

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012 – 2014

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Kateřina Krausová

**Postoje zaměstnavatelů k implementaci opatření sladování
pracovního a osobního života**

Praha 2014

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Olga Nytrová

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED (PART TIME) STUDIES

2012 - 2014

DIPLOMA THESIS

Kateřina Krausov

**The attitudes of Employers to implement measures of Work-
Life Balance**

Prague 2014

The Diploma Thesis Work Supervisor: PhDr. Olga Nytrov

Prohlášení

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 20.2.2014

Kateřina Krausová

Poděkování

Chtěla bych poděkovat vedoucí své diplomové práce PhDr. Olze Nytrové za odborné vedení této práce, cenné rady, ochotu a motivaci. Dále mé poděkování patří všem respondentkám a respondentům, kteří se ochotně účastnili výzkumu.

Anotace

Diplomová práce se zabývá velmi aktuální problematikou sladování pracovního a osobního života, zaváděním těchto opatření do personální politiky organizace, problematikou žen na trhu práce, dále harmonizací rodiny, rodičovství a práce a v neposlední řadě společenskou odpovědností firem. Práce má za cíl být sondou do dnes velmi aktuální problematiky sladování pracovního a osobního života z hlediska postojů zaměstnavatelů. Práce řeší problém nerovnováhy mezi rodinným a pracovním životem a hledá možnosti a nástroje pro jeho řešení. Teoretické poznatky jsou aplikujícím způsobem využity v praktické části, kde se zaměřujeme především na podmínky ve vybraných organizacích a zjišťujeme postoje vybraných zaměstnavatelů k implementaci opatření sladování pracovního a osobního života. Na závěr jsou popsána doporučení k implementaci sladování pracovního a osobního života zaměstnanců.

Klíčové pojmy

Analýza, diplomová práce, diskriminace, etika, flexibilita, harmonizace pracovního a osobního života, gender, práce, rodičovství, rodina, rozhovory, společenská odpovědnost firem.

Annotation

The diploma thesis deals with the very topical issue of work life balancing, the implementation of these measures to the organization's human resources policy, the issue of women on the labour market, further harmonization of family, parenting and work and finally corporate social responsibility. The work aims to be a probe into the issue of work life balancing in terms of employers' attitudes. The work addresses the problem of imbalance between work and family life and looking for opportunities and tools for its solution. Theoretical knowledge is applied in the practical part, which focuses primarily on conditions in selected organizations and discover the position of the selected employers to implement measures the work life balance. In conclusion, it describes recommendations of implementation of the work life balance of employees.

Key words

Analyses, Corporate social responsibility, Discrimination, Ethics, Family, Flexibility, Gender, Interviews, Parenting, Thesis, Work, Work life balance.

OBSAH

ÚVOD	9
TEORETICKÁ ČÁST	11
1. RODINA	11
2. GENDER A GENDEROVÉ STEREOTYPY.....	12
2.1. Jsou ženy a muži stejní?.....	13
3. DIVERZITA	16
3.1. Diverzity management	17
4. DISKRIMINACE.....	19
4.1. Co vypovídají čísla o diskriminaci v České republice?.....	20
5. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ NA TRHU PRÁCE.....	25
5.1. Formy uplatňování rovných příležitostí.....	27
5.2. Rovné příležitosti jako součást CSR.....	28
5.3. Hlavní cíle pro dosažení rovnosti žen a mužů v práci	28
6. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	30
6.1. Firemní filantropie	31
6.2. Přínosy CSR.....	32
7. HARMONIZACE PRÁCE A RODINY	34
7.1. Strategie zaměstnavatelů v oblasti harmonizace práce a rodiny	35
7.1.1. Náklady na odchod zaměstnanců	36
7.1.2. Alternativní formy zaměstnání.....	37
7.1.2.1. Zkrácení pracovní doby – částečný úvazek	38
7.1.2.2. Pružná pracovní doba.....	39
7.1.2.3. Sdílení pracovního místa.....	39
7.1.2.4. Práce z domova	40
7.1.2.5. Zhuštěný pracovní týden	41
7.1.2.6. Konto pracovní doby.....	41
7.1.3. Benefity zaměřené na rodiče s dětmi	42
8. MOŽNOSTI ZAJIŠTĚNÍ PÉČE O DĚTI PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU	44
8.1. Jesle.....	44
8.2. Mateřské školy	45
8.3. Prarodiče, chůva.....	45
8.4. Firemní zařízení	46
8.5. Vzájemná rodičovská výpomoc.....	46

PRAKTICKÁ ČÁST.....	48
9. CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍ.....	48
9.1. IBM Česká republika, spol. s r.o.	49
9.2. Česká spořitelna, a.s.	49
9.3. Omega Optix, s.r.o.	50
9.4. HL system, s.r.o.	51
9.5. Společnost XY	51
10. METODIKA VÝZKUMU	52
11. PRŮBĚH ROZHOVORŮ	53
12. ANALÝZA ROZHOVORŮ	54
12.1. IBM Česká republika, spol. s r.o.	54
12.2. Česká spořitelna, a.s.	59
12.3. Omega Optix, s.r.o.	63
12.4. HL system, s.r.o.....	66
12.5. Společnost XY	68
13. VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	72
14. NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	73
14.1. IBM Česká republika, spol. s r.o.....	73
14.2. Česká spořitelna, a.s.	74
14.3. Omega Optix, s.r.o.	74
14.4. HL system, s.r.o.....	75
14.5. Společnost XY	76
ZÁVĚR.....	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	79
SEZNAM ZKRATEK.....	83
SEZNAM GRAFŮ A TABULEK.....	84
SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

Motto: „Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“ Tomáš Baťa

Lidé jsou pro firmu to nejcennější, co má. O tom dnes snad už nikdo nepochybuje. Přinášejí jí rozvoj, inovace, výsledky a zisky. Jen na dané firmě záleží, jaké svým zaměstnancům připraví pracovní prostředí, aby se pro ni stávali co největším přínosem.

Rodinný život v soukromé sféře a pracovní kariéra ve veřejné sféře jsou dvě základní oblasti lidského života, na něž se upírají životní perspektivy a úsilí většiny lidí. V dnešní době, většina lidí tráví v práci podstatnou část svého času, zároveň však mají i svůj soukromý život a s ním spojené potřeby. Jde o to usilovat o rozumnou rovnováhu a vyváženost.

A jaká že vlastně dnešní doba je? Dnešní doba je velice nejistá. Ten, kdo si chce udržet zaměstnání, a tím i určitou životní úroveň, musí nejen neustále pracovat. Nejen na svých schopnostech a dovednostech, které rozvíjí a tříbí, aby měl zaměstnavateli co nabídnout, ale také na svém osobním životě, neboť bez kvalitního zázemí se dříve či později neobejde nikdo z nás. Jde o to mít srovnané hodnoty, mít své zásady, žebříček hodnot a vědět, co je našimi prioritami. Dnešní doba umí být také velice krutá. Proto i těm ne příliš ambiciózním jedincům mezi námi, často nezbyvá nic jiného než v důsledku vzniklé situace hledat právě tu nejvhodnější rovnováhu mezi pracovním a osobním životem, neboť jiná akceptovatelná volba pro ně neexistuje. Dnešní doba je ale také velice štedrá. Umožňuje každému jedinci možnost mít šanci vybrat si, jakým směrem se v životě chce a bude ubírat, jak naloží s podněty, problémy a jak se z nich poučí a jak ze získaných zkušeností bude dále profitovat. Dnešní dobu mimo jiné také velmi významně ovlivňuje tzv. generace Y¹. Jako každá generace má i tato své specifické nároky, životní cíle a představy o smysluplném naplnění života. Tato generace se vyznačuje tím, že chce mít čas na své koníčky, kamarády, rodinu a vše ostatní, co ji, jakkoliv každého jednotlivce jinak, obohacuje. Životními hodnotami této generace jsou kvalitní osobní a spokojený pracovní život. A prioritou této generace je

¹ V současné době je toto označení velmi často používané firemními personalisty. Rozdělení jednotlivých zaměstnanců do skupin dle generací. Do generace Y patří lidé narození přibližně v 80. – 90. letech 20. století. Do generace X patří lidé narození v době od 60. – 80. let 20. století.

jejich vzájemné sladění. Znat svou míru, důraz na tuto ctnost je kladen již od antiky. Bez ctností by společnost fungovat nemohla.

Životní postoje však nejsou dány pouze tím, ke které generaci jedinec, datem narození, patří. Každý člověk, ať už z generace X nebo Y, si je v průběhu života nastavuje a ovlivňuje sám. Nicméně je to právě společnost, která má na tyto postoje značný vliv. Základem je systém vybudovaných a osvojených norem, principů a hodnot.

Předávají se z generace na generaci, v rodině i prostřednictvím školy. Kořeny naší kultury jsou křesťanské, a tak tyto principy jsou součástí našeho života, i když si to vždy neuvědomujeme. Mnozí z nás dodržují principy křesťanského Desatera. Např. nezabiješ, nepokradeš, nezesmilníš, i když si v zásadě neuvědomují, jak Desatero vypadá. Jsou rodinné vztahy, kde je skutečná láska a věrnost, otec a matka nebourají rodinu a prožívají sounáležitost a vědí, co je to rodičovská odpovědnost. V každé rodině by měla být spoluodpovědnost, obětavost, touha pomáhat, rozvíjet, povzbuzovat, utěšit, dát naději a perspektivu.

Sladění rodinného života s pracovním řeší skutečně každý z nás. Sladování není jenom otázkou péče rodičů o děti, ale také kombinací zájmů, povinností a potřeb lidí. Ať už se to týká vyzvedávání dětí ze školy, doprovodu rodinných příslušníků k lékaři, či dostudování vysoké školy nebo jen oblíbené činnosti, sladovat potřebujeme všichni. Sladit osobní a pracovní život je dlouhodobý a zcela individuální proces. Sladit znamená najít rovnováhu, harmonii ve všech oblastech našeho života. Tomáš Garrigue Masaryk psal a přednášel o ženských právech na universitní půdě již od devadesátých let 19. století a jeho články lze považovat za počátky české feministické politické literatury. Když se později stal prvním prezidentem Československa, usiloval o to, aby ženy získaly rovná práva.

Diplomantka se v této práci zaměřuje na vnímání, pohled a postoj zaměstnavatelů k problematice harmonizace práce a rodiny.

Cílem práce je poznat a přiblížit hlavní rysy postojů a názorů HR specialistů vybraných organizací na konfliktnost rodinné a pracovní sféry a roli zaměstnavatelů ve vytváření podmínek pro její zmírňování. Vedle postojů a názorů přiblížit i konkrétní opatření jednotlivých zaměstnavatelů a jejich efektivitu.

TEORETICKÁ ČÁST

1. RODINA

Rodina je jediný univerzální svazek, který nebyl dosud překonán. Téměř ve všech společenských zařízeních je rodina chráněna, uctívána a snahy o její narušení či rozpad jsou odsuzovány. Rodina skýtá bezpečí, oporu, zázemí. Nalézáme v ní útočiště. Domov člověku dodává síly.²

Rodina odedávna existuje především proto, aby lidé mohli náležitě pečovat o své děti. Kromě toho, že je rodina biologicky významná pro udržení lidstva, je také základní jednotkou každé lidské společnosti. Reprodukují člověka nejen jako živočicha, zprostředkují mu vrůstání do jeho kultury a společnosti. Rodina kromě toho propojuje generace, vytváří mezi nimi kontinuitu a pouta solidarity.

Rodina je prvním a dosti závazným modelem společnosti, s jakým se dítě setkává. Předurčuje jeho osobní vývoj, jeho vztahy k jiným skupinám lidí. Rodina dítě orientuje na určité hodnoty, vystavuje ho určitým konfliktům, poskytuje mu určitý typ podpory. Tímto způsobem osobitě zabarvuje to nejpodstatnější, co dítěti předává. Sociální dovednosti, bez kterých se ono v dospělosti neobejde.

Každá rodina má svou vlastní vůni a každá v nějaké míře respektuje obecně závazná pravidla fungování společnosti. Rodina je unikátní a nenahraditelnou institucí proto, že nejlepším možným způsobem spojuje specifické a univerzální.³

Rodičovská role je jedna z nejdůležitějších, kterou v životě naplňujeme. Také je to jedna z mála rolí, která nám je přisouzena na celý život. V okamžiku, kdy se poprvé stáváme rodiči, stáváme se jimi na celý život, bez ohledu na jakékoliv další okolnosti. Podobně silná a nezrušitelná je snad jen role dítěte. Každý z nás je něčím dítětem a také jím provždy zůstává.

Rodina je jako kolébka, v níž se utvářejí hodnoty. Ty hodnoty, které kolem sebe vidíme či slyšíme, jsou těmi, ke kterým později inklinujeme a zároveň ovlivňují naše chování a jednání.⁴

² NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M.: *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. 2011, s. 112.

³ MATOUŠEK, O.: *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 1997, s. 8.

2. GENDER A GENDEROVÉ STEREOTYPY

V naší společnosti existuje mnoho předsudků a stereotypů o ženách a mužích, o jejich postavení ve společnosti a jejich vzájemných vztazích, o životech ostatních lidí i o životech našich, které nám nejen poskytují, ale i často podsouvají jistou základnu pro hodnocení. Pokud někdo do daných stereotypů, které společnost diktuje, nezapadá, zdá se to být společnosti podezřelé a to právě z důvodu genderově stereotypního uvažování.

Genderové stereotypy jsou předsudečné představy o tom jaké/jací mají ženy a muži být a jak se mají chovat. Snaží se ženy a muže udržet v určitých rolích, které někomu možná vyhovují, ale pro mnohé jsou spíše překážkou, aby si zařídili život podle toho, jak sami touží, a ne podle toho, jak si to představuje jejich okolí a společnost.

Tyto stereotypy známe všichni, protože jsou jakýmsi světonázorem, se kterým se setkáváme v našem každodenním životě téměř na každém kroku – v reklamách, v pohádkách, ve škole, v práci, v názorech ostatních lidí, v našem jazyce i v zákonech.

V dnešní společnosti jsou určité vlastnosti vnímány jako „typicky ženské“ a jiné jako „typicky mužské“. Říká se, že tyto vlastnosti jsou vrozené – podle toho, jestli se narodil jedinec jako chlapeček, nebo jako holčička. A proto je také údajně vrozený výběr hraček.

Se ženou jsou spojeny vlastnosti jako jemná, pasivní, pečující, emotivní. U žen okolí předpokládá, že nemá vlohy pro technické studijní obory, a že bude hůře řídit auto, zatímco péči o děti a domácnost bude přirozeně milovat. U mužů se naopak automaticky očekává, že bude agresivní, racionální, logicky uvažující, a že se bude dobře orientovat v mapách. Takové představy o jednom či druhém pohlaví jsou ovšem zjednodušené, říká se jim genderové⁵ stereotypy a právě ony vedou k diskriminaci na základě pohlaví. Vědní obor gender studies neboli počestně genderová studia se zabývá tím, co z chování jedince je ovlivněno tím, že se narodil s mužským či ženským pohlavím, a co je ovlivněno tím, v jaké kultuře žije a jak jej od narození ovlivňuje okolí.

⁴ NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M.: *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. 2011, s. 191.

⁵ Výraz gender je anglický a bohužel se jej zatím nepodařilo úspěšně přeložit do češtiny. Znamená „pohlaví“, nikoli však v biologickém slova smyslu (to se v angličtině označuje pojmem „sex“), nýbrž ve smyslu kulturně-společenském.

Většina lidí předpokládá, že genderově stereotypní představy jsou v pořádku, protože odpovídají skutečnému chování téměř všech mužů a žen. Jenže při hlubším zamyšlení člověk zjistí, že ony biologické vlastnosti nejsou ani pro jedno pohlaví všeobecně platné. Autorka sama, stejně jako většina lidí, zná řadu žen, které výborně řídí auto, jsou technicky nadané a výborně se orientují v mapách, stejně tak muže, kteří mají mírné, neagresivní povahy, rádi vaří a starají se o děti. Zejména ženy už během historického vývoje mnohé stereotypy překonaly. Například, když před více než sto lety začaly první z nich studovat na univerzitách.⁶

Každý ví, že se muži a ženy navzájem liší. Za tímto věděním však stojí řada otázek. Jak se liší? Do jaké míry se liší? A jaký to má význam pro to, jak jsou přijímáni ve společnosti. Zatímco první a druhá otázka jsou záležitostí faktů, třetí otázka je záležitostí hodnot. Ve skutečnosti však fakta nelze od hodnot vždy oddělit.

2.1. Jsou ženy a muži stejní?

Feministky bývají často obviňovány z toho, že chtějí vymazat rozdíly mezi muži a ženami a chtějí tak náš svět připravit o jeho rozmanitost. To rozhodně není pravda. Feminismus nelze považovat za homogenní hnutí. Mnohé autorky a autoři hovoří proto raději o feminismech než o feminismu. Společné všem feminismům je především téma zabývající se postavením žen ve společnosti, rozdílné jsou pohledy na většinu otázek okolo tohoto společného tématu.

Na otázku, zda feministky chtějí vymazat rozdíly mezi ženami a muži, najdeme širokou škálu odpovědí, kde na jedné straně stojí (eko)feministky, které tvrdí, že ženy jsou od přírody jiné (možná ušlechtilejší) než muži, ctí hodnoty života, starají se o životní prostředí apod., zatímco muži válčí a ženou se za bohatstvím. Proto je podle nich důležité, aby ženy získaly větší vliv na světové dění a svými ženskými vlastnostmi ovlivnily politiku.

Na druhé straně této škály budou stát feministky, které tvrdí, že vlastnosti nelze rozdělit na mužské a ženské. Každá jsme nějaká/každý jsme nějaký, a to nijak nesouvisí

⁶ Odpůrci a odpůrkyně vysokoškolského studia žen tvrdili, že žena je příliš křehké stvoření na to, aby náročnost vysokoškolského studia zvládla. A našli se i vědci prohlašující, že by se jim z té námahy poškodila děloha natolik, že by se staly neplodnými nebo rodily postižené děti.

s tím, zda jsme žena či muž, a rozdělení na ženy a muže by se mělo vyškrtnout z našich myslí. Setkáváme-li se s člověkem, je to prostě člověk, bytost, ne žena nebo muž.

Oblíbený bývá umírněný názor stojící někde uprostřed. Ten říká: Žádní dva lidé na světě nejsou stejní. Všichni se od sebe navzájem lišíme, ale také vytváříme skupiny lidí se stejnými znaky. Takže jsou tu lidé, kteří dávají přednost určitým tématům, o kterých si mezi sebou povídají (například zahradničení), scházejí se a diskutují o společných problémech, vydávají svůj časopis a podobně. A stejně tak ženy mají společné to, že se identifikují jako ženy a muži zase jako muži. Ženy a muži mají určitou specifickou zkušenost, a ta může tyto dvě skupiny rozdělovat. Zároveň však z příslušnosti k jednomu či druhému pohlaví nelze usuzovat na další vlastnosti, záliby či ambice. Nemůžeme říci, že všechny ženy jsou starostlivé a něžné, a proto jim nejlépe vyhovuje práce v profesích spojených s péčí o druhé. A ne všichni muži touží stát se slavnými a úspěšnými, protože jsou přirozeně čínorodí a průbojní.⁷ Je to stejně nesmyslný předsudek, jako kdybychom tvrdili, že všichni zahrádkáři jsou mírumilovní, protože jsou v neustálém kontaktu s přírodou.

Někdo by mohl namítnout, že nikdo se jako zahrádkář nenarodil, že to byla jeho pozdější volba, ale jako žena nebo muž se prostě narodíme. Vrozené dispozice (včetně tak výrazných, jako je třeba zdravotní postižení) však náš život nepředurčují absolutně. Pokud společnost nebude pro zdravotně postižené diskriminační, nevyčlení jim speciální méně kvalitní školy a odstraní fyzické bariéry, které omezují jejich pohyb, pokud je uzná jako své plnohodnotné občany, budou si moci zvolit svou vlastní cestu. Stejně tak nevíme, jakou životní dráhu si člověk zvolí, ať už se narodí s pohlavím ženským či mužským. Můžeme říci, že to, co spojuje ženy, a odlišuje je od mužů, a co spojuje muže, a odlišuje je od žen, je spíše určitá životní zkušenost. Jinak se běžně setkáváme se ženami, které jsou v určitých ohledech mnohem „mužštější“⁸ než někteří muži v našem okolí a s muži, kteří jsou „ženštější“⁹ než mnohé ženy.¹⁰ A to se objevuje nejen v naší civilizaci, ale také například u afrických kmenů.

⁷ Je to prostě fakt, že některé ženy jsou odolnější, energičtější a cílevědomější než někteří muži. Příkladem, který mluví za vše je např. britská politička a premiérka v letech 1979-1990 Železná lady Margaret Thatcher.

⁸ Např. hodně vydělávají, jsou fyzicky silné nebo třeba neoplývají nijak výrazně empatií.

⁹ Pečují intenzivně o své děti či o domácnost, dokáží naslouchat nebo se zajímají o módu a kosmetiku.

¹⁰ NESEHNUTÍ: *Abc feminismu*. 2004, s. 23-24.

Nejde pouze o to, aby byly ženám poskytovány stejné možnosti v pracovním životě, ale také o respekt k požadavkům mužů, kteří se chtějí aktivně zapojovat do chodu domácnosti a péče o děti. Většina programů zaměřených na sladění pracovního a osobního života se orientuje spíše na ženy – matky. I když není explicitně řečeno, že takové programy nejsou určeny pro muže, nejsou tak prezentovány. Genderové stereotypy se netýkají tedy pouze žen, ale také mužů. Jde o to, aby muž, který se rozhodne starat o děti, nebyl považován za zvláštního a někoho, kdo „přestává být mužem“. Zastavme se a rozhlédněme po okolí, najdeme nejednu ženu, která je rázná, energická, odolná a výrazná osobnost a za svého partnera si zvolila výrazně klidnějšího a jemnějšího muže. Výborně se tak doplňují a jejich vztah je perfektně vyvážený.

3. DIVERZITA

V důsledku globalizace, otevírání trhů a uvědomování si populační rozmanitosti se stále větší pozornost ubírá směrem k diverzitě. Slovo diverzita pochází z anglického výrazu „diversity“ a znamená určitou různorodost, rozmanitost, rozdílnost. V oblasti lidských zdrojů představuje diverzita jistou individualitu osob, která z rozmanitosti a jedinečnosti vyplývá. Tato různorodost se mimo jiné objevuje na trhu práce i mezi zákazníky. Pracovní síla je stále více heterogenní a zejména nadnárodní organizace si uvědomují, že tato diverzita jim otevírá nové možnosti. Nový trend říká, že diverzitu je třeba nejen vnímat a respektovat, ale také umět ji využít ve svůj prospěch. Firmy, které si uvědomují, že nedostatek žen v řídicích pozicích je pro efektivitu pracovních týmů spíše nevýhodou, se již snaží o zajištění diverzity. V mnohých zemích již existují zákony a normy, které mají za úkol potlačit jakoukoliv diskriminaci, která by se mohla na tomto poli objevit a tímto mimoděk podporují tzv. různorodost na pracovišti. Také Evropská unie se v těchto otázkách aktivně angažuje a podporuje rovné příležitosti pro všechny. Hlavním úkolem diverzity je vytvářet ve společnosti a hlavně v podnikatelské sféře rovné podmínky pro všechny v oblasti rozvíjení jejich osobního potenciálu. Důležité je, že diverzita nahlíží na rozmanitost a individualitu pozitivně. Samozřejmě neplatí, že diverzita je pro každý podnik a v každé situaci přínosem. Vždy je třeba rozpoznat příležitost pro využívání diverzity v organizaci a vhodně stanovit politiku diverzity.¹¹

Jednoznačně platí, že diverzita napomáhá firmám k udržení konkurenceschopnosti, k rozšíření výběru talentů a přináší prostor pro inovace a rozvoj. Je proto důležité podporovat ženy, aby byly nebo zůstaly aktivními na trhu práce. Dosáhnout toho lze pouze zaváděním opatření zaměřených na zajištění rovnosti a umožnění ženám a mužům vytvořit rovnováhu mezi pracovním a osobním životem.

¹¹ Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni: *Trendy v podnikání – Business Trends*. 1/2011, s. 5.

3.1. Diverzity management

Diverzity management se zabývá tím, jak k diverzitě aktivně a strategicky přistupovat a integrovat ji jako přidanou hodnotu. Jiná definice popisuje diverzity management jako proces, který směřuje k vytváření pozitivního pracovního prostředí, ve kterém jsou ceněny podobnost i rozdílnosti lidí, kteří zde mohou uplatnit svůj přínos a naplnit tak strategické plány a cíle organizace. Diverzity management je někdy také chápán jako strategie podnikové ekonomiky, která pro úspěchy firmy využívá osobní rozmanitosti. Z uvedených definic je zřejmé, že diverzity management není pouze otázkou personalistiky, ale i celkové strategie podniku, jeho podnikové kultury, marketingu, apod.

Firmy, které diverzity management aktivně využívají, uvádějí následující přínosy a využití pro organizaci:

- Posílení kulturních hodnot,
- zlepšení image firmy,
- lepší možnosti získávání vysoce talentovaných lidí,
- zvýšení motivace a výkonnosti zaměstnanců,
- větší inovativnost a kreativita zaměstnanců.

V České republice, zejména po vstupu do Evropské unie, diverzita obyvatelstva stoupá a začíná být více vnímána. K tomu dochází nejen v důsledku příchodu cizinců na český trh práce, ale například i díky přizpůsobování legislativy evropským standardům, které se aktivně zabývají začleňováním znevýhodněných skupin do společnosti.¹²

Na začátku roku 2010 vydala Evropská komise zprávu s názvem „*More women in senior positions – Key to economic stability and growth*“, která vyzývá firmy a další subjekty k zapojení žen do vedení. V nejvyšším vedení českých firem je pouze 6,65% žen a 80% českých firem nemá v představenstvu žádnou ženu. Dosažení průměrného podílu 33% žen ve vedení firem v EU upozorňuje na nechvalnou situaci žen v účasti

¹² Tamtéž, s. 6.

na rozhodování ve společnostech a dokladuje fakt, že manažerské pozice jsou ve většině obsaženy muži. Z dostupných dat z roku 2010 vyplynulo, že poměr žen a mužů v managementu v ČR v podnikatelském sektoru je 29:71.¹³

Na základě průzkumu, který uskutečnila společnost McKinsey & Company v roce 2009, bylo prokázáno, že existuje souvislost mezi genderovou diverzifikací manažerských pozic a finančním úspěchem dané společnosti.¹⁴

Firmy nejsou nijak nuceny k tomu, aby své pracovní týmy a vedení genderově diverzifikovaly. Je proto potřebné je motivovat, jasně argumentovat obchodní přínosy, aby byly ochotné tuto formu genderové politiky aplikovat a ztotožnit se s ní. Uplatnění žen v managementu firem má pro firmu velmi pozitivní dopady a přínosy.

¹³ Podíl žen ve vedoucích pozicích je největší ve feminizovaných oborech a v nepodnikatelské sféře, v této souvislosti se začalo mluvit o feminizaci managementu.

¹⁴ GENDER STUDIES: *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. 2012, s. 11.

4. DISKRIMINACE

Pojem diskriminace pochází z latinského *discriminare*. Do češtiny jej lze přeložit jako rozdělovat, rozlišovat, činit rozdíl či rozeznávat.¹⁵ Zdaleka se nejedná pouze o právní termín. Diskriminace figuruje jako pojem nejen v právu, ale i v řadě vědních oborů jako například psychologie či ekonomie. Obecně je diskriminace považována za jev negativní.

Diskriminace je jakákoliv situace, v rámci které se s určitým člověkem zachází jinak než s ostatními lidmi z důvodu jeho příslušnosti k určité sociální skupině nebo kategorii. Genderová rovnost je předpokladem úspěšnosti každé moderní společnosti. Právem na rovné zacházení se rozumí právo nebýt diskriminován z důvodů, které stanoví zákon.¹⁶

Zákon jako diskriminaci definuje:

- Diskriminaci přímou,
- diskriminaci nepřímou,
- obtěžování,
- sexuální obtěžování.

Problematika diskriminace je závažná a společností nejen negativně vnímána, ale považována za nepřijatelnou. V demokratických státech je upravena jak vnitrostátními tak mezinárodními předpisy.

¹⁵ NOVOTNÝ, F., PRAŽÁK, J. M., SEDLÁČEK, J. *Latinsko-český slovník*. Praha. 1999. s. 415.

¹⁶ Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009. [online] [cit. 2014-01-10] Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o

Všichni občané a občanky České republiky jsou tímto zákonem chráněni před diskriminací na základě pohlaví, rasy a etnického původu, národnosti, věku, zdravotního postižení, sexuální orientace, náboženství a víry. Za diskriminaci z důvodu pohlaví se považuje i diskriminace z důvodu těhotenství, mateřství nebo otcovství a z důvodu pohlavní identifikace. Diskriminací se rozumí i jednání, kdy je s osobou zacházeno méně příznivě na základě domnělého důvodu.

V právu Evropské Unie má zásada rovného zacházení a zákaz diskriminace zcela zásadní význam. Obecnou normou je směrnice EU.¹⁷ Zvláštní důraz je kladen na rovné zacházení s muži a ženami a zákaz diskriminace z důvodu pohlaví.¹⁸

Následující kapitola nám ukáže, jak je to s diskriminací v České republice.

4.1. Co vypovídají čísla o diskriminaci v České republice?

V České republice si 85 % občanů myslí, že v zaměstnání u nás dochází k diskriminaci některých skupin lidí.¹⁹ Nejčastěji se vyskytuje diskriminace určitých věkových skupin osob, lidí se zhoršeným zdravotním stavem či postižením a matek nebo těhotných žen. Skoro třetina občanů, tedy 31% je o diskriminaci pevně přesvědčená. A nakonec mizivý podíl lidí diskriminaci v zaměstnání rozhodně popírá.

Tabulka 1: Názory na diskriminaci některých skupin obyvatelstva na trhu práce v České republice

Odpovědi respondentů	% podíl
Určitě ne	1%
Určitě ano	31%
Spíše ne	14%
Spíše ano	54%

Zdroj: STEM, Trendy 4/2011. (Otázka zněla: „Myslíte si, že u nás dochází v zaměstnání k diskriminaci některých skupin obyvatel?“)²⁰

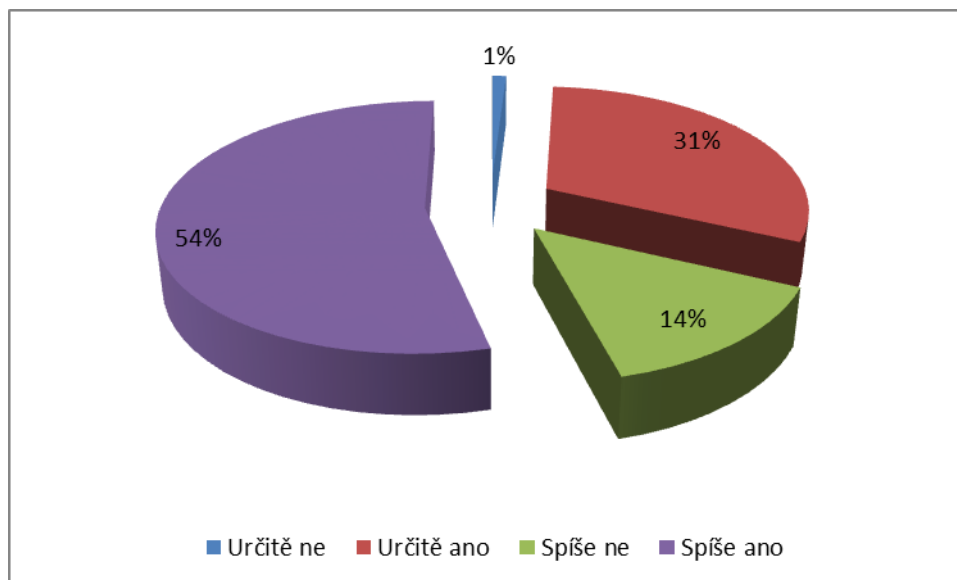
¹⁷ Např. v rámci Evropské unie článek 119 Maastrichtské smlouvy zavazuje členské státy EU k uplatňování zásady stejné odměny za stejnou práci. Směrnice 75/117/EEC z roku 1975 tuto zásadu zpevňuje a rozšiřuje ji na zásadu stejné odměny za práci stejné hodnoty pro muže i ženy. Zakazuje jakoukoliv genderově motivovanou diskriminaci týkající se všech aspektů a podmínek odměňování, ať byly obsaženy v zákoně nebo kolektivní či individuální smlouvě.

¹⁸ Naplnění tohoto požadavku je zakotveno v článku 8 Smlouvy o fungování EU. K provedení článků ve Smlouvě o fungování EU byly vydány tzv. antidiskriminační směrnice, které jsou hlavním nástrojem harmonizace práva EU.

¹⁹ Středisko empirických výzkumů (STEM) sleduje názory lidí na pracovní diskriminaci již od roku 2004 a toto zjištění je nejvíce od začátku sledování.

²⁰ Výsledky pocházejí z výzkumu STEM provedeného na reprezentativním souboru obyvatel České republiky starších 18 let, který se uskutečnil ve dnech 31. března – 8. dubna 2011. Odpovědělo 1 286 respondentů.

Graf 1: Názory na diskriminaci některých skupin obyvatelstva na trhu práce v České republice



Zdroj: vlastní

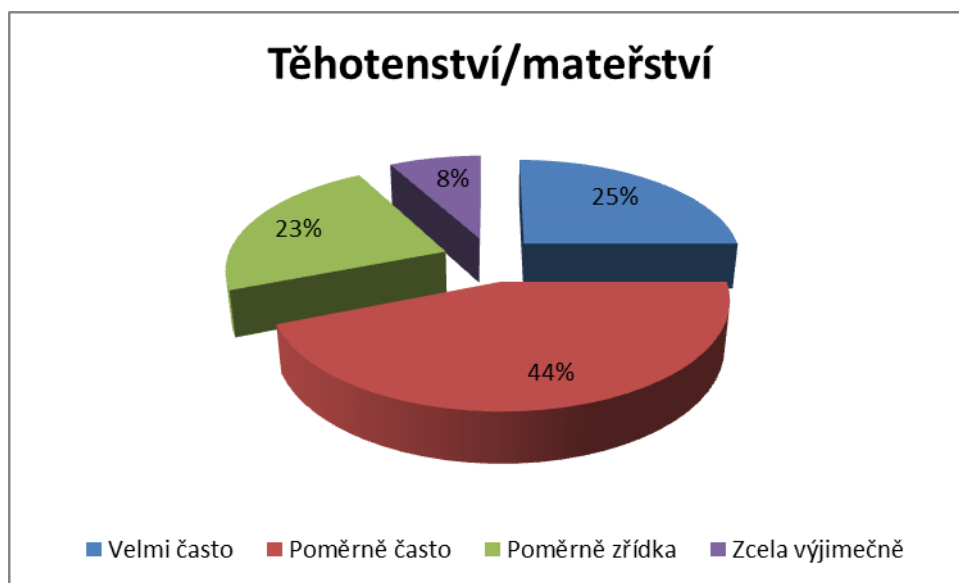
Tabulka 2: Názory na diskriminaci na trhu práce v České republice z vybraných důvodů

Důvod diskriminace	Velmi často	Poměrně často	Poměrně zřídka	Zcela výjimečně
Těhotenství/mateřství	25%	44%	23%	8%
Rodinný stav/povinnosti k rodině	12%	37%	34%	17%
Pohlaví	14%	39%	37%	10%

Zdroj: STEM, Trendy 4/2011. (Otázka zněla: „Jak často jsou lidé u nás diskriminováni na trhu práce z následujících důvodů?“)²¹

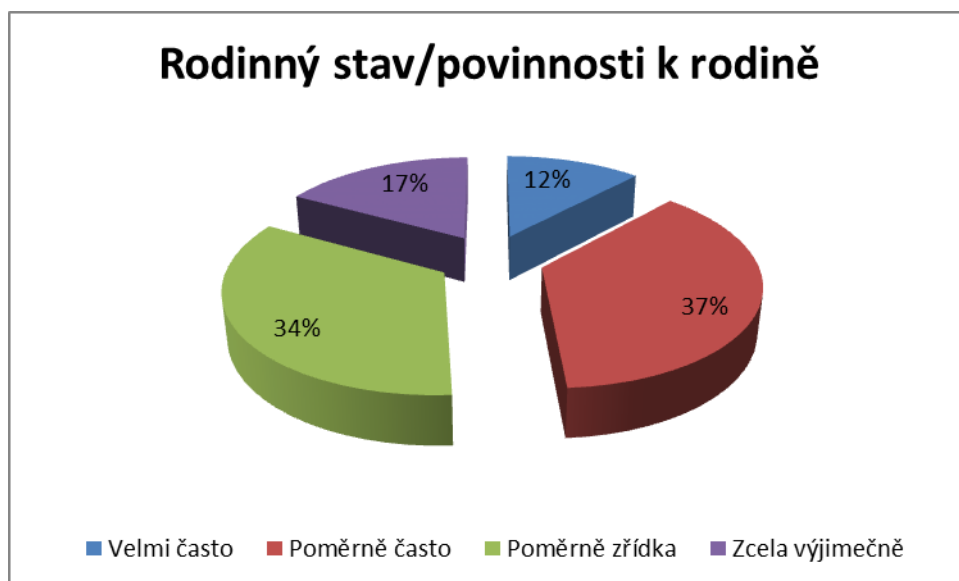
²¹ Výsledky pocházejí z výzkumu STEM provedeného na reprezentativním souboru obyvatel České republiky starších 18 let, který se uskutečnil ve dnech 31. března – 8. dubna 2011. Odpovědělo 1 286 respondentů.

Graf 2: Diskriminace z důvodu Těhotenství/mateřství



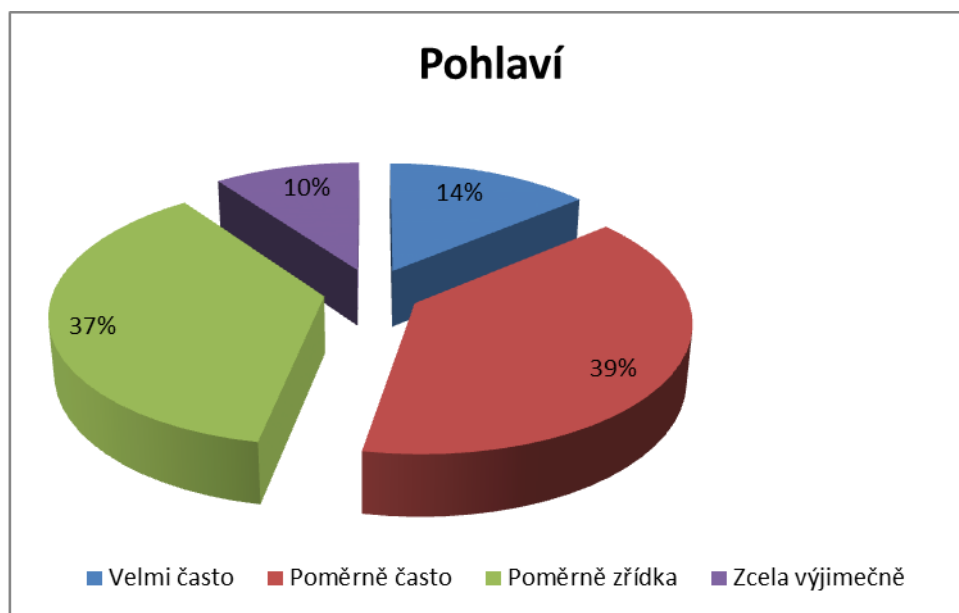
Zdroj: vlastní

Graf 3: Diskriminace z důvodu Rodinného stavu/povinností k rodině



Zdroj: vlastní

Graf 4: Diskriminace z důvodu Pohlaví



Zdroj: vlastní

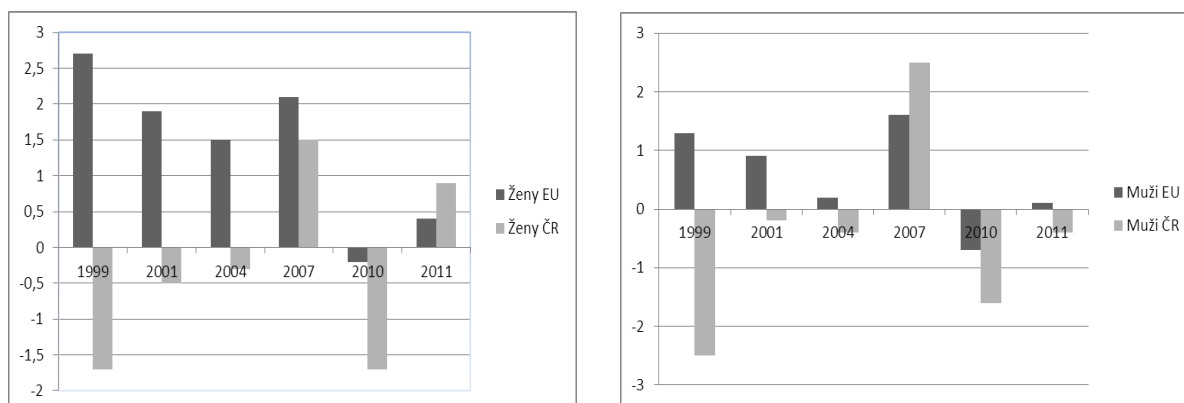
Zamýšlet se nad stereotypními názory na ženy a muže je důležité proto, aby naše společnost nebyla k ženám či mužům diskriminační.

Diskriminace je mimo jiné i důsledkem genderově stereotypního uvažování.²²

Důkazy o diskriminaci existují ve statistikách, rozdíly v nezaměstnanosti mezi ženami a muži jsou největší mezi 24 a 39 lety, tedy v době reprodukčního věku žen. Nezaměstnanost žen je vyšší než u mužů prakticky ve všech věkových skupinách.

²² Např. zaměstnavatel se domnívá, že žena, která žádá o volné místo, nebude dobrou zaměstnankyní, protože brzy otěhotní a odejde na tři roky na rodičovskou dovolenou nebo bude často pečovat o nemocné dítě. Bohužel však vůbec nebere v úvahu, že některá žena vůbec děti mít nechce nebo je plánuje mít až za 10 let či na rodičovskou odejde její partner.

Graf 5: Růst/pokles míry zaměstnanosti podle pohlaví v letech 1999 - 2011



Zdroj: Eurostat, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

Ekonomická nezávislost žen v Evropě představuje velký krok směrem k rovnosti mezi muži a ženami. Je tedy klíčové, aby ženy a muži dostávali za stejnou práci stejnou odměnu nebo práci stejné hodnoty, což odstraní rozdíly v příjmech na základě pohlaví²³. Ženy v České republice mají v průměru o 25% nižší plat než muži.

Práce jednotlivce by měla být rozvržena tak, aby ženy i muži měli stejnou příležitost uplatnit se jak v profesním životě - zaměstnání, tak i v soukromém - péči o rodinu.

Je třeba pracovat na odstranění systematické genderově podmíněné diskriminaci ve vzdělání, zaměstnání i politické reprezentaci.

²³ Tzv. gender pay gap.

5. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ NA TRHU PRÁCE

Placená práce se již definitivně stala zcela zásadním elementem občanství a začlenění žen a mužů i jejich rodin do společnosti. Uplatnění na trhu práce je základním právem všech členek a členů současné evropské společnosti. S demografickými změnami, zejména poklesem porodnosti a prodlužováním délky života, ale také s vývojem demokratických společností směřem ke společností založeným na principech rovnosti, se potvrzuje nutnost uplatňovat právo pracovat společně a v souvislosti s právem pečovat. Právo pracovat by se nemělo stát povinností, které znemožňuje využít právo pečovat a naopak, zakládat rodinu a pečovat o děti by nemělo vylučovat využití práva pracovat.²⁴

Rovné příležitosti znamenají neexistenci překážek pro účast na ekonomickém, politickém a sociálním životě na základě pohlaví. Programy rovných příležitostí reagují na společenské překážky a znevýhodnění, kterým čelí některé skupiny obyvatel.²⁵ Cílem rovných příležitostí je nastavit rovnou startovací čáru, která všem umožní důstojné postavení ve společnosti a realizaci na základě vlastních schopností a dovedností.²⁶

Rovnost všech občanek a občanů České republiky je deklarována zejména v Listině základních práv a svobod.²⁷

Rodičovství je pro ženy na českém trhu práce jednoznačným handicapem. Zatímco vyspělé evropské země si uvědomují, že ženy a muži participující na trhu práce jsou zároveň rodiči, a že je ekonomicky a sociálně neudržitelné rozdělit společnost na ty, kteří rodí a pečují o děti, a na ty, kteří pracují a vydělávají. Často se ještě objevuje mýtus oddělených světů práce a rodiny, na principu buď, anebo.²⁸

²⁴ KŘÍŽKOVÁ, A. A KOLEKTIV: *Práce a péče*. 2008, s. 85.

²⁵ Např. ženy, rodiče, lidé nad padesát let, zdravotně handicapovaní lidé atd.

²⁶ SOKAČOVÁ, L., KOLÁŘOVÁ, J.: *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života*. 2010, s. 73.

²⁷ Listina základních práv a svobod, článek 3, odstavec 1 říká: „Základní práva a svobody se zaručují vše bez rozdílu pohlaví, rasy, barvy pleti, jazyka, víry a náboženství, politického či jiného smýšlení, národního nebo sociálního původu, příslušnosti k národnostní nebo etnické menšině, majetku, rodu nebo jiného postavení.“ [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/listina-zakladnich-prav-a-svobod/zakladni-prava-a-svobody-se-zarucuji-vsem-be.html>

²⁸ K ŘÍŽKOVÁ, A. A KOLEKTIV: *Práce a péče*. 2008, s. 94.

Postavení žen a mužů na trhu práce se často odvíjí od zažitého tradičního pojetí společenských rolí, kde se očekává, že muž bude tím živitelem rodiny a žena bude naplňovat roli matky pečující o děti a domácnost. Tento model nelze v dnešní společnosti uplatňovat ve všech případech. A to například s ohledem na stále se zvyšující vzdělanost žen, rostoucí počet matek samoživitelek, navíc pro většinu rodin jsou v dnešní době dva příjmy ekonomickou nezbytností. Tedy v podstatě příliš nezáleží na tom, kdo z partnerů bude mít vyšší příjem.

Přesto i dnes velká část zaměstnavatelů pohlíží na ženy v první řadě jako na matky, případně potenciální matky a drží při životě přesvědčení, že pro ženu zaměstnání neznamena víc než zmiňovanou nutnost zajistit nějaké finance do rodinného rozpočtu, a že kdyby ženy měly tu možnost, pravděpodobně by do placeného zaměstnání vůbec nechodily.

Z hlediska antidiskriminačního práva je důležité si uvědomit, že jsou-li stereotypy o ženách důvodem pro jejich znevýhodnění, máme co do činění s diskriminací. Často velmi zbytečně, některé názory jsou dnes již zastaralé, zkostnatělé, nejsou doplněny o reflexi dnešní doby.

V rámci firemní hierarchie je překážkou rovného postavení žen a mužů tzv. skleněný strop. Jde o neviditelnou bariéru, která znemožňuje ženám nebo jiným znevýhodněným skupinám postup na vyšší pozice. Ženy se dostávají pouze do pozic středního managementu, zatímco posty ve vyšším managementu a top managementu jim jsou uzavřeny bez ohledu na jejich skutečné kvality.²⁹ Dále v souvislosti překážek rovného postavení žen a mužů můžeme hovořit o tzv. skleněném útesu. Ne příliš dobré výsledky firem mohou vést k vyšší ochotě jmenovat ženy do vedení. Ty pak ve vedoucích pozicích bývají vystaveny větší kritice než muži na stejné pozici.³⁰

S větším profesním zapojením žen se postupně mění i přístup otců, kteří si dnes již nepřejí, aby jejich děti vyrůstaly v jejich nepřítomnosti. Stále intenzivněji se dnes podílejí i na běžné každodenní péči o ně. Čerpat rodičovskou dovolenou dnes již umožňuje Zákoník práce i otcům, což jistě rozšiřuje možnosti uspořádání péče o děti.

Hlavním důvodem aktivního uplatňování principu rovných příležitostí je změna výše zmíněných tradičních společenských rolí a snaha umožnit rodičům lepší sladění

²⁹ Příčinami skleněného stropu je např. segregace pracovního trhu, diskriminace či předsudky ve společnosti.

³⁰ Tamtéž, s. 73.

pracovních a rodinných záležitostí. Smyslem aktivního uplatňování politiky rovných příležitostí je vytvořit co největší prostor pro osobní volby týkající se sladění rodinného a pracovního života. Politika rovných příležitostí nenutí všechny ženy, aby budovaly kariéru a rezignovaly na rodinu, stejně tak nenutí muže k tomu, aby rezignovali na kariéru a věnovali se pouze rodině, ale snaží se dosáhnout právě takového pracovního prostředí, které bude dostatečně flexibilní a tedy výhodné pro zaměstnance i pro zaměstnavatele.

Prosazování rovných příležitostí do firemní praxe není jen trend, je to především výzva, příležitost k růstu a maximálnímu a efektivnímu využití lidských zdrojů.

A jak velmi správně řekla švédská velvyslankyně Annika Jagender: *„Země, která chce být úspěšnou, s prosperující ekonomikou, si nemůže dovolit nevyužít polovinu svého talentu.“*³¹

5.1. Formy uplatňování rovných příležitostí

V rámci CSR strategie mohou firmy uplatňovat následující formy rovných příležitostí:

- Zavedení principu rovných příležitostí do etických kodexů,
- podpora kariérního růstu žen,³²
- budování mateřských školek,
- rovnost mezd,
- nediskriminace při náboru pracovníků,
- aktivní zaměstnávání žen 50+,
- možnost flexibilní pracovní doby.

³¹ Kongres žen, Praha, 15. června 2013.

³² Dle provedeného výzkumu Sociologického ústavu AV ČR z roku 2005 dvě třetiny populace soudí, že muži mají lepší možnost získat vedoucí místo než ženy. Naprostá většina populace (90% mužů i žen) vidí příčiny v tom, že ženy musí zvládat rodinu, péči o děti a podobně.

5.2. Rovné příležitosti jako součást CSR

Politika rovných příležitostí tvoří jednu z podstatných oblastí CSR. Koncept rovných příležitostí má dlouholetou tradici. První zmínka o politice rovných příležitostí je v Římské smlouvě z roku 1957. V řadě evropských dokumentů je této problematice věnována značná pozornost. Global Compact OSN vyzývá v 6. principu firmy k tomu, aby se snažily o odstranění jakýchkoli forem diskriminace v zaměstnávání. CSR Europe vede firmy k výběru zaměstnanců bez ohledu na jejich věk, rasu, pohlaví či kulturní původ. Zároveň se zasazuje o princip rovných příležitostí mužů a žen v zaměstnání. Směrnice OECD Guidelines for Multinational Enterprises v Principu č. 1. vybízí firmy, aby se vyvarovaly diskriminace na základě pohlaví.

5.3. Hlavní cíle pro dosažení rovnosti žen a mužů v práci

Jedním z hlavních cílů je, aby zejména pracovníci řízení lidských zdrojů zvážili a přijali strategickou důležitost rovných příležitostí pro ženy a muže pro podnik. Zajistit rovný přístup žen a mužů a rovné zacházení s nimi již na úrovni managementu je předpokladem úspěchu jakékoliv další akce pro rovnost ne jenom na úrovni řídicích pozic, ale v celé struktuře podniku.

Hlavní překážkou aktivit pro rovnost představují názory způsobené neviditelností skleněného stropu.³³ Další velmi častou překážkou pro rovnost žen a mužů zejména tam, kde početně převládají muži, jsou neformální sítě mužských vztahů.³⁴ Problémem je také možnost pro vytvoření rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem a fakt, že jsou to mnohem častěji ženy, pro které jsou vytvářena organizační opatření³⁵. Cílem je zavádět tato opatření zároveň i pro muže a podporovat muže, aby je využívali.³⁶

³³ Jde nejčastěji o takové přesvědčení, že rovnost je již v dané organizaci zajištěna, i když fakticky je podíl žen na úrovni managementu výrazně podhodnocen.

³⁴ Výsledkem práce takového manažerského prostředí je nepropustnost těchto sítí pro ženy a tendence přijímat a povyšovat opět muže.

³⁵ Např. částečný úvazek, flexibilní úpravy pracovní doby, atd.

³⁶ GENDER STUDIES: *Ženy v řídicích pozicích*. 2005, s. 10.

Pravdou je, že k zajištění rovných příležitostí žen a mužů je nutná politická vůle a příslušné právní předpisy. Je nutné aplikovat konkrétní programy a přijímat konkrétní opatření. Rovnost žen a mužů je velmi důležitá pro budoucí rozvoj společnosti. Pomáhá stabilitě rodiny a harmonii vztahů v rodině.

6. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Jako první v České republice představily koncept společenské odpovědnosti firem v roce 2003 společnost Business Leaders Forum a Italská obchodní a průmyslová komora.

Evropská komise v tzv. Zelené knize, definovala CSR³⁷ jako: „*Dobrovolné integrování sociálních a ekologických aspektů do každodenních firemních operací a interakcí s firemními stakeholders.*“ Společenská odpovědnost zasahuje do všech oblastí působení firmy, je atributem dobře řízené firmy. Jedná se ve své podstatě o koncept, podle něhož se firmy rozhodnou dobrovolně přispívat k lepší společnosti a čistšímu životnímu prostředí.

V praxi to znamená, že podniky, které přijaly zásady CSR za své, si dobrovolně stanovují vysoké etické standardy, snaží se minimalizovat negativní dopady na životní prostředí, pečují o své zaměstnance, udržují s nimi dobré vztahy a přispívají na podporu regionu, ve kterém podnikají. To firmám přináší možnost odlišit se od konkurence, stát se pro své zaměstnance atraktivním zaměstnavatelem a pro ostatní firmy žádaným partnerem.³⁸

Společenská odpovědnost firmy je výrazem společenské odpovědnosti jejich vlastníků a majitelů vůči společnosti, zaměstnancům a ostatním zájmovým skupinám. CSR aktivity firem jsou čistě dobrovolné a charakterizuje je skutečnost, že jdou nad rámec zákonem daných povinností. Odpovědné firmy se tak z vlastní vůle rozhodují dělat i to, co není v daném právním rámci nezbytné, je však dlouhodobě prospěšné pro společnost jako takovou.

Společenská odpovědnost se netýká pouze soukromého sektoru, koncept lze snadno aplikovat i na sektor občanský – neziskové organizace, školy, státní správa, vláda. Stejně tak se netýká pouze velkých firem, koncept společenské odpovědnosti mohou do své podnikatelské strategie zahrnout i střední a malé podniky, neboť i ty představují významný podíl na HDP.

Společenská odpovědnost firem se stává nezbytnou součástí strategického plánování každé firmy, a to nejen v zahraničí, ale i v České republice. Autorka je

³⁷ Corporate Social Responsibility = společenská odpovědnost firem. V českém překladu je používán pojem společenská nikoli sociální odpovědnost firem, jak je tomu v zahraničí.

³⁸ KULDOVÁ, L.: *Společenská odpovědnost firem*. 2010, s. 18.

přesvědčená, že CSR dává činnosti firem novou, hlubší dimenzi. Firmy by měly řešit situace odpovědně, prozíravě, lidsky, ohleduplně, tedy na základě ctností osobních i občanských.

V České republice se každoročně koná akce TOP Odpovědná firma, která se dlouhodobě a strategicky věnuje odpovědnému přístupu v klíčových oblastech CSR a přináší inovativní řešení v rámci udržitelného podnikání.³⁹

6.1. Firemní filantropie

CSR je často zaměňována za firemní filantropii⁴⁰. Filantropie je pouze částí CSR, tvoří však jeden z jeho klíčových nástrojů. Firemní filantropii je třeba chápat v rámci podpory veřejně prospěšných projektů, kdežto CSR jako koncept, politiku firmy, která se zaměřuje v rámci udržitelného rozvoje na celkový dopad chování a fungování firmy.

Firemní filantropie je klasickou win-win situací, která přináší prospěch nejenom firmě, ale i celé společnosti. Nejčastější formou projevu firemní filantropie je v České republice především finanční podpora, při níž konkrétní firma přímo daruje finanční prostředky na podporu veřejně prospěšného projektu. Další formou podpory je nepeněžní dárcovství, kdy firma poskytne neziskovým organizacím zázemí nebo prostory, zapůjčí techniku, uvolní své zaměstnance na jednorázové akce nebo dlouhodobé projekty. Dobrovolníci, kteří se projektů účastní, mohou pomáhat v různých oblastech.

Filantropie je pouze částí CSR, jedním z jeho nástrojů. Který však nestačí k tomu, aby se firma mohla prohlásit za společensky odpovědnou. Je třeba vyvíjet společensky odpovědné aktivity nejen ve sféře sociální, ale i ekonomické a environmentální.⁴¹

³⁹ Vítězem TOP Odpovědná velká firma 2013 se stala společnost Siemens za dlouhodobý odpovědný přístup v klíčových oblastech své činnosti, který pravidelně monitoruje a výsledky svých programů transparentně komunikuje dovnitř i navenek své společnosti. Druhé místo získala společnost ŠKODA AUTO a na třetím místě se umístila společnost Telefónica Czech Republic. [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://www.biznysprospolecnost.cz/vysledky-top-2013.html>

⁴⁰ Corporate Philanthropy.

⁴¹ KULDOVÁ, L.: *Společenská odpovědnost firem*. 2010, s. 29.

Jakékoliv uvědomění si, přispění, pomoc tam, kde je třeba a zájem o společenské blaho je krokem velmi dobrým směrem. Význam firemní filantropie v České republice stále roste a dá se očekávat, že bude i nadále. Firmy by tedy jednoznačně měly filantropické aktivity začlenit do svých firemních strategií.

6.2. Přínosy CSR

CSR je utvářena na základě individuálních a všeobecně platných morálních standardů, etiky a hodnot, které odrážejí a respektují základní lidská práva a sociální spravedlnost. Firma, která přijala za své zásady CSR tak vytváří nové, pozitivní trendy, nové příležitosti pro inovace a je charakteristická větší transparentností. Chování takové firmy je především aktivní. Daná firma tak pro své okolí působí důvěryhodněji než její konkurence. Společenská odpovědnost přináší firmám řadu výhod, ty jsou však obtížně měřitelné, neboť v naprosté většině případů se jedná o přínosy nehmotné, nefinanční povahy, které lze jen obtížně kvantifikovat. Jedná se především o zvýšení reputace firmy, hodnoty značky, nová obchodní partnerství, důvěru ve firmu, odlišení se od konkurence, zlepšení vztahů s okolím (se stakeholdery), větší přitažlivost pro investory, posílení loajality zákazníků a zaměstnanců.

Je prokázáno, že spokojení zaměstnanci vykazují vyšší produktivitu. Díky propracované image přináší CSR možnost udržet si kvalitní zaměstnance nebo přilákat zaměstnance nové. CSR snižuje i případné náklady na risk management.

Firmy si naprosto jistě uvědomují, že bez existence společnosti, ve které působí, by nemohly dosahovat zisku. CSR tak vzniká na základě interakce a vzájemně závislých vztahů mezi firmou a společností. Společenská odpovědnost firem je utvářena na základě individuálních a všeobecně platných morálních standardů, etiky a hodnot, které odrážejí a respektují základní lidská práva a sociální spravedlnost.

Odpovědnost je požadavkem, který dnes nalezneme prakticky ve většině inzerátů na pracovní místa. Odpovědnost má dva rozměry. Tedy odpovědnost za své

vlastní chování a odpovědnost za někoho jiného, či za něco. Odpovědnost je hodnota, která nedílně patří ke svobodě.⁴²

Koncept společenské odpovědnosti se nedá dnes již považovat za trend budoucnosti, ale za součást našeho světa.

⁴² NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M.: *Dialog mezi hodnotami aneb hodnoty vyřčené a hodnoty žité*. 2011, s. 90.

7. HARMONIZACE PRÁCE A RODINY

Vývoj společnosti a pracovního trhu se odráží ve vzájemně propojených sférách rodinného života a výdělečné činnosti. Pod pojmem Work Life Balance se diskutuje o tom, jak by měl vyrovnaný poměr mezi oběma oblastmi vypadat a jak tohoto poměru dosáhnout.

Sladování osobního a pracovního života může znamenat pro každého jedince něco jiného. Každého v jeho soukromém i pracovním životě ovlivňují jiné aspekty.

Následující definice sladování práce a rodiny jsou odpovědí na otázku o čem vlastně sladování práce a rodiny je.

... míra, ve které jsou jednotlivci srovnatelně zapojení i spokojení se svými pracovními i rodinnými rolami.⁴³

... pracovní zdroje se setkávají s potřebami rodiny a rodinné zdroje se setkávají s nároky práce takovým způsobem, který je efektivní v obou oblastech.⁴⁴

... míra, ve které je efektivita a spokojenost jednotlivce v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami.⁴⁵

... dosažení rolových očekávání, která jsou dojednána a sdílena mezi jednotlivcem a jeho/jejími partnery v rodinné a pracovní doméně.⁴⁶

... sladování osobního a pracovního života je označení postojů a v návaznosti na tuto oblast i právních předpisů, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům apod.^{47,48}

Problému nerovnováhy mezi pracovním a rodinným životem se věnuje mnoho výzkumů v různých národních kontextech, zejména z toho důvodu, že se tento problém objevuje v podstatě ve všech zemích s různými režimy sociálního státu.

⁴³ Greenhaus, Collins, Shaw, 2003.

⁴⁴ Voydanoff, 2005.

⁴⁵ Greenhaus, Allen, 2006.

⁴⁶ Grzywacz, Carlson, 2007.

⁴⁷ Gender Studies, 2009.

⁴⁸ GENDER STUDIES: Sladování pracovního a osobního života - Jak na to? 2009, s. 20.

Masivní vstup žen na trh práce naboural tradiční dělbu práce uvnitř rodin a v oblasti domácích prací a péče o děti, kterou většinou vykonávaly ženy. V současnosti sice ženy více participují na formálním trhu práce, nicméně je jim stále ve větší míře připisována i hlavní zodpovědnost za péči o děti a domácnost⁴⁹.

Potřeba harmonizace pracovních a rodinných povinností zahrnuje několik aspektů.

Jde o občanská práva, tedy o podporu rovných šancí v přístupu žen na trh práce a ke společenskému uplatnění, jde o ekonomický efekt – o vysokou pracovní participaci žen, jde o demografický efekt – o vysokou úroveň fertility a v neposlední řadě jde též o sociální efekt - o eliminaci rizika chudoby dětí a prevenci sociální exkluze.⁵⁰

Pro usnadnění harmonizace pracovních a rodinných povinností existuje určitý systém formálních⁵¹ i neformálních⁵² opatření. Výsledné strategie rodičů v dané oblasti jsou pak ovlivněny nejen dostupností těchto opatření, ale i shodou mezi nabízenými příležitostmi a preferencemi či očekáváním rodin.

7.1. Strategie zaměstnavatelů v oblasti harmonizace práce a rodiny

Chování zaměstnavatelů a podmínky na lokálních trzích práce umožňují nebo naopak blokují rodičům malých dětí vytvářet si vhodnou strategii týkající se participace na trhu práce a k tomu zvládnání rodinných povinností.

Základní otázkou však je, zda jsou pro zaměstnavatele rodinné závazky jejich zaměstnanců podstatné či nikoli a zda za tyto závazky cítí do určité míry spoluzodpovědnost nebo ji spíše připisují jiným aktérům, respektive státu či rodičům samotným.

Nejčastěji jsou pro analýzu chování zaměstnavatelů v oblasti zavádění prorodinných opatření využívány koncepty, které mají své kořeny v teorii racionální

⁴⁹ Označuje se termínem „*dvojití zatížení žen*“.

⁵⁰ SIROVÁTKA, T., HORA, O.: *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. 2008, s. 209.

⁵¹ Např. opatření rodinné politiky, politiky trhu práce, zaměstnavatelů.

⁵² Např. výpomoc prarodičů při zajištění domácích prací.

volby⁵³ a institucionálních teoriích⁵⁴, případně jde o kombinaci více teoretických perspektiv.

Mezi prorodinná opatření, jejichž dostupnost je významně závislá na přístupu zaměstnavatelů patří zejména flexibilní forma práce.

Z hlediska harmonizace práce a rodiny bývá obvykle cílem flexibilních uspořádání pracovní doby buď zkrátit dobu strávenou v práci ve prospěch času stráveného s dítětem, případně času, ve kterém rodič pečuje o domácnost nebo pracovní dobu lépe rozdělit z hlediska času během dne, týdne, měsíce nebo z hlediska místa práce vzhledem k nárokům a požadavkům péče o dítě a domácnost.

Většina zaměstnavatelů uznává potřebu sladování rodinného a pracovního života a vidí výhody zkrácených pracovních úvazků ve finančních úsporách mzdových nákladů, ve zvýšení produktivity a efektivnosti práce. Nevýhody pak spatřují v nedostatečné flexibilitě, operativnosti a omezené sounáležitosti s firmou.⁵⁵

7.1.1. Náklady na odchod zaměstnanců

Investice do podpory zaměstnanců na rodičovské dovolené, ve formě nabídky flexibilní formy práce, přináší firmám finanční úspory v podobě snížení nákladů na nábor a zaškolení nového zaměstnance. Tyto výhody lze kvalifikovat jako přímé a nepřímé náklady související se ztrátou zaškolené zaměstnankyně či zaměstnance. Je vždy nutné individuálně zvážit, nakolik je pro danou firmu přínosem si kvalifikovanou pracovní sílu udržet.

Hlavním nákladem spojeným s odchodem zaměstnance je snížená produktivita nového zaměstnance.⁵⁶ S odchodem zaučeného zaměstnance odchází rovněž i znalosti, dovednosti a obchodní vztahy a kontakty, což jsou hodnoty zcela individuální a těžko měřitelné, nicméně pro firmu velmi důležité.

⁵³ Teorie racionální volby nabízí vysvětlení, že zaměstnavatelé jsou ochotni zavádět daná opatření, pokud přínos či užitek převáží nad náklady vynaložené na jejich implementaci, jde tedy především o jejich ekonomickou efektivnost.

⁵⁴ Institucionální teorie zdůrazňují, že zaměstnavatelé reagují v daném ohledu zejména na sociální tlaky vnějšího prostředí.

⁵⁵ NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND: *Projekt CZ1.04/3.4.04/54.00203 Práce a rodina*, s. 6.

⁵⁶ Lze ji obecně kvalifikovat zhruba na úrovni 25% v prvních čtyřech až osmi týdnech, 50% v pátém až dvanáctém týdnu, 75% ve třináctém až dvacátém týdnu. Náklady jsou samozřejmě odlišné podle pozice i konkrétní osoby.

Přímým nákladem je investice do vyhledávání nové osoby, inzerce na danou pozici, poplatek personální agentuře v případě využití těchto služeb. V případě interního náboru je nutné počítat s časovými náklady na selekci životopisů, ověřování referencí, hodnocení kandidátů a vlastní realizaci pohovorů. Dále náklady na zdravotní prohlídku vybraného kandidáta, zaškolení, supervizi, administrativní náklady, vybavení pracovního místa, atd.

Při odchodu rodiče na mateřskou/rodičovskou dovolenou je velmi efektivní a důležitá komunikace s rodičem, která následně usnadní plánování lidských zdrojů a zastupitelnost po dobu nepřítomnosti, prodiskutování možnosti spolupráce v průběhu rodičovské dovolené. Z pravidla čím intenzivnější je kontakt, tím větší je vůle k návratu do firmy, což rovněž uspořuje zmíněnou řadu nákladů spojenou s odchodem určitého zaměstnankyně/zaměstnance.

7.1.2. Alternativní formy zaměstnání

Především u rodičů velmi malých dětí, pro které není k dispozici pravidelná péče v podobě jeslí, školek nebo hlídajících babiček, je jen velmi těžko realizovatelné, aby rodiče mohli využít plný pracovní úvazek, tedy osmihodinovou pracovní dobu.

Nabízí se tedy mechanismus v podobě alternativních pracovních úvazků. Alternativních proto, že nabízejí jakousi, pro každý typ úvazku specifickou flexibilitu, ať už časovou, místní nebo týkající se pracovních podmínek.

Zaměstnavatelé mají možnost prostřednictvím flexibilních forem práce optimálně využít schopnosti a dovednosti svých zaměstnanců a zároveň zvýšit produktivitu práce. Rovněž jim tento přístup může přinést loajalitu a maximální nasazení na straně zaměstnanců.

7.1.2.1. Zkrácení pracovní doby – částečný úvazek

Vymezení kratší pracovní doby upravuje Zákoník práce 262/2006 Sb. v § 80. Kratší pracovní doba, čímž mají zaměstnaní rodiče možnosti využít ušetřený čas ku prospěchu rodiny, dětí, apod., za což jim náleží rovněž odpovídající, zkrácená mzda.⁵⁷

Práce na částečný úvazek patří k nejtypičtějším formám a také k formám, které jsou na straně zaměstnanců nejvíce žádané. Zaměstnanec pečující o dítě mladší 15 let má právo na zkrácení pracovního úvazku, pokud o to zaměstnavatele požádá a zaměstnavatel v tom nebrání závažné provozní důvody.⁵⁸ Průzkumy dokazují, že zaměstnanci, využívající kratší pracovní doby, vykazují až o 20-30% vyšší produktivitu práce. Což vysvětluje skutečnosti, že zaměstnanci využívající formu zaměstnávání na kratší pracovní dobu se snaží maximálně využít zkrácený čas, který pro práci mají, bez zbytečných přestávek na kávu či poklábození si s kolegy.

Česká republika patří ve srovnání s průměrem EU k zemím s nejnižším podílem zkrácených pracovních úvazků na celkové zaměstnanosti, přičemž stejně jako v jiných zemích, využívají částečné úvazky častěji ženy než muži.⁵⁹ Zejména to jsou matky s malými dětmi, kdo práci na částečný úvazek vidí jako jednu z vhodných strategií

⁵⁷ In: *Zákoník práce 262/2006 Sb. § 80 Kratší pracovní doba.*

„Byla-li sjednána kratší pracovní doba, přísluší zaměstnanci mzda nebo plat, které odpovídají této kratší pracovní době.“ [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-80/>

⁵⁸ In: *Zákoník práce 262/2006 Sb. § 241 Pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby.*

„(1) Zaměstnavatel je povinen přihlížet při zařazování zaměstnanců do směn též k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti.

(2) Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost) 77a), o kratší pracovní dobu nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.

(3) Zakazuje se zaměstnávat těhotné zaměstnankyně prací přesčas. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí zaměstnavatel nařídít práci přesčas.“ [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-241/>

⁵⁹ V České republice tvoří částečné úvazky pouze 4,9% z celkového počtu úvazků, v případě mužů 2,2%. Podíl žen se zkrácenou pracovní dobou v České republice je 8,5% z celkového počtu zaměstnanců. V EU tvořily částečné úvazky 18,2% všech úvazků, přičemž muži tak pracovali v 7,9% a ženy v 31,1%. Např. v Belgii, Dánsku, Švédsku, Rakousku, Velké Británii je podíl žen pracujících na částečný úvazek mezi 20-45%. V Nizozemsku to je 75% žen.

pro úspěšné sladění pracovních a rodinných povinností. Je nutné si však uvědomit, že kromě nesporných výhod mají částečné úvazky i své nevýhody.⁶⁰

7.1.2.2. Pružná pracovní doba⁶¹

Principem uvedené flexibilní formy práce je rozdělit pracovní dobu na základní pracovní dobu, kterou zaměstnanec na pracovišti musí strávit, a volitelnou pracovní dobu, kdy si časový úsek strávený na pracovišti zaměstnanec volí sám.⁶² Je však třeba hlídat, aby zaměstnanec naplnil fond pracovní doby, což vyžaduje přehlednou evidenci pracovní docházky. Velmi důležitá je existence interního předpisu – dohody, kde bude stanoveno, jakým způsobem je flexibilita aplikována, s jakým předstihem a jakým způsobem budou zaměstnaní informovat o své pracovní době v konkrétní den, kdo případně rozpis schvaluje. Délka jednotlivé směny zaměstnance nesmí překročit 12 hodin. Vyrovnávací období může být stanoveno jako kalendářní měsíc.

Pružná pracovní doba má v České republice poměrně dlouhou tradici⁶³ a to zejména volba začátku a konce pracovní doby v rámci jednoho pracovního dne.

Tato flexibilní forma pracovní doby může zaměstnanci - rodiči pomoci vyřešit řadu organizačních a logistických problémů spojených s péčí o děti. Tedy jejich odvádění do předškolních či školních zařízení, jejich vyzvedávání. Umožňuje dobře si přizpůsobit denní časový režim.

7.1.2.3. Sdílení pracovního místa⁶⁴

Sdílení práce spočívá v rozdělení jednoho pracovního místa mezi více pracovníků. Jedná se o dobrovolné rozdělení práce mezi více lidí, nejčastěji však mezi dvě osoby a to ve formě buď 4+4 hodiny práce nebo 6+2 hodiny práce denně.

⁶⁰ Např. již zmíněný nižší příjem, dále vyšší závislost na příjmu manžela či partnera, omezenou možnost postupu do vyšších pozic.

⁶¹ Tzv. Flexitime.

⁶² Např. 9:00 – 14:00 hod. je doba, kdy musí být všichni zaměstnanci na pracovišti přítomni, zbytek si určí zaměstnanci sami, zpravidla v časovém rozmezí určeném zaměstnavatelem pro pobyt na pracovišti, např. 6:00 – 20:00 hod.

⁶³ Využívána je již od 80. let.

⁶⁴ Tzv. Job sharing.

Tato flexibilní forma organizace práce není Zákoníkem práce výslovně upravená. Záleží tedy na zaměstnavateli, zda se pro tuto formu rozhodne a jak bude daný systém pracovní doby realizovat. Vždy je nutné si se zaměstnancem pečlivě stanovit pracovní dobu, pracovní náplň, zodpovědnosti a pravomoci jeho i kolegů. Tato pravidla a povinnosti je třeba ošetřit vnitřním předpisem či smluvně mezi zúčastněnými stranami. Velkou výhodou je zastupitelnost zaměstnanců na jednom pracovním místě. Je nutné vhodně vyřešit rozdělení pracovní činnosti a předávání informací.

7.1.2.4. Práce z domova⁶⁵

Práce z domova neboli práce na dálku, při níž zaměstnanec není svázán pevnou pracovní dobou, a která umožňuje optimalizovat pracovní režim z hlediska času i místa výkonu práce, je velmi vítanou a zároveň žádanou organizací pracovní doby především pro rodiče pečující o malé děti, ale zároveň i pro zaměstnance, kteří pečují o jiné nesoběstačné, závislé osoby. Díky rozvoji telekomunikačních prostředků je implementace této distanční formy práce snadná, přesto však jsou zaměstnavatelé k této formě organizace práce zdrženlivější, neboť i když může znamenat pro zaměstnavatele výhody ve formě úspor, obavy pramení z toho, že má zaměstnavatel omezené kontrolní mechanismy.⁶⁶

Zaměstnanec na práci z domova nemá právní nárok, rozhoduje o ní zaměstnavatel a záleží na povaze vykonávané práce, zda tuto formu práce umožňuje. Práce z domova je vhodná pro zaměstnance se sebekázní, time managementem, důsledností, zodpovědností, pro zaměstnance, kteří jsou disciplinovaní, vnitřně motivovaní a umí si práci dobře zorganizovat. Vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem je při této formě práce založen na vzájemné důvěře.

V souvislosti s prací na dálku se běžně používají termíny *homeworking*⁶⁷ a *teleworking*⁶⁸. Oba tyto způsoby vykonávání práce zaměstnavateli umožňují snižovat náklady na zaměstnance.⁶⁹

⁶⁵ Tzv. Home office.

⁶⁶ HABERLOVÁ, V., KYZLINKOVÁ, R.: *Rodinné potřeby zaměstnanců*. 2009, s. 37.

⁶⁷ Homeworking je způsob práce vázaný na působení doma, proto home, bez ohledu na způsob práce.

⁶⁸ Teleworking je způsob práce podobný homeworkingu. Jedná se však o způsob organizace práce, při kterém není nutné dojíždět na pracoviště zaměstnavatele, není nutné pracovat v určené pracovní době.

V řadě organizací funguje práce z domova spíše neformálně. Opomíjeno by v tomto případě nemělo být téma bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kdy i v tomto případě je za případné úrazy zodpovědný zaměstnavatel.

7.1.2.5. Zhuštěný pracovní týden⁷⁰

Zhuštěný pracovní týden znamená, že pracovní doba během pracovního týdne nemusí být rozvržena na všechny pracovní dny. V praxi to znamená, že například od pondělí do čtvrtka zaměstnanec nepracuje pouze standardních osm hodin denně, ale pracuje deset hodin denně a poté má v pátek volno. Výhodou pro zaměstnance je delší doba volna a úspora času při dojíždění do zaměstnání. Rozvržení pracovní doby musí být jasně specifikováno v pracovní smlouvě, tak aby nedošlo ke komplikacím s prací přesčas. Z hlediska zaměstnavatele je nutné vyřešit, zda jeden den na pracovišti nebude zaměstnanec chybět s ohledem na komunikaci s kolegy či klienty. Případně toto vyřešit určitou dostupností na telefonu či e-mailu.

7.1.2.6. Konto pracovní doby⁷¹

Zákoník práce zaměstnavateli umožňuje, aby zaměstnanci v pracovním poměru vyplácel stálou mzdu, ale zároveň mu přiděloval práci v objemu, jenž odpovídá jeho aktuální potřebě v konkrétním období. Konto pracovní doby je způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby zaměstnance.⁷² Možnost využít konto pracovní doby je v Zákoníku práce č.262/2006 upraveno v § 86⁷³ a § 87⁷⁴. V praxi je tato možnost

Pracovní úkoly většinou zaměstnanec plní prostřednictvím informačních a komunikačních technologií, bez ohledu na místo, kde k tomu dochází.

⁶⁹ TOTH, D.: *Personální management*. 2012, s. 76.

⁷⁰ Tzv. Compressed work week.

⁷¹ Tzv. Working time banking.

⁷² FIALOVA, E., A KOLEKTIV: *Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladovat rodinu a práci*. 2010, s. 41.

⁷³ In: *Zákoník práce 262/2006 Sb.* § 86 Rozvržení pracovní doby.

„(1) Konto pracovní doby je způsob rozvržení pracovní doby, který smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace.

(2) Konto pracovní doby nesmí být uplatněno u zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3.

(3) Jestliže je uplatněno konto pracovní doby, nemůže vyrovnávací období přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva však může vymezit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.

zaměstnávání mezi zaměstnavateli využívána jen sporadicky, neboť administrativa s tím spojená je vcelku náročná, což jejímu využívání brání. Využívání tohoto nástroje může být výhodné pro obě strany – jak zaměstnavatele, tak zaměstnance a to zejména v pracích sezonního charakteru.^{75,76}

7.1.3. Benefity zaměřené na rodiče s dětmi

Poskytování benefitů je součástí personální politiky, účinným nástrojem personálního managementu, jež přispívá k přilákání a udržení kvalitních zaměstnanců. Je to způsob odlišení se od konkurence, snaha po získání konkurenční výhody, též posílení firemní kultury. V neposlední řadě poskytování benefitů znamená zvýšení image a atraktivity zaměstnavatele.

Definice dle Armstronga říká, že zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny. Zahrnují také položky, které nejsou přímo odměnou, jako je například každoroční dovolená na zotavenou.

Cíle politiky a praxe zaměstnaneckých výhod organizace jsou:

- Poskytnout atraktivní a konkurenceschopný soubor celkových odměn, které by umožnily jak získat, tak i udržet vysoce kvalitní pracovníky,
- uspokojovat osobní potřeby pracovníků,

(4) Jen bude-li to sjednáno v kolektivní smlouvě, může být práce přesčas odpracovaná v kontu pracovní doby ve vyrovnávacím období sjednaném v kolektivní smlouvě, které nepřesáhne nejvýše 52 týdnů po sobě jdoucích, v rozsahu nejvýše 120 hodin započtena do pracovní doby jen v bezprostředně následujícím vyrovnávacím období.“ [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-86/>

⁷⁴ In: *Zákoník práce 262/2006 Sb. § 87 Rozvržení pracovní doby.*

„(1) Při uplatnění konta pracovní doby je zaměstnavatel povinen vést účet pracovní doby zaměstnance a účet mzdy zaměstnance.

(2) Na účtu pracovní doby zaměstnance se vykazuje

a) stanovená týdenní pracovní doba, popřípadě kratší pracovní doba,

b) rozvrh pracovní doby na jednotlivé pracovní dny včetně začátku a konce směny a

c) odpracovaná pracovní doba v jednotlivých pracovních dnech a za týden.

(3) Jestliže se při uplatnění konta pracovní doby použije kratší období, než je uvedeno v § 86 odst. 3, musí být posuzován rozdíl mezi stanovenou týdenní pracovní dobou, popřípadě kratší pracovní dobou a odpracovanou pracovní dobou po ukončení tohoto kratšího období.“ [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-87/>

⁷⁵ Např. stavebnictví, zemědělství, cestovní ruch, zimní turistická střediska, apod.

⁷⁶ RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B.: *Jak sladit práci a rodinu.* 2011, s. 96.

- posilovat oddanost a vědomí závazku pracovníků vůči organizaci,
- poskytovat některým lidem daňově zvýhodněný způsob odměny.⁷⁷

Poskytování benefitů závisí pouze na zaměstnavateli, jeho ochotě a finanční situaci. Mezi benefity patří nejrůznější příspěvky na vzdělávání, rekreaci, různé zdravotní a relaxační služby, příspěvky na stravné, dny dovolené navíc, příspěvky na pojištění, atd. Za benefity se ale dnes již považují i nástroje sladování pracovního a osobního života.

S udržením profesního rozvoje a zároveň dostatkem času na výchovu dětí, péči o závislé osoby apod. mohou zaměstnavatelé svým zaměstnancům pomáhat prostřednictvím vybraných zaměstnaneckých benefitů orientovaných přímo na tuto zaměstnaneckou skupinu.

Možné typy opatření:

- Flexibilní úpravy pracovních podmínek – (posun počátku pracovní doby, pružná pracovní doba, zkrácení pracovní doby, možnost vykonávat práci z domova),
- možnosti delší absence na pracovišti z rodinných důvodů – (neplacené volno na rodinnou dovolenou nad rámec standardní dovolené, neplacené volno na péči o člena rodiny, přeřazení na jinou práci z důvodu plnění rodinných povinností),
- možnosti krátkodobé absence na pracovišti – (jednorázové a opakované náhradní volno na jeden den na vyřízení rodinných záležitostí),
- opatření zaměřená na období RD a péči o děti – (pomoc s rekvalifikací po návratu z rodičovské dovolené, návrat do zaměstnání po delší RD než tři roky, příspěvek na úhradu služby pro děti).⁷⁸

⁷⁷ AMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 595.

⁷⁸ SIROVÁTKA, T., HORA, O.: *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. 2008, s. 222.

8. MOŽNOSTI ZAJIŠTĚNÍ PÉČE O DĚTI PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU

Možnosti zaměstnanosti žen svým dílem také závisejí na systému zařízení denní péče o děti, tedy na velikosti a struktuře její nabídky. Nedostupnost zařízení denní péče o nejmladší děti se spolupodílí na snížení zaměstnanosti žen v době zakládání a rozšiřování rodiny, což se odráží v jejich ekonomické aktivitě v závislosti na věku.⁷⁹

Největší rozdíly v míře nezaměstnanosti podle pohlaví jsou právě v období, kdy ženy pečují o nejmenší děti.⁸⁰

8.1. Jesle

Péči o děti do 3 let v České republice poskytují dvě veřejné institucionální zařízení – jesle a mateřské školy, přičemž mateřské školy jsou primárně určeny dětem starším.

Služby péče o děti do 3 let nejsou v naší republice příliš rozvinuté.⁸¹ Problémem není nedostatečný zájem rodičů o tyto služby⁸², ale spíše jejich nedostatečné spektrum se špatnou dostupností.

Tyto služby jsou určeny především pro rodiče, kteří chtějí nastoupit do zaměstnání dříve, než budou dítěti 3 roky, popřípadě před koncem rodičovské či mateřské dovolené nebo po konci nejrychlejší rodičovské dovolené, což jsou 2 roky.

Jesle jsou v zákoně definovány jako zařízení, kde se poskytuje péče o všestranný rozvoj dětí zpravidla ve věku do tří let. Péče v jeslích navazuje na péči o děti v rodině.

⁷⁹ Ve výběrovém šetření v roce 2010 uvedlo 11 % matek dětí do 2 let a 6 % matek s dětmi ve věku 3-5 let (celkem 58 tisíc žen), že jim nedostupnost zařízení denní péče o děti brání v ekonomické aktivitě.

⁸⁰ KUCHAROVÁ, V.: *Ekonomické podmínky sladování rodiny a zaměstnání v České republice a ve Francii*. 2013, s. 10.

⁸¹ O tom svědčí velmi malý počet dětí, které navštěvují tato zařízení ve srovnání s většinou evropských států, za což sklízíme často mezinárodní kritiku.

V České republice fakticky existují tři typy služeb zajišťujících péči o děti do 3 let věku. Jde o soukromá zařízení provozovaná v režimu zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, služby typu "baby-sitting" a zdravotnická zařízení typu jesle. Všechny tyto služby ovšem provázejí problémy s jejich dostupností. Ať už se jedná o dostupnost místní, kdy je zařízení v místě bydliště nedostatek, tak dostupnost finanční, kdy si rodiče soukromé služby péče o své děti nemohou dovolit.

⁸² Naopak, nabídka převyšuje poptávku. Svědčí o tom fakt, že 27,4% dětí mladších 3 let ve školním roce 2010/2011 navštěvovalo mateřskou školu. [online] [cit. 2013-11-26]. Předškolní vzdělávání, vývoj mateřských škol. ÚIV. Dostupné z: <http://www.uiv.cz/clanek/733/2160>

Jesle mohou být zřízeny jako územní, závodní nebo společné.⁸³ Zřizovateli jeslí jsou dnes nejčastěji obce, které je zřizují zcela podle svého uvážení a potřeb území. Vzhledem k tomu, že péče v jeslích je hrazena z rozpočtu zřizovatele, je zcela na něm, jaké stanoví za pobyt dětí v jeslích poplatky, tzn. péče v nich je poskytována za plnou nebo částečnou úhradu klienty.⁸⁴

8.2. Mateřské školy

Mateřské školy jsou součástí výchovně vzdělávací soustavy a zabezpečují předškolní výchovu ve spolupráci s rodinou. Mateřské školy zařazené do Rejstříku škol a školských zařízení spadají pod Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy.⁸⁵

Mateřská škola by měla být místem osobnostního rozvoje dítěte, místem získávání sociálních zkušeností, poznatků o světě i místem specifické přípravy na pokračující vzdělávání. Děti se zde prostřednictvím hry učí a získávají zkušenosti společně s ostatními dětmi.

Zřizovatelem mateřské školy může být kraj, obec nebo svazek obcí, registrovaná církev nebo právnická či fyzická osoba.

8.3. Prarodiče, chůva

Rodiče malých dětí, kteří mají v dnešní době k dispozici babičku nebo dědečka, kteří už nechodí do práce a jsou schopni a ochotni vnoučata hlídat, mají velké štěstí. Pokud se nedohodnou jinak, jedná se většinou o službu zdarma nebo alespoň levnější, než jsou tržní ceny.

Vzhledem k prodlužujícímu se věku při odchodu do důchodu se hlídání prarodičů stává vzácnějším jevem než tatínkové na rodičovské dovolené.

V případě způsobu zajištění péče o dítě prostřednictvím chůvy se jedná o poměrně finančně nákladnou záležitost. K hledání chůvy je možné využít některé

⁸³ In: *Vyhláška Ministerstva zdravotnictví ČR č. 242/1991 Sb., o soustavě zdravotnických zařízení zřizovaných okresními úřady a obcemi.* §21. [online] [cit. 2014-01-03] Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=1991&cz=242>

⁸⁴ Poplatky v jeslích se velmi liší. Dle MPSV se zpravidla pohybují ve výši 800 – 4 500 Kč za měsíc.

⁸⁵ V současné době je v ČR 4880 mateřských škol a 46 jeslí. ČSÚ; Školská zařízení.

Oproti roku 1989 – MŠ o 25 %, jesle o 94 %. ÚZIS; Ústav zdravotnických informací a statistiky.

z agentur, které tyto služby nabízí a zajišťují, případně si podat vlastní inzerát. V obou případech je vždy nutné před samou realizací nastavit jasné požadavky a pravidla.

8.4. Firemní zařízení

Firemní školka je výchovné zařízení pro děti od 2 let, umístěné přímo ve firmě nebo v její těsné blízkosti. Rodič tak díky tomu šetří čas i peníze, nemusí totiž své děti vozit na různá místa a po práci je opět vyzvedávat, otevírací dobu je možné upravit s ohledem na běžnou pracovní dobu v dané firmě, během přestávky v práci tak může rodič své dítě navštívit a v případě jakéhokoliv problému má dítě na dosah ruky. Ve firemní školce se oprávněný personál stará o děti zaměstnanců společností, které tento benefit nabízejí. Ač se jedná o benefit, často není poskytován zdarma. Příspěvek rodiče na firemní školku se pohybuje kolem 1500,- Kč za měsíc.⁸⁶

Založení firemní školky musí doprovázet náležitý průzkum potřeb, situace v okolí a náročnosti pro firmu, výhodou pro udržitelnost je, pokud firemní školka nabídne něco jiného než běžné obecní školky.

8.5. Vzájemná rodičovská výpomoc

Účelem zřízení tohoto institutu je především rozšířit nabídku služeb péče o dítě. Vzájemnou rodičovskou výpomocí se rozumí poskytování péče o nevlastní dítě evidovaným poskytovatelem v jeho domácnosti za limitovanou úplatu. Jde o péči rodinného typu poskytovanou na individuálním základě a v úzké spolupráci se zákonnými zástupci dítěte.⁸⁷ Velmi rozšířená je vzájemná rodičovská výpomoc v Německu, Rakousku a Švýcarsku.⁸⁸

Bohužel však opatření tzv. prorodinného balíčku, tedy i evidovaný poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci nebyl vládou doposud schválen.⁸⁹ V současné době

⁸⁶ [online] [cit. 2013-11-20] Dostupné z: <http://www.max-firemni-skolky.cz>

⁸⁷ Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Soubor prorodinných opatření – prorodinný balíček* [online]. [cit. 2013-12-21]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf

⁸⁸ Tzv. Tagesmütter nebo Tagesväter. Poskytovatelé této péče se sdružují do různých spolků/organizací a to buď na regionální, nadregionální nebo národní úrovni.

⁸⁹ Vláda ve svém stanovisku ze dne 29. června 2009 vyslovila s návrhem zákona nesouhlas zejména z toho důvodu, že s ohledem na současnou ekonomickou krizi a stav veřejných financí by přijetí návrhu

tedy není možné vykonávat tuto činnosti jako evidovaný poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci a rovněž být jako evidovaný poskytovatel registrován. Rodiče jsou v zásadě nuceni poskytovat tuto formu péče skrytě, aby se vyhnuli případnému sankčnímu postihu, což brání jejímu většímu rozšíření a využívání.⁹⁰

jako celku znamenalo další zvýšení mandatorních výdajů a výrazné snížení příjmů státního rozpočtu. Účinnost tohoto zákona je tedy závislá na vývoji v rámci legislativního procesu.

⁹⁰ [online] [cit. 2013-11-25] Dostupné z: <http://www.azrodina.cz/3813-evidovany-poskytovatel-vzajemne-rodicovske-vypomoci-hlidani-deti-aktualni-informace>.

PRAKTICKÁ ČÁST

Ve své diplomové práci se diplomantka opře především o důkladnou analýzu, kterou následně zpracuje, vyhodnotí a navrhne opatření. Součástí praktické části je i popis jednotlivých výzkumných vzorků a informace o průběhu rozhovorů s HR zaměstnankyněmi a zaměstnanci. V samotném závěru diplomové práce se pokusíme odpovědět na hlavní výzkumnou otázku. Následná implementace už bude případným možným krokem pro vybrané společnosti. Sloužit však může pro inspiraci i firmám nezúčastněným, z jiných oborů.

Diplomantka pro svou práci zvolila kvalitativní výzkumnou strategii, jako metodu pro získání informací metodu formálních polostrukturovaných rozhovorů s klíčovými osobnostmi HR oddělení.

9. CHARAKTERISTIKA VÝZKUMNÝCH ORGANIZACÍ

V této kapitole budou stručně představeny jednotlivé společnosti, které se výzkumu účastnily.

V průběhu realizace výzkumu se ukázalo, že z původně zamýšlených sedmi výzkumných vzorků dvě oslovené a zkoumané firmy nejsou vhodným vzorkem a není vhodné s nimi počítat do dalšího výzkumu. Místo plánovaného počtu sedm zúčastněných firem pracujeme tedy s počtem pět, což je rovněž dostatečný a vhodným způsobem vypovídající vzorek.

Bohužel se u zmíněných dvou společností projevil rozpor, mezi tím, co firma nabízí navenek a jak je tomu ve skutečnosti uvnitř.

Pět zúčastněných firem jednalo velmi korektně a otevřeně, chápaly velmi dobře smysl tohoto výzkumu. Naopak u dvou zmíněných výrobních společností se sídlem v Praze a Brandýse nad Labem korektnost scházela, od dalšího jednání a zkoumání tedy diplomantka odstoupila.

9.1. IBM ČESKÁ REPUBLIKA, SPOL. S R.O.

Společnost IBM je největším výrobcem produktů a poskytovatelem služeb informačních technologií na světě s dlouhou tradicí inovací.⁹¹ Převažující činností IBM v České republice je prodej širokého spektra IT technologií od serverů a systémů pro ukládání dat až po software a IT služby včetně služeb konzultačních. K hlavním cílům společnosti IBM patří poskytování komplexních služeb systémového integrátora a prosazování výhod elektronického obchodu do každodenního života firem. Integrovanými součástmi strategie IBM jsou také programy firemní společenské odpovědnosti, jimiž IBM přispívá k řešení ekologických a sociálních problémů společnosti. Z hlediska svého obchodního obratu, rozsáhlosti své nabídky či počtu zaměstnanců zastává IBM v českém prostředí stejné postavení, jakého IBM dosáhla na celém světě.⁹²

9.2. ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.

Kořeny České spořitelny sahají až do roku 1825, kdy zahájila činnost Spořitelna česká, nejstarší právní předchůdce České spořitelny. Na tradici českého a později československého spořitelnictví navázala v roce 1992 Česká spořitelna jako akciová společnost. Od roku 2000 je Česká spořitelna členem Erste Group, jednoho z předních poskytovatelů finančních služeb ve střední a východní Evropě se 16,6 miliony klientů v sedmi zemích, z nichž většina je členy Evropské unie. V červenci roku 2001 Česká spořitelna úspěšně dokončila svou transformaci, která se zaměřila na zlepšení všech klíčových součástí banky. Kontinuálně pokračuje ve zkvalitňování svých produktů a služeb a zefektivňování pracovních procesů.

Česká spořitelna je moderní banka orientovaná na drobné klienty, malé a střední firmy a na města a obce. Nezastupitelnou roli hraje také ve financování velkých korporací a v poskytování služeb v oblasti finančních trhů.⁹³ Česká spořitelna získala

⁹¹ První pobočka IBM v České republice byla založena již v roce 1932 jako první pobočka v regionu střední a východní Evropy a jako šestá v celé Evropě.

⁹² [online] [cit. 2014-02-05] Dostupné z: <http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/?lnk=fai-more-czcs>

⁹³ Finanční skupina České spořitelny je počtem přes 5,3 milionu klientů největší bankou na trhu. Vydala již více než 3,2 mil. platebních karet, disponuje sítí 651 poboček a provozuje více než 1509 bankomatů a platbomatů. Na českém kapitálovém trhu patří mezi významné obchodníky s cennými papíry.

v soutěži Fincentrum titul Banka roku 2013 a podesáté v řadě ocenění Nejdůvěryhodnější banka roku.⁹⁴

Česká spořitelna je transparentní a otevřenou společností. Proto již dlouhodobě veřejnost pravidelně otevřeně informujeme o aktuálním dění v bance i v dceřiných společnostech včetně finančních výsledků, dlouhodobě tak patří mezi informačně nejvstřícnější společnosti.⁹⁵

9.3. OMEGA OPTIX, S.R.O.

Společnost Omega Optix působí na českém trhu od roku 1993 a patří mezi přední výrobce a distributory brýlových skel v České republice. Dlouhodobým cílem společnosti je neustálé zlepšování a zavádění nejnovějších technologií a atraktivních služeb s přidanou hodnotou pro zákazníka. Ke zpracování všech druhů optických materiálů a brýlových čoček používá nejmodernější technologie. V nabídce má mimo jiných i světoznámou značku Nikon. Nedílnou součást portfolia tvoří i brýlové obruby vybraných značek, jejichž je společnost Omega Optix výhradním distributorem.⁹⁶ Omega Optix dodává své brýlové čočky do více než 20 evropských zemí a své zastoupení má i na Slovensku.⁹⁷

⁹⁴ Česká spořitelna bodovala také v dalších kategoriích, Pavel Kysilka obhájil loňské a předloňské první místo a stal se opět Bankéřem roku, na druhých místech skončily Hypotéka České spořitelny v soutěži Hypotéka roku a služby privátního bankovníctví v sekci Privátní banka roku. Druhé místo obsadila Česká spořitelna rovněž v hlasování handicapovaných spoluobčanů v kategorii Banka bez bariér.

⁹⁵ [online] [cit. 2014-02-05] Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

⁹⁶ Vlajkovou lodí jsou ručně vyráběné obruby Beausoleil od francouzského návrháře Frederica Beausoleil. Nabídka společnosti dále obsahuje brýlové obruby značek X-Optix, FKOFF a Marco. Omega Optix zastupuje i společnosti vyrábějící a distribuující optické a oftalmologické přístroje. Hlavní sortiment v této kategorii tvoří nabídka brousicích automatů francouzské značky Briot, fokometry a vybavení pro optometry renomované japonské společnosti Tomey. Novinkou je nabídka kamerového systému s centrovacím systémem společnosti Acep z Francie.

⁹⁷ [online] [cit. 2014-02-04] Dostupné z: <http://www.omega-optix.cz>

9.4. HL SYSTEM, S.R.O.

Společnost HL system je obchodní společností, byla založena v roce 2003. Svým zákazníkům od té doby přináší širokou nabídku zboží od elektroinstalační techniky přes systémy KNX/EIB až po vlastní certifikované protipožární trasy dle ZP-27/2008. HL system uplatňuje a udržuje systém managementu kvality ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001 a s platnými legislativními předpisy a normami. Společnost působí na českém trhu jako výhradní zástupce mnoha předních evropských výrobců elektroinstalačních materiálů a rozváděčové techniky. V roce 2010 společnost otevřela pobočku v Novém Městě nad Váhem, aby vyhověla poptávce ze Slovenské republiky. Společnost stále rozšiřuje obchodní a technický tým spolupracovníků.⁹⁸

9.5. SPOLEČNOST XY

Na výslovné přání HR manažerky této společnosti není záměrně uveden název zkoumané společnosti, stejně tak podrobné informace a lokalita, která by společnost mohly identifikovat. Před zahájením rozhovoru se diplomantka zavázala mlčenlivostí a slibem o zachování anonymity. Společnost XY se zabývá zejména výrobou a prodejem technických, medicínálních a speciálních plynů. Dále také prodejem propanbutanu, zdravotnických prostředků, svařovací techniky a dalšího doplňkového sortimentu. Je dceřinou společností koncernu, působícího ve více než 70 zemích světa, s celkovým počtem více než 50 tisíci zaměstnanci dosahuje ročního obratu více než 13,5 miliardy euro. Přibližně 20 procent produkce společnosti je určeno na export. Společnost je rozdělena na výrobní a výrobně distribuční centra a prodejní centra. Prodejní místa má společnost po celém území České republiky, kde zaměstnává více než 600 zaměstnankyň a zaměstnanců.

⁹⁸ [online] [cit. 2014-01-13] Dostupné z: <http://www.hlsystem.cz/o-firme/>

10. METODIKA VÝZKUMU

Ve výzkumu se jedná o systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k vývoji daného oboru.⁹⁹

Pro kvalitativní výzkum neexistuje jediný obecně uznávaný způsob jak jej vymezit nebo dělat. Významný metodolog Creswell definoval kvalitativní výzkum následně. *„Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách.“*

V typickém případě kvalitativní výzkumník vybírá na začátku výzkumu téma a určí základní výzkumné otázky. Otázky může modifikovat nebo doplňovat v průběhu výzkumu, během sběru a analýzy dat. Z tohoto důvodu se někdy kvalitativní výzkum považuje za emergentní nebo pružný typ výzkumu. V jeho průběhu nevznikají pouze výzkumné otázky, ale také hypotézy i nová rozhodnutí, jak modifikovat zvolený výzkumný plán a pokračovat při sběru dat i jejich analýze.¹⁰⁰

Mezi nejdůležitější techniku kvalitativního dotazování patří technika polostrukturovaného rozhovoru. Vyznačuje se vysokou mírou flexibility a dává značný prostor respondentkám a respondentům, čímž umožňuje lépe a do hloubky pochopit jejich konstrukce sociální reality. Vedení tohoto rozhovoru je uměním i vědou zároveň, neboť vyžaduje dovednost, citlivost, koncentraci a interpersonální porozumění. Výzkumnice či výzkumník se přizpůsobuje respondentce či respondentovi. Při tomto způsobu dotazování se nikdy nepředkládají dotazovaným předem určené formulace odpovědí nebo jejich kategorie.¹⁰¹

Při výzkumu je velmi zajímavé srovnávat, co přináší rozdílnost ve velikosti firmy. Jak se jeví problematika u větších a menších firem. Na výsledek výzkumu má rovněž vliv subjektivní postoj zaměstnankyně/zaměstnance HR oddělení dané společnosti.

⁹⁹ HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 2005, s. 30.

¹⁰⁰ Tamtéž, s. 50.

¹⁰¹ Tamtéž, s. 166.

11. PRŮBĚH ROZHovorŮ

Samotným rozhovorům předcházela důkladná příprava a nácvik provedení rozhovoru. Diplomantka vytvořila rámec, v němž se mohl dotazovaný vyjádřit pomocí svých vlastních termínů a svým vlastním stylem. Hlavní výzkumné otázky v rozhovoru byly doplněny otázkami sondážními. Dále analyzovala a dala návod, jak jít k meritu věci.

Zaměstnankyně a zaměstnanci vybraných společností byli osloveni nejprve telefonicky, kdy jim představa a záměr setkání byly důkladně popsány. Následně respondentky a respondenti obdrželi email s potřebnými informacemi. Bylo jim sděleno přesné téma diplomové práce, o kterém se povede dialog, rovněž předem obdrželi scénář rozhovoru k danému tématu.

Všechny rozhovory se uskutečnily vždy v předem sjednaném termínu v průběhu měsíce ledna a února 2014, rozhovory realizovala výzkumnice osobně s kompetentními HR zaměstnankyněmi a zaměstnanci v sídle jejich společnosti. Na rozhovor byly rezervované až dvě hodiny společného času. Nejkratší rozhovor trval 45 minut a nejdelší rozhovor trval 90 minut. Vždy v úvodu rozhovoru diplomantka zúčastněné osobě poděkovala za vstřícnost a účast a ještě jednou vysvětlila účel společného setkání a dialogu. Vždy již na začátku byl zajištěn souhlas s audio záznamem rozhovoru. Ve třech případech byl vyjádřený souhlas s pořízením audio záznamu kladný, ve čtyřech případech záporný. Audiozáznam primárně sloužil nejen k vzájemné úspoře času, ale především k možnosti důkladné zpětné analýzy a přesnému zachycení citací respondentek a respondentů.

V průběhu jednotlivých rozhovorů se diplomantka vždy držela klíčových otázek, které formou doplňujících otázek následně rozvedla. Otázky byly kladeny vždy ve stejném pořadí. Všechny rozhovory lze hodnotit jako otevřené a uvolněné dialogy naplněné pravdivostí a tolerancí.

12. ANALÝZA ROZHovorŮ

Tato kapitola prezentuje výsledné poznatky a závěry, ke kterým diplomantka na základě analýzy rozhovorů dospěla. Cílem bylo zpracovat data smysluplným a užitečným způsobem a nalézt, pomocí dílčích výzkumných otázek¹⁰², odpověď na klíčovou výzkumnou otázku, která zní: „*Jaké jsou postoje zaměstnavatelů k implementaci opatření sladování pracovního a osobního života?*“

Respondenti a respondentky vnímali odpovědnost tohoto úkolu a prokazovali zájem o spravedlivé hodnocení možností vzájemného sladování profesních a rodinných rolí.

Rozhovory byly inspirativní a ukázaly i to, že všude se ještě skrývá rezerva umožňující prohloubení a zkvalitnění přístupu.

12.1. IBM ČESKÁ REPUBLIKA, SPOL. S R.O.

Rozhovor ve společnosti IBM se uskutečnil po předchozí domluvě za účasti paní Johany Švecové (HR Recruitment Lead) a paní Martiny Sklářové (HR Operations&Delivery Team Leader).

DVO: Je ve Vaší společnosti uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů?

Ve společnosti IBM je jednoznačně uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů. Velkou výzvou je, že na poli informačních technologií v České republice není tolik žen, které se právě na oblast informačních technologií zaměřují, a tím pádem společnost nemůže cílit na to, že bude mít portfolio zaměstnanců 50% na 50%.

Jednoznačně již při náboru dávají rovnou příležitost ženám i mužům. Při zadávání inzerce na obsazování volných míst společnost neuvádí požadavky na pozici určenou pro muže nebo ženy, je si vědoma této diskriminační techniky ať již žen nebo mužů, proto uvádí požadované znalosti bez ohledu na pohlaví. Znalosti jsou tím, co je pro ně u kandidátů velmi důležité. Ženy do oboru jednoznačně vítají.

¹⁰² Dále označuji zkratkou DVO.

S tím souvisí i mzdová politika, která je závislá na zkušenostech kandidáta, nikoliv pohlaví. Několikrát za rok pořádají setkání top manažerek, žen, které uspěly na poli IBM nejen v rámci České republiky, tímto se IBM snaží i vnitřně budovat a podporovat rovné příležitosti. Přesné požadavky na konkrétní pozici jsou vždy předem písemně stanoveny, především jde o zmíněné požadavky na znalosti, podle kterých je výběrové řízení rozhodováno. Statisticky společnost sleduje v rámci provedených výběrových řízení pouze cílenost, nikoliv účast podle pohlaví. Ve společnosti je nízké procento žen na vedoucích pozicích.

Kariérní postupy zaměstnanců společnost cíleně nemonitoruje, tato iniciativa je na straně zaměstnanců, mají možnost se přihlásit do programu Career Framework a rozvíjet se v rámci společnosti.

V současné době společnost neviduje žádného otce na RD. V průběhu posledních let byl pouze jeden případ, kdy byl otec na RD. Ze strany společnosti otcové samozřejmě možnost mají, cílená podpora však kromě flexibilních pracovních úvazků neprobíhá.

Zajímá mě i osobní názor respondentky na otce na RD. *„Obecně se mi líbí ta varianta tatínka na RD. Avšak upřímně, já osobně bych nechtěla být ta, která na RD s dítětem nebude. Umím si představit se v určité fázi s partnerem během RD načas vyměnit, ale tuto roli bych ráda ve vztahu zastávala já.“*

DVO: Podporujete ve Vaší společnosti sladování pracovního a osobního života Vašich zaměstnanců?

Společnost se jednoznačně snaží podpořit své zaměstnance v oblasti sladování pracovního a osobního života. V této souvislosti iniciovala společnost IBM v listopadu 2013 setkání a podepsání Memoranda Diverzita 2013+ s dalšími osmnácti společnostmi (Accenture, Allen & Overy, Antalis, ČSOB, GE Money Bank, GSK, Henkel ČR, Kooperativa pojišťovna, Mosaic House, Plzeňský Prazdroj, PwC Česká republika, Santé Network, Siemens, Skupina ČEZ, Škoda Auto, Telefónica Czech Republic, Vodafone Czech Republic a Staropramen).

Součástí memoranda jsou dané osnovy¹⁰³, které se společnosti zavázaly dodržovat a naplňovat a tím chtějí zvýšit nejen účast žen na trhu práce obecně, ale také zastoupení žen ve vedení firem. Společnosti se tak zavázaly k nastavení takových programů a přístupů, které umožní zajištění rovnosti žen a mužů na trhu práce.

V roce 2010 proběhl ve společnosti Genderový audit, který zhodnotil situaci ve společnosti a navrhl doporučení napomáhající k rovným příležitostem. Společnost se pravidelně účastní soutěží týkajících se rovných příležitostí, kde sklízí zasloužené úspěchy v podobě konkrétních ocenění.¹⁰⁴

Společnost je velmi vstřícná k zaměstnankyním/zaměstnancům vracejícím se z MD/RD. Rodičům po návratu z MD/RD umožňuje částečné pracovní úvazky. Šest z osmi rodičů v posledním roce využilo po návratu z MD/RD práci na částečný úvazek. Kontakt s rodiči během doby MD/RD je pro zaměstnavatele samozřejmostí. Společnost vytvořila speciální program pro rodiče, kteří se chtějí do zaměstnání vrátit do jednoho roku po narození dítěte. V tom případě si rodič může ponechat v užívání počítač s přístupy do systému, aby mohl během MD/RD s firmou bezproblémově komunikovat. Rovněž je rodič v tomto programu finančně zvýhodněn za dřívější návrat. Sňadování považuje společnost za standard a vnímá, že jednoznačně pozitivně ovlivňuje celou organizaci.

Společnost IBM se v této oblasti vzdělává především praxí, interakcí v podobě setkávání se s ostatními společnostmi a sdílením a předáváním zkušeností a to v podobě minimálně jednoho setkání během třech měsíců. V říjnu 2013 proběhlo setkání iniciované ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí, moderovaná debata, kde měli zúčastnění zaměstnavatelé možnost vyjádřit své zkušenosti a poznatky z praxe směrem k současné legislativě. Hlavním tématem bylo sdílené pracovní místo, částečné úvazky

¹⁰³ Osnova memoranda: I. Zavádět programy, které umožňují rovné příležitosti pro ženy a muže formou sňadování soukromého a profesního života, zejména zavádět a podporovat flexibilní formy práce tam, kde to povaha práce umožní. II. Zajišťovat otevřenost pracovních nabídek pro obě pohlaví, zejména jejich vyvážené zastoupení při náborovém procesu a přihlížet k genderovému vyrovnání kandidátů v užším výběru. III. Podporovat ženy v jejich kariérním rozvoji a zajistit rozvojové programy pro zaměstnané, např. mentoringové programy, koučovací výcviky a vytváření sítí pro sdílení zkušeností.

¹⁰⁴ V minulosti se zúčastnila několika soutěží v oblasti rovných příležitostí mužů a žen. Mezi nejvýznamnější ocenění patří: Firma roku - Rovné příležitosti, rok 2004 – 1. místo; 2005 – 2. místo; 2006 – 2. místo; 2007 – 1. místo; 2009 – 2. místo; 2011 – 3. místo).

a práce z domova. Zaměstnavatelé by jednoznačně uvítali daňové zvýhodnění ze strany státu.

DVO: Jaké formy flexibilních úprav pracovní doby poskytujete svým zaměstnancům?

Ve společnosti je standardně zavedená pružná pracovní doba, kdy pevný úsek je definován od 9:00 – 13:00 hod.

Zaměstnanci mají možnost využít kompresní pracovní dobu, po předchozí dohodě se svým přímým nadřízeným.

Dále práce z domova může mít několik podob. Buď je definována jako konkrétní pevně stanovený den v týdnu, kdy zaměstnanec pracuje z domova nebo naopak podoba trvalé práce z domova s výjimečnou účastí na pracovišti, vždy dle možností a charakteru pracovní pozice.

Částečné pracovní úvazky, nejen pro rodiče po MD/RD a především nejen pro vracející se stávající kmenové zaměstnance, ale společnost jde i cestou, umožnit práci na částečný úvazek i těm rodičům, kteří tu možnost neměli u původního zaměstnavatele. A částečné úvazky se samozřejmě netýkají jenom rodičů, ale všech zaměstnanců, kterým to umožňuje charakter a náplň jejich pracovní pozice. O flexibilitě vždy rozhoduje přímý nadřízený a pozice umožňující pracovat flexibilně jsou určovány individuálně, po domluvě všech zúčastněných stran.

Zaměstnavatel nemá potřebu kontrolovat zaměstnance využívající alternativní pracovní režimy, vztah je založený na důvěře a loajalitě.

Pro využívání formy sdíleného pracovního místa postrádá společnost daňové zvýhodnění ze strany státu, tuto variantu zatím řešila způsobem, kdy na jednu pracovní pozici zaměstnává dvě osoby a to formou pracovní smlouvy na částečný pracovní úvazek, kdy jeden zaměstnanec pracuje ráno, druhý odpoledne.

Formy flexibilních úprav pracovní doby se zaměstnavateli osvědčily a od svých zaměstnanců cítí spokojenost a velkou míru loajality.

DVO: Jaký zaujímáte postoj k zaměstnancům pečujícím o dítě/děti?

Před nástupem na MD/RD probíhají se zaměstnanci individuální pohovory, o představách a potřebách zaměstnance během MD/RD a po jejím skončení. Což není jen z důvodu zájmu o zaměstnance, ale zaměstnavateli tyto informace umožňují řešit vzniklou situaci zástupem. Z pohovoru je vždy pořízen písemný záznam.¹⁰⁵

Pravidelný kontakt s rodiči společnost udržuje prostřednictvím informativních e-mailů nazvaných „Víte, že...“, kdy zaměstnance pravidelně informuje o dění a změnách ve společnosti.

Statistiku návratnosti rodičů z MD/RD společnost nevede, zatím neměla potřebu, neboť má 100 % návratnost rodičů zpět do zaměstnání ať už na původní pozici v původním rozsahu či po vzájemné dohodě na jinou pozici nebo jiný typ pracovního úvazku.

Instituci firemní školky společnost zřízenou nemá a tento benefit v dohledné době neplánuje pro nedostatečný zájem ze strany zaměstnanců, který si ověřila průzkumem na toto téma.

DVO: Vnímáte zavádění opatření sladování pracovního a osobního života jako přínos pro firmu?

Přínos pro firmu je ve společnosti vnímán velmi intenzivně. Pro zaměstnavatele je důležité vědět, jak se zaměstnancům daří sladit jejich pracovní život s osobním a cítí výhodu, které tyto opatření společnosti přináší, tyto informace zjišťuje individuálně. Důležitá je pro společnost oboustranná spokojenost, z níž pramení následná loajalita.

DVO: Hlásíte se ke společenské odpovědnosti firem?

Pro společnost IBM jsou hodnoty společenské odpovědnosti zásadní součástí firemní kultury. Cílem je napomáhat řešení systémových problémů společnosti pomocí

¹⁰⁵ Dokument se nazývá *Záznam z jednání před nástupem na MD/RD*.

technologických řešení a firemního dobrovolnictví. Společnost investuje do vzdělávacích programů, podporujeme nové technické obory na vysokých školách, výzkumné projekty a motivujeme ženy ke studiu informačních technologií. Hodnoty společenské odpovědnosti se také odrážejí v nastavení managementu kvality, vnitřního systému fungování firmy a v chování vůči zaměstnancům, klientům a obchodním partnerům. Společnost zároveň považuje za svůj závazek být při všech svých podnikatelských aktivitách vedoucí společností v oblasti životního prostředí. V rámci své firemní kultury zavedla zásady, které zajišťují bezpečné a zdravé pracovní prostředí pro zaměstnance, chrání životní prostředí a snižují spotřebu energie a přírodních zdrojů. Posledním projektem, který proběhl ve spolupráci s agenturou Rubikon, byla pomoc ze strany zaměstnanců HR oddělení společnosti IBM, směrem k lidem po výkonu trestu. A to formou tzv. „pohovorů nanečisto“, kdy jim touto formou pomáhají začlenit se do běžného života.

12.2. ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.

Rozhovor v České spořitelně se uskutečnil po předchozí domluvě s paní Veronikou Račmanovou (HR Project manager) v sídle společnosti.

DVO: Je ve Vaší společnosti uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů?

Politika rovných příležitostí je jednoznačně uplatňována již v rámci nábory nových zaměstnanců, ať už při vypisování volných pozic, inzerci, selekci životopisů. Diverzita pro firmu znamená harmonii, která se odráží v rozmanitosti pracovních skupin a týmů. Diverzitu podporuje následujícími projekty:

- Gender – rovné příležitosti
- Transition – bez bariér
- Grant – flexi kancelář
- Čáp
- Moudrá sova
- Zdravá ČS

V rámci oddělení lidských zdrojů jsou realizovány různé aktivity na podporu rovných příležitostí, vzdělávání, kurzy, kariérní postupy žen a to na všech řídicích úrovních.

Při zadávání inzerce volných pozic se jednoznačně snaží v jazyce zredukovat generické maskulinum, i když to u některých českých slov není vždy snadné, neboť generické femininum pro určitá slova v českém jazyce neexistuje.

Požadavky na volné pozice jsou vždy na začátku stanoveny písemně manažerem a jsou již součástí samotného inzerátu. V rámci statistiky o výsledcích přijímacích pohovorů bohužel program, který společnost používá, neumožňuje sledovat počty uchazečů na dané pozice podle pohlaví a věku. Věk a pohlaví se sleduje až v okamžiku nástupu. Ve společnosti pracuje 10 000 zaměstnanců, z čehož 75 % tvoří ženy.

Zaměstnanecká struktura ve společnosti je velmi složitá, aby umožnila sledovat kariérní postupy zaměstnanců, ne každá změna ve struktuře znamená kariérní posun, proto toto, sledováno není. V přípravné fázi jsou tzv. „kariérní mapy“, které umožní všem zaměstnankyním a zaměstnancům si jasně a srozumitelně uvědomit, v jakém „kariérním bodě“ zrovna stojí, jakým směrem se mohou posunout a co je pro to potřeba udělat.

V současné době je 1000 rodičů na MD/RD, z čehož 3 jsou otcové na RD.

Firma přemýšlí o možnosti, jak více zapojit nebo motivovat otce k péči o děti. V současné době nabízí otcům benefit v podobě 5 dnů placeného volna v prvních 3 měsících, kdy mají doma miminko/dítě vlastní, adoptované nebo osvojené.

Zajímal mě i osobní názor respondentky na otce na RD. *„Obecně si myslím, že jak v péči o potomky, tak v péči o domácnost i celý rodinný život by měli být partneři především rovnocennými partnery ve všech směrech.“*

DVO: Podporujete ve Vaší společnosti slad'ování pracovního a osobního života Vašich zaměstnanců?

Podpora slad'ování je pro firmu jakousi zlatou nití, která se táhne celou diverzitou a jednoznačně tak celou společnost pozitivně ovlivňuje. Česká spořitelna se otázce diverzity intenzivně věnuje již od roku 2007. K rozhodnutí podpory slad'ování vedla jednoznačně nutnost a logičnost výhodnosti pro obě strany, ruku v ruce s trendy

ve společnosti. Největší úspěch v oblasti sladování je pro Českou spořitelnu, kromě škály různých ocenění, především 58% návratnost rodičů z MD/RD, zvýšení OZP za poslední rok o 48% a dále je to pozitivní zpětná vazba od zaměstnankyň a zaměstnanců.

Studie o ekonomické výhodnosti podpory sladování předkládala v roce 2008 paní Jitka Schniedová (HR ředitelka) vedení společnosti.

Česká spořitelna se v rámci problematiky sladování účastní konferencí, workshopů, nejen k načerpání nových poznatků, ale i za účelem sdílení dosavadních zkušeností.

DVO: Jaké formy flexibilních úprav pracovní doby poskytujete svým zaměstnancům?

Zaměstnankyně a zaměstnanci České spořitelny mají možnost v rámci sladování využít pružnou pracovní dobu, kdy pevná část je od 9:00 do 15:00 hod., dále práci z domova, sdílené pracovní místo a zkrácený pracovní úvazek u pozic, které tyto flexibilní formy práce umožňují, vždy po individuálním posouzení a odsouhlasení manažerem.

Zaměstnankyně a zaměstnanci, využívající alternativní pracovní režimy, mohou být kdykoliv nadřízeným zkontrolováni, zda plní své pracovní povinnosti. Nadřízený má k dispozici seznam doporučení, jak při flexibilní formě pracovního úvazku postupovat.

DVO: Jaký zaujímáte postoj k zaměstnancům pečujícím o dítě/děti?

Nejstarším projektem v rámci sladování je projekt ČÁP, který funguje velmi dobře už od roku 2008. Je velmi osvědčený na všech stranách. Česká spořitelna intenzivně pracuje na návratu rodičů zpět do práce po MD/RD. Setkání rodičů na MD/RD v rámci projektu Čáp se koná až 8x ročně. Rodiče jsou standardně zváni na porady svého týmu, mají k dispozici portál pro rodiče. 3 až 6 měsíců před koncem RD jsou rodiče oslovováni HR zaměstnanci a je společně plánován jejich návrat.

Benefitem pro rodiče pečujícího o dítě je již zmíněných 5 dnů placeného volna v prvních 3 měsících, kdy mají doma miminko/dítě vlastní, adoptované nebo osvojené. Dále příspěvek ve výši 4000 Kč měsíčně na zařízení předškolní výchovy pro dítě vlastní, adoptované nebo osvojené od 1-5 let věku. Tento benefit je řešení za firemní školku.

Možnou spolupráci během MD/RD iniciuje téměř vždy banka.

DVO: Vnímáte zavádění opatření sladování pracovního a osobního života jako přínos pro firmu?

Česká spořitelna jednoznačně a prokazatelně vnímá zavedení opatření sladování pracovního a osobního života za přínos pro společnost. Vnímá efektivnost a výkonnost spokojeného zaměstnance, loajalitu a nižší fluktuaci.

Pro společnost je důležité vědět, jak se jejím zaměstnancům nejen pracuje, ale i jak se jim daří sladit pracovní a osobní život. I za účelem těchto zjištění provádí každý rok průzkum spokojenosti zaměstnanců.

DVO: Hlásíte se ke společenské odpovědnosti firem?

CSR strategii České spořitelny zaštiťuje heslo „Investujeme pro budoucnost“. CSR strategie vychází z obecných zásad společenské odpovědnosti a vznikla na základě provedeného průzkumu názorů zaměstnanců, klientů, akcionářů i veřejnosti. Celkově navazuje na strategii banky.

Již od roku 2007, v rámci projektu „Den pro charitu“ mají zaměstnanci možnosti v pracovní době a za nekrácený plat pracovat pro charitu.

Česká spořitelna podporuje neziskové organizace v rámci strategických oblastí Nadace ČS¹⁰⁶ - Aktivní život seniorů, Péče o lidi s mentálním postižením a Prevence a léčba drogových závislostí.

¹⁰⁶ Česká spořitelna spolu s Nadací ČS věnovala v roce 2012 přes 80 milionů Kč na společensko-prospěšné aktivity.

Zaměstnanci se kromě charitativních činností mohou do CSR zapojit také tím, že třídí odpad a odkládají drobnou vyřazenou elektrotechniku do speciálních sběrných boxů umístěných v budovách banky, ze kterých je následně odpad ekologicky zpracován.

12.3. OMEGA OPTIX, S.R.O.

Rozhovor ve společnosti Omega Optix, s.r.o. se konal za účasti paní Heleny Staré (personalistka) v sídle společnosti.

DVO: Je ve Vaší společnosti uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů?

Ve společnosti Omega Optix nerozhoduje, jestli je uchazeč o zaměstnání muž nebo žena, příležitost mají obě pohlaví, důležité jsou pro firmu dovednosti uchazeče. U mnoha pozic je velmi důležitou vlastností trpělivost. Inzerci proto zadávají naprosto nediskriminačně, s důrazem na dovednosti. Podmínky, které musí vybraný zaměstnanec na konkrétní pozici splňovat, jsou vždy stanoveny předem, vycházejí z popisu pracovních míst. Platové ohodnocení dle mzdového předpisu zaručuje stejnou mzdu bez ohledu na pohlaví. Ve společnosti pracuje 180 zaměstnanců. 85% tvoří ženy. V top managementu jsou 2 ženy, většinu vedoucích pozic zastávají rovněž ženy, technické pozice zpravidla zastávají muži. Záznamy o kariérních postupech zaměstnanců jsou vedeny v personální databázi zaměstnanců.

V posledních několika letech není ve společnosti záznam o tatíncích na RD. Doposud tedy nebyl žádný na RD.

Zajímal mě i osobní názor respondentky na otce na RD. „*Klobouk dolů, otcům jednoznačně fandím, protože je to tak krásné období v životě rodiny, že by si to měli užívat oba rodiče společně.*“

“

DVO: Podporujete ve Vaší společnosti slad'ování pracovního a osobního života Vašich zaměstnanců?

Ve společnosti Omega Optix se snaží jednoznačně vycházet zaměstnancům vstříc, aby jim pomohli sladit jejich pracovní a osobní život. Podporovat slad'ování práce a rodiny se rozhodli nejen z důvodu oboustranného přínosu, ale především proto, že chtějí, aby všichni zaměstnanci u nich měli stejná práva, chtějí být vstřícným zaměstnavatelem, který chápe, že rodičovstvím pracovní život nekončí a není ani omezen a jsou velmi rádi, že se k nim zaměstnanci po RD vracejí. Společnost vnímá, jak pozitivně slad'ování ovlivňuje celou organizaci, vnímá spokojenost a loajalitu svých zaměstnanců, o čemž svědčí i velmi nízká fluktuace.

Za největší úspěch v pomoci rodičům s návratem po RD považují ve společnosti Omega Optix spolupráci s Brandýským Matýskem, kdy v době nedostatečné kapacity v mateřských školkách mají v rámci jejich mateřské školky rezervovaná místa pro děti svých zaměstnanců.

Studie, o ekonomické výhodnosti podpory slad'ování, k dispozici před tím, než se rozhodli podporovat slad'ování, neměli, řídili se spíše intuitivním a lidským přístupem. Jako inspirativní společnost vnímají společnost Plzeňský prazdroj, se kterou se setkali na konferenci k tématu slad'ování.

Nové informace získávají prostřednictvím konferencí, kde mají možnost si vyměňovat poznatky z praxe s ostatními společnostmi.

DVO: Jaké formy flexibilních úprav pracovní doby poskytujete svým zaměstnancům?

Jelikož se jedná o společnost výrobní, s nepřetržitým provozem nebo třisměnným provozem ve výrobě, je flexibilní forma pracovní doby tímto omezená. Přesto však pro ostatní pozice pružná pracovní doba již funguje a to od 7:00 hod. – 19:00 hod., kdy pevná část pracovní doby je stanovena od 10:00 hod. – 15:00 hod. Vždy je třeba předchozí domluva s manažerem, kdy záleží především na provozních potřebách.

Jelikož v Omega Optix převažují v počtu zaměstnanců ženy, jednoznačně jsou to právě ony, kdo častěji využívá flexibilních pracovních režimů.

Tří směnný provoz je jistý způsob sdílení pracovního místa. Práci z domova umožňují jen některé administrativní pozice a to pouze částečně.

DVO: Jaký zaujímáte postoj k zaměstnancům pečujícím o dítě/děti?

K zaměstnancům pečujícím o děti má společnost velmi pozitivní postoj. Na prvním místě je lidsky těší naplnění funkce rodiny. Odchod zaměstnance na MD/RD se vždy řeší již od prvopočátku, kdy HR oddělení dostane informaci, že je nějaké zaměstnankyně těhotná, řeší tak okamžitě, zda je její stávající pozice v těhotenství vhodná. Všichni rodiče odcházející na MD/RD jsou řádně informováni a poučeni. Zpravidla dostávají od kolegů i dárek a probíhá přátelské rozloučení.

Kontakt s rodiči je udržován spíše přátelskou formou.

Ve společnosti nemonitorují, kolik zaměstnanců se vrací na své původní místo nebo vůbec do společnosti, neboť dosavadní stav je takový, že za poslední roky je výsledné číslo pouze jedna zaměstnankyně, což dosud nevyžadovalo další statistickou administrativu.

O projektu firemních školek ve společnosti vědí, mají dost informací, přesto však by toto zařízení nebylo pro ně vhodné z hlediska naplnění kapacity. Z toho důvodu navázali spolupráci s Brandýským Matýskem, kde mají zajištěná volná místa pro děti svých zaměstnanců.

Nabídku spolupráce s rodiči na MD/RD zpravidla iniciuje zaměstnavatel.

DVO: Vnímáte zavádění opatření slad'ování pracovního a osobního života jako přínos pro firmu?

Ve společnosti Omega Optix vnímají, že díky zavádění opatření pro slad'ování pracovního a osobního života se zaměstnanci v pracovním prostředí cítí lépe a odvádějí tak lepší práci. Vnímají, že tato opatření jsou výhodná pro obě zúčastněné strany.

DVO: Hlásíte se ke společenské odpovědnosti firem?

Společnost Omega Optix se hlásí ke společenské odpovědnosti hned z několika důvodů. Chtějí být odpovědní nejen ke svým zaměstnancům a sobě samým, ale také vůči městu, státu, okolí a celé společnosti.

Velkou motivací jim je ochrana životního prostředí a dále dobrý pocit, že mohou pomáhat rodičům a rodinám. V roce 2009 se zapojili do projektu „Zelená firma“, který je zaměřen primárně na sběr firemních vysloužilých elektrozařízení a baterií, jejich svoz a následnou ekologickou likvidaci.¹⁰⁷

Další projekt, do něhož je firma zapojená je projekt neziskové organizace Brandýský Matýsek o.s., „Chci práci i rodinu“, díky němuž načerpává mnoho nových a prospěšných informací k tématu sladčování.

12.4. HL SYSTEM, S.R.O.

Rozhovor ve společnosti HL system, s.r.o. byl realizován s Ing. Petrem Houskou (jednatel společnosti).

DVO: Je ve Vaší společnosti uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů?

Ve společnosti HL system vnímají uplatňování politiky rovných příležitostí žen a mužů jako samozřejmost. Myšlenka jakékoliv diskriminace, ať už při zadávání inzerce nebo následně jakékoliv diskriminace, je jim cizí. Ve společnosti panuje velmi přátelská a otevřená atmosféra.

Zaměstnanci jsou hodnoceni a odměňováni dle dovedností a znalostí bez ohledu na pohlaví. Kariérní postupy zaměstnanců jsou zaznamenávány v rámci personální databáze u jednotlivých zaměstnanců. Za dobu působení firmy na trhu v České republice nebyl žádný otec, který by projevil zájem o RD.

Součástí dialogu byla i otázka zjišťující osobní názor jednatele společnosti na otce na RD. „*Proti gustu žádný diškutát. Já osobně proti myšlence otce na RD nic nemám.*

¹⁰⁷ Projekt funguje již od roku 2008 a zapojilo se do něj více než 1600 firem.

Každopádně by taková dohoda měla vycházet z pečlivé úvahy obou partnerů. Já sám se lépe cítím v roli živitele rodiny a partnerce s plnou důvěrou svěřuji péči o naše děti.“

DVO: Podporujete ve Vaší společnosti sladování pracovního a osobního života Vašich zaměstnanců?

Sladování pracovního a osobního života zaměstnanců má ve firmě zelenou již od začátku. Jednatel společnosti preferuje otevřené a upřímné jednání a je připraven potřeby zaměstnanců řešit individuálně. Je pro něho důležité, aby příjemné a přátelské prostředí ve firmě nebylo narušováno starostmi zaměstnanců ať již pracovního nebo osobního charakteru. Za největší úspěch v této oblasti považuje ve společnosti především zmíněné příjemné pracovní prostředí.

Studie o ekonomické výhodnosti podpory sladování k dispozici nemají, vše řídí velmi intuitivně, a jak uvádějí „*zdravým, selským rozumem*“.

Vzdělávání v této problematice probíhá především praxí, sdílením zkušeností s ostatními firmami a zájmem o odborné články společnosti Gender Studies.

DVO: Jaké formy flexibilních úprav pracovní doby poskytujete svým zaměstnancům?

Pokud to dovolují provozní podmínky, mají zaměstnanci možnost využívat práci z domova. Ve firmě využívají tzv. stlačený pracovní týden, kdy pracovní doba od pondělí do pátku je v čase od 7:30 hod. – 16:30 hod. a v pátek od 7:30 hod. – 14:00 hod.

Domluva o úpravě pracovní doby funguje individuálně dle potřeb jednotlivých zaměstnanců, vždy s ohledem na zajištění provozu a činnosti jednotlivých úseků.

Kontroly zaměstnanců během práce z domova cíleně neprobíhají, tato forma úpravy pracovní doby je založena na vzájemné důvěře.

Sdílené pracovní místo mají ve společnosti pouze jedno a to na pozici pracovníka marketingu, kde pozici sdílí dvě maminky malých dětí.

DVO: Jaký zaujímáte postoj k zaměstnancům pečujícím o dítě/děti?

V současné době má firma na RD dvě maminky. Rodiče jsou před odchodem na MD/RD vždy poučeni a informováni o všech skutečnostech týkajících se jejich zaměstnaneckého poměru v době MD/RD. Zároveň s nimi probíhá diskuze na téma jejich návratu do zaměstnání, alespoň o jejich představě, aby bylo možné snadno řešit zástup během MD/RD.

Následný kontakt s rodiči je spíše přátelský nežli cílený.

Návratnost po MD/RD je v současné době 100%.

O instituci firemní školka vědí, avšak vzhledem k velikosti firmy nepřipadá v úvahu.

DVO: Vnímáte zavádění opatření slad'ování pracovního a osobního života jako přínos pro firmu?

Ve společnosti v současné době vnímají celkovou pozitivní atmosféru jako velmi přínosnou pro firmu v mnoha směrech. Uvědomují si, že velký podíl na výsledcích hospodaření mají spokojení zaměstnanci.

Nepochybují o výhodnosti implementace opatření slad'ování pracovního a osobního života.

DVO: Hlásíte se ke společenské odpovědnosti firem?

Společenská odpovědnost firem je téma, o kterém ve společnosti obecně vědí, ale hlouběji se o toto téma nezajímají. Odpovědné a etické chování firmy vůči svým zaměstnancům, životnímu prostředí i okolí považují za běžnou součást jejich pracovního i osobního života.

12.5. SPOLEČNOST XY

Z důvodu zachování anonymity uvedené společnosti diplomantka záměrně neuvádí podrobnosti o HR manažerce vybrané společnosti.

DVO: Je ve Vaší společnosti uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů?

Vzhledem ke specifčnosti oboru podnikání, ve kterém společnost XY působí, kladou důraz při zadávání požadavků na obsazení volných pozic na přesný a konkrétní popis požadavků, které má uchazečka či uchazeč splňovat, aby bylo předem jasné pro koho je daná pozice určena. Přesné parametry jsou dány vždy předem písemně. Pracovníci HR oddělení vycházejí z tzv. katalogu pracovních míst, který je průběžně aktualizován dle pokynů vedoucích pracovníků jednotlivých útvarů. Statistika uchazečů je vedena pouze pro účely vnitřního auditu, nevypovídá o pohlaví a věku uchazečů. K otázce rovnosti odměňování se HR manažerka odmítla vyjádřit. Platová politika je v kompetenci příslušných vedoucích, kteří pracují s předem stanoveným rozpočtem.

Ve společnosti XY jsou na vedoucích pozicích dvě ženy z celkového počtu převyšujícího 30 vedoucích pracovníků. Kariérní postupy zaměstnanců nejsou sledovány a to vzhledem k administrativní náročnosti při vysokém počtu zaměstnanců.

Za dobu působení společnosti na trhu v České republice byl pouze jeden otec z celkového počtu zaměstnanců, který odešel na RD. Nejen manažerka HR oddělení vnímala negativní reakci spolupracovníků, dokonce i spolupracovnic. Celková podpora pro zapojení otců do péče o děti je velmi nízká. Stejně jako u ostatních společností, ani v tomto případě nebyla vynechána otázka zjišťující osobní názor HR manažerky na otce na RD. „*Vy si umíte představit Vašeho partnera na RD? Já toho svého tedy v žádném případě. Již od pradávna je mužská a ženská role jasně daná a osvědčená. Stejně jako já nikdy nebudu měnit kolo u auta, můj manžel nebude nikdy měnit děcku pleny. Ale samozřejmě nikou v tom nebráním, ať si každý dělá to, na co se cítí.*“

DVO: Podporujete ve Vaší společnosti slad'ování pracovního a osobního života Vašich zaměstnanců?

Vzhledem ke specifčnosti zaměření firmy na výrobní proces není vždy snadné a možné upravovat pracovní dobu zaměstnankyň a zaměstnanců pro podporu jejich osobního života, neboť je nutné zajistit plynulost směnného provozu. V případě administrativních pozic a dalších pozic, které úpravu pracovní doby umožňují, je to

vždy na konkrétním případě a na rozhodnutí vedoucího a ředitele příslušného útvaru. Společnost nezaznamenala jakoukoliv reakci a zpětnou vazbu od zaměstnankyň a zaměstnanců týkající se sladování jejich pracovního a osobního života. I přesto, že ve společnosti XY není sladování prioritou, HR manažerka má jasné povědomí o velkých, většinou nadnárodních společnostech, které úspěšně zavádějí nebo již několik let provozují například firemní školku (Žirafka, Linetka, Stodůlka, atd.). Manažerka HR oddělení uvedené společnosti vnímá ve svém pracovním týmu nedostatečnou kapacitu na to, věnovat se této problematice důkladněji.

DVO: Jaké formy flexibilních úprav pracovní doby poskytujete svým zaměstnancům?

Ve společnosti XY je zavedená flexibilní pracovní doba, kdy pevná část pracovní doby je stanovena od 9:00 hod. do 14:00 hod. Toto opatření se netýká směnného provozu, ale pouze administrativních pozic. Možnost využívat flexibilní pracovní dobu musí vždy předem schválit vedoucí konkrétního úseku. Ve společnosti začínají věnovat pozornost práci z domova a jejímu umožnění svým zaměstnankyním a zaměstnancům, konkrétně tuto formu flexibilní úpravy pracovní doby využívají v současné době dva zaměstnanci, další tři pozice jsou v jednání.

Monitoring využívání flexibilních pracovních režimů ve společnosti neprobíhá.

Nabídka je z pohledu HR manažerky odpovídající podmínkám provozu. Pozice pro flexibilní formu pracovní doby se nestanovují obecně, nýbrž vycházejí z konkrétního požadavku zaměstnankyně nebo zaměstnance, ke kterému dává vždy vyjádření, případně doporučení příslušný vedoucí. Konečné schválení vychází od úsekového ředitele. Kontroly a opatření probíhají v případě práce z domova, kdy zaměstnanec musí být v domluvenou dobu připojen na firemním chatu, přes který s nadřízeným, kolegyněmi a kolegy komunikuje.

Sdílená pracovní místa společnost nevyužívá.

DVO: Jaký zaujímáte postoj k zaměstnancům pečujícím o dítě/děti?

Odchod zaměstnankyně nebo zaměstnance na MD/RD vždy řeší specialista v HR oddělení, kdy zaměstnance informuje a poučí o zákonném postupu a možnostech případné spolupráce během MD/RD. Pravidelný kontakt s rodiči na MD/RD udržován není a to z důvodu vysoké pracovní vytíženosti současného týmu v HR oddělení.

Monitoring ani statistika návratnosti rodičů z MD/RD společnost XY nevede.

Společnost disponuje širokou škálou benefitů pro zaměstnankyně a zaměstnance. Benefit, který je možné využít přímo pro rodiče dětí je například tzv. roční příspěvek na kulturu a vzdělávání ve výši 1400 Kč ročně.

O firemní školce mají ve společnosti povědomí, nicméně z důvodu finanční náročnosti není realizace tohoto benefitu možná. Spolupráce s rodiči na MD/RD neprobíhá.

DVO: Vnímáte zavádění opatření sladování pracovního a osobního života jako přínos pro firmu?

Společnost XY provádí každé dva roky průzkum spokojenosti zaměstnanců, který je iniciován mateřskou společností. Tento průzkum nezahrnuje konkrétní otázky věnující se problematice sladování pracovního a osobního života zaměstnankyň a zaměstnanců. Otázky v průzkumu jsou zaměřené na celkový pohled na organizaci a její vnímání.

Jak už bylo zmíněno, v HR oddělení absentuje personální kapacita.

DVO: Hlásíte se ke společenské odpovědnosti firem?

Ve společnosti XY se především zaměřují na ochranu životního prostředí. V této oblasti je společnost velmi úspěšná, což dokazují mnohá ocenění a získané certifikáty. Vzdělávání v této problematice je věnovaná velká pozornost. Společnost vystupuje navenek velmi aktivně, účastní se konferencí, přednášek a sama organizuje semináře věnované ochraně životního prostředí.

13. VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Zrealizovaný výzkum lze hodnotit jako zdařilý. I přes nastalou nečekanou komplikaci, kdy se dvěma společnostmi byl výzkum a další spolupráce ukončena v samém průběhu. Nutno v této věci ještě podotknout, že obě zmíněné společnosti se společenskou odpovědností a podporou sladování pracovního a osobního života svých zaměstnanců prezentují navenek, bohužel si však v konečném důsledku nepřály náhled zvenku a posouzení jejich současného stavu ani doporučení pro zlepšení a posun v této oblasti. Reakce dotčených pracovníků poukazují k tomu, že firma by nerada, aby byly odhaleny některé nedostatky, i když by se jim mohlo dostat určitých rad a srovnání. Pak si klademe otázku, nakolik jim jde skutečně o lidi a společnost a jsou schopni něco napravit, riskovat a dívat se na věci s otevřeným hledím.

I tak se podařilo shromáždit řadu zajímavých údajů, kdy záměrně byla do výzkumného vzorku zařazena společnost z oblasti bankovníctví, informačních technologií, výrobní a obchodní společnost.

Prakticky žádná ze zúčastněných společností nemonitoruje uchazeče o zaměstnání z hlediska pohlaví, kolik se na danou pozici hlásilo žen a kolik mužů. Aby následně s touto informací mohli pracovat a implementovat cílená opatření.

Dále u společností chybí monitoring, kdo častěji využívá flexibilních pracovních režimů, zda jsou to ženy či muži.

V situaci, kdy Česká spořitelna má 650 poboček po celé České republice, je měsíční příspěvek pro rodiče dětí ve věku od 1 – 5 let ve výši 4000,-, který je určený na financování předškolní výchovy, ideálním řešením pro všechny zaměstnance bez ohledu na místo bydliště a s tím spojené životní náklady.

Z výzkumu vyplynulo, že příkladem velmi dobré praxe a štědrým zaměstnavatelem je jednoznačně Česká spořitelna a zároveň společnost IBM, o čemž svědčí již zmíněná ocenění v této oblasti. Lze se domnívat, že primární roli hraje nejen vzdělanost a otevřený přístup pracovníků v HR odděleních, ale i ekonomické možnosti a zázemí daných společností. Nutno zmínit, že i v případě podstatně menších společností, s výhradně českým vedením, jako je společnost Omega Optix, s.r.o. a HL system, s.r.o., je vidět a cítit jejich chuť a proaktivní přístup k problematice sladování osobního a pracovního života jejich zaměstnanců.

14. NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V dialogu vedeném o podstatných věcech zpravidla vždy vyvstanou informace i nečekané souvislosti, které právě zkoumající postřehne při pohledu z vnějšku.

S ohledem na zjištěné poznatky a shromážděné informace si v následujících podkapitolách diplomantka dovolí zformulovat několik rad, poznatků a doporučení pro konkrétní zúčastněné společnosti.

14.1. IBM ČESKÁ REPUBLIKA, SPOL. S R.O.

Přestože podpora zaměstnanců ve společnosti IBM při sladování jejich pracovního a osobního života je opravdu jednoznačná a cílená, následně je uvedeno několik doporučení.

- Monitorovat a vést statistiky výběrových řízení, kolik bylo přijato na určitou pozici žen a kolik mužů, statistiky odměn žen a mužů, statistiky jejich kariérního postupu.
- Stávající informační e-maily pro rodiče na MD/RD „Víte, že...“ využít i k nabídce aktuálních otevřených, volných pracovních pozic ve společnosti směrem k rodičům na MD/RD. Zároveň je touto cestou informovat o aktuálních školeních a seminářích a umožnit jim tak možnost nejen kontaktu se společností, ale i dalšího vzdělání a hlubšího rozvoje.
- Jelikož společnost nemá konkrétní benefity zaměřené přímo na rodiče, nabízí se možnost tuto nabídku benefitů cílených přímo na rodiče s dětmi zavést a postupně rozšiřovat.
- Dále realizovat pravidelné pohovory/rozhovory se zaměstnankyněmi a zaměstnanci a využít tak možnost získat informace přímo od nich.
- V rámci oficiálního anonymního průzkumu spokojenosti zaměstnankyň a zaměstnanců dotazováním zjistit potřeby zaměstnankyň a zaměstnanců ke sladění jejich pracovních a osobních životů. Dosavadní průzkum otázky spjaté s touto problematikou nezahrnuje.

14.2. ČESKÁ SPOŘITELNA, A.S.

Po důkladné analýze diplomantka navrhuje následujících několik doporučení pro Českou spořitelnu, přestože podpora zaměstnankyň a zaměstnanců při sladění jejich pracovního a osobního života je opravdu široká, velkorysá a cílená a Česká spořitelna je z pohledu diplomantky velmi vstřícným a štědrým zaměstnavatelem.

- Zaměřit se v této oblasti na statistické údaje pro zjištění informací, kolik bylo přijato na určitou pozici žen a kolik mužů, statistiky odměn žen a mužů, statistiky jejich kariérního postupu.
- Monitoring využívání flexibilních pracovních režimů.
- Nabídkou a přizváním na probíhající školení a semináře umožnit rodičům vzdělávat se pro společnost i během MD/RD.
- Provádět pravidelné hodnotících pohovory/rozhovory se zaměstnankyněmi a zaměstnanci, pro získání informací přímo od nich.
- V rámci průzkumů spokojenosti se vždy dotazovat na potřeby svých zaměstnankyň a zaměstnanců v oblasti sladování jejich pracovního a osobního života a tím získávat stále nové a aktuální informace o jejich potřebách.

14.3. OMEGA OPTIX, S.R.O.

Rovněž i pro společnost Omega Optix si diplomantka v následující kapitole dovolí zformulovat doporučení na základě zjištěných informací.

- Co se týká statického zpracování údajů o výsledcích přijímacích pohovorů, navrhuje vést statistiku vypovídající, kolik se na danou pozici hlásilo žen a mužů, v budoucnu může být personalistům užitečnou informací při obsazování pozic.
- Dále zaměřit benefity na rodiče, zejména podpořit otce při zapojení do péče o děti. Přiblížit firmu více rodinám, formou například dnů otevřených dveří spojených s programem pro rodiče a děti, zábavné odpoledne.

- Zavedení např. informačních e-mailů pro rodiče pro udržení kontaktu během MD/RD. Tato forma sdělení může být rovněž využita i na nabídku spolupráce během MD/RD.
- Pro získání aktuálních informací k potřebám sladování pracovního a osobního života zaměstnankyň a zaměstnanců, uvést do každoročního dotazníku spokojenosti rovněž otázky týkající se tématu sladování.

14.4. HL SYSTEM, S.R.O.

Po pečlivě realizované analýze ve společnosti HL system, s.r.o. diplomantka doporučuje implementovat následující opatření vedoucí ke zlepšení současné situace a posunu ke vzájemné spokojenosti.

- Ve společnosti mají velmi příjemnou rodinnou atmosféru, která nahrazuje některá administrativní a statistická opatření, jako například stanovování písemných požadavků na nové pozice pro nové uchazeče, monitorování výsledků výběrových řízení, atd.
- Jelikož jsou ve vedoucích pozicích společnosti v současné době pouze muži, přínosné by bylo dát příležitost na manažerské pozici rovněž ženám a využít tak aspektu ženského vhledu.
- Zaměřit se i v případě této společnosti na cílený kontakt s rodiči během MD/RD a dát tak prostor vzájemné spolupráci.
- Ve společnosti v současné době nemají žádné benefity pro rodiče s dětmi. Mezi možné benefity by společnost mohla zařadit např. příspěvek na předškolní vzdělávání dětí, vzhledem k nedostatečné kapacitě volných míst ve státních zařízeních pro děti. Dále příspěvek na volnočasové aktivity dětí. Zavedení flexibilních pracovních úvazků.
- Provádět pravidelně průzkum spokojenosti stávajících zaměstnankyň a zaměstnanců formou dotazníků, případně formou individuálních rozhovorů, které se vzhledem k počtu zaměstnaných osob jeví jako nejvíce efektivní.

14.5. SPOLEČNOST XY

V následující podkapitole si diplomantka dovolí navrhnout několik konkrétních doporučení, která by na základě provedeného šetření mohly vést k celkovému zefektivnění sladování pracovního a osobního života zaměstnankyň a zaměstnanců a tím celkově prospět celé organizaci.

- Rozšířit statistiky výběrových řízení o parametr pohlaví a věk a tím si zajistit dostatečnou zpětnou vazbu. S těmito informacemi následně pracovat a efektivně využívat.
- Umožnit ženám prosadit se v manažerských pozicích a dát prostor pro uplatnění jejich dovedností a využití jejich potenciálu.
- Z provedeného šetření vyplynulo, že HR oddělení nedisponuje dostatečným počtem pracovníků a efektivním řešením by bylo rozšířit stávající tým o jednoho až dva specialisty.
- Věnovat větší pozornost vzdělávání, osvětě a modernímu přístupu k otcům na RD a zároveň celé problematice sladování pracovního a osobního života.
- Vést statistiky využívání flexibilních pracovních režimů, návratnosti rodičů zpět do zaměstnání.
- Umožnit rodičům vracejícím se po MD/RD využít zkrácený pracovní úvazek, rovněž sdílená pracovní místa.
- Navazovat a udržovat aktivní kontakt se zaměstnanci během MD/RD, poskytovat jim informace o dění ve společnosti, změnách a možné spolupráci, kurzech a vzdělávání.
- Do stávajícího průzkumu spokojenosti zahrnout otázky zaměřené na možnosti sladování pracovního a osobního života zaměstnanců, získat tak aktuální a konkrétní informace.
- Aktivně se vzdělávat formou kurzů, seminářů a příklady dobré praxe.
- Provést vnitřní personální audit v HR oddělení.

ZÁVĚR

Pracujeme pro to, abychom mohli bydlet, zajišťovat své základní potřeby, a také z toho důvodu, abychom udržovali určitý standard, který je v této společnosti žádán. A je jen na nás a naší zdravé míře, abychom se rozhodli, kolik peněz opravdu potřebujeme ke své spokojenosti.

Péče a konkrétně péče o děti je v současné době velmi diskutovaným tématem, a to jak v českém, tak i evropském kontextu. Rodičovství a péče o děti by měly být jednou z hlavních společenských hodnot. Rodičovství by nemělo ani pro ženy ani pro muže představovat znevýhodnění při výkonu placeného zaměstnání. Ženy považují právě sladování pracovního a rodinného života za to nejdůležitější téma, které by měl jejich zaměstnavatel řešit. Sladování obecně považují ženy za větší problém, než je problém skleněného stropu. Otcové by v rodinách měli mít stejná práva i podmínky k naplnění své rodičovské zodpovědnosti jako matky.

Své životy žijeme každý jiným způsobem, máme odlišné priority, názory, postoje a i svět kolem nás vidíme a vnímáme každý jinak a je pouze a jen na nás, co ve svém soukromém a pracovním životě žijeme, chceme nebo bychom chtěli žít.

Harmonizace pracovního a osobního života není jen záležitostí matek, dětí a zaměstnavatelů, ale je to záležitost matek, otců, dětí, zaměstnavatelů, státu a společnosti. Nutno však uvést, že zásadní roli v tom, zda jsou žena či muž schopni úspěšně sladovat pracovní a osobní život však jednoznačně hraje vstřícnost či nevstřícnost zaměstnavatele. Pakliže zaměstnanec trápí, jak zvládat pracovní a osobní život, jde velká část jejich energie právě nepracovním směrem. Umožní-li mu zaměstnavatel sladit pracovní a osobní život, vytvoří tak motivující pracovní prostředí, ve kterém budou lidé rádi a efektivně pracovat. Firma, která provozuje svou komerční činnost, jak jinak než s cílem dosáhnout co největšího zisku, by především měla dodržovat etické, společenské a environmentální normy.

Pozice mužů je narozením dítěte spíše posilována, což zcela koresponduje s tradičně připisovanou rolí muže jakožto živitele rodiny. Kariéra mužů tak bývá i přes otcovství plynulá a nepřerušovaná. Zatímco na kariéru ženy má mateřství a sladování spíše negativní vliv. Pracovní kariéra je díky mateřství přerušena nebo alespoň silně přibrzděná. Dá se tak říci, že ženy svou kariéru začínají nadvakrát.

Ačkoliv jsou lidé na mateřské/rodičovské dovolené stále v zaměstnaneckém poměru, v praxi se často stává, „jako by nebyli“, tím zůstává nevyužit jejich potenciál a snižuje se i motivace udržet si kvalifikaci pro návrat do aktivního zaměstnání.

Zaměstnavatelé do určité míry cítí spoluzodpovědnost za usnadnění sladění práce a rodiny, ale svoji roli v této oblasti vnímají spíše jako doplňující k roli státu a samozřejmě rodin samotných, v čemž se shodují i s názorem většiny českých žen a mužů. Na druhou stranu rodinné závazky svých zaměstnanců neodsunují zcela mimo svou zájmovou sféru a většina zaměstnavatelů cítí potřebu je alespoň částečně zohledňovat.

Ačkoliv v minulosti v České republice proběhla živá diskuse nad konceptem firemních školek, nedošlo k jeho schválení, a firmám tedy zůstávají standardní legislativní možnosti.

Závěrem můžeme říci, že společenská odpovědnost firem se dnes již nedá považovat za trend budoucnosti, ale za jednoznačnou součást našeho světa. Společenská odpovědnost firem splývá s firemní kulturou a přináší firmě i společnosti celou řadu výhod. Stává se nezbytnou součástí strategického plánování každé firmy. Společenská odpovědnost se netýká jen firmy samotné, ale především jejího chování vůči okolí. Za každé situace je třeba usilovat o podporu rovných příležitostí žen a mužů, vytvořit tak jednu z hodnot společnosti, která se bude prolínat mnoha oblastmi působení firmem.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 800 s., ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, J.: *Lidé a změny*. 1. vyd. Votobia, 2004, 269 s., ISBN 978-80-72201-84-6.
- BARTÁK, J.: *Personální management v procesu změn*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2007, 228 s., ISBN 978-80-86723-28-0.
- BOHATÁ, M. - SEKNIČKA, P. – ŠEMRÁK, M.: *Úvod do hospodářské etiky*. Vydavatel Aspi 2011, 188 s., 978-80-859-6340-3.
- BRANHAM, L.: *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Brno: Computer Press, 2004, 327 s., ISBN 80-251-0223-7.
- CAKIRPALOGLU, P.: *Psychologie hodnot*. Olomouc: Votobia, 2004, 427 s., ISBN 80-7220-195-6.
- DANDOVÁ, E.: *Postavení ženy v pracovněprávních vztazích. V otázkách a odpovědích*. Praha: ASPI, 2005, 141 s., ISBN 80-7357-100-5.
- DYRT, Z., A KOLEKTIV: *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006, 196 s., ISBN 80-247-1589-9.
- FARKOVÁ, M.: *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2008, 336 s., ISBN 978-80-86723-64-8.
- FIALOVA, E., A KOLEKTIV: *Dostaňte zákon na svou stranu: Jak sladovat rodinu a práci*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2010, 61 s., ISBN 978-80-86520-33-9.
- GENDER STUDIES: *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2012, 67 s., ISBN 978-80-86520-42-1.
- GENDER STUDIES: *Ženy v řídicích pozicích*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2005, 27 s., ISBN 80-86520-13-7.
- GENDER STUDIES: *Sladování pracovního a osobního života - Jak na to?* 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2009, 20 s.
- GILLERNOVÁ, I. a kolektiv: *Psychologické aspekty změn v české společnosti: člověk na přelomu tisíciletí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 256 s., ISBN 978-80-247-2798-1.
- HABERLOVÁ, V., KYZLINKOVÁ, R.: *Rodinné potřeby zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2009, 61 s., ISBN 978-80-7416-053-0.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H.: *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 776 s., ISBN 80-7178-303-X.
- HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 408 s., ISBN 80-7367-040-2.
- JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, A.: *Rovné příležitosti do firem*. 2. speciální vyd. Praha: Gender Studies, 2007, 26 s., ISBN 978-80-86520-21-6.

- JANDOUREK, J.: *Sociologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portal, 2001, 285 s., ISBN 80-7178-535-0.
- KARSTEN, H.: *Ženy – muži: genderové role, jejich původ a vývoj*. 1. vyd. Praha: Portál, 2006, 184 s., ISBN 80-7367-145-X.
- KOLEKTIV AUTORŮ: *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: Aisis, 2005, 163 s., ISBN 80-239-6111-X.
- KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007, 398 s., ISBN 978-80-7261-168-3.
- KŘIVOHLAVÝ, J.: *JÁ A TY: O zdravých vztazích mezi lidmi*. 2. vyd. Praha: Avicenum, 1986, 256 s., ISBN 08-042-86.
- KŘÍŽKOVÁ, A. A KOLEKTIV: *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2005, 91 s., ISBN 80-7330-077-X.
- KŘÍŽKOVÁ, A. A KOLEKTIV: *Práce a péče*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2008, 163 s., ISBN 978-80-86429-94-6.
- KŘÍŽKOVÁ, A. A KOLEKTIV: *Pracovní dráhy žen v České republice*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2011, 258 s., ISBN 978-80-7419-054-4.
- KUCHAŘOVÁ, V.: *Ekonomické podmínky sladování rodiny a zaměstnání v České republice a ve Francii*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2013, 93 s., ISBN 978-80-7416-128-5.
- KULDOVÁ, L.: *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Plzeň: OPS, 2010, 193 s., ISBN 978-80-87269-12-1.
- MATOUŠEK, O.: *Rodina jako instituce a vztahová síť*. 2. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997, 144 s., ISBN 80-85850-24-9.
- MARKSOVÁ TOMINOVÁ, M.: *Rodina a práce – jak je sladit a nezbláznit se*. 1. vyd. Praha: Portal, 2009, 160 s., ISBN 978-80-7367-615-5.
- MOŽNÝ, I.: *Rodina a společnost*. 1. vyd. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006, 311 s., ISBN 80-86429-58. X.
- NESEHNUTÍ: *Abc feminizmu*. 1. vyd. Brno: Nesehnutí, 2004, 233 s., ISBN 80-903228-3-2.
- NOVOTNÝ, F., PRAŽÁK, J. M., SEDLÁČEK, J.: *Latinsko-český slovník*. 20. vyd. Praha: KLP – Koniasch Latin Press, 1999, 1425 s. ISBN 80-85917-51-3.
- NYTROVÁ, O., PIKÁLKOVÁ, M.: *Etika a logika v komunikaci*. 2. vyd. Praha: UJAK, 2007, 340 s., ISBN 978-80-86723-45-7.
- OAKLEYOVÁ, A.: *Pohlaví, gender a společnost*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000, 176 s., ISBN 80-7178403-6.
- PLESKOVÁ, K. (ed.): *Průvodce na cestě k rovnosti žen a mužů*. Brno: Nesehnutí, 2008, 50 s., ISBN 978-80-8721-01-6.
- RENZETTI, CLAIRE, M.: *Ženy, muži a společnost*. Praha: Krolinum, 2003, 642 s., ISBN 80-246-0525-2.

RYDVALOVÁ, R., JUNOVÁ, B.: *Jak sladit práci a rodinu*. Praha: Grada Publishing, 2011, 152 s., ISBN 978-80-247-3578-8.

SIROVÁTKA, T., HORA, O.: *Rodina, děti a zaměstnání v české společnosti*. Brno: Fakulta sociálních studií, 2008, 330 s., ISBN 978-80-7326-140-5.

SOKAČOVÁ, L., KOLÁŘOVÁ, J.: *Slabikář inovativních nástrojů pro sladování osobního a pracovního života*. Ústí: OS Centrum komunitní práce, 2010, 99 s., ISBN 978-80-254-8038-0.

SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*. Praha: VŠE, 1999, 119 s., ISBN 80-7079-203-5.

TOTH, D.: *Personální management*. Praha: Galileo, 2012, 510 s., ISBN 978-80-87415-05-4.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

GREENHAUS, J., COLLINS, K., SHAW, J.: *The relation between work-family balance and quality of life*. [online] [cit. 2013-11-20]. Dostupné z:

<http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/GreenhausCollinsShaw2003.pdf>

ŠIPIKAL, M. A KOLEKTÍV: *Zosúladovanie pracovného a rodinného života v krajinách Európskej únie*. Banská Bystrica: Ústav vedy a výskumu Univerzity Mateja Bela, 2007, 110 s., ISBN 978-80-8083-43-3.

Seznam použitých internetových zdrojů

AZ Rodina. [online] [2013-11-06] Dostupné z: <http://www.azrodina.cz>

Česká spořitelna. [online] [cit. 2014-02-05] Dostupné z:

<http://www.csas.cz/banka/nav/o-nas/profil-ceske-sporitelny-d00014413>

Český svaz žen. [online] [2013-09-30] Dostupné z: <http://www.csz.cz>

Eurostat. [online] [cit. 2014-02-10] Dostupné z:

http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/statistics/search_database

Firemní školky. [online] [cit. 2013-11-20] Dostupné z: <http://www.max-firemni-skolky.cz>

Gender Studies. [online] [2013-10-11] Dostupné z: <http://www.genderstudies.cz>

HL system. [online] [cit. 2014-01-13] Dostupné z: <http://www.hlssystem.cz/o-firme/>

Chci práci i rodinu. [online] [2013-09-09] Dostupné z: <http://www.chcipraciirodinu.cz>.

IBM. [online] [cit. 2014-02-05] Dostupné z: <http://www.ibm.com/ibm/cz/cs/?lnk=fai-more-czcs>

Kongres žen. [online] [2013-11-03] Dostupné z: <http://www.kongreszen.cz>
MPSV. Soubor prorodinných opatření – prorodinný balíček. [online]. [cit. 2013-12-21].
Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5898/komplet_balik.pdf
Omega Optix. [online] [cit. 2014-02-04] Dostupné z: <http://www.omega-optix.cz>
Padesát procent. [online] [2014-01-18] Dostupné z: <http://www.padesatprocent.cz>
Parlamentní listy. [online] [2013-12-13] Dostupné z: <http://www.parlamentnilisty.cz>
STEM. [online] [2013-11-26] Dostupné z: [http:// http://ww.stem.cz](http://http://ww.stem.cz)
ÚIV. [online] [cit. 2013-11-26] Dostupné z: <http://www.uiv.cz/clanek/733/2160>

Seznam ostatních zdrojů

Listina základních práv a svobod, článek 3, odstavec 1. [online] [cit. 2014-02-10]
Dostupné z: <http://www.sbirkazakonu.info/listina-zakladnich-prav-a-svobod/zakladni-prava-a-svobody-se-zarucuji-vsem-be.html>
NÁRODNÍ VZDĚLÁVACÍ FOND: Projekt CZ1.04/3.4.04/54.00203 *Práce a rodina*.
Vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU: *Trendy v podnikání – Business Trends*.
Plzeň, 1/2011, s. 5, ISSN 1805-0603.
Zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). [online] [cit. 2014-01-10] Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z198_2009o
Zákoník práce 262/2006 Sb. § 80 Kratší pracovní doba. [online] [cit. 2014-02-10]
Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-80/>
Zákoník práce 262/2006 Sb. § 86 Rozvržení pracovní doby. [online] [cit. 2014-02-10]
Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-86/>
Zákoník práce 262/2006 Sb. § 87 Rozvržení pracovní doby. [online] [cit. 2014-02-10]
Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-87/>
Zákoník práce 262/2006 Sb. § 241 Pracovní podmínky zaměstnankyň, zaměstnankyň-matek, zaměstnanců pečujících o dítě a o jiné fyzické osoby. [online] [cit. 2014-02-10]
Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/262-2006-zakonik-prace/paragraf-241/>

SEZNAM ZKRATEK

apod.	A podobně
atd.	A tak dále
a.s.	akciová společnost
CSR	Corporate Social Responsibility (Společenská odpovědnost firem)
DVO	Dílčí výzkumná otázka
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
HR	Human resources (Lidské zdroje)
ing.	Inženýr
MD/RD	Mateřská dovolená/Rodičovská dovolená
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
např.	Například
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
STEM	Středisko empirických výzkumů
tzv.	Tak zvaný
ÚIV	Ústav pro informace ve vzdělávání

SEZNAM GRAFŮ A TABULEK

Seznam grafů

GRAF 1: NÁZORY NA DISKRIMINACI NĚKTERÝCH SKUPIN OBYVATELSTVA NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE.....	21
GRAF 2: DISKRIMINACE Z DŮVODU TĚHOTENSTVÍ/MATEŘSTVÍ	22
GRAF 3: DISKRIMINACE Z DŮVODU RODINNÉHO STAVU/POVINNOSTÍ K RODINĚ	22
GRAF 4: DISKRIMINACE Z DŮVODU POHLAVÍ	23
GRAF 5: RŮST/POKLES MÍRY ZAMĚSTNANOSTI PODLE POHLAVÍ V LETECH 1999 - 2011	24

Seznam tabulek

TABULKA 1: NÁZORY NA DISKRIMINACI NĚKTERÝCH SKUPIN OBYVATELSTVA NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE.....	20
TABULKA 2: NÁZORY NA DISKRIMINACI NA TRHU PRÁCE V ČESKÉ REPUBLICE Z VYBRANÝCH DŮVODŮ.....	21

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Scénář rozhovoru s odpovědnými HR zaměstnanci vybraného výzkumného vzorku.....	I
---	----------

PŘÍLOHY

Příloha A – Scénář rozhovoru s odpovědnými HR zaměstnanci vybraného výzkumného vzorku

1) Je ve Vaší společnosti uplatňována politika rovných příležitostí žen a mužů?

- ✓ Při zadávání inzerce na obsazení volných pracovních míst uvádíte přímo požadavky na pozice vhodné konkrétně pro muže nebo ženy?
- ✓ Stanovujete vždy předem písemně přesné podmínky, které musí vybraný zaměstnanec na konkrétní pozici splňovat? (žena či muž)
- ✓ Vede Vaše společnost statistiku o výsledcích přijímacích pohovorů? Kolik bylo uchazečů na dané pozice, kolik žen a mužů a výsledek?
- ✓ Nabízíte a následně poskytujete stejný plat na stejnou pozici bez ohledu na pohlaví?
- ✓ Kolik máte ve Vaší organizaci žen na vedoucích pozicích?
- ✓ Monitorujete kariérní postupy zaměstnanců ve Vaší organizaci?
- ✓ Odcházejí u Vás i otcové na RD?
- ✓ Jsou ve Vaší organizaci muži, kteří byli nebo jsou na RD? Kolik, za jaké období?
- ✓ Mohla by Vaše firma dělat něco pro podporu zapojení otců do péče o děti?
- ✓ Podporuje již Vaše firma zapojení otců do péče o děti? Jakým způsobem?
- ✓ Váš (osobní) názor na otce na RD?

2) Podporujete ve Vaší společnosti sladování pracovního a osobního života Vašich zaměstnanců?

- ✓ Jak dlouho už podporujete sladování?
- ✓ Jak konkrétně?
- ✓ Proč jste se rozhodli začít podporovat sladování práce a rodiny?
- ✓ Jaký je Váš největší úspěch spojený s podporou sladování?
- ✓ Jak ovlivňuje podpora sladování celou Vaší organizaci?
- ✓ Měli jste k dispozici studie o ekonomické výhodnosti podpory sladování před tím, než jste se rozhodli sladování podporovat?
- ✓ Znáte nějakou organizaci, která je úspěšná v poskytování opatření sladování

pracovního a osobního života a zavádění politiky rovných příležitostí?

- ✓ Jsou pro Vás tyto organizace inspirativní?
- ✓ Jakým způsobem se v této problematice vzděláváte?

3) Jaké formy flexibilních úprav pracovní doby poskytujete svým zaměstnancům?

- ✓ Je ve Vaší firmě reálné zavedení pružné pracovní doby? – Překážky zavedení? – Proč by naopak bylo výhodné zavedení pružné pracovní doby ve Vaší firmě?
- ✓ Nabízí již Vaše firma pružnou úpravu pracovní doby? – Jaké jsou konkrétní charakteristiky opatření ve Vaší firmě? Např. jak je dlouhý volitelný/pevný úsek, kdo rozhoduje o flexibilitě? – Museli jste řešit nějaké překážky při zavádění či problémy při realizaci? Jaké? Jak se překážky podařilo překonat? – Jak sledujete, zda je opatření přínosné?
- ✓ Jaké mají zaměstnanci možnosti úpravy pracovní doby pro sladění pracovního a osobního života?
- ✓ Monitorujete, kdo z Vašich zaměstnanců častěji využívá flexibilních pracovních režimů? Ženy/muži?
- ✓ Je podle Vás nabídka úprav pracovní doby pro Vaše zaměstnance dostatečně flexibilní, aby opravdu pomohla zaměstnancům sladit jejich pracovní život s osobním?
- ✓ Jak určujete pracovní pozice umožňující pracovat flexibilně?
- ✓ Kontrolujete zaměstnance využívající alternativní pracovní režimy?
- ✓ Jak by mohla Vaše firma využít sdílená pracovní místa? Co brání využití této varianty flexibilního opatření? Využívá již vaše firma sdílená pracovní místa? Jak se toto opatření osvědčilo v praxi?
- ✓ Existují ve Vaší firmě pracovní pozice, u nichž by bylo možné práci z domova umožnit? Využívá již Vaše firma práci z domova? Jak je tato varianta ošetřena?

4) Jaký zaujímáte postoj k zaměstnancům pečujícím o dítě/děti?

- ✓ Jak řešíte odchody na MD/RD ve Vaší firmě?
- ✓ Probíhají ve Vaší společnosti pohovory se zaměstnanci odcházejícími na MD/RD? O průběhu spolupráce během MD/RD a o návratu zpět? Jak tento proces probíhá?

- ✓ Udržujete pravidelný kontakt s rodiči na MD/RD? Jak/jakým způsobem?
- ✓ Monitorujete, kolik zaměstnanců se k Vám vrací zpět po MD/RD? Máte statistiku, kolik ano/kolik ne?
- ✓ Pomáháte nějak zaměstnancům, kteří se k Vám na své původní místo nebo vůbec po MD/RD nemohou vrátit?
- ✓ Máte benefity zacílené přímo na zaměstnance - rodiče? Jaké?
- ✓ Firemní školka? Víte o ní? Zvažuje Vaše firma její založení? Má již Vaše firma firemní školku? Jaké máte s jejím provozem zkušenosti?
- ✓ Jak by mohla Vaše firma využít potenciálu rodičů na RD?
- ✓ Spolupracuje již Vaše firma s rodiči na MD/RD? Jakými způsoby? Osvědčila se tato spolupráce? Kdo ji iniciuje?

5) Vnímáte zavádění opatření sladování pracovního a osobního života jako přínos pro firmu?

- ✓ Je pro Vaši firmu důležité vědět, jak se zaměstnancům u Vás pracuje? Zda se jim daří sladit jejich pracovní a osobní život?
- ✓ Myslíte si, že je výhodné pro firmu implementovat opatření sladování pracovního a osobního života?
- ✓ Co konkrétně hodnotíte jako přínos?

6) Hlásíte se ke společenské odpovědnosti firem?

- ✓ Co konkrétně si představujete pod pojmem společenská odpovědnost firem?
- ✓ Vzděláváte se v této problematice?
- ✓ Považujete za důležité, aby se Vaše firma chovala odpovědně a eticky vůči svým zaměstnancům a životnímu prostředí?
- ✓ Realizujete alespoň jednu z aktivit CSR směrem ke svým zaměstnancům? Jakou?
- ✓ Jaká je Vaše motivace ke společensky odpovědnému chování?
- ✓ Kde vidíte největší přínos společensky odpovědného chování?

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Kateřina Krausová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: kombinované studium

Název práce: Postoje zaměstnavatelů k implementaci opatření sladování pracovního a osobního života

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 42

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 2

Počet internetových zdrojů: 16

Počet ostatních zdrojů: 8

Vedoucí práce: PhDr. Olga Nytrová