvání zaměstnání ve firmě,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- výhodný firemní tarif pro soukromý telefon pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky/známé,
- výhodné zaměstnanecké půjčky po roce trvání zaměstnání ve firmě,
- nákup IT zboží pro zaměstnance za výhodné ceny z firemního e-shopu,
- slevy na nákup vozů Škoda a VW,
- možnost práce mimo pracoviště (home office) na základě dohody s nadřízeným,
- systém firemního vzdělávání – soft i hard skills,
- firemní, sportovní a společenské akce,
- občerstvení v práci

Volno vedoucího je zajímavým a přínosným benefitem pro zaměstnance. Společnost AutoCont poskytuje nad rámec povinné 4 týdenní dovolené 5 pracovních dnů volna navíc. Toto volno je poskytováno zaměstnancům, kteří pro společnost pracují déle než 1 rok. Cílem tohoto benefitu je vytvořit pro zaměstnance dostatečný prostor pro odpočinek a na vyřizování nutných osobních záležitostí, které vyžadují nepřítomnost na pracovišti. Tyto důvody mohou být například zdravotní (krátká nemoc), ale i osobní jako vyřizování na úřadech nebo prodloužený víkend. Volno vedoucího je placeno stejně jako řádná pracovní směna. Tento benefit ale není automatický, při neplnění povinností může být zaměstnanci odebrán (AutoCont, 2014a).

Nově příchozí zaměstnanci do společnosti AutoCont CZ jsou po svém nástupu zařazeni do procesu adaptace pro jejich hladší začlenění do společnosti. Pro nové zaměstnance je

vytvořen adaptační plán s jejich přímým nadřízeným. Tento plán je poté během času pravidelně aktualizován a kontrolován. V rámci adaptace se noví zaměstnanci účastní i celodenního školení „FAST START“, kde se dozví základní informace o firmě, její kultuře, poslání, vizi, organizační struktuře holdingu, kde naleznou potřebné informace apod. Před koncem zkušební lhůty se koná adaptační rozhovor s personalistou, kdy zaměstnanec vyjádří svůj názor a řekne, co se mu líbí a nelíbí na jeho práci. Posledním krokem je prezentace zaměstnance a workshopu s nadřízeným, kdy se probere, co nového zaměstnanec už umí a na čem je nutné ještě dále pracovat. Tento workshop se následně vyhodnotí spolu se zkušební dobou zaměstnance a stanoví se případný další rozvoj. V tomto kroku se také vyhodnocuje celá zkušební doba nového zaměstnance, vyhodnocuje se a o výsledku se informuje personalista. Případně se personalistovi může poslat i nový mzdový výměr. Každý rok se koná pro všechny zaměstnance tzv. „motivační rozhovor“, který uskuteční manažer pro stanovení dalších cílů a rozvojových aktivit (AutoCont, 2013a).

Zaměstnanci každým rokem postupují výše zmíněný motivační rozhovor. Tento rozhovor se dělí na 5 částí. Tyto části budou popsány v následující části.

- **Část 1 – Motivace**

V této části zaměstnanci vyplňují, jak jsou nyní v práci motivováni a proč. Dále mají zaměstnanci uvést jejich 4 hlavní motivátory a na číselné škále mají vyjádřit, zda se tyto motivátory daří naplňovat. Je zde také otázka, jaký stimul, podnět nebo konkrétní krok zaměstnanci potřebují, aby se v dané motivační škále posunuli o jeden bod výše (tedy k vyššímu uspokojení). Ve vztahu k zaměstnavateli mají zaměstnanci za úkol popsat jejich vztah k němu, zda jsou s ním zaměstnanci spokojeni, co funguje a co by bylo třeba zlepšit. Další otázka pak směřuje na náplň práce – co zaměstnanec baví a co nikoliv. Tato část končí otázkou, v jaké týmové roli se zaměstnanci cítí, jaká týmová role jim nejvíce vyhovuje.

- **Část 2 – Kompetence (pracovní schopnosti a znalosti)**

V této části mají zaměstnanci za úkol sepsat schopnosti a zkušenosti, které ke své práci potřebují. Tyto schopnosti a zkušenosti mohou být jak odborné tak i



osobnostní. Následně je mají zaměstnanci ohodnotit číselnou škálou podle toho, jak cítí, že jsou v nich dobří. Oblasti, které je potřeba zlepšit, se dále konzultují s nadřízeným.

- **Část 3 – Nastavení ročních cílů**

V této části si zaměstnanci určí svoje vlastní cíle pro další rok a dále uvedou cíle firmy a své jednotky. V další podčásti se na číselné škále ohodnocuje, jak se daný zaměstnanec chová ve směru k firemním cílům. Z tohoto seznamu se pak vyberou tři položky, které bude daný zaměstnanec v následujícím roce zlepšovat. Jednou z podčástí je i osobní ohodnocení. Zde si zaměstnanec definuje, za jakých podmínek a při jakém plnění mu bude vyplacena nenároková složka mzdy. Poslední zkoumaná oblast této části se zabývá firemními benefity (viz. výše) a zda jsou zaměstnanci využívány či nikoliv. Zaměstnanci mají též možnost uvést individuální benefity, které využívají.

- **Část 4 – Plán rozvoje měkkých a odborných schopností**

V této části mají zaměstnanci za úkol shrnout veškeré rozvojové potřeby, které vyplynuly z předchozích částí. K těmto potřebám napíší současný stav, potřebu rozvoje, akční plán a termín.

- **Část 5 – Kariéra v AutoContu**

Poslední částí je vyjádření se k současnému stavu zaměstnance ve firmě. Zda chce zůstat na stávající pozici a rozvíjet ji, zda, kdy a jak chce postoupit na vyšší pozici ve firmě, zda chce přestoupit do jiné části firmy, případně další možnosti.

Na konci rozhovoru mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k rozhovoru a uvést veškeré závěry, kroky, cíle a připomínky, které z rozhovoru vyplynuly (AutoCont, 2013b).

### **Rovné příležitosti – muži x ženy:**

#### Pracovní inzerce:

Na webových stránkách společnosti AutoCont jsou nabízeny pracovní pozice. Tyto pozice jsou psané především v mužském rodě a to například „senior IT specialista“,

„vývojář MS Dynamics“, „junior presales specialista“. Pouze u třech nabízených pozic a shodou náhod u stejně pojmenovaných, je uveden i ženský rok a to u „konzultant/ka pro mzdovou problematiku“, „konzultant/ka pro oblast státní správy“ a „konzultant/ka CAD systémů pro oblast strojírenství“.

V prvním a druhém případě se jedná o hledání konzultanta/ky pro mzdovou problematiku a konzultanta/ky pro oblast státní správy. Pokud by se jednalo pouze o tyto pozice, dalo by se říci, že společnost AutoCont CZ vyhledává spíše ženy k administrativním pozicím a nikoliv pro práci v IT. Tuto domněnku ale vyvrací třetí post konzultanta/ky. Ten/ta se má věnovat CAD systémům pro oblast strojírenství, tudíž by se dalo říct, že se jedná spíše o mužskou práci. Je otázkou, proč některé z pozic, v tomto případě 3 (informace k 20.2.2013), jsou uváděny jak v mužském, tak v ženském rodě a zbytek, konkrétně 9 pozic (informace k 20.2.2013), pouze v rodě mužském. V jednom případě je uveden post „absolvent/technický konzultant 3D CAT systémů“ pouze v mužském rodě.

Tento přístup, kdy je daná pozice uvedena pouze v mužském rodě, může vypadat, že společnost hledá pro danou pozici pouze muže. Uvedení pracovní pozice pouze v mužském rodě, ale nemusí znamenat diskriminaci. V češtině se používá mužského rodu pro označení souhrnu osob – mužů i žen a je to celkem běžné. Je ale otázkou, proč některé pozice mají uvedeny oba rody a některé mají u sebe pouze mužský rod (Autocont, 2014b).

Z dalších aspektů inzerátů již nevychází žádné znevýhodňování nebo upřednostňování žen či mužů.

Naopak by se měl zdůraznit fakt, že se v pracovní inzerci společnosti AutoCont nevyskytuje diskriminace zdravotně postižených nebo starších osob (není uvedena formulka „mladý kolektiv“, ale nabízí se „přátelský kolektiv“). Společnost také nepožaduje čistý trestní rejstřík (Helpnet.cz, 2011).

### 2.3 Pozorování na pracovišti

Pozorování je jednou z nejstarších metod výzkumu. Pozorování chování lidí v přirozených podmínkách má tu výhodu, že je nejbližší realitě. V tomto případě pozorování na pracovišti probíhalo zúčastněně, zjevně a s intervencemi v podobě dotazů (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 122 – 126).

Nyní budou uvedeny některé z konkrétních výhod a postřehů, které nabízí společnost AutoCont svým zaměstnancům v divizi ESA a které byly zjištěny přímo na pracovišti. K těmto výhodám již nejsou uvedeny žádné vnitřní normy, proto jsou informace čerpány od zaměstnanců firmy. Výhody, které přísluší pracovníkům této brněnské divize, se také mohou lišit (a liší se) od těch celopodnikových.

Dle slov manažera ESA divize je zaměstnancům k dispozici firemní školka. Tato firemní školka patří ale jiné společnosti, která sídlí ve stejné budově. Společnosti AutoCont ale tato společnost dala k dispozici několik míst pro umístění dětí jejich zaměstnanců, kapacita ale není dostatečná. Podle nejnovějších, ale neoficiálních, zpráv (duben 2014) od zaměstnanců, tato možnost už ale není.

I přístup k dětem na pracovišti je pozitivní. Dětem není přístup na pracoviště zakázán, a když někomu z pracujících vypadne hlídání nebo nastanou jiné komplikace, může si vzít dítě do práce. To samé platí i o přístupu na pracoviště domácím mazlíčkům, konkrétně psům, i když to není příliš vítané.

Co se týká různých příspěvků na hlídání dětí nebo opatrovaných osob, ty nejsou poskytovány.

Neexistuje ani poradna pro složité životní situace, kde by případně zaměstnanci mohli prokonzultovat nastalou životní situaci. V takovém případě ale přichází promluva s nadřízením a individuální dohodnutí dalších kroků.

V současné době na pracovišti někteří zaměstnanci pracují na poloviční úvazek. Jeden pracovník pracuje od pondělí do čtvrtka, jedna pracovnice kvůli dětem pracuje pouze od 8:00 do 14:00. Rodiče na rodičovské dovolené obvykle pracují (pokud chtějí) na zkrácené úvazky nebo na dohodu o provedení práce.

V nynější době jsou v divizi zaměstnány dvě ženy po porodu, které nadále s firmou spolupracují.

Mnoho zaměstnanců využívá také pružnou pracovní dobu a to zejména kvůli vyzvedávání a zavezení dětí do škol či školek nebo k návštěvám lékařů a úřadů. V rámci pružné pracovní doby není žádný nutný interval, kdy zaměstnanci musí být přítomni v práci. To neplatí ale pro dobu porad, kterých se všichni zaměstnanci a zejména manažeři musí zúčastnit. Ty se zpravidla konají každé pondělí od 9:00.

Tím, že se jedná převážně o práci na počítači, je práce velmi flexibilní. Zaměstnanci mají stanoveny úkoly a termíny, které musí dodržet, ale záleží více méně na nich, zda práci budou vykonávat doma nebo v práci. Díky pružné pracovní době zde také není přítomná povinná pracovní doba, ale každý si ji volí sám na základě uvážení a svých potřeb.

Výše v textu byl zmíněn tzv. individuální benefit. Tento benefit zaměstnanec získá, pokud udělá něco navíc v rámci jeho pracovních povinností. Může se jednat o zajištění další zakázky, je odpovědný za úspěch projektu, pracuje přes noc nebo o víkendu. Individuální benefit pak může mít podobu finanční nebo výběr náhradního volna.

V době pozorování na pracovišti nebylo mnoho zaměstnanců přítomných. Bylo to dáno částečně časnou ranní hodinou a individuálními možnostmi k výběru času a místa práce, které zaměstnanci využívají.

Co se týče rozvržení kanceláře a pohody při práci, během pozorování situace na pracovišti působila příjemně, nenuceně a klidně. Jednalo se o kancelářské rozvržení typu „open space“, kdy je v jedné velké místnosti umístěno více pracovníků. V místnosti nebyl zvýšený hluk i přes toto kancelářské rozvržení. Pracovníci a pracovnice mají k dispozici kuchyňku, oddechovou místnost s fotbálkem a toalety. Zaměstnanci pracující pro AutoCont CZ, divizi ESA, mají k dispozici parkovací místa u objektu podniku. Dopravní spojení do práce je velmi dobré jak po silnicích osobními vozy, tak i městskou hromadnou dopravou. Výhodu lze spatřit též v umístění supermarketu hned vedle budovy společnosti.

## 2.4 Výsledky dotazníkového šetření

Písemné dotazování je velmi rozšířeným způsobem k získávání informací od respondentů. Výhodou dotazníkového šetření je to, že respondent není ovlivněn osobou tazatele a také si sám může volit dobu, kdy dotazník vyplní. Nevýhodou je ale nízká návratnost, možnost rozmyšlení se nad otázkami a tudíž ztráta spontánnosti a nemožnost kontroly, zda byl dotazník vyplněn opravdu tím, komu byl adresován. Výsledky získané z ankety mají též pouze informační charakter, jelikož se nelze vyhnout tomu, aby se v odpovědích neprojevovaly sociálně psychologické znaky respondentů (například sklon stěžovat si). Sběr dat od respondentů probíhal anonymně, byly uvezeny pouze nezbytně nutné charakteristiky důležité pro téma diplomové práce (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 115 – 119).

Dotazník určený pro zaměstnance a manažery společnosti je složen z pěti oddílů, jež se každý věnuje jiné oblasti týkající se této diplomové práce. Otázky se zabývají nejen skutečným stavem, ale i pocity zaměstnanců a manažerů a jejich pohledem na problematiku sladování soukromého a pracovního života. První oddíl otázek se zabývá soukromým životem respondentů, druhý oddíl se zabývá pracovním životem a využitím respondentů, třetí oddíl se věnuje sladování soukromého a pracovního života respondentů, čtvrtý oddíl se zaměřuje na situaci v zaměstnání a v posledním oddíle jsou otázky zabývající se osobními údaji zaměstnanců a manažerů. Dotazník je složen z celkem 37 otázek, které jsou uzavřené, kromě jedné volné a jedné polozavřené otázky. Dotazník byl poslán zaměstnancům společnosti AutoCont CZ e-mailem. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné. Šetření také probíhalo v různých divizích (díky e-mailové komunikaci) a nikoliv pouze v brněnské divizi ESA. Samotné vyplňování dotazníku probíhalo pomocí online průzkumu „MojeAnketa.cz“. Vyhodnocení dat probíhalo pomocí programu Microsoft Excel, kdy byl vytvořen úplný výpis všech respondentů a jejich odpovědí. Pomocí filtrů bylo pak s těmito daty dále pracováno.

### 2.4.1 Popis zkoumaného souboru

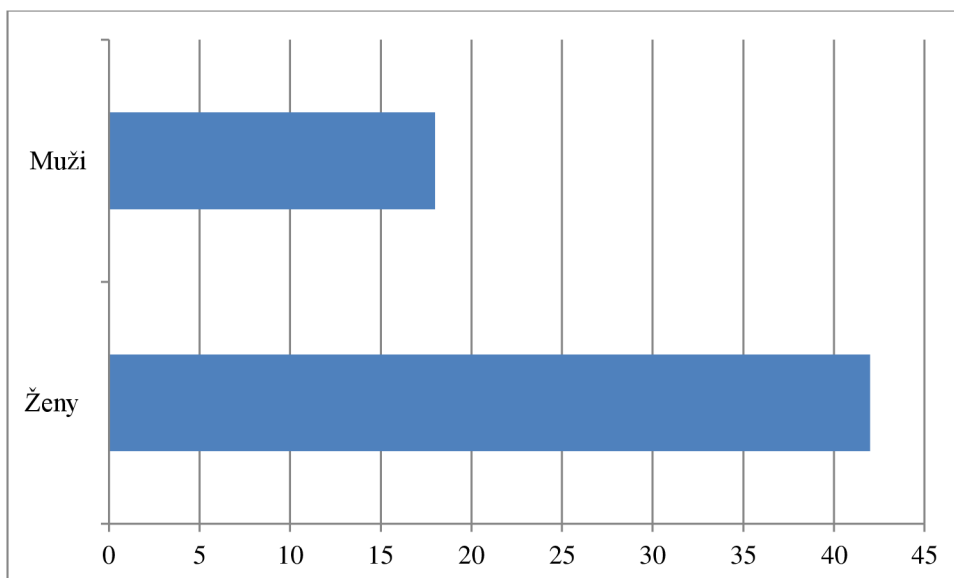
Dotazníkové šetření probíhalo v únoru a březnu roku 2014 a podařilo se shromáždit 60 odpovědí. Požadavek na vyplnění dotazníku byl poslán zhruba 150 lidem, a tudíž je návratnost dotazníku 40%. Dotazník pro zaměstnance je přiložen v příloze této práce.

V následující tabulce je uvedeno věkově složení respondentů. Nejvíce respondentů bylo mezi zaměstnanci, kteří mají mezi 21 – 30 lety (51%). Tato skupina byla následována zaměstnanci, kteří mají mezi 31 – 40 lety (32%). Zbylí respondenti byli ze skupin 41 – 50 let (10%) a 51 – 60 let (7%). Ve věkově nejstarší skupině nebyl žádný respondent. V oblasti IT se pohybují hlavně mladí lidé, proto jsou respondenti hlavně ze skupiny 20 – 40 let. Další možnost, proč odpověděli hlavně mladší zaměstnanci, je taková, že jsou tito lidé více nadšení pro nové věci a jsou ochotni spolupracovat na případných změnách.

	<b>Ženy</b>	<b>Muži</b>
<b>0-20 let</b>	0	0
<b>21 - 30 let</b>	21	10
<b>31 - 40 let</b>	13	6
<b>41 - 50 let</b>	5	1
<b>51 - 60 let</b>	3	1
<b>60 let a víc</b>	0	0

Tabulka 2: Rozvržení respondentů dle pohlaví a věku (Zdroj: Vlastní)

Z tabulky lze vyčíst zastoupení žen a mužů v jednotlivých věkových kategoriích. Od žen bylo obdrženo 42 dotazníků, od mužů 18 vyplněných dotazníků. Tento nepoměr je dán zřejmě tím, že problematika sladění rodiny a práce se týká především žen a tudíž je dotazník zřejmě více zaujal.



**Graf 1: Zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření (Zdroj: Vlastní)**

Z dotazníků vyplývá, že ve firmě je velké množství svobodných lidí (55%), kteří jsou ve věku, kdy mohou mít děti. V následujících tabulkách jsou údaje, které ukazují rodinný stav respondentů a počet dětí, které mají.

Počet dětí	Muž	Žena
0	12	22
1	3	15
2	3	4
3	0	0
4 a více	0	1

**Tabulka 3: Počet dětí (Zdroj: Vlastní)**

Rodinný stav	Muž	Žena
Svobodný/á	12	21
Ženatý/Vdaná	5	16
Rozvedený/á	1	5
Vdovec/vdova	0	0

**Tabulka 4: Rodinný stav respondentů (Zdroj: Vlastní)**

Z dotazníků vyplynulo, že ve firmě je nejvíce svobodných mužů nebo žen, kteří nemají děti. U mužů je velký nepoměr svobodných vůči ženatým a těch co jsou bezdětní

s těmi, co mají alespoň jedno dítě. Ze studia dotazníků, kromě v tabulkách uvedeného, vyplynulo, že ač jsou lidé svobodní nebo rozvedení, žijí často ve vícečetné domácnosti a často již mají tyto lidé děti. Konkrétně 8 respondentů (7 žen a 1 muž) uvedlo, že jsou svobodní nebo rozvedení a přitom mají děti. Proto, když je někdo svobodný ještě neodkazuje k tomu, že je i bezdětný.

Jedno a více dětí má 43% z dotazovaných zaměstnanců. Nejvíce mají děti ženy mezi 31 – 40 lety (konkrétně 12 žen), následují je ženy mezi 21 – 30 lety (4 ženy). Právě u těchto dvou skupin žen se jeví problematika sladování rodiny a práce zřejmě nejvíce důležitá, protože u žen starších jsou často již děti z domu (ženy 50+ mající děti uvedly nižší počet členů domácnosti, než je součet rodičů a uvedených dětí). U starších žen a mužů se ale může časem objevit péče o jiné rodinné příslušníky, například staré a nemocné rodiče. Ve společnosti je ale nejvíce bezdětných a svobodných mladých lidí (mezi 21 – 30 lety) a těch se tato problematika bude týkat zřejmě nejvíce, pokud se rozhodnou založit si rodinu.

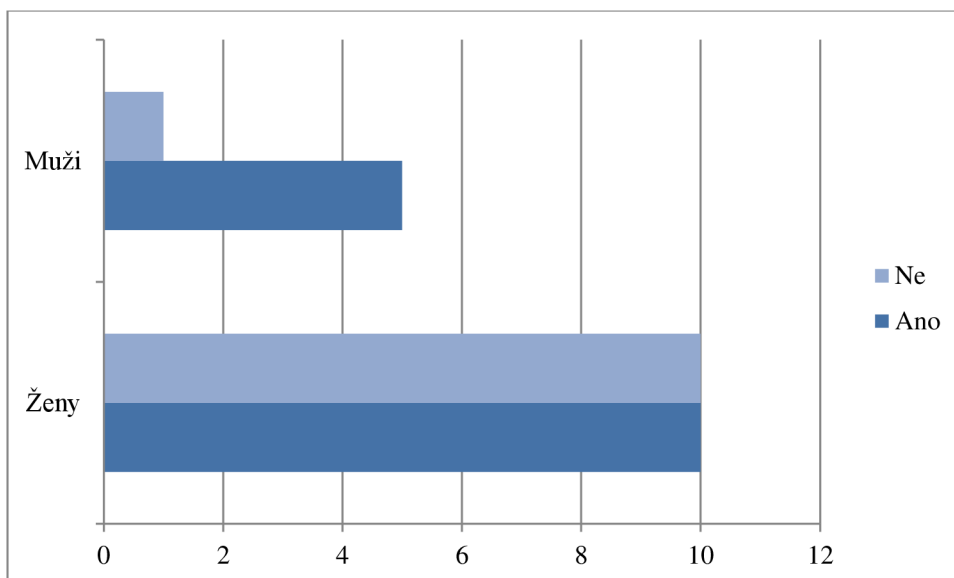
#### **2.4.2 Zhodnocení dotazníkového šetření zaměstnanců firmy**

##### Soukromý život respondentů:

První oblast dotazníku se týkala soukromého života respondentů. Pokud jde o volný čas, 65% respondentů odpovědělo, že ho má dostatek a 35% odpovědělo, že ho má nedostatek. Pokud bylo nahlíženo na respondenty, kteří měli děti, tento poměr se již podstatně změnil a to na 54% (celkem 14 respondentů) těch, co mají děti a mají dostatečné množství volného času a 46% (celkem 12 respondentů) těch, co mají děti a nemají dostatečné množství volného času. Vyplynulo také, že dostatečné množství volného času se nekrátí s množstvím dětí. 46,7% zaměstnanců s jedním dítětem má dostatek volného času, zbytek uvedl, že nemá. 50% respondentů se dvěma dětmi uvedlo, že volný čas má, zbylých 50% že volný čas nemá. Paní, která uvedla, že má 4 a více dětí vyplnila, že volný čas má.

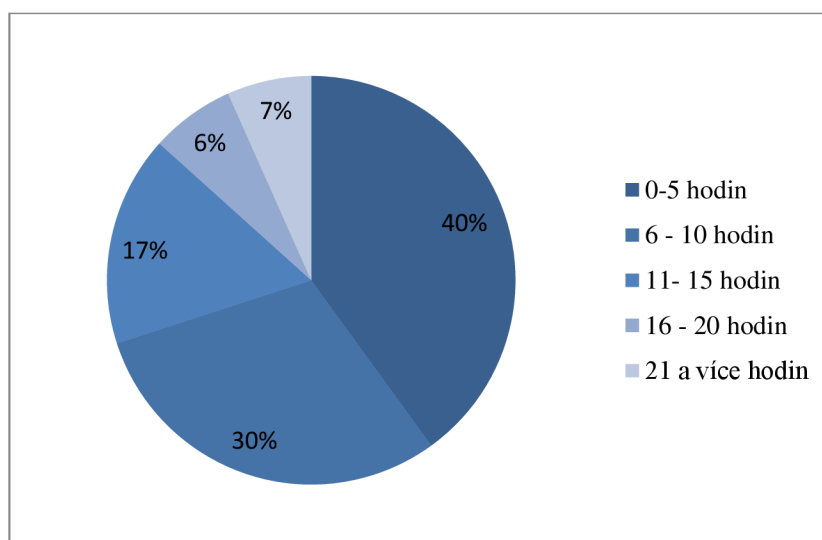
Graf číslo 2 srovnává ženy a muže, kteří mají děti. Zatímco u žen polovina má dostatečný volný čas a polovina ne, u mužů je tento nepoměr značný. Z šesti jich 5 dostatečný volný čas má a pouze jeden muž odpověděl negativně.



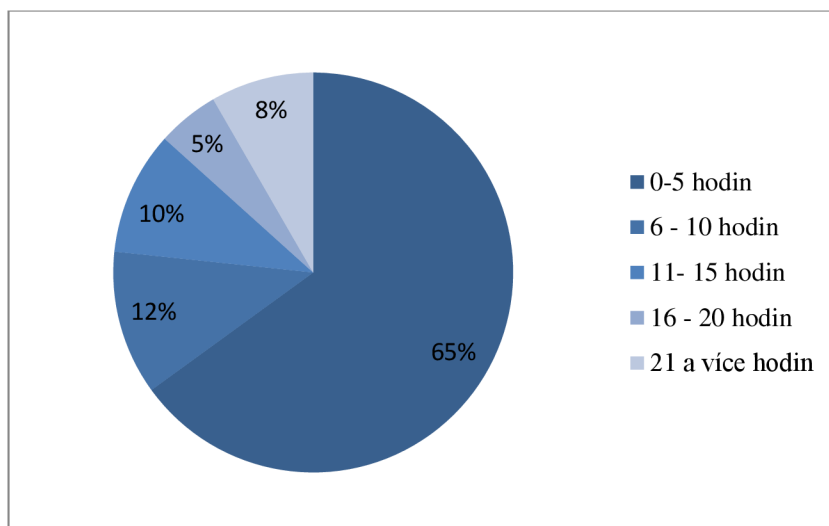


**Graf 2: „Máte dostatek volného času jen pro sebe?“ Odpovědi mužů a žen s dětmi (Zdroj: Vlastní)**

Z celkového průzkumu času věnovaného na péči o domácnost a péči o rodinné příslušníky vyplynulo, že nejvíce respondentů tráví domácími pracemi a péčí o rodinné příslušníky 0 – 5 hodin týdně. Pokud se ale zaměříme na respondenty mající děti, ti stráví domácími pracemi a péčí o rodinné příslušníky mnohem více času. Konkrétně u těch maximálních hodnot (21 a více hodin) jsou to ze 100% ti, kteří mají děti.

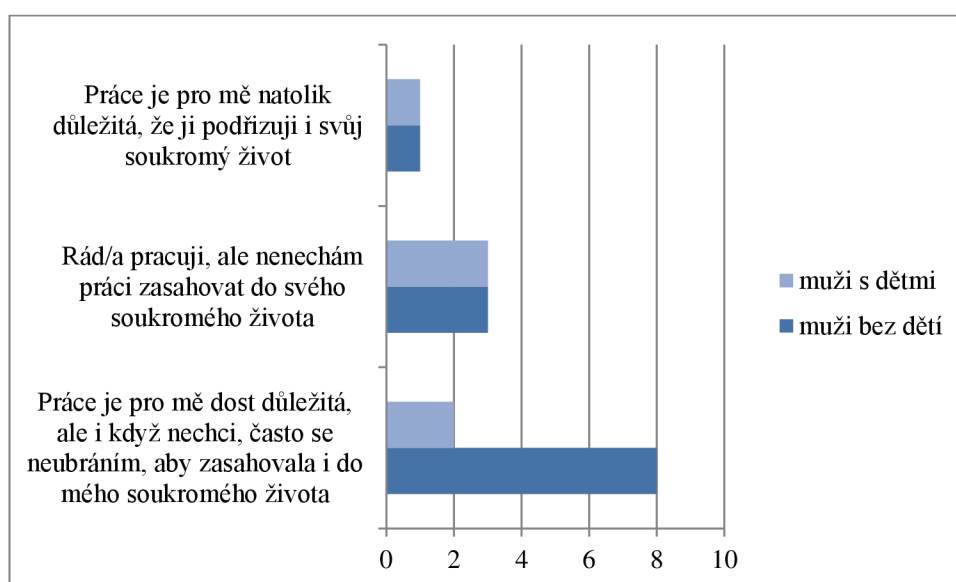


**Graf 3: Čas věnovaný domácím pracím (Zdroj: Vlastní)**

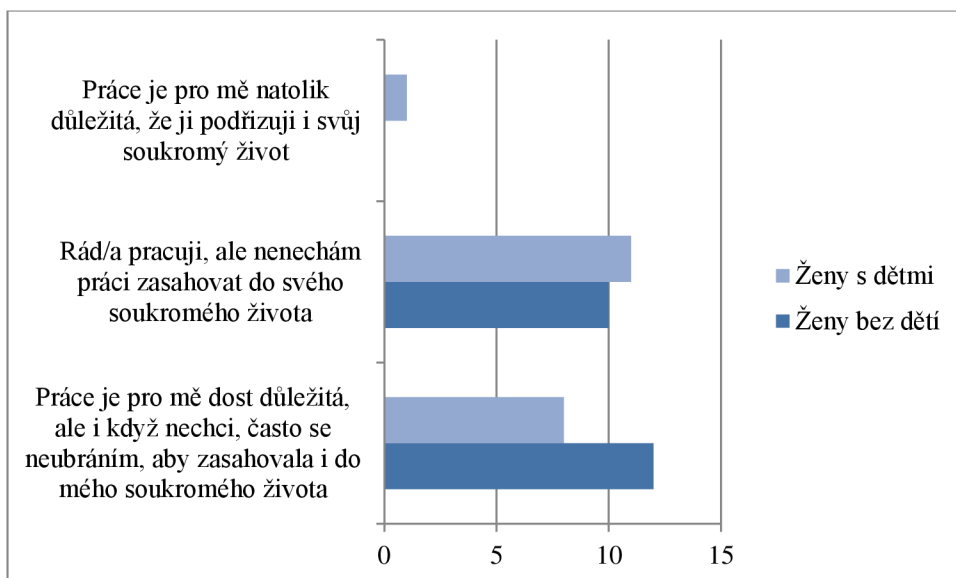


**Graf 4: Čas věnovaný péči o rodinné příslušníky (Zdroj: Vlastní)**

Co se týče postoje k práci a k soukromí, byly vytvořeny dva grafy, jeden pro ženy a druhý pro muže, na kterých jde vidět srovnání, jak se k tomuto tématu staví bezdětní a jak ti, kteří již minimálně jedno dítě mají. Zajímavostí je, že pouze pro 3 zaměstnance je práce natolik důležitá, že jí podřizují svůj soukromý život. Zvláště ženy s dětmi si umí ohlídat, aby jim práce nezasahovala do jejich soukromí.

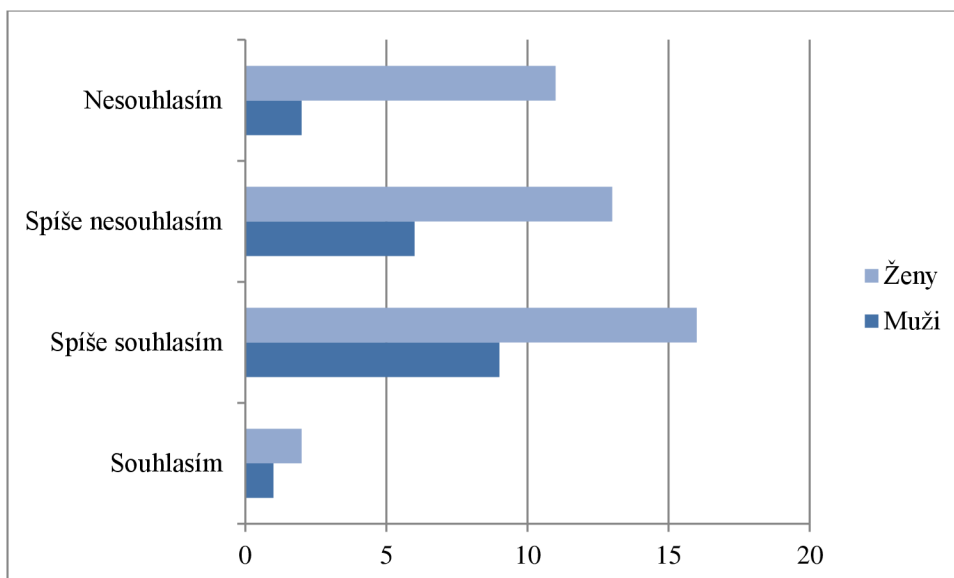


**Graf 5: Vztah k práci a k volnému času – muži (Zdroj: Vlastní)**

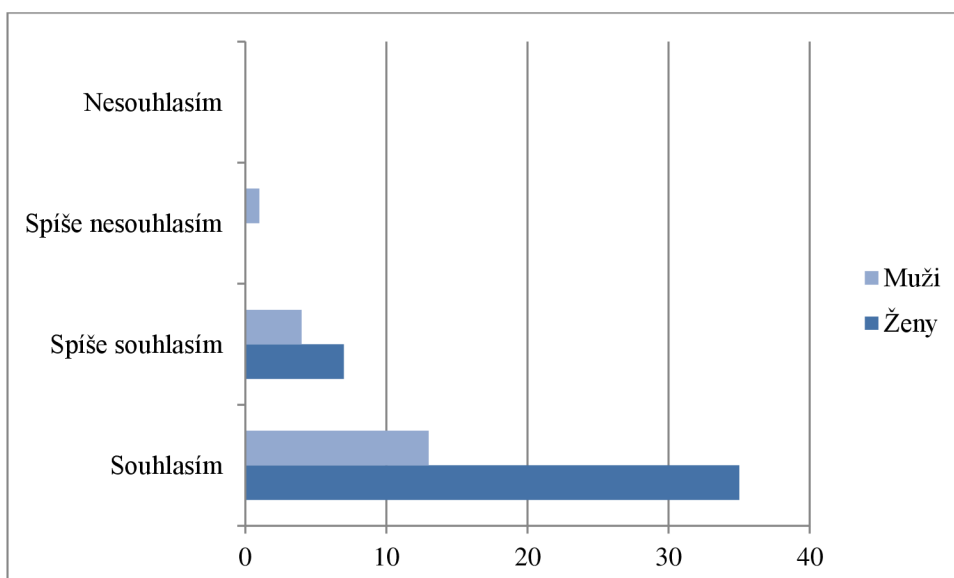


**Graf 6: Vztah k práci a k volnému času - ženy (Zdroj: Vlastní)**

Většina respondentů odpovídající na otázku, zda souhlasí s tím, aby byl muž živitel rodiny a žena by měla pečovat o děti, nesouhlasilo, ale jen těsně. Celkem 28 respondentů souhlasilo nebo spíše souhlasilo s tímto výrokem a 32 respondentů s tímto výrokem nesouhlasilo nebo spíše nesouhlasilo. Celkem zajímavou, a s předchozí otázkou rozpornou, tedy byla další otázka, která se týkala toho, aby muž i žena přispívali do rodinného rozpočtu. 48 respondentů souhlasilo, 11 respondentů spíše souhlasilo a pouze jeden jediný spíše nesouhlasil. V následujících grafech jsou tyto dvě otázky rozděleny podle toho, jak odpovídaly ženy a jak odpovídali muži.

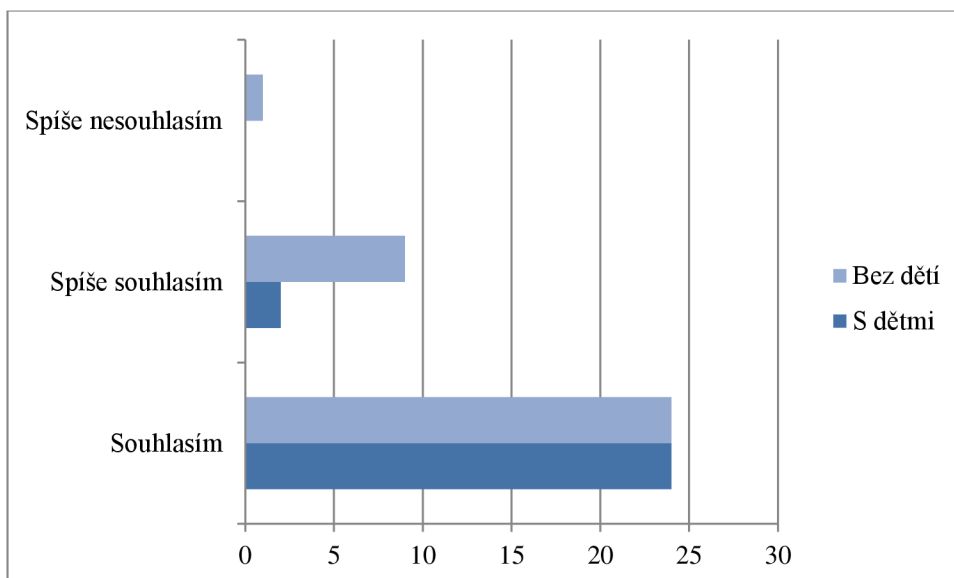


**Graf 7: Ztotožňujete se s názorem, že by měl být muž živitel rodiny a žena by se měla starat o domácnost? (Zdroj: Vlastní)**



**Graf 8: Souhlasíte s tím, aby do rodinného rozpočtu přispívali muži i ženy? (Zdroj: Vlastní)**

Velmi vyrovnanou otázkou bylo i to, že je spíše ženskou záležitostí starat se o děti. 32 respondentů souhlasilo, že je to spíše otázka žen a 28 respondentů mělo opačný názor. Pokud se vezmou respondenti, kteří již dítě mají, ti zastávají ve velké míře názor, že je to žena, která se má o dítě starat. Následující graf ukazuje, jak se odpovědi respondentů s dětmi a bez dětí liší v konkrétních číslech.



**Graf 9: Myslíte, že péče o děti je spíše záležitostí žen? (Zdroj: Vlastní)**

Pracovní život respondentů:

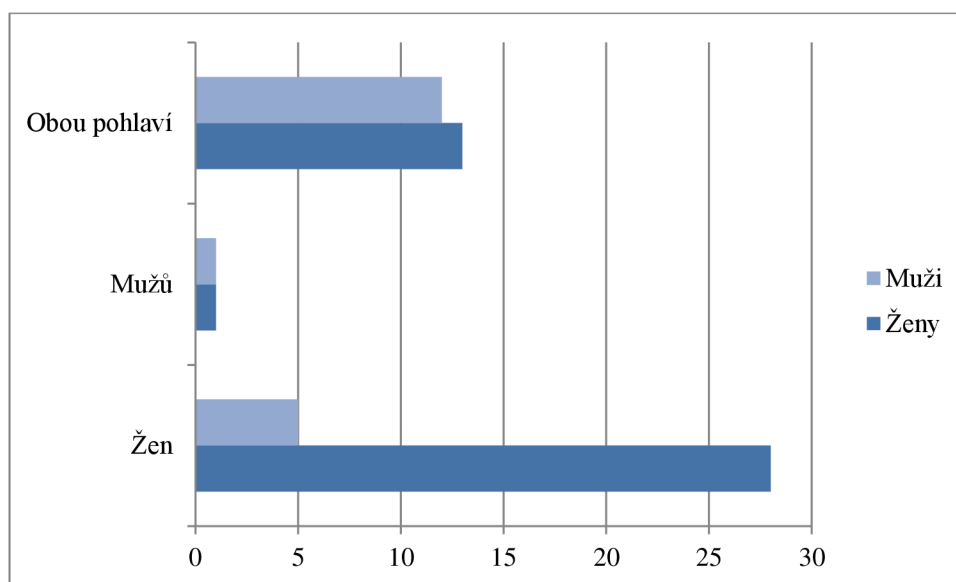
V první otázce tohoto oddílu byli respondenti tázáni na svůj vztah k práci. Výsledky jsou uvedeny v grafu níže. Důležitým poznatkem je, že 24 respondentů s dětmi z celkových 26 uvedlo, že je pro ně práce nutnost, aby zajistili základní zdroj příjmu.



**Graf 10: Co znamená práce pro respondenty (Zdroj: Vlastní)**

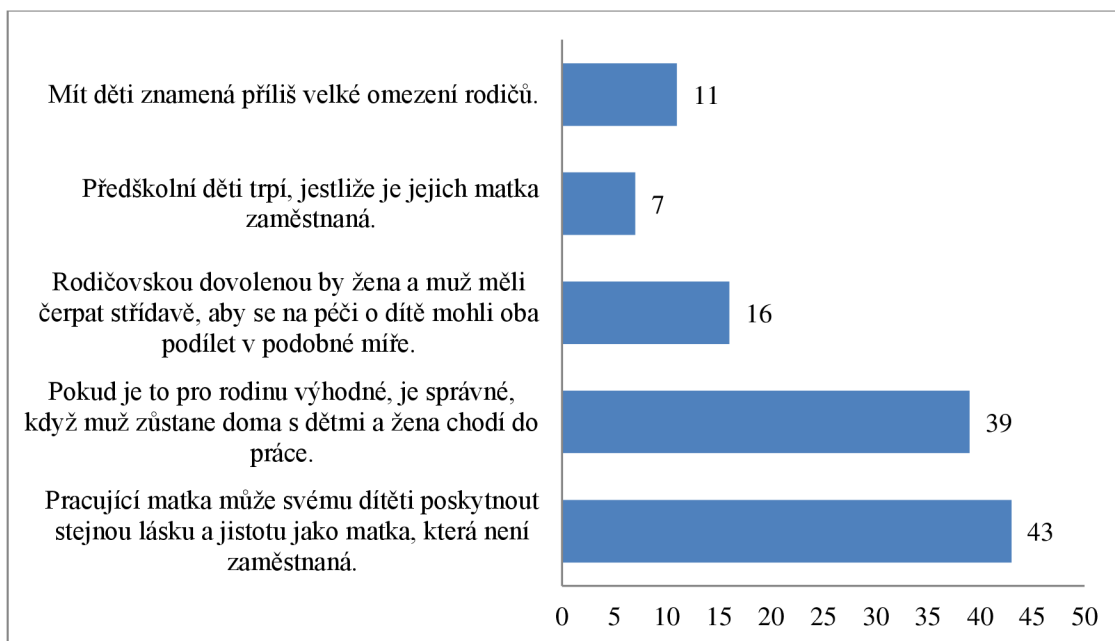
Celých 98,3% respondentů uvedlo, že se ztotožňuje s tím, aby muž i žena v manželství měli stejnou možnost věnovat se svému zaměstnání.

55% procent zaměstnanců společnosti AutoCont si myslí, že problematika sladování soukromého a pracovního života je spíše záležitostí žen, 41,7% zaměstnanců si myslí, že je to záležitost obou pohlaví a 3,3% zaměstnanců si myslí, že se tato problematika týká spíše mužů. U těch, co mají dítě, převažoval názor, že je spíše tato problematika záležitostí žen (61,5%), zbytek si myslí, že je to záležitostí obou. Pokud se respondenti rozdělí na pohlaví, muži si myslí, že problematika je z velké části záležitostí obou pohlaví. Naproti tomu ženy si z většiny myslí, že je to spíše záležitost žen (viz. graf). Z toho vyplývá, že svízele s touto oblastí si spíše uvědomují ženy a že muži zřejmě nevidí takovou tíhu na bedrech žen.



**Graf 11: Domníváte se, že problematika harmonizace pracovního a soukromého života je spíše záležitostí žen/mužů/obou pohlaví (Zdroj: Vlastní)**

V následující otázce byli zaměstnanci tázáni na ztotožnění se s výroky, které se týkají probírané problematiky. Většina se shodla na tom, že pracující matka je schopná svému dítěti dopřát stejnou lásku a péči jako matka, která zůstává doma s dítětem.

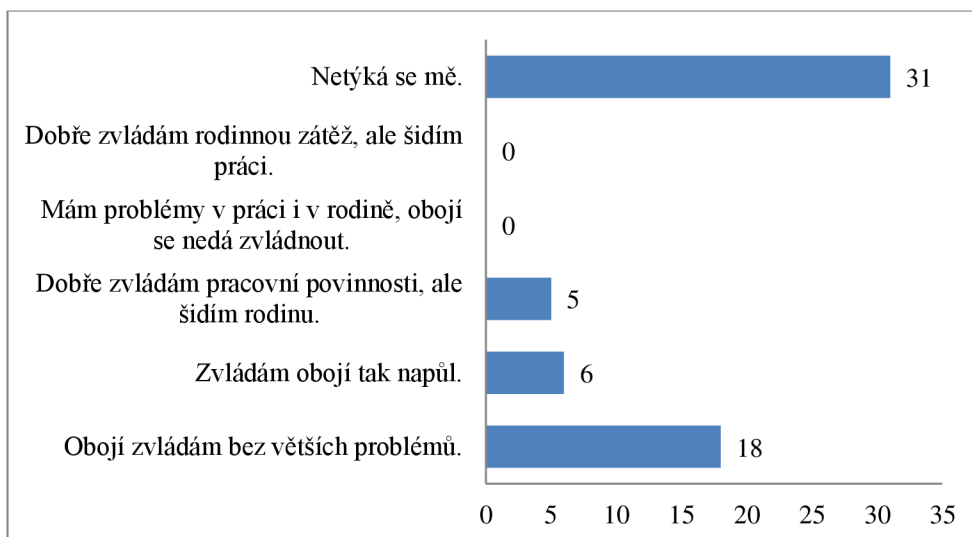


**Graf 12: Ztotožnění s následujícími výroky (Zdroj: Vlastní)**

Většina dotazovaných (76,7%) se také shodla na tom, že je jim bližší dříve vybudovat kariéru a až poté budovat rodinu.

Další otázka se týkala toho, jak respondenti vnímají mateřství na trhu práce, zda je mít děti handicap na pracovním trhu nebo ne. 76,7% respondentů se vyjádřilo, že handicap více či méně spatřují, zbytek si nemyslí, že by mateřství bylo handicapem na pracovním trhu. Z pohledu žen, které mají děti, 80% si myslí, že mateřství je handicapem na trhu práce, což je zhruba stejný výsledek jako u všech dotazovaných. Při hledání práce neměla většina žen problém v souvislosti s rodinou, protože si práci buď rychle našly (20%) nebo vůbec žádný problém neshledaly (80%). Při pracovním pohovoru se většina zaměstnanců nesešla s otázkami týkající se rodiny (39,6%) nebo si to už nepamatuje (15,1%).

Všichni dotazovaní (kteří odpověděli) uvedli, že nešidí práci, i když někteří vykonávají své povinnosti napůl (10%). Většina ale uvedla, že obojí, jak práci, tak rodinu, zvládá bez problémů.



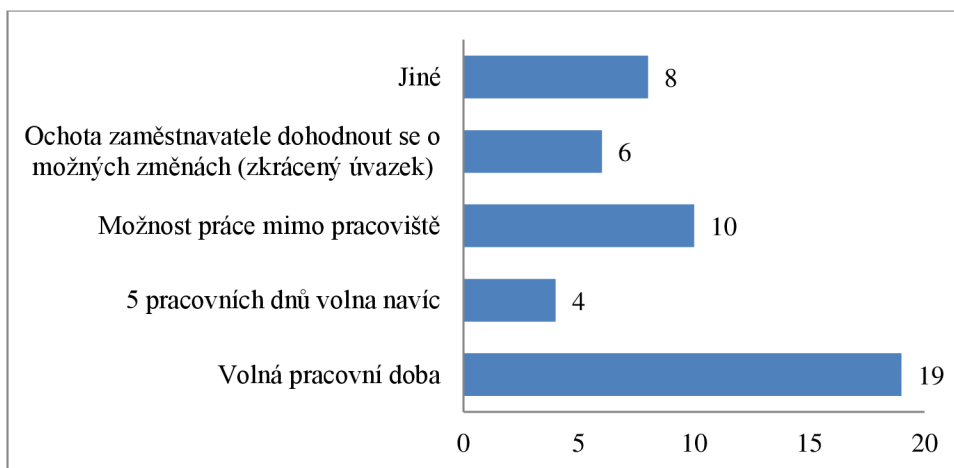
**Graf 13: Zvládání pracovních a rodinných povinností (Zdroj: Vlastní)**

#### Situace v zaměstnání:

Tato část dotazníku se týká přímo situace na pracovišti. První otázkou bylo, zda jsou zaměstnanci společnosti AutoCont kontaktováni firmou nebo kolegy mimo pracovní dobu. 62,7% zaměstnanců uvedlo, že ano, ale jen výjimečně, 8% zaměstnanců uvedlo, že jsou kontaktováni často a zbylých 21,6% uvedlo, že nejsou kontaktováni nikdy. Je to ale celých 83% vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, kteří jsou kontaktováni mimo pracovní dobu. To je zřejmě z toho důvodu, že jsou tito pracovníci na vyšších pozicích nebo mají za úkol projekty, které potřebují, aby byly řešeny v jakoukoli dobu.

V následujícím grafu jsou uvedeny benefity, které zaměstnanci a zaměstnankyně nejvíce oceňují při sladění pracovního a soukromého života. Vyšlo, že nejvíce zaměstnanců (40,4%) oceňuje volnou pracovní dobu následovanou prací mimo pracoviště (21,3%). Následující otázka byla volná, kdy zaměstnanci mohli vyjádřit, jaký jiný benefit vhodný ke sladění by ocenili při sladění práce a rodiny. Nejvíce se opakovala odpověď, že by zaměstnanci ocenili firemní školky, dětský koutek na pracovišti, dětské skupiny nebo služební auto i k soukromému užití.

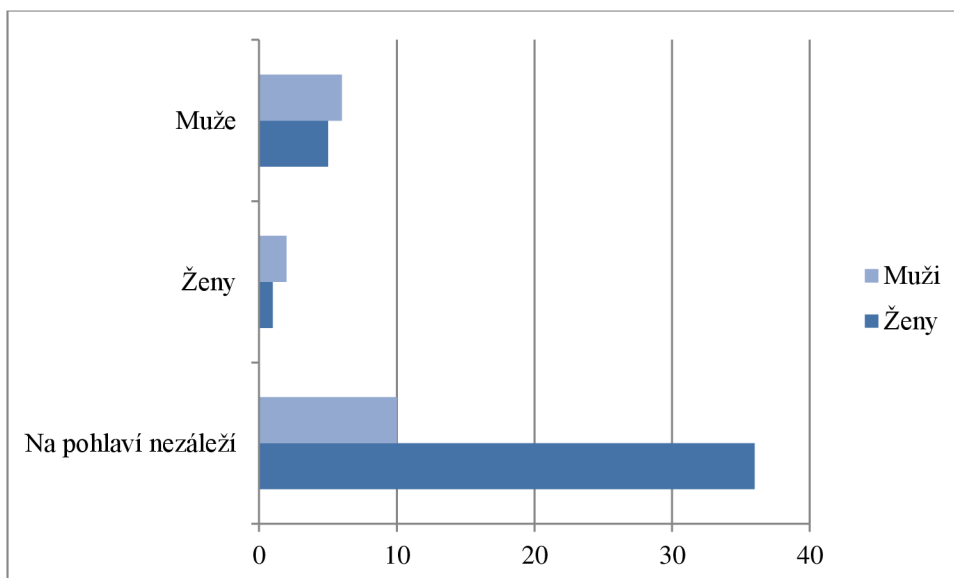




**Graf 14: Benefit, který nejvíce usnadňuje pracovní a soukromý život (Zdroj: Vlastní)**

Zaměstnanci měli možnost vybrat jednu z odpovědí na otázku, která z proročinných politik je nejdůležitější z hlediska skloubení rodiny a práce. Nejvíce z nich (65%) odpovědělo, že je to pružná pracovní doba a zkrácené úvazky. Následovala dostupnost předškolních zařízení, jako jsou školky a jesle (23,3%). Pouze malé procento by preferovalo cenově dostupné bydlení pro rodiny s dětmi, dobře placenou a dostatečně dlouhou rodičovskou dovolenou a jen 1 respondent by preferoval vyšší přídatky na děti. Stejný výsledek vyšel, pokud bereme odpovědi zaměstnanců, kteří mají 1 a více dětí. 65,4% je pro to, že jsou to zkrácené úvazky a pružná pracovní doba, které jsou nejdůležitější z hlediska sladování práce a rodiny.

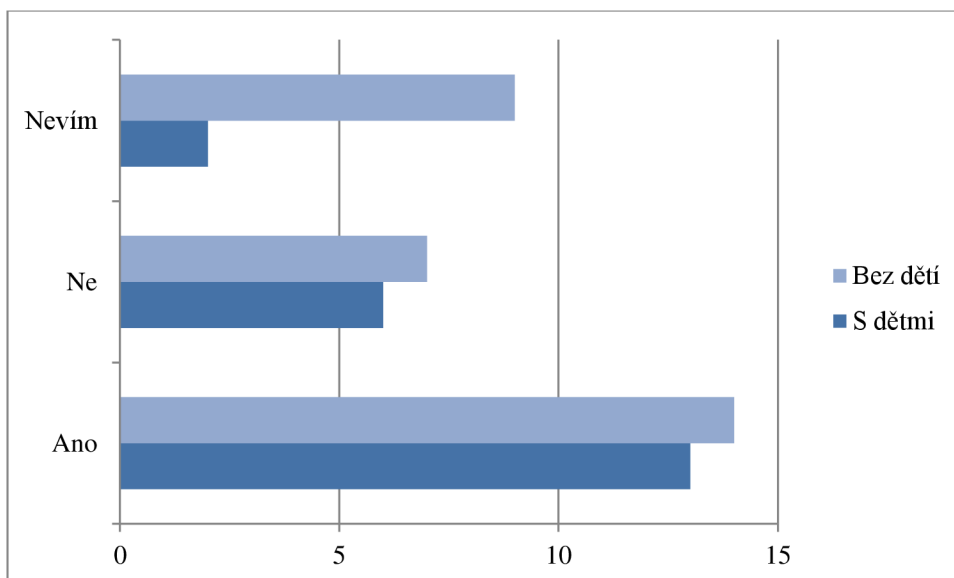
Zaměstnancům společnosti AutoCont nezáleží, zda je vede muž nebo žena. 76,7% jich odpovědělo, že na pohlaví vedoucího pracovníka nezáleží. Pokud se podíváme zvlášť na muže a ženy, 55,5% mužů na pohlaví vedoucího nezáleží, 33,3% mužů by preferovalo jako vedoucího pracovníka muže a 11,1% mužů by preferovalo ženu. 85,7% žen nezáleží, kdo je jejich vedoucím. 11,9% žen by preferovalo spíše muže na vedoucí pozici a zbylé 2,3% by chtěly jako vedoucího ženu. V grafu jsou vidět názorná porovnání mezi odpověďmi mužů a žen.



**Graf 15: Jako vedoucího pracovníka zaměstnanci preferují ženy/muže/na pohlaví nezáleží (Zdroj: Vlastní)**

Zaměstnanci mající děti využívají vesměs nabízené benefity na lepší skloubení pracovního a soukromého života. 72% jich odpovědělo, že využívají všechny nebo některé z nabízených benefitů.

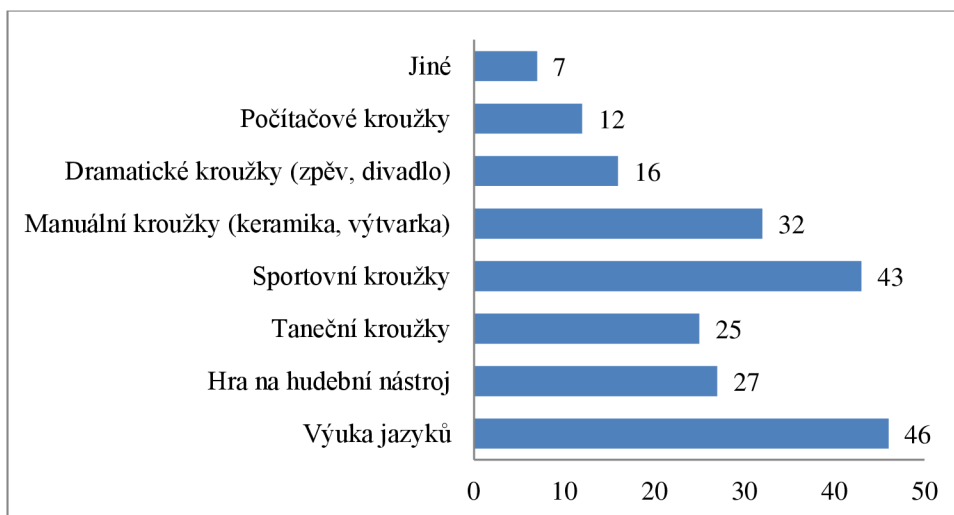
Otázku, zda by zaměstnanci využívali dětský koutek nebo firemní školku, pokud by bylo třeba, zodpovědělo 51 respondentů. 27 se jich vyjádřilo, že by využili této nabídky, 13 respondentů tuto možnost zamítlo a 11 respondentů nevědělo. Co je důležité, 50% zaměstnanců s dětmi se vyjádřilo, že by tuto nabídku využilo, zbytek nevěděl a 23% zaměstnanců by tuto možnost nepřivítalo. Pokud bychom se podívali na zaměstnance do 40 let, těch by 54,3% dětský koutek na pracovišti nebo firemní školku přivítalo. Grafické rozdělení odpovědí respondentů s dětmi a bez dětí následuje níže.



**Graf 16: Využil/a byste (nebo už využíváte) firemní školky nebo dětský koutek na pracovišti?**  
(Zdroj: Vlastní)

Po otázce s firemní školkou byla položena otázka, jaký typ předškolní výchovy zaměstnanci preferují. Nejvíce z nich se přiklonilo pro veřejnou mateřskou školku (46,2%), na druhém místě se umístila firemní školka (24%), na třetím péče partnera/partnerky nebo jiného rodinného příslušníka (23,1%). Pro soukromou mateřskou školu by se přiklonilo 6,7% zaměstnanců. Možnost chůvy se nezamlouvala žádnému ze zaměstnanců.

Respondenti byli pozitivní, co se týče nabídky vzdělávacích a volnočasových aktivit ve firemní školce. 100% zaměstnanců, kteří mají děti a je jim mezi 20 – 40 lety, by tuto možnost využilo. Zaměstnanci by si pro své děti nejvíce přáli výuku jazyků a další možnosti vzdělávacích a volnočasových aktivit, viz graf.



**Graf 17: Preferované typy vzdělávacích a volnočasových aktivit (Zdroj: Vlastní)**

Pouze 15,4% respondentů, kteří mají děti, by neocenilo, kdyby jim zaměstnavatel dával příspěvky na hlídání dětí. Z celkového počtu odpovídajících zaměstnanců by možnost příspěvků na hlídání dětí nebo jiného závislého rodinného příslušníka neocenilo 14% respondentů. Zbytek se vyjádřil, že by tuto možnost přivítal. Pokud by se týkalo o poskytování příspěvků souvisejících s péčí o děti (soukromé školky, tábory, kroužky, kultura), 95,2% rodičů by tuto možnost ocenilo.

V případě, že by zaměstnavatel poskytl zaměstnancům konzultace s odborníkem v těžkých životních situacích, 15% respondentů by jeho rad využilo, 51,7% respondentů by jeho rad využilo pouze v těch nejsložitějších životních situacích a 33,3% respondentů by jeho rad nevyužilo. Pokud se podíváme na rozdělení na muže a ženy, 50% žen by jeho rad využilo v nejnaléhavější situaci, 16,7% by tyto rady ocenila a 33,3% by tuto možnost neocenilo. U mužů by pak pouhé 11,1% využilo této nabídky, 55,5% by nabídky využilo jen v nejtěžších životních situacích a 33,3% by tuto možnost nevyužilo nikdy.

### 2.4.3 Zhodnocení dotazníkového šetření personalisty firmy

Dotazník pro personalistu je určen pro personalistu firmy AutoCont CZ. Dotazník se skládá z otázek, jež se týkají sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců firmy a má tak napomoci lepšímu přehledu o dané problematice. Vyskytují se zde i otázky týkající se obsahu firemních dokumentů týkajících se problematiky sladování a zastoupení žen v manažerských pozicích.

Dotazník pro personalistu byl zvolen z toho důvodu, že je časově zaneprázdněný, a proto se tato forma získání dat jevila rychlejší a pohodlnější než osobní rozhovor. Otázky dotazníku jsou přiloženy v příloze této práce.

Otázky byly vyplněny personalistkou společnosti AutoCont, jejíž věk se nacházel mezi 30 – 40 lety. Z dotazníku bylo zjištěno následující:

Vedení společnosti AutoCont CZ je poměrně dobře informováno o problematice sladování soukromého a pracovního života a co se týče poskytování benefitů v podobě různých forem pracovních dob, poskytuje společnost AutoCont následující formy pracovní doby:

- pružná pracovní doba – pouze některým zaměstnancům,
- stlačený pracovní týden - pouze některým zaměstnancům,
- práce z domova - pouze některým zaměstnancům,
- částečný úvazek - pouze některým zaměstnancům,
- náhradní nebo neplacené volno – všem zaměstnancům

Další otázkou bylo, zda společnost AutoCont nabízí svým zaměstnancům některou z následujících výhod:

- firemní školku či obdobné zařízení péče o malé děti – **Ne** a zatím o tom neuvažuje,
- příspěvek na hlídání a služby péče o děti - **Ne** a zatím o tom neuvažuje,
- pořádání či příspěvek na prázdninové pobyty dětí - **Ne** a zatím o tom neuvažuje,

- příspěvek na rekreační, sportovní nebo kulturní aktivity – **Ne**, ale uvažuje o tom,
- pátý týden dovolené – **Ano**,
- neplacené volno na rodinné či jiné záležitosti – **Ano**,
- firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny – **Ano**

Dále společnost AutoCont nabízí svým zaměstnancům příspěvek na penzijní připojištění, výhodné zaměstnanecké půjčky po roce působení ve firmě, nákup IT zboží za výhodné ceny z firemního e-shopu, slevy na nákup vozů značky Škoda a VW a systém firemního vzdělání soft skills i hard skills.

Momentálně jsou v brněnské divizi ESA 3 rodiče na mateřské nebo rodičovské dovolené. Tito zaměstnanci jsou ale pravidelně informováni o dění v podniku, mohou se účastnit firemních společenských akcí, je s nimi udržován kontakt a rodiče též společnost informují o své situaci. Rodiče, kteří jsou s malými dětmi doma, si mohou též přivydělávat při současném odebrání rodičovského příspěvku a jakmile se vrátí zpět do zaměstnání, jsou zapojeni do rekvalifikačních a doškolovacích kurzů. Zatím není zavedeno, aby se rodiče malých dětí zúčastňovali školení, které probíhají za jejich nepřítomnosti v práci, ale uvažuje se o zavedení. Pro společnost je spíše výhodou přizpůsobovat se těmto zaměstnancům, protože dle slov personalistky odvádí spokojený zaměstnanec lepší výkon a díky variabilitě pracovní doby a různých výhod je možnost zaměstnat i takové pracovníky, kteří by jinak do práce nemohli chodit.

Jednou ročně se ve společnosti provádí i průzkum spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Zda budou v příštím roce dotazovány i otázky na problematiku sladování, se zatím neví.

Společnost AutoCont CZ uplatňuje ve všech směrech principy rovnosti žen a mužů. Jsou to oblasti rovného odměňování, princip rovných příležitostí mužů a žen při náboru nových zaměstnanců a zaměstnankyň a princip nediskriminačního propouštění na základě pohlaví. Společnost se nijak nesnaží vyrovnat počet mužů a žen na řídicích pozicích a ani toto zastoupení není zvlášť sledováno. Tyto principy ale nejsou zakotveny v žádném firemním dokumentu (etický kodex, organizační řád, vnitřní

platový předpis apod.). Při popisu pracovních pozic se jen částečně uvádí mužský a ženský rod.

Personalistka odhadla, že poměr žen vůči mužům ve firmě je zhruba 40:60. Ve vedoucích pozicích je pak poměr žen zhruba 10%. Personalistka se ale nedomnívá, že by bylo přínosné zvýšit zastoupení žen ve vedení z toho důvodu, protože jsou to dovednosti a zkušenosti jedinců, které rozhodují o vybrání do vedoucích pozic. Společnost AutoCont CZ momentálně neuvažuje o auditu rovných příležitostí.

## 2.5 Výsledky semistrukturovaných rozhovorů

Částečně řízený rozhovor se vyznačuje tím, že je připraven soubor otázek a témat, které budou jeho předmětem, aniž by bylo předem striktně stanoveno jejich pořadí. Otázky se v průběhu rozhovoru mohou modifikovat, ale je důležité, aby byly probrány všechny. U tohoto typu rozhovoru může též tazatel klást doplňující otázky (Reichel, 2009, s. 111 – 113).

V rámci interview byly probírány oblasti, na které se zaměřuje tato diplomová práce. Nejdříve byly zjištěny informace o dotazovaných jedincích, jejich osobní situaci. Dalším tématem byla profesní seberealizace dotazovaných, kdy bylo řešeno, na jaké pozici se daný člověk nachází, jaké byly klíčové momenty jeho kariéry a jaké jsou jeho další aspirace. Třetím tématem rozhovoru byly motivátory a demotivátory kariéry dotazovaných manažerů. Po této části následovala oblast otázek týkajících se kombinace pracovního a soukromého života. V této části se otázky lišily podle rodinného stavu a dětí. V další části byl probírán životní styl dotazovaných a v poslední části pracovní podmínky ve společnosti. Na závěr mohli dotazovaní podat doporučení dalším ženám nebo mužům. Otázky byly kladeny tak, aby odpovídaly pohledu manažera i zaměstnance. Znění otázek je možné dohledat v přílohách této práce.

Rozhovory byly vedeny anonymně a to v brněnské divizi ESA, která sídlí na ulici Sochorova. K rozhovoru byli přizváni dva manažeři této divize. Jeden svobodný, mladý muž do 30 let a druhým byla vdaná žena, ve věku mezi 30 – 40 lety, se dvěma dětmi. Rozhovory byly vedeny mimo pracoviště, byly zaznamenávány na zvukové zařízení a trvaly 40 – 50 minut. V následujícím textu jsou formulovány odpovědi obou respondentů. Jména respondentů byla pozměněna, aby byla zachována anonymita rozhovoru. Ostatní aspekty zůstaly nezměněny.

- Osobní situace:

Nejdříve byly uvedeny osobní údaje obou dotazovaných, jejich rodinný stav, počet dětí nebo bydliště.

**Jan:** „*Je mi 28 let, jsem svobodný, bezdětný, momentálně bez partnerky. Bydlím v Brně sám v bytě v centru města.*“



**Monika:** „Mám 35 let, jsem 8 let vdaná a mám dvě děti. Starší má 7 let, mladší 5 let, to letos půjde do školy. Bydlíme v Brně, v okrajové části města v bytě 3+1. Vystudovala jsem Masarykovu univerzitu.“

- Profesní seberealizace:

**Jan:** Jan pracuje na pozici seniora vývojáře a je vedoucím týmu pro vývoj průmyslových softwarů (softwarů pro řízení výroby). Ve firmě pracuje již 5 let a začínal na pozici programátor. Počet jeho podřízených se mění s tím, na jakém projektu pracuje, maximálně ale do 5 lidí. Nyní je ale jeho pozice ztížená. „... Nyní ani moc zaměstnanců ve firmě není, tak pracuji s méně lidmi.“

Klíčovými událostmi v jeho kariérním životě bylo to, když dostal svůj první počítač a byl jím pohlcen. Dále ho ovlivnila vysoká škola. Nejvíce ho ale těší to, že „... dělám své hobby za peníze.“

Další aspirace pro pana Jana moc nejsou. Kariérně nemá již kam stoupat, leda na místa, která by ho nebavila. Jeho cílem je mít stabilní vývojářský tým a dělat projekty, které jsou nápomocny lidem a jsou všeobecně prospěšné. Jan je spokojen s tím, že mu zaměstnavatel nechává volnou ruku. Co pana Jana odrazuje při případném dalším budování kariéry, tak je to především vazba na rodinu a přátele: „... na jedné straně bych se mohl sbalit a jet do Ameriky, ale na druhé straně jsou tu rodinné a přátelské vztahy a ty bych nerad nějak ztratil.“

Při otázce, zda by měl pan Jan stejné cíle a zda by situaci hodnotil jinak, pokud by byl ženou, se pan Jan pozastavil nad tím, zda by vůbec takové cíle měl. Jako žena by pan Jan počítal s tím, že bude mít děti a tak by se rozhodoval, zda kariéru nastartovat před dětmi nebo po nich a také by záleželo na tom, jaká žena by byl. „... Pokud bych chtěl děti, tím pádem bych takové ambice neměl, ale kdybych byl žena, co děti nechce, tak by se ty sny dotáhly jako teď. I kdybych byl ale žena s dítětem, šel bych si za tím svým snem, ale tam dost záleží na podpoře okolí, manžela atd. Dělat co vás nebaví, je strašně ubíjející jak fyzicky tak psychicky. Ale to stejně platí i pro muže. Ale tu situaci celkově z pohledu ženy vidím obtížněji.“

**Monika:** Monika pracuje na pozici vedoucí oddělení práce a mzdy. Má pod sebou 3 podřízené – dvě účetní a jednu personalistku. Klíčovými událostmi v životě paní Moniky bylo vystudování vysoké školy a získání práce v AutoContu. Byl to její kamarád ze střední školy, který ji přivedl k IT.

Momentálně paní Monika nemá větší pracovní aspirace a ambice. Je spokojená s nynějším stavem, i když by ráda zkusila projekty z nových oblastí, které ještě nedělala. „*Ted' jsem spokojená a ani bych nechtěla nikam růst, spíš zajímavé projekty by mě lákaly...*“ O budování kariéry paní Monika nepřemýšlí. Momentálně nechce vyšší pozici. Kdyby byla paní Monika muž, myslí si, že by měla situaci snazší už o to, že by nemusela řešit dilema, jestli zvládne bez problémů péči o děti a práci. „*... jako žena řeším, co by bylo, kdybych ztratila práci, jestli bychom zvládli platit na byt, auto, aby to děti nezaznamenaly, co kdyby mě opustil muž, jak bych to se dvěma dětma sama zvládla. Muži toto asi tolik neřeší, pak se můžou zaměřit na tu práci a cíle...*“.

- Motivátory/demotivátory kariéry:

**Jan:** Jan vnímá motivaci ve firmě jako slabší. Říká, že poslední dva roky motivace silně upadá, protože se firma zaměřuje na celkový finanční stav a přestává se starat o zaměstnance. Pravidelné motivační pohovory poslední dva roky vůbec nebyly a množství schůzek řešící směr firmy je nízké. „*... Je to lidma, vedením, ale poslední dva roky byla krize a lidi začali řešit zakázky apod. a přestala se řešit motivace a pracovní morálka, pak ale klesají výsledky a vše jde dolů. Ale to je chyba hlavního vedoucího, že to neřeší. Taký za poslední rok bylo velké propouštění a všichni si myslí, že je to chyba a tak se ty pohovory nedělají proto, aby lidi nekritizovali vedení. A než řešit kritiku, tak raději neřeší nic.*“

Hlavním důvodem pro budování kariéry je pro pana Jana něco dokázat, splnit si sny, ke kterým je třeba peněz, ale hlavním osobním důvodem pro budování kariéry je to, že práce pana Jana baví, rád poznává nové věci, tím se učí a to ho žene kupředu.

Kariérní rozvoj muže a ženy je dle pana Jana stejný. Říká, že je to individuální a nezávisí to na pohlaví. „*... žena ale i muž mohou mít vztah k rodině a tak raději budou preferovat rodinu než tu práci.*“ Pan Jan si myslí, že to jsou zažitá představy, které ženy odrazují od kariéry. V jeho firmě ale nevidí problém v tom, aby žena pokračovala

v kariéře i během mateřství, naopak je to nutnost. Všechny kolegyně, které zná, mají nějaký typ úvazku i během mateřské dovolené. Zároveň ale doplňuje, že je to specifikem IT oborů a v jiných oborech to může být odlišné.

**Monika:** Motivaci ve firmě vidí paní Monika podobně jako pan Jan. Říká, že v této oblasti jsou určité mezery a oproti dřívějšímu se situace změnila spíše k horšímu. Kdyby se situace vrátila do původní podoby, určitě by to pomohlo. Vadí jí klima, kdy zaměstnanci nejsou dobře naladěni a jejich vyšší nadřízení tuto situaci nijak neřeší. To je pro další práci ve firmě demotivující.

Hlavním důvodem budovat kariéru je pro paní Moniku možnost dělat zajímavější a pestřejší práci, mít více pravomocí a připadat si pro společnost důležitější. Samozřejmým důvodem jsou i finance, které jsou pro zajištění rodiny třeba.

Ve společnosti AutoCont je dle slov paní Moniky kariérní rozvoj mužů a žen stejný. *„Nepřipadá mi, že by tam byly rozdíly, jde o to, jakou práci odvedu, jaký mám přístup k firmě.“* V jiných společnostech a oborech si ale paní Monika myslí, že rozdíly jsou, jelikož je těžké, aby ženy zvládly současně na 100% mateřství a budování kariéry. *„Ty ženy vypadnou z procesu a pak je dost těžké, vracet se zpátky, musejí dotahovat pak velkou ztrátu. Vyskočí z rozjetého vlaku a zpět se naskakuje dost těžko. Samozřejmě to neplatí u všech, ale hodně žen i toto předem odradí.“*

- Kombinace práce a soukromí:

**Jan:** Ideální představou soukromého života je pro pana Jana mít manželku a dvě děti. Momentálně ale nemá ani přítelkyni, proto o dítěti zatím nepřemýšlí. V horizontu tak sedmi let by ale děti chtěl určitě mít. Pan Jan si nemyslí, že by byl problém skloubit jeho práci s trvalým partnerským vztahem.

Co se týče placených služeb, pan Jan žádnou nevyužívá. I kdyby měl omezit svoji práci, raději se sám o děti postará, než aby jim zaplatil hlídání. Ani jiné placené služby by nechtěl *„ ... Nějaký pravidelný úklid nechci. Představa, že mi lítá po bytě někdo cizí s prachovkou se mi nelíbí ...“*.

Přiřazení žena – matka, otec – živitel se panu Janovi nelíbí: *„ ... otec je vnímán, jako že nosí peníze a nemusí se už starat o tu rodinu a to mi vadí...“*

**Monika:** Podle paní Moniky je ideální uspořádání života manželství a děti. Paní Monika se snaží, aby nenarušovaly její práci, ale někdy se stane, že když jsou děti nemocné, musí s nimi zůstat doma. Společnost jí ale vychází vstříc a tak může v těchto případech pracovat z domu nebo třeba odejít dřív z práce a jít s dětmi k lékaři. Po nástupu do práce z mateřské dovolené paní Monika nastoupila do stejné pozice. Po celou dobu mateřské dovolené byla s firmou v kontaktu a pracovala na zkrácený úvazek. Kdyby nepracovala, myslí si, že by už výpadek nedohnala, protože její obor se vyvíjí velmi rychle. Otec se na výchově dětí také podílí, ale je to většinou ona, kdo s nimi zůstává doma, když jsou děti nemocné. Sem tam vypomůže partnerova matka. Placených služeb paní Monika nevyužívá, momentální situaci zvládá sama. *„Kdybych ale viděla, že toho času na děti tolik nemám, asi bych zaplatila nějaké studentce nebo paní, aby doma uklidila. Já bych mohla třeba s dětma ven, věnovat se jim, zařídit si svoje věci, teď ale nic takového nevyužívám...“*.

Paní Monika se neztotožňuje s klasickým přirovnáním otec – živitel, žena – matka. *„Vadí mi, že je to ještě takový ten zarytý pohled té společnosti, že v zahraničí už to tak není, hlavně v těch severských zemích to nebudí rozpaky, když je muž na mateřské.“*

- Životní styl:

**Jan:** Respondent tráví práci týdně průměrně 60 hodin a domácnosti 20 hodin týdně i s vařením. Na koníčky má 40 hodin. Pokud by byla možnost více času, pan Jan by ho věnoval rodině, případně partnerce, pokud by ji měl, jinak by ho věnoval koníčkům, práci ne. S touto situací je pan Jan spokojen a neměnil by.

**Monika:** Respondentka tráví práci týdně asi 50 hodin, domácnosti se věnuje zhruba 25 hodin týdně a na sebe a děti má asi 35 hodin. Její manžel jí o víkendu pomáhá s domácími pracemi, někdy uvaří a hraje si s dětmi. V týdnu hlídá děti, když jde paní Monika cvičit. Paní Monika si myslí, že jí manžel doma pomáhá dostatečně a dělá to rád. O děti jeví zájem. Samozřejmě má i své aktivity, ale není to na úkor rodiny, často se spíš snaží do nich rodinu začlenit (lezení). Kdyby měla paní Monika více času, určitě by ho věnovala dětem, ale taky manželovi. Nynější situace jí vyhovuje, ale kdyby bylo více volného času, nezlobila se, protože někdy se cítí vyčerpaně a má pocit, že je neustále v pohybu a něčemu se věnuje.

- Pracovní podmínky:

**Jan:** Pokud by pan Jan dostal zajímavou pracovní nabídku, nebránil by se zahraničí, ale musela by s ním jít partnerka, případně rodina. Partnerce a její kariéře by se pan Jan přizpůsobil jen tehdy, pokud by to rodinu nezatížilo finančně. Velmi by mu ale vadilo získat sice lépe honorovanou pracovní pozici s vyšší prestiží za cenu výrazného omezení volného času. *„Výrazné omezení volného času by mi dost vadilo. Už jsem jednu odmítnul, musel bych tam dělat od rána do večera. Obětování volného času za to nestojí. Možná jo, ale krátkodobě, kdyby to bylo jo hodně dobře placený, třeba na dva roky, tak jo, ale rozhodně ne na delší dobu.“*

Ve firmě dle pana Jana panují dobré vztahy k ženám. Nikdo nerozlišuje pohlaví, záleží vždy na odvedené práci. Myslí si také, že ženy i muži mají stejné podmínky při budování kariéry a že ženy dosahují stejných pozic jako muži. Sám pan Jan by preferoval ženu jako nadřízenou, protože ženy dle něj vidí řešení problému jinak než muži. *„Muži mají stejný pohled na problém jako já a proto je lepší mít v týmu ženu, která to vidí jinak. Vytvíjíme software pro obě pohlaví a tak musíme znát oba pohledy.“*

Budování kariéry v IT vidí pan Jan jako velmi rovnocenné pro muže i ženy, zvláště u něj ve firmě a nemyslí si, že by byl někdo znevýhodňován na základě svého pohlaví nebo toho, zda má či nemá děti. Nejdůležitější jsou vědomosti a odvedená práce.

**Monika:** Paní Monika by nebyla ochotná se kvůli práci přestěhovat. *„... máme byt na hypotéku, to by se asi nedalo takhle všechno opustit, navíc děti tu mají kamarády, babičky. Taky ten cizí jazyk by byl asi problém. No neumím si to představit, takhle jsem spokojená a dálky mě nelákají.“*

Pokud by nebyla jiná možnost, paní Monika by přizpůsobila své pracovní tempo a nasazení manželovi, ale pouze v nevyhnutelné situaci: *„... kdyby třeba přišel o práci a my museli pořád platit za byt a tak, tak to bych zkusila víc pracovat, ať to zvládneme.“* Lépe honorovanou práci s vyšším společenským statutem, ale s výrazným omezením času, by paní Monika momentálně nepřijala, ale až děti dospějí, přemýšlela by o této nabídce.

Paní Monika si myslí, že ve firmě panují obecně velmi dobré vztahy k ženám i k ženám na vysokých pozicích, budování kariéry je možné pro všechny ochotné a šikovné zaměstnance, nikdy se neseťkala s problémy v této oblasti. Nemá problémy s vedoucími ani mužského ani ženského pohlaví, záleží na člověku jako takovém a na jeho přístupu k lidem a k práci. Manažerky a manažeři se v zásadě neliší podle paní Moniky nebo jen v detailech. *„Možná mi přijde, že jsou ženy více připraveny. Ale není to asi globální. Chlapi to často řeší na poslední chvíli nebo na místě. Ale nevím, jestli je to pravidlo.“*

Názor paní Moniky na kariéru žen a mužů: *„Pro ženy, které mají děti a rodinu, je budování kariéry obtížnější v tom, že se vždy musejí koukat i na ostatní, závisí na nich jini, už za sebou táhnou tyhle starosti a nemůžou se jen tak sbalit a třeba přijmout super nabídku z druhého konce světa. Jsou svázány s dětmi a jsou to děti, na které je brán ten prioritní potaz. Ale záleží samozřejmě na tom rodinném zázemí, které když je dobré, umožní té ženě jít si za svou kariérou. To je moc důležité, to zázemí.“*

Doporučení paní Moniky a pana Jana ostatním:

*„Nepřehánět to s prací a určitě mít děti.“*

### **3 NÁVRHY ŘEŠENÍ PRO OPTIMALIZACI PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA**

Společnost AutoCont CZ a.s. má velmi solidní základnu firemních benefitů a také nabízí svým zaměstnancům široké možnosti k co nejlepšímu skloubení pracovního a soukromého života. Zaměstnanci jsou vesměs spokojeni se současným stavem a spatřují v něm výhody. Návrhy se tak budou týkat zejména ukotvení jednotlivých forem benefitů do celopodnikových norem a směrnic, aby se případně nabízené benefity v jednotlivých divizích a pracovištích neodlišovaly, ale aby byly stejně závazné pro celou společnost. Další návrhy se budou týkat zavedení etického kodexu, které do firemní politiky pevně ukotví genderovou rovnost. Obecně se tak tyto návrhy budou skládat z doporučení pro podnik, které povedou k průhlednosti celého systému společnosti.

Z dotazníkového šetření a interview vyplynulo, že by si zaměstnanci a manažeři přáli různé firemní akce pro rodiče s dětmi v rámci pracovní doby, dětský koutek na pracovišti pro nenadálé události, kdy vypadne hlídání dítěte, firemní školku, nebo dětskou skupinu zajištěnou zaměstnavatelem s provozem odpovídajícím pracovní době. Z dotazníku vyplynulo, že nejvíce zaměstnancům chybí firemní školka nebo dětská skupina. Proto se další návrhy budou týkat zavedení firemních školek. Školek v množném čísle, protože aby společnost AutoCont CZ mohla tento benefit nabízet celopodnikově, bylo by nutné, aby byly firemní školky zavedeny v celém podniku a ne pouze v jedné divizi. Co se týče pracovního prostředí, to je přizpůsobeno, alespoň v brněnské divizi ESA, velmi kvalitně, a proto nebude dále řešeno.

Z předchozí analýzy byly vytvořeny následující návrhy, které budou dále rozepsány podrobněji:

- písemná dokumentace týkající se sladování soukromého a pracovního života,
- vytvoření etického kodexu,
- pravidelné motivační pohovory,
- firemní školka nebo dětská skupina

### Písemná dokumentace:

Ve společnosti AutoCont CZ již existuje celá řada benefitů k sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců. Tyto benefity ale nejsou nikde sepsány, neexistuje na ně žádná vnitřní směrnice. Vše zatím funguje na principu individuální ústní domluvy mezi manažerem a zaměstnancem, případně se jedná o podnikovou praxi založenou na základě nepsaných pravidel. Písemné sepsání a zaznamenání nabídek opatření ke sladování pracovního a soukromého života by mělo být základ. Tyto pravidla by ale neměly tvořit další nezáživnou administrativní zátěž, ale měly by být sepsány stručně, jednoduše, srozumitelně a ideálně všechny v jednom interním dokumentu nebo v podnikové interní prezentaci. Tyto dokumenty by pak měly být dobře dostupné a měly by se dostat hlavně k těm, kteří by je mohli využít. V rámci firmy by pak měly být pravidelně šířeny všem zaměstnancům. Písemné zaznamenání pravidel a podmínek využívání opatření určených pro sladování soukromého a pracovního života zajistí konec šíření nepravd, polopravd, mýtů a nedorozumění.

U nabídky opatření musí být jasně definováno, pro koho jsou určena, v jaké situaci mohou být využita, jaké jsou podmínky pro jejich využití, jakým způsobem požádat o jejich využívání apod. Pro manažery a manažerky by měly existovat přesně definované návody, jak postupovat v případě, kdy bude chtít někdo ze zaměstnanců tyto opatření využívat, jak se rozhodovat a jak posoudit oprávněnost nároku na případný benefit. Tyto návody zaručí nestrannost a transparentnost celého procesu podle stejných kritérií. Samotní manažeři a manažerky by měli být nakloněni k samotným opatřením a k zaměstnancům, kteří by je rádi využili. Proto by manažeři a manažerky, kteří rozhodují o těchto opatřeních, měli podstoupit školení, ve kterých by se pečlivě seznámili s nabídkou opatření, proč se tyto opatření zavádějí a s jejich přínosem pro podnik. Pokud už manažeři pracují s lidmi využívající tyto opatření, měli by s nimi být schopní i pracovat a vést je. Proto jsou dalším návrhem různá školení a workshopy zaměřená na vedení těchto lidí (zaměstnanci využívající flexibilní pracovní úvazky, zaměstnanci pracující doma atd.).



### Etický kodex:

S předešlou kapitolou částečně souvisí i sepsání etického kodexu, který momentálně společnosti chybí. Kodex by měl mimo jiné obsahovat a deklarovat věci týkající se rovného přístupu ke všem zaměstnancům, garantovat jim férový přístup k firemnímu vzdělání, benefitům, kariérnímu růstu a rovnosti odměňování. Kodex by měl obsahovat i body týkající se výběrových řízení, aby byla zajištěna jejich transparentnost a aby se vyloučily nevhodné otázky týkající se rodinného stavu uchazečů o práci ve firmě. Společnost by se také měla zaměřit na genderovou rovnost v oblasti vypisování pracovních pozic, kdy by měly mít všechny posty jak mužský, tak i ženský rod.

### Motivační pohovory:

Z interview se zaměstnanci vyplynulo, že sice existují ve firmě motivační pohovory (viz. výše), které by měly být pravidelně vedeny, ale reálná situace je jiná. V posledních letech tyto pohovory chybí a zaměstnanci se cítí často demotivováni a nemohou se vyjádřit k problémům, jaké ve firmě nastaly. Částečně je tato absence motivačních pohovorů připisována finanční krizi a tedy řešením jiných otázek a částečně je to způsobeno strachem z kritiky od zaměstnanců, kdy se společnost nebo její manažeři bojí slyšet, co si zaměstnanci opravdu myslí.

Podle zaměstnanců společnosti jsou ale motivační pohovory důležité a jejich absence jim vadí. Pohovory jsou často jedinou příležitostí, kde mohou zaměstnanci říci, jak se ve firmě cítí, co se jim líbí nebo naopak nelíbí a kam by chtěli směřovat. Pokud tyto otázky nemají s kým komunikovat, cítí se frustrovaně. Proto je nutné, aby z hlediska spokojenosti zaměstnanců tyto motivační pohovory byly obnoveny a v pravidelných intervalech prováděny. Minimálně jednou za rok by se tak manažeři měli sejit se svými podřízenými a tyto pohovory uskutečnit.

### Firemní školka:

Oblast IT je velmi rychle se vyvíjející a lidé, kteří v IT pracují, musí sledovat nejnovější trendy a vývoj, jinak by ztratili přehled a orientaci v oboru, který by už nikdy nemuseli dohnat. Proto odejít na mateřskou či rodičovskou dovolenou na několik let, představuje v tomto oboru velkou překážku pro následný nástup zpět do práce. Je proto nutné, aby

společnost, která má zaměstnance na rodičovské nebo mateřské dovolené, udržovala se zaměstnanci co nejtěsnější kontakt a umožnila jim co nejrychlejší návrat do pracovního procesu.

Veřejné školky se často potýkají s nedostatkem míst pro všechny děti, navíc mají přednost děti předškolního věku před těmi mladšími. Dostat do klasické veřejné školky například dítě ve věku 3 let je velmi obtížné. Na jedno místo ve veřejné mateřské školce, například v Brně, čekají v průměru dvě děti. Pokud rodiče nemají možnost umístit své dítě do klasické veřejné mateřské školy, je zde nabídka těch soukromých, ale ty jsou pro hodně rodičů cenově nedostupné. Proto se šíří i extrémy, kdy aby rodiče mohli chodit do práce, odkládají své děti v dětských koutcích supermarketů (Česká televize, 2014). Tato situace komplikuje život nejen rodičům dětí, ale i zaměstnavatelům těchto rodičů. Proto se existence firemní školky, s vlastní provozní dobou a místem blízko pracoviště rodiče, jeví jako velký přínos pro zaměstnance společnosti. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ač lidé dávají přednost veřejným mateřským školám, ani postoj k těm firemním jim není cizí a jsou to právě firemní mateřské školky, které volili respondenti hned jako druhou možnost po těch veřejných a dávali jim tak přednost před jiným typem hlídání předškolních dětí. Z toho vychází, že když by zaměstnanci nedostali své děti do veřejných mateřských školek, využili by ty firemní, pokud by je firma nabízela.

Cílem tohoto návrhu je:

- dřívější návrat zaměstnanců do firmy,
- snadnější přístup zaměstnanců k předškolnímu zařízení,
- prostředí poskytující dětem jejich rozvoj a vzdělání

O firemních školkách obecně, o jejich výhodách a nevýhodách, se psalo v teoretické části, proto zde již tyto informace nebudou uvedeny.

Společnost AutoCont CZ, jak bylo napsáno dříve, se skládá z mnoha poboček rozmístěných po celé České republice. Není samozřejmě možné, aby každá pobočka společnosti měla svoji vlastní firemní školičku. Firemní školky by měly být ale u větších poboček firmy ve velkých městech nebo u celých divizí. U menších poboček by

vedení mohlo domluvit jistý počet míst v lokálních veřejných školkách nebo podle novely školského zákona založit tzv. „firemní třídu“ v některé ze stávajících školek, případně by vedení mohlo zaměstnancům přispívat na hlídání dětí v soukromých školkách. V rámci této diplomové práce je nemožné navrhnout celopodnikové řešení problematiky firemních školek. Proto v této práci bude věnován prostor založení firemní školky u divize ESA, která sídlí v kancelářské budově na ulici Sochorova 23, v Brně.

V současné době existují již poradenské firmy, které zdarma nebo za úplatu nabízejí rady k založení firemních školek. Tyto projekty jsou zaměřeny například na vzdělávání zaměstnavatelů a pracovníků, kteří mají zájem zřídit firemní zařízení péče o předškolní děti při svých firmách.

- Kapacita

Již nyní existuje v budově firemní mini školka společnosti Arch design. Zaměstnanci společnosti AutoCont zde mohou nechávat své děti, ale tato mini školka má kapacitu pouhých 5 dětí, což je pro uspokojení poptávky všech zaměstnanců nedostačující. Samozřejmě přednost při umístění dětí do školky mají zaměstnanci Arch designu před zaměstnanci společnosti AutoCont. Podle nejnovějších informací ale vyplývá (duben 2014), že se firemní školka společnosti Arch design bude z organizačních důvodů rušit. Proto přijdou zaměstnanci společnosti AutoCont i o tuto možnost umístění dětí do tohoto typu zařízení.

Dle úvahy by nyní mohlo firemní školku využít určitě 6-7 dětí zaměstnanců, případně až 10 s tím, že ve firmě pracuje mnoho mladých lidí, kteří si rodinu také jednou založí. Z toho vyplývá, že by měla školka využití i v budoucnosti. Firemní školka by tak měla nabízet kolem 10 míst s tím, že případnou nevyužitou kapacitu by mohla nabídnout jiným firmám, případně i rodičům dětí mimo budovu společnosti.

V případě, že v budově již jedna firemní školka sídlí, stojí za úvahu i zvětšení její kapacity a pevně vymezený nárok na kapacitu pro zaměstnance AutoContu. Zde se ale naráží na problém kapacity prostor, neboť firemní školka Arch designu se nemůže dál plošně rozrůstat a umístit do svých prostor další děti. Podle prostorových dispozic by se do stávajících prostor vešly maximálně další 3 děti, což by potřeby AutoContu CZ

neuspokojilo. Z hlediska nákladů by ale bylo případné rozšíření kapacity firemní mini školky nejvíce schůdné. Kdyby firma nechtěla investovat do své vlastní školky, rozšíření o alespoň 3 místa ve stávající školce Arch designu by bylo lepším řešením, než nechat situaci ve stejném stavu, jako je nyní.

V situaci, kdy by vznikla i firemní školka pro společnost AutoCont, bylo by jistě zajímavým a přitažlivým řešením scházení se dětí z obou školek a pořádání různých společných akcí, případného využívání kroužků. Děti by také získaly další kamarády a nebyly by omezené menší skupinou.

Jelikož firemní školka společnosti Arch design v dohledné době pravděpodobně ukončí svůj provoz, vzniká zde i příležitost převzít již plně vybavenou školku včetně personálu. Tím by odpadly starosti s přestavbou budovy, zařizováním a vybavením školky. Kapacita by v tomto případě byla vyhovující.

- **Financování:**

Co se týče financování firemní školky, lze požádat o granty od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Ministerstvo vytvořilo pro firemní školky stejné podmínky jako je tomu u mateřských škol ostatních zřizovatelů, zapsaných ve školském rejstříku. Firemní školky tak mohou získat finanční zabezpečení ze státního rozpočtu – dotaci ve výši podle druhu zřizovatele (veřejného, soukromého či církve – viz § 160 ŠZ). Pokud tedy společnost bude chtít firemní školku založit, bude firemní školka financována podle zákona č. 306/1999 Sb., o poskytování dotací soukromým školám, předškolním a školním zařízením, ve znění pozdějších předpisů. V prvním roce činnosti obdrží dotaci ve výši 60% z normativu a v dalších letech 100%, při splnění zákonných podmínek. Pokud bude ale společnost AutoCont firemní školku zařizovat a její činnost bude zapsaná ve školském rejstříku, bude muset dodržovat ustanovení školského zákona a s ním související či provádějící právní předpisy, tzn. zejména dodržovat hygienické normy, zajistit odborně kvalifikovaný pedagogický personál, realizovat vzdělávání v souladu s Rámcovým vzdělávacím programem a vytvářet podmínky České školní inspekci ke kontrole a hodnocení kvality činnosti školy. Současná legislativa Ministerstva financí též umožňuje náklady na zřízení a provoz škol považovat za daňově účinné výdaje a to v souladu s ustanovením § 24 odst. 2 písm. j) bodu 3 zákona

č. 586/1992 SB., o daních z příjmů, ve znění za podmínky, že jsou zřízeny, či zřizovány v souladu se školským zákonem (MŠMT, 2012).

Další prostředky na zřízení firemní mateřské školy jdou získat z Evropského sociálního fondu, Operačního programu pro zaměstnanost, který pokrývá problematiku rovnosti žen a mužů a sladění soukromého a pracovního života. Cílem tohoto programu je snížit rozdíly v postavení žen a mužů na pracovním trhu v České republice. Na základě tohoto programu jsou pak vytvořeny aktivity, které povedou k dosažení vytyčených cílů. K problematice firemních školek se pak vážou aktivity podpory a rozvoje péče o děti za účelem zvýšení slučitelnosti pracovního a soukromého života. Na skupinu problematiky rovnosti žen a mužů a sladění soukromého a pracovního života je vyčleněno 10% prostředků z alokace na prioritní osu (celková alokace zdrojů na OP Zaměstnanost je téměř 70 mld. Kč) (MŠMT, 2012). Jedná se o nový Operační program pro roky 2014 – 2020, kdy bude návrh OP Zaměstnanost dokončen Řídicím orgánem v prvním týdnu měsíce dubna 2014, poté bude probíhat jeho připomínkování v Pracovní skupině pro programování na období 2014 – 2020. Vládě ČR bude návrh OP Zaměstnanost předložen ke schválení do konce června 2014. Poté bude OP Zaměstnanost zaslán Evropské komisi a tímto krokem bude zahájeno formální vyjednávání operačního programu (ESF ČR, 2014). Z tohoto důvodu ještě nejsou vypsány konkrétní výzvy, projekty, typy a formy podpory. Časem by ale mělo jít o financování personálního zajištění finančně a teritoriálně dostupných služeb péče o děti předškolního a mladšího školního věku. Pokud budou ale finanční prostředky vyčerpány ještě před rokem 2020, dojde k ukončení realizací aktivit ještě před tímto termínem. Pro představu v minulém období OP Zaměstnanost (2007 – 2013) byla maximální délka projektu 3 roky, minimální částka financí na projekt 500 000 Kč a maximální finanční částka na projekt 8 000 000 Kč. Tato podpora byla vyplácena formou nevratné finanční pomoci, například dotace (ESF ČR, 2013).

- Prostory:

V Brně má společnost AutoCont, mimo jiné, 3 patra v multifunkční budově na ulici Sochorova. Tato budova je řešená formou „open space“, což znamená, že zde není členění na jednotlivé kanceláře, ale je zde velký otevřený prostor, kde pracují všichni zaměstnanci. Některá podlaží ale nejsou zcela využita, a proto by se pomocí vhodných

stavebních úprav, kdy by se přidaly do prostoru sádkartonové příčky a přepážky, mohly vytvořit prostory pro budoucí firemní školku. S těmito úpravami by zřejmě nebyl problém, protože jiná firma sídlící ve stejné budově, si již prostor přizpůsobila a majitel budovy s tím problémem neměl. Společnost AutoCont by tedy na základě dřívějšího postupu v rámci dlouhodobého pronájmu budovy měla získat povolení na dodatečné stavební úpravy od majitele budovy.

Vnitřní prostory by měly mít ze zákona 4m<sup>2</sup> na jedno dítě v denní místnosti (herna nebo ložnice) a co se týče hygienického zařízení, na každých 5 dětí by měla připadat jedna dětská mísa a jedno umyvadlo. Co se týká venkovních prostor, tak by nezastavěná plocha měla mít 4m<sup>2</sup> na jedno dítě (Firemní školka, 2013). Co se týče venkovního prostoru, na střeše budovy, ve které společnost sídlí, je umístěna velká terasa s trávnikem a dřevěnými chodníky a plochami. Tuto terasu nyní využívá firemní mini školička společnosti Arch design, tudíž by mohla sloužit i dětem zaměstnancům společnosti AutoCont CZ. V okolí budovy je pak množství zeleně, kam mohou děti s pedagogickým doprovodem chodit.

Prostory školky musejí obsahovat denní místnost, kde si děti během dne mohou hrát a trávit čas, případně spát. Tato místnost by byla vybavena hračkami, místy pro odpočinek, stoly a židlemi, stolem a židlí pro pedagogy, lékárníčkou a přiměřeným osvětlením. Povinným vybavením školky jsou též toalety s umyvadly velikostně přiměřené dětem. Součástí firemní školky by měla být i hala se skříňkami, kde by měly děti uložené své věci a kam by si dávaly venkovní oděvy a obuv. Dále je nutné pořídit dětské postýlky nebo lehátka, na které by měly existovat úložné prostory, aby se o ně děti během dne nezranili a aby nepřekážely. Ve firemní školičce je plánováno umístění až 10 dětí, proto budou potřeba 2 dětské mísy a 2 umyvadla. Velikost obytné místnosti by pak měla být alespoň 40m<sup>2</sup>, aby vyhovovala zákonným požadavkům.

Pokud by společnost AutoCont využila již zařízené prostory po firemní školce Arch designu, odpadly by jí tyto nutné stavební úpravy a investice. Firemní školka Arch designu prošla přísnými schvalovacími pravidly a dostala na svůj provoz dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí a prostřednictvím Evropského sociálního fondu v ČR. Proto by její převzetí bylo tou nejschůdnější cestou. Jelikož ale není rozhodnuto,

kdy bude školka zrušena, není možné se spoléhat pouze na toto řešení (Arch design, 2011).

Obědy budou zajišťovány dovážkovou službou, protože v prostorách budovy není zřízena jídelna. Obědy budou tedy dětem přineseny do jejich prostor. Pitný režim bude zajišťován pomocí varných nádob na pití. Úklid bude zajištěn stejně jako ve zbylých prostorách společnosti, nebude třeba řešit přijmutí další úklidové síly.

- Pedagogický dozor

Kvalitní personál je jedním z nejdůležitějších prvků firemní školky. Zaměstnanci školky by měli být nejen odborně vyškoleni, měli mít potřebné předpoklady, ale měli by být i vstřícní a milí k dětem a jejich rodičům. Bezúhonnost a právní způsobilost jsou samozřejmostí. Firemní školka by měla být místem, kde se děti učí, hrají si, a kde se cítí dobře. Pro rodiče by pak měla být místem, kam mohou svěřit bez obav své děti.

Firemní školka by měla zaměstnávat na pevný úvazek dva pedagogicky vzdělané pracovníky, kteří mají i zdravotnické vzdělání a mají odbornou praxi. Pracovníci by byli zaměstnáni na pevný pracovní úvazek u společnosti AutoCont CZ a měli by stejné pracovní podmínky a benefity jako ostatní zaměstnanci společnosti. Pedagogickým pracovníkům by tedy firma hradila jejich mzdu, sociální a zdravotní pojištění a zákonné pojištění.

V dotazníku, který byl dán zaměstnancům společnosti AutoCont CZ, projevíli zaměstnanci zájem o vzdělávací a volnočasové aktivity, nejvíce pak o sportovní a jazykové, případně manuální kroužky. Pokud by byli pedagogičtí pracovníci i v těchto oblastech kompetentní, mohli by děti učit těmito dovednostem v rámci školky zdarma. Pokud ne, musel by se přizvat externí odborník, který by do firemní školky docházel a děti těmito činnostem učil. Tyto činnostmi by pak byly zřejmě zpoplatněny.

- Náklady na vybudování firemní školky

Společnost AutoCont v budově na ulici Sochorova nevyužívá plně svých pronajatých prostor, proto může být firemní školka umístěna právě zde. Stavební úpravy, vybudování nových příček a vybudování sociálního zařízení vyjdou společnost zhruba na 200 000Kč s tím, že rozsah těchto nákladů je velmi individuální a autorka vychází

z nákladů podobných projektů. Vybavení školky nábytkem a vybavením (postýlky nebo lehátka, peřiny, koberce, osvětlení, stoly, židle, hračky, skříňky, úložné boxy, pc, televize, video, varné nádoby, nádobí, hudební nástroje atd.) a vybavení terasy zařízením (pískoviště, bazének, prolézačky, hračky atd.) vyjdou přibližně na 500 000Kč, ale opět záleží na individuálním přístupu společnosti. Z těchto čísel vychází, že zbudování firemní školky při pobočce společnosti na ulici Sochorova v Brně, by stálo přibližně 700 000Kč. Konečná částka za vybudování školky by záležela na managementu společnosti, na jejich ochotu přispět na tento typ zařízení. Jak bylo ale uvedeno výše, pokud bude mít společnost AutoCont CZ dobře zpracovaný plán, může požádat o financování firemní školky MŠMT nebo požádat o finance z Operativního plánu Zaměstnanost z Evropského sociálního fondu v ČR.

Pokud by se společnosti AutoCont a Arch design dohodly, je možnost postoupit k prodeji již zaběhnuté zařízení společnosti Arch design. Pokud společnost Arch design nepotřebuje nutně prostory firemní školky, je pravděpodobné, že by přistoupila k odprodeji. Přeprodej by byl méně pracný než rozprodávání jednotlivého zařízení a likvidace prostor. Navíc když společnost investovala tolik úsilí a času do vybudování školky, zřejmě by viděla raději školku v provozu, i když pod jiným provozovatelem.

- Náklady na provoz firemní školky

Firemní školka by sídlila v prostorách společnosti AutoCont CZ na ulici Sochorova, tedy by se neplatily žádné další náklady za pronájem prostorů. Co se týče spotřeby energií, topí se v celé budově stále stejně, tudíž cena za teplo a klimatizaci by se nezvýšila (nebo aspoň ne výrazně). Vzrostla by spotřeba vody na toalety, umyvadla, případné aktivity. 1m<sup>3</sup> vody stojí v Brně cca 68Kč (Ceny energie, 2013). Pokud bychom počítali spláchnutí WC (10-12litrů), mytí rukou (3 litry), pitný režim (1,5 – 2l) a denní spotřebu v kuchyňce (7 litrů), spotřeba vody by vzrostla při plném vytížení školky o cca 529 litrů/den<sup>2</sup>. Za 20 pracovních dní by pak spotřeba vody vzrostla o cca 10 580 litrů vody, což je 10,58m<sup>3</sup>. Náklady na spotřebu vody za 20 dní provozu firemní školky by tedy byly zhruba 720Kč (Suez Environnement, 2013). V rámci zvýšení spotřeby elektrické energie by vznikly náklady na osvětlení místností, provoz spotřebičů jako je

---

<sup>2</sup> 12 lidí x 3 spláchnutí x 11 litrů + 12 lidí x 3 mytí rukou x 3 litry + 12 x 1,5 litrů pitného režimu + 7 litrů v kuchyňce = 529 litrů



televize, počítač, video, rádio, či vysavač pracovníků úklidu. Cena této energie by za měsíc neměla opět převýšit hranici 1 000Kč, jelikož se ve společnosti používají úsporné žárovky a nové spotřebiče. Cena úklidu prostor je fixní, nenajímali by se další zaměstnanci úklidu. Průměrný měsíční plat učitele mateřské školy v České republice je 18 727Kč, proto se bude vycházet z tohoto údaje. U dvou pracovníků to pak je měsíčně 37 454Kč hrubé mzdy (Platy.cz, 2014). Pokud vezmeme i celkové výdaje zaměstnavatele, společnosti AutoCont CZ, mzda jednoho pracovníka by vyšla:

<b>Základ daně</b>	<b>25 100 Kč</b>
<b>Pojistné – zaměstnavatel</b>	6 367 Kč
• <b>Sociální pojištění</b>	4 683 Kč
• <b>Zdravotní pojištění</b>	1 685 Kč
<b>Hrubá mzda</b>	18 727 Kč

Tabulka 5: Výpočet základní mzdy zaměstnance (Peníze.cz, 2014)

Z údajů v tabulce tak vychází, že zaměstnavatel by musel zaplatit za dva nové zaměstnance měsíčně 50 200 Kč.

Stravování bude formou svačin z domova a dovozem obědů, které budou hrazeny rodiči dětí. Proto nebude strava dětí a zaměstnanců započítána do celkové kalkulace firemní školky. Pitný režim bude zajištěn kohoutkovou vodou (ta byla již kalkulována), ze které se bude vařit čaj nebo sirup. Náklady na zakoupení sirupů a čaje budou 1000Kč/měsíc (láhev sirupu cca 50Kč x 8 + čaj 25Kč/krabička). Školka potřebuje ke své činnosti také různé pracovní materiály, hračky, pamlsky a další vybavení a záležitosti, proto se bude počítat s těmito náklady ve výši 5 000Kč měsíčně. Pokud se tyto částky sečtou, měsíční provoz firemní školky bude stát společnost AutoCont CZ, konkrétně pobočku na ulici Sochorova v Brně, 57 920 Kč. Z částky lze vidět, že provoz firemní školky, není tolik finančně zatížen a je ve schopnostech firmy i rodičů, toto zařízení provozovat. Jak bylo ale uvedeno výše, firemní školka je financována z veřejných prostředků.

<b>Položka</b>	<b>Částka v Kč (odhad)</b>	<b>Počet jednotek</b>
<b>Nájem za prostory</b>	0	
<b>Spotřeba vody</b>	720	
<b>Spotřeba elektrické energie</b>	1000	
<b>Úklid</b>	0	
<b>Zaměstnanci</b>	25 100	2
<b>Strava</b>	0	
<b>Pitný režim</b>	1000	
<b>Materiály, hračky</b>	5000	
<b>Celkové náklady/měsíc</b>	<b>57 920</b>	

**Tabulka 6: Náklady na měsíční provoz firemní školky (Zdroj: Vlastní)**

Náklady na hlídání jednoho dítěte v běžné denní péči při kapacitě 8 dětí by byly 7 240Kč.

Provozní doba firemní školky by korespondovala s pracovní dobou zaměstnanců společnosti. Její provoz by byl od pondělí do pátku, od 7:00 do 17:00. Tento časový interval byl zvolen z toho důvodu, že je to právě tato doba, kdy je nejvíce zaměstnanců v práci. Pokud by společnost AutoCont CZ nevyužila veškerou kapacitu firemní školky, může volná místa nabídnout pracovníkům z jiných firem nebo široké veřejnosti. V případě, že by měla firemní školka volnou kapacitu, mohla by sloužit i jako nouzové řešení pro ty rodiče, kterým by selhal jiný způsob hlídání dětí. Z dotazníkového šetření vyznělo, že by 53% zaměstnanců využilo dětský koutek, pokud by to bylo zapotřebí. Firemní školka by tedy řešila i tento problém. Rodiče by pak zdarma nebo za poplatek (záleželo by na postoji firmy nebo na tom, zda je firemní školka zdarma či placená) dítě nechali v tomto zařízení a mohli se věnovat svému zaměstnání.

#### Dětská skupina:

Alternativou firemní školky jsou tzv. dětské skupiny. Dětská skupina je výhodnou alternativou z hlediska flexibility vůči rodičům. Zřízení dětské skupiny není tak finančně náročné jako zřízení klasické firemní školky, navíc se nemusí dodržovat až tak přísné hygienické normy. Dětská skupina též nepodléhá podmínkám školského zákona, zákona o péči a zdraví lidu ani zákona o živnostenském podnikání. Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině zahrnuje pravidelnou péči o dítě ve věku od šesti měsíců do

zahájení povinné školní docházky. Dětské skupiny se netýká režim předpisů o školách a školských zařízeních. Dětské skupiny ale nezajišťují vzdělávání dítěte, ale dítěti poskytují péči zaměřenou na rozvoj schopností dítěte a jeho kulturních a hygienických návyků přiměřených věku dítěte v souladu s konceptem výchovy a péče o dítě. Co se týká úhrady za umístění dětí v dětských skupinách, ty musí být hrazeny ze strany rodičů nebo podnikem a tato služba musí být vedena na nekomerčním základě. Za poskytování dětské skupiny by si tak společnost mohla účtovat maximálně úhradu ve výši provozních a zřizovacích nákladů. Dozor nad dětmi vykonávají odborně způsobilé osoby. Co se týče počtu dětí, je režim dětské skupiny mírnější, proto by společnost AutoCont CZ byla v tomto směru flexibilnější a mohla do jedné skupiny umístit až 24 dětí. Pokud je ale třeba umístit 10 dětí do skupiny, je to samozřejmě možné. K tomuto množství dětí je nutné mít pečující personál v počtu minimálně dvou osob. Co se týče plochy a zařízení místností pro děti, tyto místnosti musí splňovat nutné podmínky pro pobyt malých dětí. Na rozdíl od firemních školek je pak ale prostor pro jedno dítě menší o 1m<sup>2</sup>, tedy má mít 3m<sup>2</sup>. Nutné je umístění lékárničky. Stravování v dětských skupinách není přísně korigováno a může tak být zajišťováno rodiči, zajistí-li poskytovatel pravidelný pitný režim (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013a).

Od 1. září 2014 vstoupí dětská skupina v platnost v oblasti legislativy. Novinkou oproti dřívějšímu bude to, že si firma může odepsat náklady na zřízení a provoz dětské skupiny z daní. Zvýhodnění jsou i rodiče, ti mají slevu na dani z příjmů, pokud hradí náklady za své dítě. Stejně jako u firemní školky je možné zažádat o dotaci z Evropského sociálního fondu (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013b).

Pro firmu AutoCont CZ by bylo spíše výhodné vybudovat si dětskou skupinu sama. Je to z toho důvodu, že pokud by chtěla platit zaměstnancům příspěvek na dětskou skupinu třetí strany, mohla by si odečítat pouze 10 tisíc korun za pracovníka a rok.

Náklady na zřízení dětské skupiny, pokud by ji chtěla firma AutoCont zavést, jsou odhadem 500 tisíc korun, stejně tak jako na roční provoz dětské skupiny (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2013).<sup>3</sup> Co se týče nákladů na provoz, ty jsou stejné jako u firemní školky.

---

<sup>3</sup> Tuto částku navrhuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, proto je zde tato suma uvedena.

Pro shrnutí rozdílů mezi firemní školkou a dětskou skupinou je přiložen následující seznam výhod a nevýhod jednotlivých zařízení.

**Výhody firemní školky:**

- zajišťuje stravu dětí,
- má pevný vzdělávací program,
- daňové úlevy,
- dotace na dítě od MŠMT

**Nevýhody firemní školky:**

- obtížnější a náročnější na zřízení,
- musí mít zahradu,
- povinné zajištění stravy
- více administrativy,
- přísné hygienické podmínky

**Výhody dětské skupiny:**

- méně finančně náročné na zřízení,
- méně hygienicky náročné,
- daňové zvýhodnění pro zaměstnavatele a rodiče,
- nemusí mít zahradu,
- pečující personál nemusí být pedagogicky vzdělán – může být i chůva nebo zdravotnický personál (lékař, zdravotní sestra, záchranář),
- možnost umístění dětí už od 0,5 let věku

### **Nevýhody dětské skupiny:**

- pečující personál nemusí být pedagogicky vzdělán – možný propad vzdělanosti populace,
- vlastní vzdělávání – nejsou osnovy,
- stravu zajišťují rodiče,
- rodiče nebo firma hradí náklady provozu a zřízení školky

### Podpora žen manažerek:

Z analýzy vyplynulo, že ač mají ženy ve společnosti AutoCont stejné možnosti dosahování kariéry jako muži a nesetkávají se s žádnými bariérami, na vedoucích pozicích je jich pouze kolem 10%. Přitom z dotazníku vyplynulo, že většině zaměstnanců nevadí, zda je jejich nadřízeným muž nebo žena a z interview vyšlo najevo, že ženy jakožto pracovnice jsou velmi přínosné pro řešení problémů, protože mají na věc odlišný pohled než muži. Je proto otázkou, proč jich je v poměru k mužům menší počet v manažerských pozicích.

Jiné společnosti, například poradenská společnost PriceWaterhouseCoopers, tento problém řeší pomocí speciálního přístupu „comply or explain“<sup>4</sup>. Při povyšování se musí v tomto systému brát vědomě k zvažování i ženy, a pokud není žena vybrána, je zdůvodněno, proč se tomu tak nestalo. Tento princip neznamená zavádění kvót, ale snaží se zavést větší genderovou diverzitu ve firmě, protože každý jedinec přináší k řešení situací v podniku nové přístupy, potenciál a pohledy a bylo by chybou, tyto šance nevyužít (Rašticová, 2011).

Problematika sladění pracovního a soukromého života by se ale neměla pouze zaměřovat na zaměstnance – rodiče nebo ženy - matky. Jsou to i jiné skupiny zaměstnanců, kteří potřebují a měli by využívat nabídky benefitů určených k sladění. V současné době je stále častější situace, kdy se lidé starají nejen o své děti, které ještě neodešly z domova, ale i o své stárnoucí rodiče, kteří na sklonku života trpí různými zdravotními problémy spojených nejen se stárnutím. Tato váha dvojí péče pak dopadá

---

<sup>4</sup> Překlad: Splň nebo vysvětlí

především opět na ženy, které musejí zvládat nejen práci, děti, ale navíc i péči o své rodiče. Této střední generaci se též říká „*sendvičová generace*“ (ABZ Slovník cizích slov, 2014). Společnost AutoCont by tedy neměla přihlížet pouze k potřebám rodičů dětí, ale měla by vycházet vstříc i starším pracovníkům, kteří se starají o své blízké, například rodiče. S touto péčí je často spojeno mnoho problémů, které tyto lidé potřebují řešit. Může se jednat o úmrtí jednoho z rodičů, o demenci, zdravotní problémy blízkých osob, komplikovaná dědictví. Tyto události člověka poznamenají a ten si pak přináší své problémy do práce. Aby firma tyto vlivy zmenšila, bylo by přínosné nabízet rady odborníků, například psychologů nebo právníků. Ačkoliv se v dotazníku lidé vyjadřovali spíše negativně k této potencionální nabídce firmy, je možné, že by ji docenili až v případě, když by se opravdu do nějakých problémů dostali.

## 4 ZÁVĚR

Zaměstnanci a manažeři firem řeší problém, jak úspěšně sladovat pracovní a soukromý život. Řešení této problematiky se pak promítá do jejich přístupu k práci, k zaměstnavateli a k pracovnímu výkonu. Pokud zaměstnavatel nevyjde vstříc těmto zaměstnancům a není schopen reagovat na jejich požadavky, je možné, že tito zaměstnanci z práce odejdou nebo v práci zůstanou a stanou se pasivními. V každém případě ale klesá jejich pracovní výkon a kvalita jejich práce. To má pro firmu samozřejmě nepříznivé důsledky, které se objevují po delší době. Proto je lepší této situaci předcházet a nabízet svým zaměstnancům co nejvíce možností, jak ideálně sladit jejich soukromý a pracovní život a přispívat tak k jejich fyzické i duševní pohodě. Firmě tento vstřícný krok pak pomůže ke zvýšení konkurenceschopnosti, zlepšení dobrého jména, k lepšímu využívání lidského kapitálu a ke spokojenějším, loajálnějším a motivovanějším zaměstnancům. V neposlední řadě tento přístup k lepšímu sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců dává ekonomický smysl.

Tato práce měla za cíl zanalyzovat vybranou společnost z hlediska problematiky sladování pracovního a soukromého života a navrhnout opatření pro efektivní aplikaci vhodných postupů. Pro studii byla vybrána společnost AutoCont CZ, konkrétně brněnská divize ESA. V této divizi probíhala několikastupňová analýza, která měla za úkol zjistit, jak se momentálně daří společnosti sladovat pracovní a soukromý život svých manažerů, potažmo zaměstnanců. Prvním krokem analýzy bylo pozorování na místě, přímo ve firmě a komunikace se zaměstnanci. Dalším krokem bylo studium podnikové dokumentace a webových stránek a prezentací společnosti. Třetí krok analýzy bylo interview s dvěma vybranými manažery AutoContu – jedním svobodným, bezdětným mužem a jednou vdanou ženou, matkou. Posledním krokem analýzy byl pak dotazník, který byl rozeslán zaměstnancům společnosti a dotazník pro personalistku firmy.

Na základě analýzy vyšlo najevo, že se společnost AutoCont CZ snaží vyjít vstříc svým zaměstnancům s bohatou nabídkou benefitů, které jsou hojně využívány. Manažeři společnosti nabízí svým podřízeným mnoho možností pracovních úvazků, zaměstnanci mají možnost vykonávat svoji práci z domova, mají 5 dní dovolené navíc, kterou mohou využít k vyřízení potřebných záležitostí a v případě nenadálých událostí mají možnost

přivést si s sebou dítě do práce. Společnost také udržuje kontakt se zaměstnanci, kteří jsou momentálně na rodičovské dovolené, a zaměstnává je na částečné úvazky. V budování kariéry a v přístupu k ženám, zaměstnankyním a k ženám, manažerkám nebyly zjištěny žádná větší pochybení. Muži i ženy mají ve společnosti AutoCont CZ stejné možnosti budování kariéry a nespátřují větší překážky k jejímu budování. Poměr žen vůči mužům ve společnosti je 40:60, ve vedení je ale tento poměr zásadně odlišný a je zhruba 10:90 pro muže.

Přesto, že společnost nabízí mnoho možností k sladování soukromého a pracovního života, vyšlo najevo, obzvláště z dotazníkového šetření a z interview, že by zaměstnanci ocenili další možnosti, které by jim pomohly zvládat lépe práci a péči o rodinné příslušníky. Především zaměstnankyně firmy se vyjádřily, že jim chybí možnost umístit děti do firemní školky.

Z tohoto důvodu se návrhy zaměřovaly především na vybudování firemní školky nebo dětské skupiny. Byly řešeny obě dvě možnosti, jelikož dětská skupina vstoupí v legislativní platnost až 1. září 2014. Zavedení firemní školky je administrativně náročné a zdlouhavé. Celý projekt, od počátečních fází až po otevření firemní školky, by trval více než jeden rok. Co se týče nákladů, vybudování firemní školky stojí cca 700 000 Kč a vybudování dětské skupiny dle průměrných zjištění Ministerstva práce a sociálních věcí 500 000 Kč. Měsíční provoz firemní školky i dětské skupiny vyjde na zhruba 60 000 Kč při zaměstnání dvou pedagogů nebo pedagožek. Náklady na provoz nejsou závratně vysoké, jelikož by firemní školka využívala prostory společnosti. Kapacita navržené školky, v brněnské divizi společnosti AutoCont CZ, je 6 až 10 dětí. Firemní školky mají stejné podmínky a jsou na ně kladeny stejné požadavky jako u veřejných školek, proto mohou být finance získány ze státních dotací. Současná legislativa též umožňuje náklady na zřízení a provoz školek považovat za daňově účinné výdaje. Další možností financování firemní školky a též dětské skupiny je dotace z Evropského sociálního fondu, z Operačního programu pro zaměstnanost.

Dalšími návrhy, jak zlepšit skloubení pracovního a soukromého života zaměstnanců bylo zavedení písemné dokumentace týkající se této problematiky, která momentálně neexistuje. Co se týče rovného přístupu k ženám a mužům je vhodné též zavedení etického kodexu. Jelikož je ve vedoucích pozicích společnosti AutoCont CZ nízké



zastoupení žen oproti celkovému poměru zaměstnanců ve společnosti, bylo by vhodné zavést při výběrových řízeních na vedoucí pozice proaktivnější přístup k výběru žen do těchto pozic.

Aby byly návrhy úspěšné a implementovaly se do firemní praxe, je nutné, aby všichni manažeři a zaměstnanci byly o změnách informovány a byly brány v potaz jejich připomínky a dotazy. Je nutné všem zúčastněným podat jasné a detailní informace o vybraných opatřeních, protože pouze zaměstnanci, kteří jsou seznámeni s danou tématikou a jsou s ní ztotožnění, mohou teoretické návrhy uvést v praxi.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## SEZNAM LITERATURY

APERIO, 2012. *Lidé jsou to nejcennější, co máte: Prorodinná opatření ve firmách*. Praha: Tiskárna Daniel s.r.o. ISBN 978-80-904301-1-2.

ARMSTRONG, M., 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2177-4.

CEJTHAMR, V. a J. DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3348-7.

DUDOVÁ, R., A. KŘÍŽKOVÁ a D. ZAJÍČKOVÁ, 2006. *Gender v managementu: kvalitativní výzkum podmínek a nerovností v ČR*. Praha: VÚPSV. ISBN 80-870-0732-8.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

FIALOVÁ, E., M. ŠTĚPÁNKOVÁ a M. MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, 2010. *Dostaňte zákon na svou stranu: jak sladovat rodinu a práci?* Praha: Gender Studies. ISBN 978-80-86520-33-9.

KARSTEN, H., 2006. *Ženy – muži*. Praha: Portál s.r.o. ISBN 80-7367-145-X.

KOLDINSKÁ, K., 2010. *Gender a sociální právo: rovnost mezi muži a ženami v sociálně právních souvislostech*. Praha: C.H.Beck. ISBN 978-807-4003-431.

KŘÍŽKOVÁ, A., 2004. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1117-8.

KŘÍŽKOVÁ, A. a L. HELŠUSOVÁ, 2002. *Sociální kontext života žen pracujících v řídicích pozicích: analýza odlišností životních postojů a názorů mužů a žen v české společnosti v závislosti na jejich pracovním postavení*. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky. Sociological papers, 02:10. ISBN 80-733-0035-4.

*Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů Gender studies 2012.* Editor Kateřina Machovcová. Praha: Gender studies, 2012. ISBN 978-808-6520-421.

NAKONEČNÝ, M., 1996. *Motivace lidského chování.* Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

RAŠTICOVÁ, M., 2011. *Česká žena mezi rodinou a profesí: leadership a management diverzitních týmů z genderové perspektivy.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. ISBN 978-80-7204-776-5.

RAŠTICOVÁ, M., 2012. *Efektivní přístupy k vedení diverzitních týmů v českých podnicích.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. ISBN 978-80-7204-809-0.

REICHEL, J., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3006-6.

SEIWERT, L. J. a B. TRACY, 2011. *Jak sladit práci a osobní život: a udržet si tělesnou i duševní pohodu.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4021-8.

SOKAČOVÁ, L., 2012. *Kde to ladí a kde skřípe: sladování práce a péče v mezinárodní perspektivě.* Editor Nina Bosničová, Jitka Kolářová. Praha: Gender Studies. ISBN 978-808-6520-407.

SOKAČOVÁ, L., 2005. *Ženy v řídicích pozicích.* Praha: Gender Studies. ISBN 80-865-2013-7.

SURYNEK, A., 2001. *Základy sociologického výzkumu.* Praha: Management Press. ISBN 80-726-1038-4.

URBAN, J., 2010. *10 nejdražších manažerských chyb.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3176-6.

## SEZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJŮ

ARCH DESIGN, 2011. *Firemní miniškolka*. [online]. [cit. 2014-04-11]. Dostupné z: <<http://www.archdesign.cz/-firemni-miniskolka>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2007. *AutoCont snadno a rychle: Návod k použití*. [online]. Softwarové noviny, spol. s.r.o. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/Public/Files/AutoCont/AutoCont-Navod-k-pouziti.pdf>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012e. *Hodnoty a poslání*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/o-spolecnosti/hodnoty-a-poslani>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012d. *Portfolio služeb a řešení*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/portfolio-sluzeb-a-reseni>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012a. *Profil společnosti*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/o-spolecnosti/profil-spolecnosti>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012c. *Regionální obchodní centra*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti/regionalni-obchodni-centra>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012f. *Správa dokumentů*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/portfolio-sluzeb-a-reseni/sprava-dokumentu>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012b. *Struktura společnosti*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/o-spolecnosti/struktura-spolecnosti>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2014b. *Volné pozice*. Kariéra [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://autocont.jobs.cz/>>.

AUTOCONT CZ A.S., 2012g. *Vývoj softwaru*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.autocont.cz/portfolio-sluzeb-a-reseni/vyvoj-software>>.

BUDUJEME FIREMNÍ ŠKOLKY, 2009. *Úvod*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z:

<[http://www.budujemeskolky.cz/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48&Itemid=57](http://www.budujemeskolky.cz/index.php?option=com_content&view=article&id=48&Itemid=57)>.

CENY ENERGIE, 2013. *Cena vody 2013: Za kubík zaplatíme průměrně přes 78 Kč*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z:

<<http://www.cenyenergie.cz/cena-vody-2013-za-kubik-zaplatime-prumerne-pres-77-kc/>>.

CRISTAL, 2011. *Stlačený pracovní týden*. [online]. [cit. 2013-10-18]. Dostupné z:

<[http://cristal.grafia.cz/index.php?list=l04\\_05&language=lan1](http://cristal.grafia.cz/index.php?list=l04_05&language=lan1)>.

ČESKÁ TELEVIZE, 2014. *Dostane se moje dítě do školky? zjišťují rodiče*. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z:

<<http://www.ceskatelevize.cz/zpravodajstvi-brno/zpravy/265860-dostane-se-moje-dite-do-skolky-zjistuji-rodice/>>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012. *Zaostřeno na ženy a muže. Práce a mzdy*. [online]. [cit. 2013-10-21]. Dostupné

z: <[http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369227/\\$File/1413124401.pdf](http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/t/F000369227/$File/1413124401.pdf)>.

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2010. *Změny v zaměstnanosti a nezaměstnanosti v České republice a porovnání s ostatními zeměmi EU*. [online]. [cit. 2013-10-21].

Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam080410analyza10.doc>>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR, 2014. *OP Zaměstnanost 2014 - 2020*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.esfcr.cz/op-zamestnanost-2014-2020>>.

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND V ČR, 2013. *PROVÁDĚCÍ DOKUMENT: Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost*. [cit. 2014-23-03]. Dostupné z:

<<http://www.osf-mvcr.cz/op-lidske-zdroje-a-zamestnanost>>.

FIREMNÍ ŠKOLKA, 2013. *Firemní školka: Budujeme firemní školky od A do Z*. Firemní školky a mikroškolky [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <[http://www.firemniskolka.eu/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3&Itemid=4](http://www.firemniskolka.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=3&Itemid=4)>.

FIREMNÍ ŠKOLKY, 2008 – 2011. [online]. [cit. 2013-10-28]. Dostupné z: <<http://firemni-skolky.cz/index.php>>.

HELPNET.CZ, 2011. *Každý šestý inzerát nabízející práci je diskriminační*. [online]. [cit. 2014-03-15]. Dostupné z: <<http://www.helpnet.cz/aktualne/46464-3>>.

LUSTYKOVÁ, A., 2013. *Genderový audit v praxi*. Svět byznysu: průřez světem ekonomiky a obchodu [online]. Praha: Mladá fronta [cit. 2014-11-02]. Dostupné z: <<http://www.svetbyznysu.cz/2013/07/genderovy-audit-v-praxi>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2013b. *Dětská skupina schválena*. [online]. 2013 [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/15471>>.

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2013a. *Péče o děti, dětská skupina*. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <<http://www.mpsv.cz/cs/13500>>.

MŠMT ČR, 2012. *Firemní školka - informace: „Firemní školka“ – aneb mateřská škola určená pro vzdělávání dětí zaměstnanců*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.msmt.cz/vzdelavani/predskolni-vzdelavani/firemni-skolka-informace?highlightWords=firemn%C3%AD+%C5%A1kolky>>.

PENÍZE.CZ, 2014. *Výpočet čisté mzdy 2014 – mzdová kalkulačka*. [online]. [cit. 2014-03-27]. Dostupné z: <<http://www.penize.cz/kalkulacky/vypocet-ciste-mzdy#mzda2014>>.

PLATY.CZ, 2014. *Učitel mateřské školy*. [online]. 2014 [cit. 2014-03-23]. Dostupné z: <<http://www.platy.cz/platy/skolstvi-vzdelavani-veda-vyzkum/ucitel-materske-skoly#.Uy9Ezqh5MXF>>.

SKUPINA SUEZ ENVIRONNEMENT, 2013. *Spotřeba vody*. [online]. [cit. 2014-03-23]. Dostupné z:  
<<http://www.ondeo.cz/cs/co- chcete-vedet-o-vode/informace-spotrebitelum-vody/spotreba-vody>>.

## **SEZNAM VNITROPODNIKOVÝCH ZDROJŮ**

AUTOCONT CZ A.S. *Plán adaptace nového pracovníka*. Ostrava, 2013a.

AUTOCONT CZ A.S. *Zaměstnanecké benefity*. Ostrava, 2014a.

AUTOCONT CZ A.S. *Motivační pohovor pro zaměstnance*. Ostrava, 2013b.



## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Zastoupení mužů a žen v dotazníkovém šetření.....	55
Graf 2: „Máte dostatek volného času jen pro sebe?“ Odpovědi mužů a žen s dětmi .....	57
Graf 3: Čas věnovaný domácím pracím .....	57
Graf 4: Čas věnovaný péči o rodinné příslušníky .....	58
Graf 5: Vztah k práci a k volnému času – muži.....	58
Graf 6: Vztah k práci a k volnému času - ženy.....	59
Graf 7: Ztotožňujete se s názorem, že by měl být muž živitel rodiny a žena by se měla starat o domácnost?.....	60
Graf 8: Souhlasíte s tím, aby do rodinného rozpočtu přispívali muži i ženy?.....	60
Graf 9: Myslíte, že péče o děti je spíše záležitostí žen? .....	61
Graf 10: Co znamená práce pro respondenty.....	61
Graf 11: Domníváte se, že problematika harmonizace pracovního a soukromého života je spíše záležitostí žen/mužů/obou pohlaví.....	62
Graf 12: Ztotožnění s následujícími výroky .....	63
Graf 13: Zvládání pracovních a rodinných povinností .....	64
Graf 14: Benefit, který nejvíce usnadňuje pracovní a soukromý život.....	65
Graf 15: Jako vedoucího pracovníka zaměstnanci preferují ženy/muže/na pohlaví nezáleží .....	66
Graf 16: Využil/a byste (nebo už využíváte) firemní školky nebo dětský koutek na pracovišti?.....	67
Graf 17: Preferované typy vzdělávacích a volnočasových aktivit.....	68

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Model časové rovnováhy podle Seiwerta a Peseschkiana .....	28
Obrázek 2: Hodnoty AutoContu.....	45

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Kariérní schéma manažerky .....	23
Tabulka 2: Rozvržení respondentů dle pohlaví a věku.....	54
Tabulka 3: Počet dětí .....	55
Tabulka 4: Rodinný stav respondentů .....	55
Tabulka 5: Výpočet základní mzdy zaměstnance.....	89
Tabulka 6: Náklady na měsíční provoz firemní školky.....	90

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník pro zaměstnance

Příloha č. 2: Dotazník pro personalistu

Příloha č. 3: Interview pro manažery

## DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Dobrý den,

mé jméno je Lada Zavadilová a jsem studentkou posledního ročníku oboru Řízení a ekonomika podniku, na Fakultě podnikatelské, VUT, v Brně. V rámci své diplomové práce se zabývám sladčováním pracovního a soukromého života manažerů/manažerek a zaměstnanců/zaměstnankyň v českých podnicích. Chtěla bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, jehož výsledky, jak doufám, přispějí ke zkvalitnění a rozšíření možností sladování pracovního a soukromého života zaměstnanců a zaměstnankyň Vaší firmy.

### Soukromý život:

- 1) Máte dostatek volného času jen pro sebe?
  - a) Ano, mám
  - b) Ne, nemám
  
- 2) Domácími pracemi strávíte týdně (úklid, vaření):
  - a) 0 - 5 hodin
  - b) 6 – 10 hodin
  - c) 11- 15 hodin
  - d) 16 – 20 hodin
  - e) 21 a více hodin
  
- 3) Péči o rodinné příslušníky strávíte týdně (děti, rodiče):
  - a) 0 – 5 hodin
  - b) 6 – 10 hodin
  - c) 11 – 15 hodin
  - d) 16 – 20 hodin
  - e) 21 a více hodin
  
- 4) Jaký je Váš vztah k zaměstnání vzhledem k soukromí?
  - a) Práce je pro mě dost důležitá, ale i když nechci, často se neubráním, aby zasahovala i do mého soukromého života
  - b) Rád/a pracuji, ale nenechám práci zasahovat do svého soukromého života
  - c) Práce je pro mě natolik důležitá, že ji podřizuji i svůj soukromý život
  
- 5) Ztotožňujete se s názorem, že by měl být muž živitel rodiny a žena by se měla starat o domácnost?
  - a) Souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím

d) Nesouhlasím

6) Souhlasíte s tím, aby do rodinného rozpočtu přispívali muži i ženy?

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

7) Myslíte, že péče o děti je spíše záležitostí žen?

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

#### **Pracovní život:**

8) Co pro Vás znamená práce?

- a) Nutnost zajistit základní zdroj příjmu
- b) Možnost dělat, co mě baví
- c) Možnost uplatnit své vzdělání a schopnosti
- d) Možnost setkávat se s jinými lidmi
- e) Možnost být nezávislý/á
- f) Chci se zabezpečit pro nemoc a stáří
- g) Jedna z možností naplnění života
- h) Pokládám svou práci za důležitou a přínosnou pro společnost

9) Ztotožňujete se s názorem, že by muž i žena v manželství měli mít stejnou možnost věnovat se svému zaměstnání?

- a) Souhlasím
- b) Spíše souhlasím
- c) Spíše nesouhlasím
- d) Nesouhlasím

#### **Sladování soukromého a pracovního života:**

10) Domníváte se, že problematika harmonizace pracovního a soukromého života je spíše záležitostí:

- a) Žen
- b) Mužů
- c) Obou stejně

- 11) Ztotožňujete se s následujícími výroky? (vyberte alespoň některou z odpovědí)
- a) Pracující matka může svému dítěti poskytnout stejnou lásku a jistotu jako matka, která není zaměstnaná
  - b) Pokud je to pro rodinu výhodné, je správné, když muž zůstane doma s dětmi a žena chodí do práce
  - c) Rodičovskou dovolenou by žena a muž měli čerpat střídavě, aby se na péči o dítě mohli oba podílet v podobné míře
  - d) Předškolní děti trpí, jestliže je jejich matka zaměstnaná
  - e) Mít děti znamená příliš velké omezení rodičů
- 12) Která volba strategií založení rodiny je vám bližší?
- a) Narození dětí posunout na pozdější dobu a nejprve si vybudovat určité postavení v zaměstnání
  - b) Mít děti brzy a zaměstnání se věnovat naplno teprve tehdy, když jsou děti větší a péče o ně není už tak časově náročná
- 13) „Mateřství představuje velký handicap na trhu práce.“
- a) Souhlasím
  - b) Spíše souhlasím
  - c) Spíše nesouhlasím
  - d) Nesouhlasím
- 14) Měl/a jste problémy v souvislosti s rodinou (především dětmi) při hledání práce?
- a) Ne, děti nebyly překážkou při získání zaměstnání
  - b) Ano, ale brzy jsem sehnal/a práci
  - c) Ano, dlouho jsem nemohl/a sehnat práci
  - d) Netýká se
- 15) Setkal/a jste se při pracovním pohovoru do společnosti s otázkami, které se týkaly Vašeho rodinného života (stav, děti, rodiče)
- a) Ano
  - b) Ne
  - c) Nepamatuji si
- 16) Jak zvládáte pracovní a rodinné povinnosti?
- a) Obojí zvládám bez větších problémů
  - b) Zvládám obojí tak napůl
  - c) Dobře zvládám pracovní povinnosti, ale šidím rodinu
  - d) Mám problémy v práci i v rodině, obojí se nedá zvládnout
  - e) Dobře zvládám rodinou zátěž, ale šidím práci

f) Netýká se

**Situace v zaměstnání:**

17) Kontaktuje Vás firma nebo kolegové s pracovními záležitostmi i mimo pracovní dobu?

- a) Ano, často
- b) Ano, ale jen výjimečně
- c) Ne, nikdy

18) Který z benefitů Vám nejvíce usnadňuje harmonizaci pracovního a soukromého života?

- a) Volná pracovní doba
- b) 5 pracovních dnů volna navíc
- c) Možnost práce mimo pracoviště
- d) Ochota zaměstnavatele dohodnout se o možných změnách (zkrácený úvazek)
- e) Jiné; Jaký?

19) Jaký další benefit týkající se skloubení práce a rodiny byste ocenili? Prosím, doplňte.

20) Která opatření rodinné politiky jsou pro Vás nejdůležitější z hlediska skloubení rodiny a práce?

- a) Možnost zkrácených úvazků a pružné pracovní doby
- b) Dobrá dostupnost předškolních zařízení (jesle, školky)
- c) Cenově dostupné bydlení pro rodiny s dětmi
- d) Dobře placená a přiměřeně dlouhá rodičovská dovolená
- e) Dostatečně vysoké přídavky na děti

21) Máte pocit, že firma dává stejné možnosti v kariérním růstu mužům i ženám?

- a) Ano
- b) Ne

22) Jako vedoucího pracovníka preferujete:

- a) Ženu
- b) Muže
- c) Na pohlaví nezáleží

23) Využíváte nabízené firemní benefity, které se týkají lepšího uspořádání soukromého a pracovního života?

- a) Ano
- b) Ne

c) Jen některé

24) Myslíte si, že firma dělá dost pro to, aby svým zaměstnancům umožnila skloubení pracovního a osobního života?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nejsem příliš obeznámen/a s touto problematikou

25) Využil/a byste (nebo už využíváte) firemní školky nebo dětský koutek na pracovišti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

26) Jakému typu uspořádání předškolní výchovy dáváte přednost?

- a) Veřejná školka
- b) Soukromá školka
- c) Firemní školka nebo koutek
- d) Chůva
- e) Péče partnera/ky či jiného rodinného příslušníka (babička, dědeček)
- f) Jiné

27) Pokud by firemní školka nabízela vzdělávací a volnočasové aktivity, využil/a byste této možnosti?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím
- d) Netýká se

28) Jaké typy vzdělávacích a volnočasových aktivit byste pro své děti preferovali?

- a) Výuka jazyků
- b) Hra na hudební nástroj
- c) Taneční kroužky
- d) Sportovní kroužky
- e) Manuální kroužky (keramika, výtvarka)
- f) Dramatické kroužky (zpěv, divadlo)
- g) Počítačové kroužky
- h) Jiné

29) Ocenil/a byste, kdyby Vám zaměstnavatel dával příspěvky na hlídání dětí, případně jiného závislého člena rodiny?

- a) Ano
- b) Ne

30) Ocenil/a byste, kdyby Vám zaměstnavatel dával příspěvky v souvislosti s péčí o děti (soukromá školka, tábory, kroužky, kultura)?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Netýká se

31) Ocenil/a byste, kdyby Vám dal zaměstnavatel možnost, konzultovat Vaše soukromé problémy s odborníkem?

- a) Ano, ocenil/a
- b) Ano, ale jen při výjimečných a náročných situacích
- c) Ne, neocenil/a

### **Osobní údaje:**

32) Vaše pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

33) Věk:

- a) Do 20
- b) 20 až 30
- c) 31 až 40
- d) 41 až 50
- e) 51 až 60
- f) 61 a víc

34) Rodinný stav:

- a) Svobodný/á
- b) Ženatý/Vdaná
- c) Rozvedený/á
- d) Vdovec/vdova

35) Počet osob v domácnosti:

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5 a více

36) Počet dětí:

- a) Žádné
- b) 1
- c) 2



- d) 3
- e) 4 a více

37) Vzdělání:

- a) Základní
- b) Vyučen/a
- c) Středoškolské s maturitou
- d) Vysokoškolské

**Oblast pro Vaše připomínky, komentáře apod.:**

**Děkuji za vyplnění dotazníku.**



Sdílení pracovního místa	%
Práce z domova	%
Částečný úvazek	%
Náhradní nebo neplacené volno	%
Jiná forma	%

**4) Jaké jsou hlavní důvody toho, že ve Vaší firmě není možné využívat uvedené formy pracovní doby? Prosím doplňte.**

**5) Nabízíte svým zaměstnancům/zaměstnankyním některé z následujících výhod?**

- 1 Ano
- 2 Ne, ale uvažujeme o tom
- 3 Ne a zatím o tom neuvažujeme
- 4 Nemáme zaměstnance s malými dětmi

Firemní školku či obdobné zařízení péče o malé děti	_____
Příspěvek na hlídání a služby péče o děti	_____
Pořádání či příspěvek na prázdninové pobyty dětí	_____
Příspěvek na rekreační, sportovní nebo kulturní aktivity	_____
5. týden dovolené	_____
Tzv. sick days - krátkodobé placené volno v případě nemoci	_____
Neplacené volno na rodinné či jiné záležitosti	_____
Firemní akce pro zaměstnance a jejich rodiny	_____
pokud ano, jaké .....	_____
Jinou výhodu,	_____
uved'te jakou .....	_____

**6) Kolik přibližně máte v současné době rodičů na mateřské nebo rodičovské dovolené?**

- a) 0
- b) 1
- c) 2-3
- d) 4-5
- e) 6-14
- f) 15-24
- g) 25 a více

Na otázku 7 odpovídejte, pokud jste v otázce 6 odpověděl/a „1 či více“.

**7) Nabízíte svým zaměstnancům/zaměstnankyním na mateřské/rodičovské dovolené některé z následujících možností?**

- 1 Ano
- 2 Ne, ale uvažujeme o tom
- 3 Ne a zatím o tom neuvažujeme

	1	2	3
Průběžné informování o profesním dění na pracovišti			
Možnost účasti na firemních společenských akcích			
Udržování kontaktu s rodiči a informování se o jejich situaci			
Možnost přivýdělku rodičům při současném čerpání rodičovského příspěvku			
Účast na školeních po dobu čerpání rodičovské dovolené			
Doškolovací či rekvalifikační programy po návratu z rodičovské dovolené			
Jinou možnost			

Jakou?

**8) Je podle Vás pro Vaši firmu spíše zátěž nebo výhoda přizpůsobovat pracovní podmínky rodinným potřebám zaměstnanců/zaměstnankyň? Vyberte na škále 1 až 5, kdy 1 znamená zátěž a 5 znamená výhodu: (výsledek zvýrazněte)**

1 – 2 – 3 – 4 – 5

Odpověď 1-3: V čem vidíte zátěž?

Odpověď 4-5: V čem vidíte výhodu?

**9) Provádí se u Vás ve firmě průzkum spokojenosti zaměstnanců/ zaměstnankyň?**

- a) Ne
- b) Ne, ale uvažujeme o tom
- c) Ano

Jak často? ....

Otázku 10 vyplňte, pokud jste na otázku 9 odpověděl/a Ano nebo Ne, ale uvažujeme o tom.

**10) Obsahuje (bude obsahovat) také otázky na oblast slad'ování rodinného a pracovního života a rovných příležitostí žen a mužů?**

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

**11) Uplatňuje Vaše firma principy rovnosti žen a mužů v následujících oblastech?**

	Ano	Ne
Politika rovného odměňování		
Princip rovných příležitostí žen a mužů při náboru nových zaměstnanců/zaměstnankyň		
Princip nediskriminačního propouštění na základě pohlaví		
Snaha vyrovnat počet žen a mužů v řídicích pozicích firmy		

**12) Zohledňuje Vaše firma/organizace rovné příležitosti žen a mužů v některých interních dokumentech?** Např. organizační řád, pracovní řád, vnitřní platový předpis, etický kodex

- a) Ne
- b) Ano

V jakých dokumentech?

**13) Je systematicky sledováno, jaké je zastoupení žen a mužů na jednotlivých pozicích ve Vaší firmě/organizaci?**

- a) Ano
- b) Ne

**14) Když popisujete pracovní pozice např. v interních dokumentech, používáte pro označení pozice vždy mužský i ženský rod? Např. pracovník/pracovnice, zaměstnanec/zaměstnankyně?**

- a) Ano, vždy
- b) Částečně
- c) Pouze minimálně
- d) Ne, nikdy

**15) Jaké vzdělání mají zaměstnanci/zaměstnankyně Vaší firmy? Zkuste odhadnout, jaký podíl zaměstnanců/zaměstnankyň má základní vzdělání nebo je vyučen, jaký podíl má středoškolské s maturitou a jaký vysokoškolské vzdělání?**

Pokud nedokážete odhadnout, zaškrtněte nejčastější vzdělání

- |                                  |   |
|----------------------------------|---|
| a) Základní, vyučen bez maturity | % |
| b) Střední s maturitou           | % |
| c) Vyšší odborné, vysokoškolské  | % |

**16) Jaký procentuální podíl na celkovém počtu zaměstnanců mají ve Vaší firmě ženy? Stačí Váš odhad.**

%

**17) Jaký podíl z vedení Vaší firmy tvoří ženy?**

%

**18) Domníváte se, že by bylo přínosné zvýšit zastoupení méně zastoupeného pohlaví ve vedení Vaší firmy? A proč? Prosím doplňte.**

- a) Ano, protože ...
- b) Ne, protože ...

**19) Zvažujete audit rovných příležitostí?**

- a) Ano
- b) Nevím, neslyšel/a jsem o tom

c) Ne, nepotřebujeme

**Mohl/a byste, prosím, o sobě vyplnit základní údaje?**

Pohlaví:

Věk:

Počet let ve firmě:

Pozice:

Rodinný stav:

Počet dětí:

**Děkuji za spolupráci!**

## Rozhovor s manažery a zaměstnanci:

(Nehodící se škrtnout, interview je anonymní)

### Osobní situace:

Řekněte mi, prosím, nejdříve něco o sobě a o vaší současné rodinné situaci: **věk, rodinný stav, bydliště**, kolik **členů** má vaše domácnost, pokud máte **děti**, **kolik dětí** máte a jak jsou **staré**?

### Profesní seberealizace:

Jaká je vaše **současná pozice/funkce**? Jak dlouho pracujete v této firmě?

Kolik máte **podřízených**?

Které **klíčové události/situace** ovlivnily vaši kariéru?

Jaké jsou Vaše **aspirace**? (aspirujete na vyšší pozici, současná je pro vás nejvyšší metou, uvažujete opustit svou pozici či si do budoucna hledat něco méně náročného?) Z jakých důvodů? Co všechno napomáhá, podporuje dosažení vašeho cíle?

Co všechno vám **překáží**, resp. působí negativně při budování kariéry?

Kdybyste byla mužem/ženou, myslíte, že byste situaci hodnotil/a jinak? V čem by pro vás bylo dosažení tohoto cíle snazší? V čem by pro vás bylo dosažení cíle obtížnější?

### Motivátory/demotivátory kariéry:

Jak vnímáte motivaci ve **Vaší organizaci**?

Co je pro vás **osobně hlavním důvodem** k tomu, abyste budovala svoji kariéru? Vyrovnat se mužům, ženám, podle přání rodičů, vrozená ctižádost, móda, finanční motivace atd.?

Je kariérní rozvoj muže a ženy **jiný**?

Uveďte prosím důvody, které **odrazují ženy** od kariéry? Co ještě? Které jsou podle vás nejdůležitější? Proč? Vzpomenete si na nějaký příklad?

Co vás osobně nejvíce odrazovalo od budování kariéry? Z jakého důvodu?



### Kombinace práce a soukromí:

Jaká je Vaše **ideální představa** uspořádání soukromého života? (manželství, bezdětné manželství, společný život s partnerem, vztah bez společného bydlení, život „single“...)

Přemýšlel/a jste o dítěti? (*bezdětní*)

Je možné skloubit Vaši práci s trvalým partnerským vztahem? (*nežijí s partnerem*)

Jakou funkční pozici zastává Váš partner ve svém zaměstnání? (má srovnatelnou pozici, vyšší, nižší?) V jaké míře se podílí na péči o domácnost, případně o děti? (nepodílí se, do 25 %, do 50 %, do 75 %, do 100 %) (*pro žijící v páru*)

### MATKY/OTCOVÉ NA RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ:

Mluvila jste o dětech, mohla byste odhadnout v jaké míře/jakým způsobem ovlivnilo vaši kariéru mateřství? Ovlivňuje fakt, že máte děti, nějak Vaši práci?

Pokud ano: jak, v čem se to projevuje? Lze to nějak změnit? Co by vám usnadnilo skloubení péče o děti s prací? Jaké by bylo optimální řešení?

Po návratu z mateřské dovolené jste se nastoupil/a na stejnou pozici a pokračoval/a v přerušném kariérním postupu nebo jste začínal/a znovu?

Do jaké míry jste během mateřské dovolené ztratil/a kontakt s oborem?

Jak máte zajištěnu péči o dítě/děti, když jste v práci? Jak je to v době nemoci, kdo se o ně stará? (využíváte rodinného zázemí (partner/ka, příbuzní), sousedská výpomoc, nákup služeb...)

Jak se podílí otec/matka dítěte na výchově potomka (péče o domácnost, starost o rodinu)?

### VŠICHNI

Využíváte při péči o domácnost **placených služeb**? (ptát se na: úklidové služby, hlídání dětí, péče o staré či nemocné členy rodiny, event. o zvířata) Tyto služby si kupujete na legálním trhu, v šedé ekonomice, nevíte? (zjistit přesně typ pracovního vztahu). Využívala byste jich, pokud by to bylo potřeba, nebo byste raději omezila své pracovní nasazení?

Jak vnímáte přiřazení **žena-matka, otec-živitel**?

### Životní styl:

**Kolik času** týdně přibližně věnujete: práci či přípravě na práci (studium materiálů, přípravy prezentací)? Domácnosti? partnerovi? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám)?

Kolik času Váš manžel/partnerka věnuje přibližně práci či **přípravě na práci** (studium materiálů, přípravy prezentací)? domácnosti? partnerce? dětem? vlastním volnočasovým aktivitám?

Je toto **rozdělení** „vynuceno okolnostmi“ nebo je dobrovolné?

V případě, že byste měla v rámci dne několik hodin **navíc**, čemu byste je věnovala? (rodina, práce, koníčky...)

Jaké je podle Vás **ideální rozdělení** práce a osobního života? Přibližujte se této představě?

Pracovní podmínky:

Byla byste ochotná se kvůli postupu v zaměstnání **přestěhovat**? (pokud ano, jak daleko? do zahraničí?)

**Přizpůsobujete** (nebo byla byste ochotná přizpůsobit) svůj pracovní postup a nasazení partnerovi? (např. kvůli jeho kariéře, nebo na jeho žádost, abyste trávila více času doma)

Přijala byste lépe honorovanou pracovní pozici s vyšší společenskou prestiží za cenu výrazného **omezení volného času**?

Jaké panují ve Vaší firmě **postoje k ženám** na důležitých a řídicích pozicích? Jak se na to dívají Vaši kolegové; vedení firmy; etický kodex? (Máte pocit, že existuje rozdíl mezi tím, co je proklamováno, a jak to chodí doopravdy?)

**Preferujete** ženské nebo mužské kolegy či kolektivy?

Myslíte, že ženy mají ve Vaší firmě **stejně/horší/lepší podmínky** při budování kariéry?

Dosahují ve Vaší firmě ženy **stejných pozic** jako muži? Pokud ne, proč si myslíte, že tomu tak je (co je odrazuje od profesního postupu)? Myslíte, že ženy zde mají ve srovnání s muži lepší/horší pracovní podmínky?

**Liší se** žena jako manažer od muže jako manažera? Můžete dát příklady rozdílného přístupu? Jak rozdílně vnímáte muže a ženu jako šéfa, pokud vůbec? V čem se muž a žena jako šéfové shodují?

V čem je **kariéra** pro muže/ženy snazší/obtížnější?

Doporučení ženám/mužům:

Co byste poradila, co se týká rodinného života - mít děti, nemít děti, jak skloubit rodinný život s kariérou?

Děkuji za rozhovor.