

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLMOUC

Ústav společenských věd a práva

Hana Dvořáková

Opatření pro společnost přátelskou rodině
Measures For Family Friendly Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.

OLMOUC 2016

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené informační zdroje. Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce se shoduje s elektronickou verzí vloženou do IS/STAG.

V Olomouci 25. 3. 2016

.....
vlastnoruční podpis

Na tomto místě bych ráda poděkovala paní PhDr. Daně Bernardové, Ph.D., za její cenné rady, které mě obohatily a inspirovaly, konzultace a také za pomoc při psaní mé bakalářské práce.

Obsah

ÚVOD	5
1 HISTORICKÝ VÝVOJ KONCEPTU SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI FIREM	7
1.1 VÝZNAMNÉ UDÁLOSTI VE VÝVOJI SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI	9
2 PROBLÉMY DNEŠNÍ SPOLEČNOSTI	12
3 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM CSR	19
3.1 TŘI PILÍŘE CSR.....	23
3.2 STAKEHOLDERS.....	26
4 PŘÍPADOVÁ STUDIE	27
4.1 TOMÁŠ BAŤA – MODEL PŘÍSTUPU FIRMY ODPOVĚDNÉ RODINĚ	27
5 SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ	31
5.1 VZNIK SPR	31
5.2 EU FONDY	31
5.3 ZÁKON.....	32
5.4 LISTINA ZÁKLADNÍCH PRÁV A SVOBOD.....	34
6 PRINCIPY SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA	35
6.1 PROGRAMY SLAĎOVÁNÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA	35
6.2 VÝZNAM LIDSKÝCH ZDROJŮ	37
6.3 OPATŘENÍ, KTERÉ MOHOU FIRMY NABÍDNOUT SVÝM ZAMĚSTNANCŮM.....	38
6.4 ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A LIDSKÉ ZDROJE V ORGANIZACÍCH	42
7 JAKÁ PRAVIDLA MUSÍ SPLNIT FIRMA, ABY SE STALA „FIRMOU PŘÁTELSKOU RODINĚ“	43
7.1 FIRMY PŘÁTELSKÉ RODINĚ.....	43
7.2 SOUTĚŽ SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ	45
8 OPATŘENÍ SPOLEČNOSTI PŘÁTELSKÉ RODINĚ	50
ZÁVĚR	55
ANOTACE	56
LITERATURA A PRAMENY	58
SEZNAM OBRÁZKŮ	62
PŘÍLOHY	63

Úvod

*„Člověk je veliký tím, že pociťuje odpovědnost.
Odpovědnost tak trochu za osud lidí, v dosahu své činnosti.“*

Saint Antoine De Exupéry

Cíl bakalářské práce

Původní cíl:

Cílem bakalářské práce je za použití současně dostupných dat vytvořit manuál konceptu „společnost přátelská rodině“, jenž bude zřetelně specifikovat, definovat a objasňovat pravidla a požadavky tohoto konceptu. Závěrečná fáze mé práce bude tvořit návod sám o sobě, pomocí jehož dodržení by se společnosti mohly stát onou firmou přátelskou k rodině a přispět tím mimo jiné k zlepšení jejího jména.

Význam konceptu „Společnost přátelská rodině“

Tento koncept sám o sobě představuje snahu o sblížení rodinného života s kariérou, jedna z definicí konkretizující toto pole je z portálu zaměřeného přímo na společenskou odpovědnost firem: projekt zaměřený na motivaci zaměstnavatelů k uplatňování rovných příležitostí a zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního života jejich zaměstnanců. Důraz je kladen na rodinu v každé životní fázi, tzn. na všechny generace a jejich potřeby.¹

Název „Společnost přátelská rodině“, nese pouze projekt pod vedením sítě mateřských center, tedy je velmi úzce zaměřen v jedné síti.² Avšak mým cílem není analýza tohoto projektu, ba naopak, snažím se zaměřit na problematiku v její plně šíři a její možnosti vnímané v jiných perspektivách. Existuje spousta organizací, které zastřešují projekty věnované přímo harmonizaci práce a soukromého života, čímž umožní kvalifikovaným pracovníkům nezanedbávat péči o dítě, ale zároveň využívají jejich talent a dovednosti ve firmě. Jedním z mnoha příkladů je projekt Z_ANIMA, jehož hlavním zaměřením je komunikace se zaměstnavateli. Slučitelnost rodiny a zaměstnání, věková diverzita profesních týmů a různé formy motivace zaměstnanců

¹ Srov. CSR PORTAL: *Společenská odpovědnost firem v České republice*. Dostupné z: www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice

² Srov. SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER: *Ukončené projekty v roce 2015*. Dostupné z: www.materska-centra.cz/kampane-a-projekty/ukoncene-projekty-v-roce-2015/

a kvalita komunikace mezi nimi a managementem firmy – to byla nosná témata projektu Z_ANIMA, do něhož se zapojilo 111 firem a dalších zaměstnavatelů (úřadů či neziskových organizací) v Jihomoravském, Moravskoslezském, Zlínském kraji a Kraji Vysočina. Klíčovou náplní projektu byly individuální konzultace s představiteli managementu firem (obvykle personální vedoucí). Lektoři analyzovali během individuálních konzultací úroveň opatření, která firma uplatňuje v oblasti harmonizace rodiny a zaměstnání, a konzultovali další možnosti rozvoje těchto opatření, která se velmi výrazně promítají do firemní kultury.³ Podtitul, který nese jedna z brožur, které tento projekt vydává: „Harmonizace rodiny a zaměstnání jako součást společenské odpovědnosti“ dokazuje, že se nejedná pouze o planá slova a politikaření, ale jedná se o snahu zamezení sociálnímu znevýhodnění určitých jednotlivců či skupin z různých důvodů. Velká škála projektů je zaměřena na jedno konkrétní téma a většina z nich jsou dotovány prostředky z evropského sociálního fondu.

Dílčí cíl:

Z výše uvedeného textu vyplývá, že společnost přátelská rodině není konkrétním termínem, avšak pojmem, který v sobě zahrnuje škálu různých oborů a jejich podoborů, čímž mě vede k nutnosti konkretizace tématu určitým směrem. Hned v úvodu jsem se poučila, že skutečný koncept k této problematice neexistuje. Existuje však celá řada ziskových i neziskových organizací, které se zabývají tématem chování firmy k rodině, za účelem přátelského vztahu. Do současnosti není možné, při nejmenším se mi při prohledání internetu nepodařilo nalézt, srozumitelný a strukturovaný návod, jenž by společností poradil a provedl ji postupem, kterým by se transformovala na onu společnost přátelskou rodině. Proto si zde musím vytyčit nový cíl, kterým bude:

Z dohledatelných dat vytvořit práci, která bude mít za účel v co největší šíři vytvořit přehled opatření „firmy přátelské rodině“. Zaměřím se na vymezení tohoto konceptu nejen teoreticky ale i prakticky, čímž předejdu pouze nejasnému definování. V práci postupně rozvinu a zaměřím se na některé možnosti a příklady takovýchto firem, které poslouží jako vhodný základní kámen pro stavbu mého cíle. Nedá se s jistotou říci, že firmy aplikující tyto principy jsou vždy bezchybné, poněvadž vždy je co zlepšovat i proto se tato práce zaměří na definování hlavních bodů a jejich rozvinutí

³ Srov. NÁRODNÍ CENTRUM PRO RODINU: *Projekt Z_Anima končí - co podstatného přinesl?*
Dostupné z: www.rodiny.cz/projekty/zanima/2307-projekt-zanima-koni-co-podstatneho-pinesl

do praxe, které jsou schopny vytvořit společnost nakloněnou rodinám, ale následné kroky jsou již vždy v kompetenci daných organizací. Nejdůležitějším je vždy jádro věci, které tvoří základní stavební kámen pro následné vylepšení či transformace. Společnosti by se tímto návodem měly dostat do fáze, odkud již samy budou expandovat a samy si budou určovat, kterým z mnoha následujících možných scénářů se vydají a to jak na základě svých možností, tak i na základě potřeby společnosti a jejich pracovníků a časového harmonogramu.

1 Historický vývoj konceptu společenské odpovědnosti firem

Historický vývoj v Evropě

50. léta - Howard Bowen

Ve své knize „Social Responsibility of Businessman“ (1953) dává Bowen vznik dnes již běžně používanému termínu CSR – Corporate Social Responsibility. Bowen ve svém díle vystoupil s požadavkem zohlednění sociálních hledisek řízení. Debata ohledně CSR se začíná postupně rozvíjet od padesátých let, avšak stále ji nebyla přikládána žádná větší podstata v rámci firemního žebříčku hodnot.

70. léta

V sedmdesátých letech dochází k postupnému rozvoji významu CSR. Během tohoto období na půdě Organizace spojených národů dochází k prvním debatám zabývajících se přímo tímto problémem a vytváří se tak určité proměnné základy definující obsah a základní principy konceptu společenské odpovědnosti firem ve formě, která je dnes akceptována světově.

90. léta

Devadesátá léta minulého století přinesla značný rozvoj konceptu CSR, především díky plánům a vzniku prvních průkopnických platforem a iniciativ, jenž se společenskou odpovědností v rámci společností zabývaly. Zájem Evropská Unie o tento koncept se datuje až do druhé poloviny devadesátých let. Tento zájem avšak díky velikosti EU byl aplikovatelný pouze na několik zakládajících zemí a zemí které

přistoupily. Tyto země však prozatím tvořily pouze určitou část Evropy. Rozmach se dostavil především díky spolupráci v rámci Unie v následujících letech.

1996

Předseda Evropská komise Jacques Delors podnítl vznik organizace CSR Europe, jakožto dnes nevýznamnější evropské centrály věnující se problematice společenské odpovědnosti. Cílem organizace je převážně zajišťovat celoevropsky propagaci CSR, poskytovat vzdělání a poradenství v této oblasti, být referenčním bodem pro CSR, shromažďovat poznatky a příklady a předkládat konkrétní výstupy demonstrující přínosnost CSR.

2000

Dalším významným bodem v přístupu k CSR na evropské úrovni je Lisabonský summit, jež se konal v březnu roku 2000. Na něm vrcholní představitelé Evropské unie poprvé apelovali na firemní smysl pro společenskou odpovědnost a shodli se na tom, že rozvoj CSR po celé Evropě je nutno podporovat strategicky a z dlouhodobého hlediska. Toto vše by bylo provedeno za účelem posílení konkurenceschopnosti jak v globálním měřítku, tak i v rámci jednoho státu – formou boje o pracovníky, kteří by měli možnost rozhodovat se i podle určitého CSR hodnocení.

2001

Evropská komise prezentuje tzv. Zelenou knihu s podtitulem "Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility", která obsahuje první evropskou definici CSR, kterou naleznete níže. Jejím cílem je zahájit diskuzi o konceptu CSR a identifikovat, jakým způsobem jej lze propagovat a posilovat na evropské i globální úrovni. Evropská unie nicméně podporuje dobrovolný, nikoliv povinný charakter společenské odpovědnosti firem, což dle mého názoru snižuje zájem firem o tuto možnost a to nejen z hlediska finančního, poněvadž v dnešní době pouze malé procento firem, zde se jedná prioritně o silné profitující společnosti, jenž se CSR výrazněji věnují.

2002

V roce 2002 vzniklo Multistakeholder Forum, které za pomoci Evropské komise sdružuje zástupce zaměstnavatelských svazů, podnikatelských svazů, odborů a nevládních organizací. Forum funguje na bázi periodických kulatých stolů, plenární zasedání pod záštitou Evropské komise a koná se jednou za dva roky. Mezi jeho hlavní

iniciativu patří například výměna zkušeností a dobrých příkladů, monitoring existujících CSR nástrojů a iniciativ a mnoho dalších.

2006

Evropské Aliance pro CSR vznikla v roce 2006, což je dalším mezníkem v rozšiřování a podpory. Jedná se o další nástroj pro zvýšení rozvoje evropského společenství, podpory propagace a zavádění nástrojů společenské odpovědnosti firem. Tato aliance je otevřeným společenstvím evropských firem, do kterého jsou zvány firmy všech velikostí. Aliance pomáhá mobilizovat zdroje a kapacity evropských podniků a dalších zainteresovaných subjektů na poli udržitelného rozvoje, ekonomického růstu a vytváření nových pracovních příležitostí.

2011

V rámci hospodářské Strategie 2020 na konci loňského roku vydala Evropská komise sdělení k obnovené strategii EU pro společenskou odpovědnost podniků na období 2011 – 2014, jejímž cílem je podpořit konkurenceschopnost ekonomiky.⁴

Společenská odpovědnost firem v ČR

CSR se v české republice rozvíjí již od 20. let 20. století, kdy za hlavního tvůrce a představitele na českém poli můžeme považovat podnikatele Tomáše Baťu, více o jeho přístupu a praktikách mám popsáno níže.

Avšak jeden z významných milníků v rozvoji CSR u nás je vstup do EU. Evropská unie a její zelená kniha se velmi snaží o prosazovaný a podporu CSR ve svých členských státech.

1.1 Významné události ve vývoji společenské odpovědnosti

Haward Rothmann Bowen

„Bowen byl americký ekonom a prezident na univerzitě v Iowě. Ve své knize *Social Responsibilities of the Businessmen* z roku 1953 poprvé použil pojem Společenská odpovědnost firem a se svým požadavkem na zohlednění sociálních

⁴ Srov. CSR PORTAL: *Společenská odpovědnost v evropské úunii*. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>

hledisek řízení byl u zrodu dnes již běžně používaného konceptu.“⁵ CSR interpretoval takto: „Jedná se o závazky podnikatele uskutečňovat takové postupy, přijímat taková rozhodnutí, nebo následovat takový směr jednání, který je z hlediska cílů a hodnot naší společnosti žádoucí“.⁶

Tomáš Baťa

Hlavní a nejčastěji jmenovanou osobností, která stála u rozvoje společensky odpovědného chování a dokázala tuto činnost důsledně pojmenovat a medializovat, byl Tomáš Baťa. Přední československý podnikatel věřil, že podnikání musí být založeno na morálních principech a ukázal, co znamená být společensky odpovědnou firmou. Baťa razil názor, že podnikání musí posloužit člověku, jeho rozvoji a zdokonalování. V praktické rovině šlo například o důslednou péči o své zaměstnance.

Známý je koncept stavby důstojného bydlení pro pracovníky Baťových závodů nebo rozvoj zaměstnanců prostřednictvím systému školení. Skrze férový přístup ke tvorbě mzdy a jejímu rozdělování, rovným příležitostem pro muže i ženy, získávaly Baťovy podnikatelské aktivity loajální a dobré pracovníky.

Ve středu Baťova podnikání a podnikatelské filosofie stál též odpovědný přístup ke komunitě, ve které působil. Jednalo se o podporu a tvorbu obchodní akademie, založení nemocnice pro občany i zaměstnance Zlína. Baťa se snažil působit ve všech oblastech CSR; ve směru odpovědného přístupu k životnímu prostředí jmenujme například programy pro třídění a recyklaci odpadů.⁷

Zelená kniha

Zelená kniha byla důležitým mezníkem mimo jiné i v konceptu CSR. Jejím účelem bylo otevřít debatu o konceptu CSR a položit základy strategie rozvoje CSR v rámci Evropské Unie. Najdeme v ní první evropskou definici CSR, která je postavena

⁵MANAGEMENT MANIA: *Howard Bowen*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/howard-bowen>

⁶ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*, s. 14.

⁷ Srov. CSR PORTAL: *Společenská odpovědnost v České republice*. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

na tzv. triple_bottom_linea podle níž korporace při dosahování zisku musí vzít v úvahu také dopady své činnosti na společnost a životní prostředí.⁸

„Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery“. Evropská komise v tzv. Zelené knize (2001)

ISO/CD 26000

Za zmínku v mé práci jistě stojí tato norma platná od července 2011 s pokyny pro oblast společenské odpovědnosti firem. Tato norma poskytuje všem typům organizace, ať už malým, střední či velkým podnikům v soukromém, veřejném či neziskovém sektoru, bez ohledu na jejich velikost, či polohu, metodické pokyny k základním principům společenské odpovědnosti. Vymezuje základní termíny a definice, aby se všichni mohli sjednotit. Popisuje společenskou odpovědnost na všech úrovních. Taktéž se zmiňuje o lidských právech, které by organizace měla uznávat a pocítovat jejich důležitost. Norma rozlišuje společenskou odpovědnost, zapojení zainteresovaných stran, základní témata a otázky týkající se CSR.⁹ Více o této normě naleznete v odkazu.¹⁰

Závěr

Významnou osobností v rozvoji společenské odpovědnosti firem je v České republice Tomáš Bat'a, kterého použiji ve své práci jako vzor a budu čerpat z jeho postupů. V evropské rovině je velmi významnou osobností Howard Rothmann Bowen, který zavedl toto slovní spojení a tím byl u samotného zrodu této myšlenky o konceptu CSR. V současnosti představují klíčové posuny ve vývoji konceptu spíše koncepční události než osobnosti. Důkazem je zavedení standardů prostřednictvím Zelené knihy či ISO normy. ISO 26000 je norma, podle které se můžou řídit všichni, kteří usilují o CSR. Alespoň laickou znalost této normy při zájmu firem o společenskou odpovědnost považují za nutnou.

⁸ Srov. PAVLÍK, Marek a kol. *Společenská odpovědnost organizace*, s. 44.

⁹ Srov. ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNITVÍ: *ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti*. Dostupné z: www.unmz.cz/urad/csn-iso-26000-pokyny-pro-oblast-spolecenske-odpovednosti

¹⁰ Poznámka autora: Tento odkaz z webové stránky Byznys pro společnost nabízí normu i s českým překladem ve formě dokumentu: www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/ISO_CD_26000.doc

2 Problémy dnešní společnosti

Původ celého tématu jsem již zmínila výše, ale proč je právě toto téma nyní tak oblíbené, proč my, kteří jsme doslali možnost zjistit více, se snažíme dostat ho do podvědomí ostatních? Právě protože, vše bylo způsobeno nějakými problémy. Já především osobně pociťuju problémy nás, mladé generace ale cítím i s ostatními, protože jednou i já budu matka na mateřské, vracet se po rodičovské zpět do zaměstnání a dokonce i důchodcem.

Mladá generace

Podle článku zveřejněného statistickým úřadem jasně vyplývá, proč by měla být firma přátelská rodině. Podle odborníků z Českého statistického úřadu (ČSÚ) chování současné mladé generace ovlivňují nejen hodnotové změny dnešní společnosti, ale především aktuální ekonomické podmínky.

Dle údajů statistiků, nízká úroveň zaměstnanosti osob ve věku do 25 let poukazuje na nedostatečné sladění pracovního a studijního života, a to především v magisterském stupni studia na vysoké škole. Vstup do pracovního procesu je pro tuto skupinu mladých lidí stále složitější a růst nezaměstnanosti tohoto fragmentu populace dokresluje jejich špatné postavení na trhu práce.

Dle Ondřeje Nývltu z odboru statistiky trhu práce a rovných příležitostí ČSÚ v 90. letech se nezaměstnanost mladých do 25 let pohybovala jen mírně nad průměrem celkové nezaměstnanosti, v době ekonomické krize byla až trojnásobně vyšší. Vzorem by se mohly stát země severní Evropy či Německo a Rakousko, které se vyznačují vysokou mírou zaměstnanosti osob do věku 30 let. Zároveň zde studenti dokončují vysokou školu v průměru později, především v důsledku širokého rozšíření částečných úvazků.¹¹

¹¹ Srov. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/18263

Tradiční role v rodině

V posledních letech se změnilo společenské vnímání nesezdaného soužití, života v samostatné domácnosti či delší doby studia, avšak systém sdílení rodinných a pracovních povinností zůstává stále stejný. Nadále je obecně rozšířen názor, že žena zůstává s dítětem do tří let jeho věku doma a muž pracuje, což se projevuje v odlišné míře participace na trhu práce.¹²

„V případě rostoucího počtu žen s vysokoškolským vzděláním a předpokládaným delším pobytem v domácnosti s dětmi vzniká extrémní propast v zaměstnanosti žen.“¹³

„Jednoznačné vymezení tradičních rolí v rodině má negativní dopad na ženy i po návratu na trh práce, což dokládá velmi vysoká nezaměstnanost žen s malými dětmi. Míra nezaměstnanosti žen s nejmladším dítětem v domácnosti ve věku 3–6 let se v posledních dvaceti letech pohybovala kolem 15 procent. U žen ve věku 25–39 let, které nevychováají žádné dítě, se však pohybovala pouze kolem pěti procent.“¹⁴

Vysokoškoláci a založení rodiny

„Založení rodiny předpokládá určitý základní příjem pro zajištění výchovy dětí. Především u mladých lidí je ale v posledních letech znatelný pokles reálných příjmů. Obecně ani vysokoškolské vzdělání již nezajišťuje nadstandardní příjem. V roce 2002 dosahovaly osoby ve věku 25–29 let s vysokoškolským vzděláním přibližně 75 procent příjmu všech vysokoškoláků, v roce 2012 jen 70 procent.“¹⁵

Založení rodiny a narození dítěte znamená významné snížení příjmů domácnosti, zvláště v případě, kdy muž pracuje a žena je na rodičovské dovolené. V případě, že se pár rozhodne nemít dítě, může počítat v průměru až s dvojnásobnými příjmy na jednu osobu v domácnosti. Obdobně je tomu u domácností jednotlivců. Státní motivace formou úlev na dani a podobných možností slev nejsou stále dostačující kompenzační silou, jenž by pomohla zastavit vymírání české populace.

¹² Srov. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18263>

¹³ NÝVLT, Ondřej. *MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18263>

¹⁴ Srov. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18263>

¹⁵ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18263>

Otcové a rodičovská dovolená

Snaha dosažení úplné rovnosti obou pohlaví se dá vysledovat i v případě péče o dítě. Čím dál tím více studií se zaměřuje na možnosti otce na rodičovské dovolené. U nás byl tento institut zaveden až s novelizací zákoníku práce (zákon číslo 155/200 Sb.).¹⁶ Zaběhlou „Tradici“ je pobyt ženy doma s novorozencem, což v případě většiny mladých rodin znamená výpadek z pracovní rutiny pouze několik let po škole s mizivou pracovní zkušeností, která je při snaze o nástup zpět do pracovního cyklu vždy vyžadována. U mužů je čas strávený v práci vnímán jako čas strávený s rodinou, poněvadž zajišťuje příjem, na kterém je závislá matka s dítětem i on – rodičovská podpora nedosahuje dostatečné výše, aby alespoň v určité významnější míře zastoupila výpadek příjmu ženy. Na základě mnoha výzkumů je možné odhalit pravděpodobné faktory celosvětově ovlivňující podíl mužů na čerpání rodičovské dovolené:

„Sociodemografické faktory: nesezdání otcové nastupují častěji na rodičovskou dovolenou; otcové spíše zůstávají doma až několik měsíců po porodu (Pleck 1987).

Fyzické faktory: velký vliv má způsob kojení a zdravotní potřeby matky. Ve Švédsku, kde 90% žen kojí nejméně 5 měsíců, by kratší trvání rodičovské dovolené znemožnilo její čerpání muži. Ukazuje se, že čím delší je rodičovská dovolená, tím více se stírají biologické diference mezi rodiči (Hass 1988).

Ekonomické faktory: velký vliv má zejména socioprofesionální kategorie a příjem manželky. Jakmile má žena vyšší postavení a příjem než muž, nastoupí muž s větší pravděpodobností na rod. dovolenou. (Hass 1988, Pleck 1987, Sandqvist 1987). Příjem má ještě mnohem větší vliv v zemích, kde jsou dávky rodičovského příspěvku nízké.

Faktory spojené se zaměstnáním a pracovním prostředím: velký vliv má podpora a pozitivní přístup zaměstnavatele, nadřízených a kolegů (Hass 1988). Neukazuje se žádná závislost mezi nespokojeností muže se zaměstnáním a vyšší tendencí nastoupit na rodičovskou dovolenou. Je zajímavé, že při hodnocení všech faktorů biologických, sociopsychologických, faktorů sociální podpory a faktorů ekonomických, Linda Hass zjistila pomocí regresní analýzy, že pokud jsou ostatní faktory kontrolovány, ekonomické faktory nemají žádný zásadní význam. Ekonomické bariéry a strach z reakce pracovního okolí jsou tedy podle ní spíše jen racionalizace než skutečné překážky.

¹⁶ Srov. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/956/pruzkum.pdf>

Postoje vůči genderovým rolím: výzkumy ukazují, že postoje k rozdělení genderových rolí mají zásadní vliv na to, zda muž nastoupí či nenastoupí na rodičovskou dovolenou (Hyde 1993). Ve výzkumu L. Hass (1988) je to ten nejvýznamnější faktor.

Vztahové faktory a podpora okolí. Nejdůležitější jsou dvě okolnosti: zda muž zná určitý počet jiných mužů, kteří si vzali rodičovskou dovolenou, a zda je ve svém rozhodnutí podporován svými přáteli. Vliv má také vztah k manželce: účast otce na výchově má pozitivní vliv na spokojenost matky s partnerským životem – ovšem jen za podmínky, že si matka tuto účast přeje, a to není vždycky pravda (Lamb 1987). Russelův australský výzkum (1987) ukazuje, že známí a blízcí jsou na počátku spíše pozitivní, překvapení a plní zájmu; po nějakém čase se ale objevují negativní reakce, zejména z okolí mužových blízkých.¹⁷

Jaké jsou možnosti budoucího vývoje?

Horší podmínky na trhu práce a očekávané zajištění příjmu pouze jedním členem rodiny nevytváří pro založení rodiny vhodné podmínky. „Pro muže s nižšími příjmy může větší emancipace v přístupu k fungování rodiny znamenat lepší možnosti pro založení rodiny. Pomoci tomu může sdílená rodičovská dovolená a především využívání částečných úvazků, např. i ve formě letní dovolené nebo jednoho či dvou dnů volna v rámci pracovního týdne až do věku 15 let nejmladšího dítěte, tzv. part-time parental leave. Řešením je také lepší dostupnost organizované péče o děti, např. jesle, mateřské školy, organizované hlídání apod.“¹⁸

Stárnutí populace

Problémem nejen České republiky, ale skoro celého Západního světa se postupně stává stárnutí populace. Tento problém se objevuje především z důvodu nedostatečné státní podpory, které nedostatečně podpoří mladé lidi, kteří si nemohou vždy výpadek jednoho z platů dovolit. Zároveň je další hrozbou případná ztráta zaměstnání druhého z partnerů, čímž by domácnost byla po určitou dobu závislá pouze na rodičovském

¹⁷ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Podpora využívání rodičovské dovolené muži*. Dostupné z: www.mpsv.cz/files/clanky/956/pruzkum.pdf

¹⁸ NÝVLT, Ondřej. *Ministerstvo práce a sociálních věcí: Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/18263

příspěvku. Druhým důvodem, který vede ke stárnutí populace je pohodlnosti lidí a ideály, které jsou vyznávány v dnešní době. Jedná se o kariérní růst, ekonomické zabezpečení a další podobné aspekty, které vedou k jiným prioritám než založení rodiny. Nejvhodnějším případem z naší oblasti je generace Husákových dětí. Dostatečná podpora rodin s dětmi vedla k boomu, díky kterému se populace zvyšovala - počet narozených dětí, kteří po vystudování tvoří ekonomickou základnu společnosti.¹⁹

²⁰V České republice je dalším problémem nedostatek zařízení pro umístění starých lidí a zároveň nedostatek proškoleného personálu. Čím dál tím více se starost o seniory stává velmi výnosným businessem soukromých společností, které si účtují vyšší měsíční poplatky než zařízení spadající pod stát. Zároveň ekonomická situace ČR ve spojení s dalšími aspekty vede k nucení rodin odkládání svých rodičů do zařízení, které o ně pečují místo nich, poněvadž důchodci bývají pro své děti finanční přítěží. Tímto se vytlačuje z běžného života i faktor smrti, který ztrácí na své hodnotě tím, že kontakt mezi potomky a rodiči je snížen tím, že ve všech zařízeních jsou pouze přesně definované návštěvní doby a zároveň mladí lidé jsou nuceni pracovat, aby se užívali. Z tohoto plyne nutnost ekonomicky aktivní vrstvy postarat se o své rodiče, aby nenastávala pouze „pracovní degradace“, které změní lidský život pouze na snahu o ekonomické zajištění se, zplození potomka (což v kombinaci se seniorem není ekonomicky možné) a o snahu zajistit se do budoucna.

„Nejvyšší počet obyvatel ve věku 65 a více let se očekává v 50. letech 21. století, kdy by mohl být až dvojnásobný ve srovnání se současným stavem. Podle střední varianty Projekce 2013 podíl osob ve věku 65 a více let k 1. 1.2051 stoupne z 16,8 % k 1. 1. 2013 na 32,5 %. Relativně nejrychleji se přitom bude zvyšovat počet osob

¹⁹ Srov. DEMOGRAFIE: ANALÝZA: *Odstraňování deformace věkových struktur historických populací*. Dostupné z: www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=708

²⁰ Poznámka autora: Jiným problémem, který výrazně ovlivnil „výstavbu“ této ekonomické oblasti je zřetelný v Číně. Před zavedením politiky jednoho dítěte byl růst počtu novorozenců stoupající tendence. Tím pádem se rodil větší počet dětí, které v budoucnu tvořily silnou ekonomickou základnu, která se bude schopna postarat o seniory. Po zavedení této politiky se jejich počet snížil; počet seniorů se neměnil, ale počet novorozenců byl snížen, což vedlo ke snížení ekonomicky aktivního obyvatelstva, které je schopno generovat finanční prostředky pro seniory.

nejstarších. Počet osob starších 85 let v roce 2013 byl 0,2 mil, v roce 2060 se přepokládá nárůst na 0,8 mil, to je 4 krát více.²¹

Riziko ohrožení chudobou

„Nejohroženější skupinou jsou rodiny pouze s jedním rodičem. V těchto případech se nízké příjmy domácnosti kombinují s minimální možností využívat částečné úvazky, ať z důvodu jejich faktické neexistence nebo kvůli nemožnosti vyjít s tak nízkým příjmem. Riziko ohrožení chudobou u rodin pouze s jedním rodičem v roce 2011 činilo 35,7 procenta oproti např. partnerskému soužití bez dětí, kde dosahovalo jen 4,7 procenta.“²²

Další problémy dnešní doby

V dnešní době mezi poměrně specifické problémy patří i nároky firem na své zaměstnance a na zaměstnance, které má společnost přijmout. Většina firem, ne-li všechny požadují po lidech usilující o místo předchozí zkušenost v oboru, což je poměrně logické například u strašících lidí, jenž získali požadované zkušenosti v předchozím zaměstnání. Problém nastává, jakmile se dostáváme k mladší generaci. Právě u té společnosti požadují flexibilitu, která problémem není, jazyková vybavenost v dnešní době je poměrně na vysoké úrovni, tím pádem ani žádný problém není; ten se objevuje teprve při dalším parametru vhodného kandidáta na většinu pozic – zkušenosti. Zde je velmi jednoduché narazit na paradox. Společnost žádají po uchazečích, aby již disponovali v lepším případě alespoň roční zkušeností v oboru či praxi v oboru příbuzném, v horším případě léta praxe. Pokud si takovéto požadavky budou klást všechny podniky, mladí kandidáti na různé pozice a čerství absolventi nebudou mít lehkou cestu na trhu práce. Nikdo jim zkušenost nenabídne, poněvadž je všude vyžadována na přijetí, ale nikde ji nemají šanci získat.

Jedním z možných řešení je dobrovolnická práce či stáž v oboru nebo zapojení se do různých think-tanků²³, které alespoň v určitých parametrech by měly zaměstnavateli dokázat, že se jedná o schopného uchazeče s určitou pracovní zkušeností a znalostí

²¹ MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Senioři a politika stárnutí*. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/2856

²² MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Založení rodiny je ekonomicky náročné*. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/18263

²³ Think-tank, tzv. výzkumný či vzdělávací projekt nebo institut

oboru. Samozřejmě nelze soudit pouze zaměstnavatele jako negativní aspekt, zde velkou roli hraje i uchazečovo pozadí a jeho očekávání. Většina mladých absolventů ať už střední či vysoké školy si představuje práci ideálně v teple v kanceláři za nástupní plat lehce nad českým průměrem. Zde je nutné podotknout, že často přehnané nároky nezkušených uchazečů ve spojení s příliš vysokými požadavky společností (i některých státních podniků) tvoří takovou míru nezaměstnanosti, na které se v současné době pohybujeme. Tím pádem různé pobídky od státu by byly vítaným příspěvkem, který by ušetřil státní kase tisíce, které vyplácí ve formě různých dávek.

Dalším problémem, kterému musí zaměstnanci, konkrétně ženy čelit je nedostatek mateřských školek. V České republice je obecně nedostatek těchto zařízení, tím pádem pokud rodina nemá možnost požádat své rodiče o pohlídání potomka nebo zaplatit hlídání či soukromou mateřskou školku, je jeden z rodičů nucen zůstat v domácnosti a o dítě se starat. Zde patří mezi základní problémy nedostatku MŠ nedostatek finančních prostředků na jejich zřízení ať už obcí/městem nebo společnostmi. Jedná se o poměrně vysoké výdaje na vytvoření prostorů dle odpovídajících norem a dále o pravidelné platy zaměstnanců. Tento problém se snaží řešit především velké společnosti, které se tímto přibližují co nejvíce svým zaměstnancům.

Firemní mateřské školy se začínají postupně rozvíjet pouze v některých podnicích, kde se naplní určitá minimální kapacita (MŠ pro jedno či dvě děti je pro firmu obrovskou zátěží). Nedá se tedy konkrétně odpovědět na otázku, za jakých podmínek a při jakých parametrech je možné zajistit finance pro nové mateřské školky. Jedním z možných řešení by bylo jejich otevření přímo městem, které dostává příspěvky od státu, zároveň by byla vytvořena nová pracovní místa, ale na druhou stranu zde vyvstává otázka/problém dostatečné základní kvalifikace potřebné k vykonávání práce s takto malými dětmi. Jak již bylo zmíněno dříve, vytvořením nových pracovních pozic ubyde nezaměstnaných, ale u institucí jako je právě mateřská školka, kde je vyžadována určitá kvalifikace a stupeň psychické odolnosti, zde vyvstává problém nedostatku personálu.

Vzniká potřeba dalších výdajů na proškolení a pravidelné přeškolení zaměstnanců, kteří musí splňovat daná kritéria pro práci s dětmi a zároveň musí být tento personál přítomen v dostatečné míře, poněvadž nelze tuto instituci provozovat v malém množství personálu, kde by jakýkoliv drobný výpadek mohl v krátkodobém horizontu ohrozit fungování a v dlouhodobém horizontu by tento výpadek mohl vyústit

v ukončení funkčnosti, což by znamenalo i ztrátu vynaložených prostředků a energie k jejímu vybudování.

Závěr

Z výše uvedeného textu je zřejmé, že je v dnešní době hodně problémů a témat týkajících se ztížení rodinného života. Ať už se jedná o vysokoškoláky, maminky či tatínky na rodičovské dovolené, lidi staršího věku či celkovou harmonizaci rodinného soužití. Z mého posledu je tato situace již hraniční a musí se začít řešit a věnovat se jí. Zaměstnavatelé jsou jedni z těch, kteří mohou svým přístupem pomoci a právě firma přátelská rodině je jedním z možných řešení.

3 Společenská odpovědnost firem CSR

„CSR je postoj, ne pouhá znalost a technika!“²⁴

Pojem CSR je anglický akronym pro „Corporate Social Responsibility“ (CSR), tedy Společenská odpovědnost firmy. Společenská odpovědnost zahrnuje sama o sobě mnoho podtémat a jedním z nich je i pro rodinný přístup a podpora rodin, což se přímo váže ke vzniku firmy přátelské k rodině.

Princip odpovědnosti

V první řadě je za potřebí, ujasnit si význam zkratky CSR. Tato zkratka v sobě skrývá název Corporate Social Responsibility. Termín „Corporate“ dává najevo, že velkou součástí konceptu budou korporace či velké firmy. „Social“ v překladu „společenský“ odkazuje na spojitost s lidmi jako jedinci nebo i celou společností.

Nejdůležitější význam a hodnotu má však slovo „Responsibility“, neboli odpovědnost. „Odpovědnost je vztah, mířící k následkům lidského jednání. Je-li jednáním způsobena druhé osobě nějaká újma či škoda, je jednající subjekt povinen škodu nahradit či újmu napravit a to i tehdy, jestliže jednal bez zlého úmyslu a nemohl-li nepříznivý a společensky nežádoucí následek předvídat. Na povahu činu jednající

²⁴ Z_ANIMA. *Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb při respektování rovných příležitostí žen a mužů*. 2014, s. 3.

osoby lze usuzovat z charakteru jejich cílů, norem a hodnot. V případě porušení zákona může jít i o trestný čin. Odpovědnost jednajících osob se však vztahuje i na následky takových činů, jimiž sice žádná právní norma porušena nebyla, přesto však došlo k narušení morálního řádu společnosti, některých norem morálky a pravidel chování.“²⁵

Čtyři druhy odpovědnosti

Carroll již počátkem 90. let definoval jednotlivé typy sociální odpovědnosti firem. Všechny tyto čtyři typy odpovědnosti existovaly vždy, ačkoliv se mění význam jim přisuzovaný.

„Čtyři typy odpovědnosti jsou:

Odpovědnost ekonomická – kde základem je nabízet takové zboží a služby, které vytvoří přiměřený zisk jako nutnou podmínkou pro existenci a další rozvoj firmy.

Právní odpovědnost – odkazuje na očekávání společnosti, tj. že firma bude dodržovat legislativu v zemi podnikání.

Obojí typy odpovědnosti byl chápán jako základ pro podnikání každé firmy. Teprve současná doba přidává na významu etickému a filantropickému typu sociální odpovědnosti.

Etický typ odpovědnosti - zahrnuje zejména reakci na etické normy ve společnosti.“²⁶

²⁵ KLUSOŇ, Václav. *Instituce a odpovědnost: k filozofii ekonomické vědy*, s. 34.

²⁶ Zdražilová, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. s. 97.



Pramen: Carroll (1991).

Obr. 1 – Čtyři druhy odpovědnosti

Člověk musí sám chtít být odpovědný. Odpovědnost člověku nikdo neukradne ani nepřidá. Člověk je tak velký a silný na tolik, na kolik dokáže přijmou odpovědnost spojenou s výhrou i možnou prohrou, jak v soukromém, tak pracovním životě. I pro společnost přátelskou rodině je odpovědnost základem.

Definice CSR

Definice společenské odpovědnosti firem není ani v dnešní době přesně stanovena, z důvodu velkého množství interpretací. V současnosti můžeme naléznout i velké množství různých definicí. Tyto definice jsou tak rozmanité, že si můžeme udělat široký úhel pohledu na tuto problematiku.

Uvádím zde některé vybrané definice:

„CSR je moderním konceptem podnikání, který vyjadřuje orientaci podniku na dlouhodobé cíle a zasahuje do všech oblastí působení firmy. Společensky odpovědné

firmy při svém fungování usilují nejen o naplnění tradičních ekonomických cílů, ale zároveň i o naplnění sociálních a environmentálních aspektů své činnosti²⁷

„Jedná se o koncept, kdy firma dobrovolně přebírá spoluodpovědnost za blaho a udržitelný rozvoj moderní společnosti a očekává zachování konkurenceschopnosti a ziskovosti, přičemž se nejedná o dva protichůdné cíle“²⁸

CSR je tedy určitý postoj, kterým člověk či firma vyjadřuje svoji nelakomost a myslí v tomto postoji na své pracovníky, jímž vychází vstříc v určitých aspektech za účelem harmonizace pracovního prostředí, což většinou vede ke zvýšení efektivity práce a lepším celkovým výkonům. Celou společenskou odpovědnost firem, považují za záštitu, jako hlavní kořen stromu, od kterého vede kořínek k mému tématu. Avšak je možné aplikovat pouze odpovědnost k rodině, ale ve své práci zmiňuji vše, protože je dobré mít v tomto směru všeobecný přehled a získat určitý pohled na celkovou problematiku, aby každý dokázal najít si v tomto textu informace důležité pro něho a věděl proč se stát odpovědným a nejednal jen pouze nějakého návodu.

Hlavní principy CSR

Stejně tak jako u definic, je i u hlavních principů mnoho formulovaných přístupů, výběr se zaměřuje na ty, které považuji za pro mou práci a můj závěrečný cíl jako nejvhodnější

a nejvýstižnější:

- „dobrovolnost – podniky realizují CSR aktivity zcela dobrovolně nad rámec jejich povinností vymezených legislativou;
- aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami (tzv. stakeholdery) - umožňuje vytvářet tzv. „win-win“²⁹ situace;
- transparentnost a otevřený dialog se stakeholdery – podniky by měli stakeholderům umožnit přístup k informacím, a to nejen těm, které souvisejí ekonomickou výkonností podniků

²⁷ KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR REPORTOVÁNÍ*, S 14.

²⁸ KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR REPORTOVÁNÍ*, S.15.

²⁹ Win-win, z anglického překladu win – znamená vítěz, tato situace nastává tehdy, když obě strany naplnily své cíle, bez ústupků.

- komplexnost a fungování podniku s ohledem na tzv. „triple bottom line business“³⁰ – podniky se zaměřují na ekonomické, environmentální i sociální aspekty své činnosti;
- systematičnost a dlouhodobý časový horizont – CSR je dlouhodobě zahrnuta do firemních hodnot, podnikatelské strategie a procesů na všech úrovních podniku;
- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.³¹

Firmy musí své aktivity vytvářet dobrovolně, nad rámec zákona, ve prospěch společnosti, ve všech třech pilířích a se seriózním přístupem ke svým stakeholderům. I pro můj výstup je důležité si zapamatovat pravidlo win-win, které se dá považovat za strategii pro dvě strany vítězů, v podstatě jde právě o to, že bez vyjednávání, ústupků či násilí, zvítězí obě strany, obě strany jsou uspokojeny, obě strany získají to své. V mém výstupu se bude jednat právě o to, aby jak zaměstnavatel, tak zaměstnanec vždy jednali v tomto duchu „dvě strany vítězů“.

3.1 Tři pilíře CSR

Společenská odpovědnost je moderní koncept, který se prolíná a bere ohled v podnikání na tři základní pilíře. Z anglického slova triple bottom line. Tyto tři pilíře jsou:

- ekonomický (profit),
- sociální (people),
- ekologický (planet).

Ekonomická oblast

Co se týče ekonomické oblasti v podniku, jde podnikatelům především o zisk neboli o trvalé dosahování profitu. S tímto jsou dále schopni financovat i své společensky odpovědné aktivity. Do této oblasti v CSR může patřit:

³⁰ Triple bottom line – znamená zaměření společenské odpovědnosti na tři pilíře, viz kapitola: Tři pilíře CSR.

³¹ KAŠPAROVÁ, Klára a KUNZ, Vilém. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR* REPORTOVÁNÍ, S.16.

- organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky;
- způsob správy a řízení firmy;
- organizace jsou věrohodné, transparentní a ochotné o sobě poskytovat všechny informace všem svým stakeholderům.

Vztahy se zákazníky a dodavateli by měli být dlouhodobě budovány. Všem dodavatelům by měli být dané stejné podmínky, příležitosti při jejich výběru a zákazníkům by měly být poskytovány kvalitní a bezpečné výrobky za přijatelnou cenu. Chování k vlastníkům, akcionářům by mělo být ze strany firmy dbající na jejich zájmy a jejich informovanost.³²

Nejdůležitějším aspektem je zde správné rozložení finančních prostředků a to jejich rozdělením do investic a restrukturalizace, jenž povede k novým maximům a možnostem; druhá část se věnuje na společenskou odpovědnost firmy. Za žádných okolností nesmí společenská odpovědnost dominovat nad základními finančními machinacemi, bez kterých by prosperita a konkurenceschopnost společnosti začala upadat, jenž by mělo za následek její případný krach, kterým by smysl CSR zanikl. Musíme mít finance, které budou tyto společensky odpovědné projekty, nebo činy, financovat, přičemž by nám na oplátku měly také přinést určitou přidanou hodnotu zpět. Například s touto investicí nám vzroste hodnota firmy z pohledu stakeholderů, získáváme konkurenční výhodu, apod.

Ekonomická oblast se týká korupce, ale i etiky našich zaměstnanců. Jistě se tato oblast bude dotýkat i menším dílem mého tématu.

Sociální oblast

Tato oblast se zaměřuje především na zaměstnance firmy a pracovní podmínky. Společnosti by si měly být vědomy, že motivovaný a spokojený zaměstnanec je jeden z nejdůležitějších prvků úspěchu. Tato oblast je velmi široce vymezena, z toho důvodu zde zmíním několik základních příkladů ze sociálního pilíře.

- Vytváření podmínek k tomu, aby mohli zaměstnanci sladit svůj pracovní a osobní život (tzv. work life balance), zde patří právě například pružná pracovní

³² Srov. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*, s. 21.

doba, využívání možnosti práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené, poradenství a právní služby pro zaměstnance, aj.

- Rozvoj lidského kapitálu – podnik podporuje zaměstnance v jejich růstu a kvalifikaci, rozšiřování znalostí, možnost kariérního postupu.
- Outplacement – firma se stará i o již propuštěné zaměstnance, např. nabízí jim rekvalifikaci, nebo možnost navštívit konzultační centra.
- Zaměstnanecká politika přiměřené mzdy, poskytování zaměstnaneckých výhod, pouze těch nadstandartních nad legislativu. Např. cafeterie systém, ten využívají zaměstnanci tak, že si mohou v rámci svého kreditu vybrat některou z nabízených výhod.
- Diversity management – je management, který přistupuje k problematice rovných příležitostí v organizaci.
- Zdravá podniková kultura, otevřené a přátelské podnikové klima.
- Sociální monitorování a reportování.
- Zákaz dětské práce.³³

Jak je již z výše popsaného textu zřejmé, tato oblast bude tvořit důležitou součást mé práce. Společnost přátelská rodině je z většiny tvořena právě sociálním pilířem a jejím správným přístupem a dodržováním. Hned v této části vyvstává, že hlavním bodem zájmu je zaměstnanec a jeho spokojenost, poněvadž se jedná lidský zdroj, který je to nejcennější co zaměstnavatel má. Člověk je jedinečný. Každý má jiný přínos a je tedy potřeba ho podpořit a vnímat, aby jeho potenciál byl využit na tom správném místě v co největší míře. Firma potřebuje splnit právě výše zmíněné body, tím následně podpořit společnost jako celek a stát se společensky odpovědnou se vším všudy, neboli na „plný úvazek“.

Ekologická oblast

Tato oblast se zaměřuje na životní prostředí, kterému je v posledních letech věnována čím dál tím větší pozornost. Tuto oblast by měly firmy zahrnout jak uvnitř firmy, tak i v jejím okolí. Patří sem například:

- „Omezování negativních dopadů na životní prostředí,

³³ Srov. KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*, s. 22.

- vytvoření ekologické politiky formy, ekologicky šetrná výroba, produkty a služby,
- environmentální management, soulad s národními a mezinárodními standarty (ISO 14001, EMAS a další)
- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby energie a vody,
- odpadkové hospodářství – recyklace, třídění, aj.³⁴

Tato oblast se přímo mého tématu netýká a tak nemám potřebu se více o ní rozepisovat. Pouze je potřeba si uvědomit, že využívání obnovitelných zdrojů energie, třídění odpadu a používání recyklovatelných předmětů přispívá k lepšímu životu budoucí generace.

3.2 Stakeholders

Pojem, který se vyskytuje v definicích a představuje klíčový faktor v oblasti společenské odpovědnosti firem, je „stakeholders“ neboli zainteresované či participující skupiny osob, institucí a organizací, které mají přímý či nepřímý vliv na chod podniku nebo jsou existencí podniku sami ovlivněni. Model stakeholders vychází ze stanoviska, že podnikatelská organizace má širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Oponenti tvrdí, že manažeři jako zaměstnanci vlastníků jsou povinni se zodpovídat pouze svým nadřízeným a řídit společnost v jejich zájmu s cílem maximalizace zisku. Při uplatňování konceptu CSR však teorii překonáváme a přijímáme fakt, že podnik zohledňuje i další subjekty, s nimiž má zájem vybudovat co nejpříznivější vztahy, vypěstovat vzájemnou důvěru a pochopení.

Stakeholders představují široký pojem a pro firmu. Je důležité, aby si firma své stakeholders řádně identifikovala. Aby věděla, ke komu své aktivity nejen směřovat, ale koho o nich také informovat. Každá firma podnikající v různém oboru bude mít jiný počet a jiné složení stakeholders.³⁵ V každém případě dobře definované všechny skupiny stakeholders umožňují firmě nejen si uhlídat její ekonomické aktivity,

³⁴ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*, s. 22.

³⁵ Srov. ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ. *Společenská odpovědnost organizací: učební text*. Dostupné z: www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf s. 10.

zainteresovanost a informovanost všech skupin, ale současně i náležitou péči o všechny skupiny.

V mém případě jsou zainteresované osoby, neboli stakeholders především zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci, ale potom také všichni ostatní, kteří napomáhají k rodinné pohodě a harmonizaci.

4 Případová studie

4.1 Tomáš Baťa – model přístupu firmy odpovědné rodině

„Konejme jen tu práci, která slouží veřejnosti.“ - Tomáš Baťa

Mezi jedny z nejdůležitějších představitelů pro koncept společnosti blízké rodině patří český rodák Tomáš Baťa. Jeho koncept podnikání ve spojení s benefity, které svým zaměstnancům nabízel (za velmi rozumné ceny vůči jejich platu) se stal a stále patří mezi ideální příležitosti pro čerpání inspirace ať už podniky malými nebo velkými k dosažení právě výše zmiňované společnosti přátelské k rodině. Jak by se mohlo popřípadě zdát, jeho koncept není založen na skvostných výhodách, o kterých si ostatní občané tehdejšího Československa mohli nechat pouze zdát, ale jedná se spíše o Baťův přístup k potřebám jeho podřízených. Je obecně známé, že spokojený pracovník bývá i produktivnější díky možnosti spolehnout se na svého zaměstnavatele, na fixní regulární plat, pravidelné benefity a mnoho dalších pobídek, které jsou schopny ať už přímo či nepřímo zvýšit produkci. Dané plnění se dá aplikovat přímo na Maslowovu pyramidu potřeb.



Obr. 2 – Maslowova pyramida potřeb ³⁶

Základní biologické fyzické potřeby byly uspokojeny, dalo by se říci samy o sobě, poněvadž bez těchto podmínek by jednotlivec za žádných okolností dle Maslowova fungovat. Potřebu bezpečí a jistoty tvořili Baťaovi domky, které umožnili zaměstnancům mít určité bezpečí v nově vytvořených oblastech, které byly přístupny zaměstnancům závodů za účelem odpočinku a kvality odvedení práce. Sounáležitost Baťa v určitém slova smyslu zajišťoval svou přítomností mezi pracovníky ať už přímo v dílnách nebo svým stravováním v závodních jídelnách, při kterých zároveň dohlížel na kvalitu podávaného jídla. Tímto krokem se dokázal Baťa přiblížit k zaměstnancům, což v dnešních korporacích a nadnárodních gigantech je vnímání jako jeden z problémů určitého odcizení a nedostatečné interakce mezi zaměstnavatelem a podřízeným či mezi určitými vyššími a nižšími pozice v jedné větvi společnosti. Potřeba uznání a úcty je pokryta dle mého názoru zpětnou vazbou na kvalitní práci, kterou pracovníci odváděli. S úspěšným hodnocením svých výsledků měli možnost se dále rozvíjet, což je posledním dílem pyramidy potřeb. Seberealizace je vždy pro úspěšného člověka tím základním stavebním kamenem a při splnění všech předchozích parametrů je seberealizace tou tvorbou úspěšné firmy, která se snaží vyjít vstříc svým zaměstnancům. Mezi způsoby, které byly použity za účelem šťastných pracovníků (kteří jsou následně produktivnější) patří na příklad tato politika:

³⁶ Zdroj obr. 2: www.filosofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

„Výdělek byl průměrně 300,- Kč/týdně (dvojnásobek průměrného tehdejšího platu). Oběd ve firemní jídelně stál 3 až 6,- Kč podle výběru. Nejdražší jídlo bylo ve Francouzské restauraci v Zámku a to za 8,- Kč. (Zámek vykoupil T. Baťa a věnoval jej městu Zlínu s tím, že se tam nebude prodávat alkohol.)

Ubytování ve firemním rodinném domku stálo 25,- Kč týdně ve velikosti 3+1. Menší byty byly levnější a 3+1 s topením týdně stál 35,- Kč t. j. 10% průměrného výdělku. Návštěva kina stála 1,- Kč s úplnou možností volby sedadla. Byl vystavěn Obchodní dům, Tržnice, Nemocnice a Hotel Společenský dům, asfaltové silnice. Bylo postaveno asi 3500 podnikových domů různé velikosti. Dítě, narozené v Baťově porodnici dostalo 1000,- Kč s 10% úrokem s možností výběru po dosažení dospělosti. Pro dospívající zaměstnance byly postaveny 4 internáty pro chlapce a 3 internáty pro dívky pro cca 8 000 osob. Byla vystavěna učňovská škola pro učně v rozsahu asi 4 000 žáků. Rovněž byl postaven školní areál se čtyřmi budovami a vybraným pedagogickým sborem Investice pro mladé zdarma.³⁷

Některé z těchto přístupů by mohly patřit mezi základní části plánu, který by vedl k zpříjemnění pracovního prostředí a dovoľoval by lepší a snadnější integraci do celé společnosti. Je samozřejmé, že nelze srovnávat některé dnešní podniky s Baťovými závody, tím pádem ani štědrost poskytovaná svým zaměstnancům není ničím limitovaná, neexistuje žádná spodní hranice. Baťův příklad by měl sloužit jako určitá kostra pro vznik SPR, který se bude a zároveň by i měl se lišit společnost od společnosti dle svých možností a dle potřeb či názorů svých zaměstnanců.

Se zaměřením na Baťovy benefity, nejpodstatnější je „sociální bydlení“, které dovoľovalo svým zaměstnancům zaobírat se jinými a psychicky vesměs méně náročnými než platbou za domácnost, nevhodnými sousedy a podobně. Známost mezi dělníky byla jedním z důležitých faktorů, který vysvětluje výhody společného bydlení – určitá blízkost mezi kolegy podporovala dobrou morálku. Bydlení odpovídalo moderním požadavkům což v kombinaci se zákazem domácích mazlíčků či pěstování zeleniny na zahrádce vedlo k řádnému odpočinku.³⁸

³⁷ BATASTORY. *Přístup Tomáše a Jana A. Bati k řízení*. Dostupné z: batastory.net/cs/abs/pristup-tomase-a-jana-a-bati-k-rizeni-slozitych-systemu

³⁸ Srov. INTUITIVNÍ MARKETING. *Baťova soustava řízení - minulost či budoucnost?* Dostupné z: www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-5

Dle mého názoru nejdůležitějším faktorem úspěšnosti Baťovy politiky nebyly všechny výše zmíněné úspěšně implementované ekonomické zásahy a benefity nabízené zaměstnancům, ale především čas s nimi strávený v jejich blízkosti a zároveň myšlenky „MY“. Ve svých projevech Baťa často využíval právě termín my, kterým se přibližoval svým zaměstnancům, ale zároveň díky tomuto kroku efektivně plnil druhý nejvyšší stupeň Maslowovy pyramidy a to uznání a úcty. Žádné sklizení veškeré slávy na svůj vrub, ale snaha o její rozdělení napříč vrstvami, čímž dokazoval svým zaměstnancům, že oni jsou páteří celého jeho podnikání a žádné já, ty, on neexistuje, nýbrž společný duch a nadšení pro práci je základním kamenem. Baťa se také stal průkopníkem sdílení firemních zisků. Idea takzvaných samosprávných dílen a podílu zisku měla motivovat zaměstnance k vyšším výkonům, poněvadž pokud-li se více vyrábělo a část z celkového obrátu měla být rozdělena mezi ony dílny, tak vyšší výnosy byly i v zájmu jednotlivých dělníků, jejichž výplata se díky lepším výkonům navýšila o část z oněch vydělaných peněz. Nejednalo se o pouhé plánování do budoucna, kolik čeho musí být vyrobeno (žádní sovětské pětiletky), naopak se Baťa zaměřil na motivaci formou fixní mzdy plus pohyblivé složky, která záležela na výkonnosti oněch dílen, které si určitou část zisku rozdělovaly. Když návrh samospráv vznikl, byl právě tento prvek Baťovi rozmlouván. Jeho nejbližší spolupracovníci ho přesvědčovali, že dělníci nejsou schopni si na konci každého týdne spočítat mzdu. Odpověď zněla: „ Tak je to naučíme!“³⁹ Nejdůležitějším je zde snaha nalézt řešení k problémům, né pouze problém odhalit, popsat jej a z povzdáli sledovat jeho vývoj.

Závěr

Výše popsaný přístup Tomáše Bati ke svým zaměstnancům mi udává jistý základ a směr v mé práci, již zde nacházím několik záchytných bodů, velice důležitý při tvorbě firmy přátelské rodině. Za prvé je jistě důležité to, že jeho způsoby, chování a principy, které úspěšně aplikoval a uplatňoval ve svém podnikání, mu nikdo nenařídil, nikdo ho do ničeho nenutil, prostě se rozhodl ve prospěch nejen sebe, ale i svých zaměstnanců, ve kterých již tehdy viděl lidské zdroje, i když tehdy tento pojem ještě nebyl zavedený, ale on již věděl, že zaměstnanci jsou nenahraditelným zdrojem v jeho závodech, a proto

³⁹ Srov. INTUITIVNÍ MARKETING. *Baťova soustava řízení - minulost či budoucnost?* Dostupné z: www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-5

dělal vše, aby je rozvíjel a motivoval, protože oni pak na oplátku vytvářeli hodnoty pro něho. Výše zmíněné přístupy použijí pro svůj výstup na konci této práce.

5 Společnost přátelská rodině

5.1 Vznik SPR

Proměny po sametové revoluci v naší zemi směřovaly především k ekonomickému rozvoji; společnost se zaměřila na výkon a úspěch na trhu práce. Děti a rodina sama o sobě nebyla dávána do popředí a její místo v „pracovní hierarchii“ nebylo nijak významné. Z tohoto důvodu se sítě mateřských center rozhodly přispět k 10. výročí Mezinárodního roku rodiny vyhlášeného OSN kampaní Společnost přátelská rodině. Tehdy v roce 2004 jako první nabouraly přetrvávající názor z dřívějších let, který tvrdil, že děti do pracovní společnosti nepatří. Jejich cílem bylo ukázat příklady dobré praxe organizací, které se navzdory společenskému mínění snažily nabízet nejrůznější možnosti, aby rodinám s dětmi ulehčily a pomohli jejich začlenění do pracovního systému. Všechny organizace byly od počátku posuzovány dle specifických možností, které mohou ve své oblasti nabídnout. Stejné parametry jsou aplikovány i v současnosti. V prvních letech probíhalo oceňování na místní a celorepublikové úrovni. Bez finančních však nebylo snadné jejich záměr rozšířit ve větší míře. Soutěži pomohly až finanční prostředky z projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu. Přesto, že obliba kampaně rostla, nepodařilo se jim zajistit, aby projekty na sebe plynule navazovaly. Navíc s růstem obliby soutěže Společnost přátelská rodině (dále jen SPR⁴⁰) rostl i jejich zájem propracovat původní metodiku, reflektovat společenské podmínky a situaci na trhu práce a tím dodat soutěži profesionalitu.⁴¹

5.2 EU fondy

Evropský sociální fond (ESF) patří mezi jeden ze strukturálních fondů spadající pod Evropskou Unii. ESF se zaměřuje na otázku nezaměstnanosti a financování případných projektů pro podporu zvýšení zaměstnanosti, lepší integraci občanů na trh

⁴⁰ SPR, zkratka Společnost přátelská rodině

⁴¹ Srov. SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. *Historie kampaně a soutěže*. Dostupné z: www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4&link_key=7@110%5E5

práce a zároveň se snaží v co největší míře přispět ke zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce. Mezi základní cíle patří:

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce,
- rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce,
- sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce,
- celoživotní vzdělávání,
- rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly,
- zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání,
- zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce,
- boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce.⁴²

Na základě výše uvedených parametrů je zjevné, že EU sama o sobě má zájem o zvýšení zaměstnanosti a to ať už různými formami vzdělávání či případných vytvářením nových volných míst (podporou rozvoje společností či OSVČ), tak má zájem o určité zachování status-quo ve společnostech, aby zabránili nadměrné fluktuaci zaměstnanců a podpořili jejich brzký návrat zpět při nejbližší příležitosti.

Nejvíce dotací by ale mělo přicházet přímo ze státního rozpočtu, jehož cílem by měla být především podpora nezaměstnaných či těch, kteří z určitých důvodů mohou mít problémy s nalezením práce. Zároveň snaha firem samotných patří mezi základní předpoklady pro vybudování určité struktury, která by měla za úkol podporovat své zaměstnance a vytvořit jim příjemné pracovní prostředí, které by je motivovalo a vyšlo jim vstříc v každodenním životě, ať už se jedná o firemní mini-školkky nebo jakékoliv další benefity poskytované zaměstnancům, které vytvoří onen systém společnosti nakloněné rodině za účelem lepší integrace.

5.3 Zákon

Základním stavebním kamenem každé firmy je dodržovat zákony. Společnost, která chce být společensky odpovědnou, musí striktně tyto zákony dodržovat. Podle zákoníku práce České Republiky musí být nejdříve mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem vytvořen pracovně právní vztah. Přičemž základním pracovně

⁴² Srov. EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. *Evropský sociální fond v ČR*. Dostupné z: www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr

právním vztahem je pracovní poměr a pracovní vztahy založené na dohodě o provedení práce, či pracovní činnosti. Závislou prací se rozumí taková práce, která je vykonávána ve vztahu nadřízenosti zaměstnavatele a podřízenosti zaměstnance. Každý zaměstnanec má určitá minimální práva (krom ostatních udělených zaměstnavatelem), která jsou k nalezení přímo v publikaci zákoníku práce. Mezi ty základní práva patří:

- zajištění bezpečného pracovního prostředí,
- umožnění stravování ve všech směnách,
- dovolenou v trvání minimálně 4 týdnů během jednoho kalendářního roku při splnění určitých podmínek,
- definovaný minimální plat.⁴³

Zde se jedná o příklady pouze jedněch z nejzákladnějších a nejobecnějších práv, například další práva jsou odvozena od typu zaměstnání, tím pádem každá pracovní oblast má svá další delimitovaná práva. Vždy je zohledněna fyzická a psychická náročnost, časové požadavky a mnoho dalších faktorů.

Některé činnosti, vykonávány nad rámec povinného plnění, které zaměstnavateli ukládá zákon, jsou považovány za určitý nadstandard, který by mohl být již částečně definován jako snaha společnosti o zpříjemnění a v určitých aspektech zlehčení pracovních požadavků. Zde se může jednat ať už o firemní stravování (kupříkladu i Baťa využíval systém jídelen pro své zaměstnance za zvýhodněné ceny) nebo o možnosti mateřských školek při pracovišti, čímž umožní snazší začlenění matek po porodu zpět do pracovního procesu bez problematické snahy najít si po několika letech pobytu doma novou práci, která by odpovídala jejím kvalifikacím.

Mezi nadstandard se řadí například níže zmíněný přístup firmy Bosch ke svým dlouholetým zaměstnancům, kteří mohou pracovat kratší dobu za plnohodnotnou výplatu. Z historie dalším inspirujícím milníkem může být právě Tomáš Baťa se Zlínem. Oba dva zaměstnavatelé plnili/plní své povinnosti nad rámec ustanovený zákonem na své vlastní náklady, prioritně za účelem uspokojení potřeb svých zaměstnanců, což v dlouhodobém horizontu vede ve většině případů ke zlepšení produktivity práce.

⁴³ Srov. Zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce

5.4 Listina základních práv a svobod

„Hlava čtvrtá Listiny základních práva svobod pojednává o hospodářských, sociálních a kulturních právech občanů. Mezi základní cíle vymezené v Listině spadá ochrana pracovníků v zaměstnání a to především s přihlédnutím k ženám a mladistvým. Konkrétně o rodině a vztahu dle zákona hovoří článek 32:

(1) Rodičovství a rodina jsou pod ochranou zákona. Zvláštní ochrana dětí a mladistvých je zaručena.

(2) Ženě v těhotenství je zaručena zvláštní péče, ochrana v pracovních vztazích a odpovídající pracovní podmínky.

(3) Děti narozené v manželství i mimo ně mají stejná práva.

(4) Péče o děti a jejich výchova je právem rodičů; děti mají právo na rodičovskou výchovu a péči. Práva rodičů mohou být omezena a nezletilé děti mohou být od rodičů odloučeny proti jejich vůli jen rozhodnutím soudu na základě zákona.

(5) Rodiče, kteří pečují o děti, mají právo na pomoc státu.“⁴⁴

Závěr

Zákoník práce ČR nám tedy udává základní principy práce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale v jistém okamžiku končí a již neudává ani nestanovuje další možnosti chování zaměstnavatele. Zákoník je tedy soubor stanovených práv, které se musí dodržovat ve vztahu zaměstnance a zaměstnavatele, přičemž zaměstnavatelé mohou jít nad rámec zákona. Například určuje pracovní dobu, ale nechává zaměstnavateli volnou ruku, aby si mohl určit, kde bude práce vykonávána, to se dá využít při práci z domova. Zatímco listinu základních práv a svobod je potřeba dodržet a naplnit, jenom taková firma, která dodržuje zákony a listinu práv a svobod se může začít zapojovat do dalších svobodných rozhodování o odpovědnosti firmy k přístupu k CSR, či k mému cíli společnosti přátelské rodině. Zákoník práce a listina práv a svobod tvoří základní stavební kamenem pro tvorbu společnosti přátelské rodině.

⁴⁴ POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Listina základních lidských práv a svobod*. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

Diverzita

Jedno z velmi důležitých bodů pro firmy, které se chtějí stát SPR. „Obecně lze tento termín vysvětlit jako uznání, akceptování a ocenění rozdílů mezi lidmi s ohledem na věk, gender, fyzické schopnosti, společenský status, etickou příslušnost, náboženské vyznání, zkušenosti, atd. Jde především o to, aby se využilo těchto rozdílů tím nejlepším způsobem tak, aby přinesly prospěch firmě i zaměstnancům a zaměstnankyním.”⁴⁵

Diverzita neboli různorodost v pracovním týmu je podle projektu Z-ANIMA velkou výhodou. Nejenže, zkušenosti mnohých firem dokládají efektivnější výsledky týmů s různorodými lidmi, ale udávají i příklady – lepší komunikace a spolupráce, rychlejší řešení problémů, pozitivnější vztahy, vyšší motivace aj.⁴⁶

6 Principy sladování rodinného a pracovního života

Sladování práce a rodiny je míra, ve které je efektivita a spokojenost jednotlivce v pracovních a rodinných rolích v souladu s individuálními životními prioritami. (Greenhaus, Allen, 2006)

6.1 Programy sladování rodinného a pracovního života

„Programy sladování rodinného a pracovního života umožňují spojit práci a rodinu, aniž by bylo nutné se rozhodnout pouze pro jednu z těchto možností. Sladování přináší širokou škálu možností a odmítá scénář striktní volby „buď, nebo“, který je v současnosti často jediný možný. Sladování rodinného a pracovního života, možnost si zvolit kdy, kde a jak mohou zaměstnanci a zaměstnankyně pracovat. Zaměstnavatel uznává a respektuje právo jednotlivce na plnohodnotný soukromý a rodinný život a také možnost realizovat se v zaměstnání. Programy sladování by měly reagovat na individuální podmínky a potřeby zaměstnanců/zaměstnankyň v různých fázích života.

⁴⁵ Z_ANIMA. *Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb při respektování rovných příležitostí žen a mužů*. 2014, s. 8.

⁴⁶ Srov. Z_ANIMA. *Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb při respektování rovných příležitostí žen a mužů*. 2014, s. 8.

Sladování rodinného a pracovního života úzce souvisí s pozitivní flexibilitou - nejen zaměstnavatel, ale i zaměstnanec má možnost volit si, kdy bude pracovat, kde bude pracovat a jak si rozvrhne pracovní dobu (na základě povahy práce a podmínek pro výkon jednotlivých pozic). Jen velmi zřídka bývá dosaženo ideální rovnováhy mezi prací a soukromým životem. Jsou období, kdy převažuje práce – uzávěrky, sezónní práce atd., ale existují i období, která vyžadují a umožňují intenzivnější péči o rodinu, děti, zdraví atd.

Sladování práce a soukromého života má vždy tři strany – zaměstnavatele, zaměstnance a pracovní tým v zaměstnání, jehož je sladující osoba součástí. Vždy je nutné vyvážit potřeby a zájmy všech stran trojúhelníku. Nejčastěji jsou programy sladování nabízeny rodičům malých dětí. Zkušenosti z praxe však ukazují, že je vhodnější je nabízet všem zaměstnancům – nejen rodiče mají potřebu sladovat, ale i svobodní nebo lidé s již „odrostlými“ dětmi. Další důležitou skupinou, jejíž význam bude narůstat i do budoucna, jsou lidé pečující o závislé osoby – nemohoucí rodiče, partnera či partnerku, sourozence.

Diverzifikovaný přístup zamezuje konfliktům mezi různými skupinami zaměstnanců, zároveň se potvrdilo, že všeobecný přístup k těmto programům neznámá rapidní nárůst v jejich využívání; nejčastěji jsou např. programy flexibilní práce (částečné úvazky, atd.) využívány rodiči malých dětí či studujícími, a nehrozí tak zhroutení provozu celé firmy. Ostatní preferují práci na klasický celý úvazek.⁴⁷

Také je velmi důležité si uvědomit hlavní důvody a přínosy zavedení prorodinného přístupu do firmy. Jak uvádí projekt Z_Anima ve své brožurě, zaměstnavatelé, kteří již zavedli prorodinná opatření, dokládají pokles fluktuace a absencí na pracovišti, nárůst motivace, loajality a výkonnosti zaměstnanců, také zaznamenávají snížení nákladů okolo nábora a zaškolování nových zaměstnanců. Díky udržování kontaktů s rodiči v průběhu rodičovské dovolené, pomocí pozvání na firemní porady, zasílání aktuálních informací, ponechání pracovního telefonu, notebooku apod. je jejich návrat po mateřské jednodušší. Také se díky prorodinným opatřením zvýšila

⁴⁷ SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4.

kvalita uchazečů o zaměstnání a firma tím získala vyšší prestiž z pohledu stakeholderů.⁴⁸

6.2 Význam lidských zdrojů

Tento pojem vychází z personalistiky a vznikl na základě nároků firem na své zaměstnance a konkurence schopnosti firmy samotné. Firmy si uvědomili, že proces od získávání pracovníka, přes jeho formování až po jeho odchod z firmy, je tak nákladný a časově velmi náročný, že se rozhodly věnovat dlouhodobému rozvoji a udržitelnosti svých zaměstnanců. Tak vznikl nový pojem řízení lidských zdrojů. Koncept, který je na úrovni, kde dochází ke skutečnému řízení, které je založeno na oboustranném vztahu zaměstnance a zaměstnavatele.

„Každý zaměstnanec dává firmě:

- hodnotu své pracovní síly na úrovni toho, co se naučil a kdo je – svůj vlastní pracovní potenciál,
- zhodnocení své pracovní síly tím, co do něj organizace vložila zapracováním na pracovišti, vzděláváním, spoluprací se zkušenějšími spolupracovníky – vytvořené pracovní kompetence,
- přidanou hodnotu ve své loajalitě, integraci ve firemní kultuře a porozumění jejich cílům – svou stabilitu a jistotu pro firmu do budoucna.

Mělo by proto být v zájmu úspěšné firmy ve vztahu ke svým zaměstnancům:

- Investovat do svých zaměstnanců čas i finance (do výběru svých zaměstnanců, do vzdělání zaměstnanců, do zaučení do pracovních činností na pracovišti, do benefitů),
- stabilizovat své zaměstnance ve firmě, aby investici do nich vloženou neodnesli jinam, do jiné firmy (vytváření podmínek k tomu, aby zaměstnanci mohli i chtěli podávat pracovní výkony).

⁴⁸ Srov. Z_ANIMA: *Aktuální témata při komunikaci se zaměstnavateli*

Dostupné z: http://www.rodiny.cz/images/soubory/z_anima_Aktualni.pdf, s. 5 – 6.

Lidské zdroje napomáhají úspěšnosti firmy, pokud:

- Vytvářejí stabilizační řídicí tým,
- jsou oddanou, motivovanou a kvalifikovanou pracovní silou firmy,
- existují stabilní kooperativní vztahy mezi zaměstnanci firmy.

Potřebují k tomu:

- Celkovou funkční strategii pracovního života,
 - možnost harmonizovat osobní a pracovní život.
- „Lidské zdroje jsou v konečném výsledku to nejcennější, co organizace má.“⁴⁹

6.3 Opatření, které mohou firmy nabídnout svým zaměstnancům

Pracovní doba

Český zákoník práce je v oblasti pracovní doby velmi flexibilní a umožňuje různé volby a různá pracovní uspořádání. Ze zákona se rozlišuje rovnoměrné rozvržení pracovní doby, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, pružná pracovní doba a konto pracovní doby.

Flexibilní/pružná pracovní doba: zaměstnanci si sami zvolí začátek a/nebo konec pracovní doby (volitelná pracovní doba) za podmínek, že se nacházejí na pracovišti v pevně daném časovém úseku stanoveném zaměstnavatelem (základní pracovní doba) a zároveň že odpracují stanovený počet hodin za den, za týden nebo za měsíc.

Částečný/zkrácený úvazek: v případě, že se zaměstnanec či zaměstnankyně se zaměstnavatelem dohodli na kratší pracovní době, než je stanovená týdenní pracovní doba (40 hodin), jedná se o práci na částečný úvazek.

Sdílený úvazek: sdílení pracovního místa neboli job-sharing je moderní způsob výkonu práce, kdy dva či více zaměstnanců či zaměstnankyň pracují na jednom pracovním místě/pozici a sdílejí tak jednu pracovní náplň.

Rozdělený pracovní úvazek: rozdělen mezi dva či více lidí. V tomto případě však nejde o sdílení, ale o skutečné rozdělení – např. pozice recepční, o kterou se mohou dělit dva lidé, aniž by spolu museli nutně komunikovat či sdílet informace a poznatky (k tomu slouží např. speciální software atd.).

⁴⁹ Z_anima: Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb při respektování rovných příležitostí žen a mužů. 2014, s.2-3

Stlačený pracovní týden / Stlačený pracovní týden: představuje další z variant flexibilní úpravy pracovní doby. Pracovní dny jsou delší, ale pracovní týden je kratší. Denní pracovní doba nesmí přesáhnout 12 hodin, takže při plném pracovním úvazku může zaměstnanec či zaměstnankyně pracovat tři dny v týdnu po 12 hodinách a jeden den 4 hodiny, nebo 4 dny v týdnu po 10 hodinách, čímž získá jeden volný den navíc.

Konto pracovní doby: konto pracovní doby je způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, který může obsahovat jen kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis. Při nedostatku zakázek a tím i práce má zaměstnanec zajištěnou stálou mzdu na úrovni nejméně 80 % průměrné mzdy a dále relativní stálost pracovního poměru (nemusí docházet k propouštění zaměstnanců).

Práce z domova (homeworking): Zaměstnavatel a zaměstnanec či zaměstnankyně se mohou dohodnout na práci z domova. U práce z domova je zásadním aspektem důvěra mezi nimi. Zaměstnavatel má v případě práce z domova povinnost hradit náklady související s výkonem pracovní pozice z domova.

Práce po telefonu a internetu (teleworking): Některé pozice umožňují zaměstnaným pracovat s použitím informačních a komunikačních technologií na dálku, jejich přítomnost na pracovišti není nutná.⁵⁰

Rodiče na mateřské dovolené

Udržování kontaktu s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené:

„Zaměstnavatel a zaměstnankyně či zaměstnanec na mateřské či rodičovské dovolené zůstávají v kontaktu prostřednictvím emailu, telefonu, osobního kontaktu. Zaměstnavatel může umožnit rodičům vzdělávání, např. formou e-learningu, a využívat jejich pracovní potenciál při příležitostných pracích – výpomoc v době dovolených či v době většího množství zakázek.“⁵¹ Také přístup na intranet firmy, či ponechání pracovního e-mailu bývá pro zaměstnance velmi impulzivní aspekt, zvláště pokud i těmto zaměstnancům jsou zasílány informativní emaily a letáčky, pozvánky na workshopy a semináře, atd.

⁵⁰ Srov. SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4.

⁵¹ SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4

Usnadnění návratu rodičů do práce po mateřské/rodičovské dovolené:
„Zaměstnavatel může rodičům usnadnit návrat do práce např. průběžnou komunikací či příležitostným zaměstnáváním během trvání mateřské/rodičovské dovolené postupným zaučením či umožněním práce na částečný úvazek na přechodnou dobu.“⁵²

Další benefity

- formální či neformální rodičovské sítě uvnitř firmy nebo web na výměnu zkušeností rodičů, který může být součástí firemního intranetu,
- mikulášské či vánoční besídky, dětské dny nebo organizace letních táborů pro děti zaměstnanců,
- letní programy a tábory pro děti zaměstnaných či příspěvky na hlídání dětí,
- vlastní firemní zařízení péče o děti (dětský koutek, jesle, školka) patří k finančně nejnáročnějším opatřením, která jsou velmi náročná i z hlediska administrativního a logistického
- jednorázová či systematická finanční podpora babysittingových služeb – formou proplácení nákladů či jejich částí nebo nabídka paušální částky na tzv. hlídací služby.⁵³

Sladování osobního a pracovního života je důležité i pro osoby pečující nejen o děti, ale i o staré rodiče či jiné závislé členy rodiny. I oni by měli mít možnost zaměstnaneckých benefitů využívat a zaměstnavatelé by na ně neměli zapomínat.

„Velmi oblíbeným zaměstnaneckým benefitem jsou v poslední době tzv. zdravotní volna (či sick days). Jde o volno nad rámec zákona a nad rámec dovolené na zotavenou, které umožňuje zaměstnavatel svým zaměstnancům a zaměstnankyním. Tato volna bývají zpravidla placená, ale možné je i neplacené volno (preferované je však placené). Tato volna bývají poskytována pro návštěvu lékaře či řešení krátkodobé nemoci, je možné je však využívat i na vyřizování úředních záležitostí atd.

⁵² SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4.

⁵³ SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4.

Výhodou pro zaměstnavatele je ušetření časových i finančních nákladů na vyřizování „neschopenek“ atd.“⁵⁴

Práce na dálku

„Práce na dálku je velmi aktuální téma nejen mezi manažery lidských zdrojů. Tato práce nese často názvy jako: homeworking, teleworking, práce online, homeoffice; jedná se tedy o práci, kterou zaměstnanec vykonává mimo své pracoviště. Zda to práce umožňuje, pokud se pohybujeme v telekomunikační či informační sféře, lze produktivně pracovat odkudkoli.

V evropských zemích je tato forma práce nabízena více než 75% firem, u nás ji zatím nabízí okolo 15% firem. V České republice je ve většině rodin běžný a spíše nutný finanční příjem od obou rodičů, kdy oba budují svou kariéru. Oba rodiče pak musí čelit nátlaku, aby měli dostatek času na práci, ale i rodinu. Pokud rodiny nemohou budovat zdravý vztah a životní styl jejich rodiny, časem se to projeví na nižším pracovním nasazení, ale i osobními problémy.“⁵⁵

I ostatní možnosti práce jsou zaměřeny prioritně na možnost práce vykonávanou mimo kancelář. Homeworking, teleworking i homeoffice dovolují převedení práce z kanceláře do domácího prostředí či jinde. Jedná se o snahu vyjít vstříc zaměstnancům za účelem vytvořit příhodnější pracovní podmínky a zároveň předejít možným problémům, které by vedli k neschopnosti docházet na místo určení výkonu práce. Jedním z těchto problémů může být stěhování. Pokud firma nechce ztratit perspektivního či zkušeného zaměstnance, má možnost praktikovat například homeworking, což umožní práci z jiného místa než je kancelář. Při tomto typu práce je možnost dojíždět pouze jednou za čtrnáct dní či měsíc (nebo jiné určené období) na konzultace pokroku či jednání jiného druhu, která vyžadují či předepisují osobní fyzickou přítomnost.

⁵⁴ SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4.

⁵⁵ Z_anima: Aktuální témata při komunikaci se zaměstnavateli, s. 7.

6.4 Rovné příležitosti a lidské zdroje v organizacích

„V současné době má své opodstatnění pozornost věnovaná rovným příležitostem žen a mužů. Z historického hlediska zažívá žena v současné západní civilizaci, ale nejen v ní, poměrně značnou satisfakci. Zažívá nejrovnější přístup s muži v historii: účastní se na politickém procesu a má stejná práva, přístup ke vzdělání, k pracovním pozicím a mnoho dalšího. Avšak navzdory všem těmto opatřením přetrvává na pracovním trhu nerovnost mužů a žen: ženy stále převažují v méně oceněných pracovních pozicích a odvětvích a za svou práci ve stejných pozicích jsou oproti mužům hůře finančně ohodnoceny. Nejčastějším důvodem této diskriminace je fakt, že žena je potencionální či reálnou matkou, a tedy někým, od koho se očekává péče a absence na trhu práce.

V mnoha případech se ze strany zaměstnavatelů nejedná o čistě diskriminační, tedy apriorní negativní přístup k zaměstnávání žen či lidí s rozmanitými pečovatelskými závazky, mezi nimiž je stále více i mužů. Jádrem problému spočívá většinou v obavě či nejistotě, zaměstnavatele z toho, zda nebudou mimoprofesionální závazky zaměstnanců znemožňovat plný výkon a narušovat tak chod a plnění cílů organizace jako celku. K těmto obavám se často přidává i stereotypní uvažování o rodičích malých dětí a z něj plynoucí negativní jevy.

Další kategorií ohroženou nerovným postavením na trhu práce jsou starší zaměstnanci, zvláště pak ženy 50+. Setkávají se s apriorně negativním předpokladem nižšího pracovního výkonu a nedostatečné flexibility při plnění pracovních úkolů. Avšak i tito zaměstnanci patří k lidským zdrojům organizace a jejich nevyužití může způsobit nemalé ztráty.“⁵⁶

⁵⁶ Z_ANIMA. *Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb při respektování rovných příležitostí žen a mužů*. 2014, s. 2.

7 Jaká pravidla musí splnit firma, aby se stala „firmou přátelskou rodině“

7.1 Firmy přátelské rodině

Bosch

Mezi jeden z nejmambicióznějších projektů v dnešní době, který se snaží vyjít svým zaměstnancům je německý zaměstnavatel Bosch Diesel. V jihlavské pobočce této společnosti po náročných kolektivních vyjednáváních vznikl zcela výjimečný sociální program. Pracovníci před důchodem mají příležitost pro společnost pracovat za odlišných podmínek. Budou pobírat stále 100% svého platu se všemi nabízenými benefity, ale odpracují pouze dobu odpovídající polovičnímu úvazku, což nabídne nová místa pro mladší pracovníky, ale zároveň si zachová zkušenosti starších kolegů, kteří se v oboru pohybují už mnoho (i desítky) let.

Tento program funguje již od počátku roku 2015. Dlouholetí dělníci mají nárok tři roky před důchodem na výše zmíněnou úlevu. Společnost se těmito kroky snaží nabídnout svým zaměstnancům co největší pohodlí se zachováním původních standardů. Německá firma v sociálním programu slibuje i zachování bonusů, na které byli lidé zvyklí, tedy příspěvek na stravu, zdravotní péči, měsíční prémie i možnost bezúročných půjček.⁵⁷ Zde je možno vidět jeden z podstatných rysů společnosti přátelské rodině – snaha vyhovět za určitých daných podmínek více stranám – což je náběr nových zaměstnanců, ale zároveň se nepřipravít o zkušené pracovníky.

Tyto kroky se určitě ani zdaleka nedají srovnávat s těmi Tomáše Bati, na druhou stranu se zde nemusí jednat o celkovou hodnotu nabízených úlev a výhod, ale primárně o snahu se přiblížit svým pracovníkům a snažit se harmonizovat prostředí, ve kterém se dennodenně pohybují. Ostatní firmy zde mohou najít určitou inspiraci a i přes rozdílné finanční schopnosti firem se za žádných okolností nemusí jednat o srovnání benefitů na stejnou úroveň, nejdůležitější je myšlenka sama o sobě, tedy vytvořit vhodné podmínky pro řádný výkon činnosti svých zaměstnanců nejen podle paragrafů zákoníku práce, ale

⁵⁷ Srov. ESONDY. *Bosch zavádí na Vysočině předdůchodovou reformu: Zpravodajství pro sebevědomé zaměstnance a firemní kulturu*. Dostupné z: www.e-sondy.cz/aktualne/5306-3/bosch-zavadi-na-vysocine-predduchodovou-reformu

právě nad jeho rámec, čímž si společnost zvýší svou prestiž a bude zajímavější pro nové dělníky, tak i pro potencionální investory, jenž by měli zájem o ať už přímou finanční podporu nebo akvizici či aktivitu jiného rázu.

*„Cílem programu je reagovat na stav týkající se demografického vývoje, tedy rostoucí průměrný věk zaměstnanců, a reagovat i na zvyšující se požadavky a fyzickou zátěž.“*⁵⁸

Envirocont s.r.o.

„Envirocont je konzultační a poradenská společnost poskytující služby v oblasti právních požadavků ochrany životního prostředí a integrovaných systémů managementu řízení. Společnost působí hlavně v Ústeckém kraji, v současnosti zaměstnává sedm zaměstnanců a zaměstnankyň na hlavní pracovní poměr.

Nejdůležitějším motivačním prvkem pro realizaci programů sladování je pro Envirocont spokojenost zaměstnanců, ale i vyšší produktivita a efektivita práce. Společnost klade důraz na vysokou kvalitu poskytovaných služeb a profesionální přístup k zákazníkům. Dle názoru šéfa Envirocontu paní Bednářové „Výsledkem je synergický efekt - spokojený zaměstnanec podává velmi dobré výsledky, které se odráží i ve spokojenosti našich zákazníků.“

Velkým pozitivem programů sladování je, že je společnost nabízí nejen rodičům, ale všem svým zaměstnancům.

Co Envirocont zaměstnancům nabízí?

- Flexibilní formy práce - home office, flexibilní pracovní doba
- Kontakt s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené
- Spolupráce rodičů na RD formou DPP či zkráceného úvazku
- Částečné pracovní úvazky
- Čerpání dovolené nad zákonné možnosti: po pěti letech strávených u společnosti čerpají zaměstnanci 5 dní dovolené za rok nad rámec zákonné dovolené. Dále mají všichni po ukončení zkušební doby nárok na dva dny tzv. sick day za rok.

⁵⁸ ČESKÁ TELEVIZE. *Méně práce za více peněz. Bosch zavádí na Vysočině předdůchodovou reformu.* Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1644154-mene-prace-za-vice-penez-bosch-zavadi-na-vysocine-predduchodovou-reformu>

- Mimopracovní setkávání se zaměstnanci: již šest let jezdí zaměstnanci pravidelně na dvoudenní pobyt na farmu Sluneční stráž ve Velké Veleni čerpat energii pobytem v přírodě, jízdou na koních apod. Pobyt ve Velké Veleni je spojen se školením v oblasti psychosociálních dovedností. Zaměstnanci se podílejí na výběru programu školení. - Bonusy a odměňování s cílem ohodnotit dobře odvedenou práci, rozvíjet a motivovat zaměstnance a zároveň naplňovat jejich osobní potřeby.

Firma také podporuje projekty zaměřené na ochranu životního prostředí.“⁵⁹

7.2 Soutěž Společnost přátelská rodině

Soutěž Společnost přátelská rodině už deset let staví na komplexním hodnocení ve čtyřech sledovaných oblastech. Pro získání ocenění musí organizace prokázat, že mají dobře nastavené zaměstnavatelské podmínky (management mateřské a rodičovské dovolené, flexibilní formy práce, diverzita pracovních týmů, rovné odměňování, rovné příležitosti), vyvíjejí nebo podporují prorodinné aktivity, zabývají se společenskou odpovědností a pečují o zdravé prostředí své firmy.⁶⁰

Mezi hlavní cíle uskupení „Společnost přátelská rodině“ patří vyhledat a ocenit ty, kdo nabídky pro rodiny nespojují s cílem získat klienta či zákazníka, ale považují takový počín za přirozený vztah, který si ti, kdo právě vychovávají děti, zaslouží. Tedy také zaměstnavatele, kteří vytvářejí zaměstnancům podmínky, které usnadňují sladování rodinného a pracovního života. Očekáváme, že kampaní přispějeme ke zvýšení společenské prestiže rodiny a pomůžeme upozornit na možnosti zlepšování podmínek života rodin s dětmi a sladování profesního života rodičů s péčí o děti.⁶¹

⁵⁹ SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině*. Dostupné z: http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf s. 4.

⁶⁰ Srov. PEOPLE MANAGEMENT FORUM. *Rodina na zapřenou nebo součástí firmy?* Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/rodina-zaprenou-soucasti-firmy/>

⁶¹ Srov. SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. : *Sít' mateřských center*. Dostupné z: http://www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4

Závěr

Dle tohoto popisu je možnost definovat určité parametry, které by měly být předpokladem pro firemní posunutí se směrem k rodině, dále jen od čistého zisku. Neexistují konkrétní kritéria, která by bylo nutné dodržet za účelem vzniku společnosti, která bude přátelská rodině, tím pádem vždy záleží na rozhodnutí a snaze společnosti samotné.

Již několik let funguje iniciativa Společnost přátelská rodině (Family Friendly Society), která se v České republice zaměřovala především na podporu rodin v různých fázích života. Tato podpora je mířená především na zaměstnavatele. Největší důraz je kladen na to, aby zaměstnavatele začali vycházet vstříc svým zaměstnancům a ulehčili jim začlenění do pracovního trhu v jakémkoliv věku (ženy po mateřské, čerství vysokoškoláci, lidé 50+ kteří ztratili zaměstnání). Každý rok jsou rozdávány ocenění zaměstnavatelům podle jejich zásluh. Ocenění zvyšují prestiž zaměstnavatelů, kteří nějakým způsobem pomáhají lidem se začleněním.

Celorepublikové kolo soutěže Společnost přátelská rodině byla v roce 2015 součástí projektu Rovné příležitosti v zaměstnání i v rodině, který byl realizován za finanční podpory Úřadu vlády České republiky a Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů.⁶²

Mezi společnostmi, které byly svými zaměstnanci nominovány do projektu v roce 2014 byly: AIG Europe Limited, organizační složka pro ČR, Clearstream Operations Prague, s. r. o. Česká pošta, s. p., Česká spořitelna, a. s., České vysoké učení technické v Praze Deutsche Börse Services, s. r. o., ExxonMobil Business Support Center Czechia, s. r. o., GlaxoSmithKline, s. r. o., HENNLICH, s. r. o., Redvale, a. s., UNILEVER ČR, s. r. o..⁶³

⁶² Srov. SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. *O kampani: Síť mateřských center*. Dostupné z: http://www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4

⁶³ Srov. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Soutěž Společnost přátelská rodině zná své vítěze za rok 2014*. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/19718

Mezi výherce patřily:

Clearstream Operations Prague s.r.o.

- porota vysoce ocenila přirozeně multikulturní a diverzitní firemní kulturu organizace
- porota oceňuje rozsáhlou šíři aktivit a programů, které napomáhají identifikaci zaměstnanců/kyň s organizací a zároveň jsou podpůrné směrem k rodinám zaměstnanců/kyň
- porota doporučuje sdílet realizovaná opatření formou networkingu i s dalšími organizacemi

„Česká spořitelna, a.s.

- porota ocenila komplexní a propracovaný přístup organizace k otázkám diverzity a flexibilních forem práce (projekt Diversitas a jeho jednotlivé programy)
- porota ocenila dlouhodobou podporu, kterou organizace věnuje rodinám svých zaměstnanců/kyň
- oblast diverzity a work-life balance má podporu ze strany vedení organizace, přesto je potřeba další osvěty mezi manažery/kami na vedoucích pozicích
- diverzita by se měla stát přirozenou součástí firemní kultury organizace

ExxonMobil Business Support Center Czechia s.r.o.

- diverzitní přístup se prolíná všemi hodnocenými oblastmi a je přirozeně zasazený ve firemní kultuře organizace
- organizace disponuje vhodně nastavenou prorodinnou politikou, což dokazuje i vysoký počet mužů, kteří doposud čerpali rodičovskou dovolenou
- porota kladně hodnotila podpůrné skupiny zaměstnanců/kyň směrem k ženám nebo menšinám
- porota ocenila vysoce nadstandartní přístup organizace k zaměstnancům/kyním

HENNLICH s.r.o.

- porota vysoce ocenila přirozenou firemní kulturu organizace, která je silně prorodinně a diverzitně orientovaná
- porota velice pozitivně hodnotí zřízení a provozování Baby Clubu pro děti zaměstnanců/kyň

- porota považuje hodnocenou organizaci za takovou, která má být příkladem pro další firmy

UNILEVER ČR, spol. s r.o.

- porota vysoce ocenila propracovaný systém flexibilních forem práce a podporu diverzity uvnitř organizace
- porota ocenila benefit pěti dnů otcovské dovolené v souvislosti s narozením dítěte
–
- porota ocenila výborně nastavený systém dobrovolnické práce pro zaměstnance/kyně
- porota ocenila jako nadstandartní šíři sportovních a zdravotních benefitů pro zaměstnance/kyně

Deutsche Börse Services s.r.o.

- porota vysoce ocenila přirozeně multikulturní a diverzitní firemní kulturu organizace
- porota oceňuje rozsáhlou šíři aktivit a programů, které napomáhají identifikaci zaměstnanců/kyň s organizací a zároveň jsou podpůrné směrem k rodinám zaměstnanců/kyň
- porota doporučuje sdílet realizovaná opatření formou networkingu i s dalšími organizacemi⁶⁴

Závěr

Dle výše zmíněných důvodů pro ocenění společností je zjevné, že nejsou jedny a konkrétní kritéria pro získání ocenění a tím pádem patří k pozitivním společnostem. Jedná se o široké spektrum, které musí vycházet z managementu společnosti. Vždy by se mělo jednat o dlouhodobou ustavičnou činnost, která povede ve společnosti samotné ke zlepšení celkové atmosféry.

Cenu nemusí získat pouze velké firmy s finančním zázemím, které umožňuje nabídnout svým zaměstnancům to, co jim jiní společnosti nenabízejí. Příkladem tohoto

⁶⁴ SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. *Clearstream Operations Prague s.r.o.* Dostupné z: familyfriendly.cz/index.php?set_no=6&link_key=11@312^1

je litoměřická firma HENNLICH, která se zařadila mezi šest firem v Česku, která získali titul Společnost přátelská rodině.

"Snažíme se zaměstnancům vytvořit příjemné prostředí, aby se v zaměstnání cítili dobře. To se nám vrací v podobě jejich spokojenosti a loajality. V nedávném průzkumu vyslovilo s naší firmou spokojenost přes 95 procent našich zaměstnanců" (jednatel firmy Pavel Šumera)⁶⁵

V roce 2015 mezi výherce patřilo mnohem více menších společností a dokonce i město (Carrier chladičí technika CZ s.r.o., Carrier Refrigeration Operation Czech Republic s.r.o., SODEXO BENEFITY (Sodexo Pass Česká republika, a.s.), Statutární město Most)⁶⁶, což dokazuje, že žádná společnost není „vyloučena“ z možnosti stát se tou společností přátelskou rodině.

⁶⁵ HENNLICH. *Litoměřický Hennlich získal titul společnost přátelská rodině*. Dostupné z: webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:odpovednost.hennlich.cz/aktuality/aktuality/detail/article/litomericky-hennlich-ziskal-titul-spolocnost-pratelska-rodine.html&gws_rd=cr&ei=tSrKVqKCPYq96AS5qLHQAg

⁶⁶ SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. : *Sít' mateřských center*. Dostupné z: www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4

8 Opatření společnosti přátelské rodinně

V případě vytváření společnosti přátelské rodinně je nejdůležitější zaměřit se na společné cíle rodin a firem, ve kterých se jejich požadavky protnou. Ze strany firem se jedná o různé typy úlev, ať už v rámci určitých benefitů či flexibility a polohy pracovního místa. Tyto kroky napomáhají vytváření přátelského prostředí a stmelení kolektivu, což vede k pohodlnějšímu psychologickému rozpoložení zaměstnanců, kteří přestávají práci brát pouze jako povinné zlo, ale jako součást života, na kterou se mohou každý den těšit. Firmy nabízí svým zaměstnancům různé výhody a to vždy dle oboru a finančních možností. Uvedeným příkladem byla například společnost založena Baťou – vybudování ubytování pro zaměstnance, závodní jídelny, možnost rekreace, spojení pro děti a mnoho dalších výhod. Nejzákladnějším principem harmonizace pracovní a rodinné sféry není vytvoření co nejlepších podmínek, ale spíše upřímná snaha nabídnout zaměstnancům dle domluvy nejvhodnější pomoc při sladování těchto částí.

Nyní nabízím shrnutí informací, aktivit, nástrojů a podnětů pro firmy, díky kterým se mohou stát SPR.

Společenská odpovědnost firem

CSR v dnešní době aplikují firmy z důvodu udržitelného rozvoje, konkurenceschopnosti, ale i ziskovosti. Firmy musí své aktivity vytvářet dobrovolně, nad rámec zákona, ve prospěch společnosti, ve všech třech pilířích (ekonomický, ekologický a sociální), se seriózním přístupem ke svým stakeholderům. Přičemž velmi důležitou roli hraje pravidlo win-win, které se dá považovat za strategii pro dvě strany vítězů. V případě SPR jde o to, aby jak zaměstnanci tak zaměstnavatelé byly spokojeni bez omezování či ústupků.

Nejdůležitějším aspektem je zde správné rozložení finančních prostředků a jejich rozdělení do investic a restrukturalizace, jenž povede k novým maximům a možnostem. Za žádných okolností nesmí společenská odpovědnost dominovat nad základními finančními machinacemi, bez kterých by prosperita a konkurenceschopnost společnosti začala upadat, jenž by mělo za následek její případný krach, kterým by smysl CSR zanikl. Musíme mít finance, které budou tyto společensky odpovědné projekty, nebo činy, financovat, přičemž by nám na oplátku měly také přinést určitou

přidanou hodnotu zpět. Například s touto investicí nám vzroste hodnota firmy – z pohledu stakeholderů, získáváme konkurenční výhodu, apod.

Společnost přátelská rodině

Společnost přátelská rodině se přímo dotýká konceptu CSR, neboli je to malá součást tohoto konceptu, která lze realizovat i samostatně. A tak jako CSR se i společnost přátelská rodině prolíná v pilířích, především však v sociálním a malou částí v ekonomickém.

Z tohoto sociálního pilíře jasně vyvstává, že hlavním bodem zájmu je zaměstnanec a jeho spokojenost, rozvoj, vzdělávání, podpora při harmonizaci rodiny a zaměstnání. Do sociálního pilíře také spadá filantropie, která se však nesmí brát jako prorodinné opatření, je to dárcovství, od kterého neočekáváme zpětný hodnotný efekt. Zatímco investice do zaměstnanců, slouží kromě projevu sociálního vnímání a cítění také ke zvýšení hodnoty firmy. Je dobré si uvědomit, že každý zaměstnanec má jiný přínos a je tedy potřeba ho podpořit a vnímat, aby jeho potenciál byl využit na tom správném místě v co největší míře.

SPR je teda povinná vytvářet takové prostředí, kde bude zaměstnancům umožněno sladit svůj pracovní a osobní život. Osobní život ve smyslu zajištění péče o rodiče, děti, nebo také studium a rozvoj svojí osobnosti, čas sám pro sebe, pro svůj odpočinek apod. Dále je potřeba podpořit rozvoj lidského kapitálu a jeho hodnotu využít. K tomu může firma využít rekvalifikaci, vzdělávání, workshopy, networking, motivaci ve formě kariérního růstu aj. Zaměstnanecká politika přiměřené mzdy, poskytování zaměstnaneckých výhod, pouze těch nadstandartních nad legislativu. Např. cafeteria systém, ten využívají zaměstnanci tak, že si mohou v rámci svého kreditu vybrat některou z nabízených výhod. Ať už velká či malá firma, obě musí přistupovat diverzitním jednáním ke svým zaměstnancům ve své firmě, neboli zachovat rovné příležitosti všech věkových skupin, či jiných odlišností. Diverziti management se soustředí nejen na rovné příležitosti, ale především se snaží prosazovat různorodost v organizaci a využívat individuálního potenciálu každého zaměstnance ve prospěch firmy. Velice důležité je přátelské klima. I Tomáš Baťa již kladl důraz na přátelské klima mezi zaměstnanci, nejen v práci, ale i v osobním životě. V tomto pilíři se také soustředíme na zaměstnávání ohrožených skupin ve společnosti. Těmi jsou matky s dětmi, absolventi, starší lidé či handicapovaní. Důležitou součástí je dodržování

lidských práv a s tím spojený zákaz dětské práce, či sexuální harašení a obtěžování na pracovišti.

V SPR jsou zainteresované osoby, neboli stakeholders především zaměstnanci a jejich rodinní příslušníci, ale potom také všichni ostatní, kteří napomáhají k rodinné pohodě a harmonizaci. Vždy je dobré své stakeholders znát z důvodu vhodného zacílení aktivit i ušetření, či dokonce získání peněz. Je důležité si uvědomit, že ať už jste firma velká, či malá, tato oblast se netýká velkých investic. Můžete vyjít vstříc svým zaměstnancům i bez vynaložení peněz, podpořit tak jejich motivaci do práce a získat co největší hodnoty z jejich lidského faktoru.

Cílové skupiny v zaměstnání a možné opatření:

Rodiny s dětmi

- Firemní dětské dny (den dětí, mikulášská nadílka, vánoční dílny),
- dětské tábory (letní, podzimní),
- baby club, firemní školka či dětský koutek,
- práce z domova, flexibilní pracovní doba, zkrácený úvazek,
- přístup dítěte na pracoviště ve vymezených prostorách,
- odpočinkové (relaxační) místnosti pro těhotné,
- podpora dětských pohybových aktivit za účelem snížení dětské obezity,
- poradna pro zdravý životní styl a výživové návyky rodičů i dětí,
- zpřístupnění budov pro kočárky, kojící a přebalovací místnosti,
- zaměstnávání rodinných příslušníků.

Rodičovská/mateřská dovolená

- Otcovská dovolená, na libovolný počet dnů dle zaměstnavatele v souvislosti s narozením dítěte,
- přístup na intranet firmy, rozesílání aktuálních informací, ponechání firemního e-mailu,
- síť rodičů – síť pro online komunikaci mezi rodiči ve firmě,
- kontakt mezi firmou a rodiči na mateřské/rodičovské dovolené, průběžné vzdělávání,
- práce z domova, práce na dohodu o provedení práce,
- proškolení již před nástupem zpět do zaměstnání, nástup na zkrácený úvazek.

Pečující o další závislé členy rodiny

- Výměna zkušeností, vzdělávání,
- flexibilní formy práce – práce na dálku, konto pracovní doby,
- nadstandardní lékařská péče,
- přístup na intranet firmy, informování pomocí e-mailů, apod.

Absolventi/noví zaměstnanci

- Zaškolení a podpora, mentoring, stínování,
- příspěvky na další vzdělávání, či rekvalifikaci,
- zaměstnávání rodinných příslušníků.

Věk 50+

- Poloviční úvazek, sdílený úvazek, flexibilní pracovní doba, práce z domova,
- nadstandardní lékařská péče,
- využití vybavení firmy pro soukromé potřeby (automobil, pronájem místnosti...).

Pro všechny zaměstnance

- V pracovním procesu zaměření na výkony, ne na odpracované hodiny,
- rekreační pobyty, sportovní akce (bowling, tenis – firemní turnaje),
- stravenky na jídlo, či stravovací firemní jídelnu s nabídkou jídel za zvýhodněnou cenu,
- využívání pracovní techniky pro své potřeby (automobil, mobilní telefon, notebook, atd.),
- flexibilní pracovní doba
- „Sick day” – zdravotní/indispoziční volno,
- Jeden či více týdnů dovolené nad zákonný rámec,
- networking, workshopy, semináře,
- sportovní a zdravotní benefity,
- příspěvek na penzijní či zdravotní pojištění,
- bezbariérový přístup,
- nabídka poradenství z oblasti práva, rodinného soužití, manželství a výchovy dětí,

- možnost bezúročné půjčky ve finanční tísni,
- Cafeteria – systém benefitů k individuálnímu výběru,
- nákup firemního zboží či využívání služeb se zaměstnaneckou slevou pro celou rodinu, bez ohledu na její velikosti,
- odměny/ dárky při životních jubileích či za odpracované roky,
- firemní ubytování (pro zaměstnance s horší dostupností do práce),
- čisté, zdravé a nekuřácké prostředí,
- vánoční dárky.

Všechny tyto opatření lze aplikovat pro SPR, avšak není podmínkou všechny naplnit. I když jsou tyto opatření rozdělená do skupin, lze je využívat jakkoli napříč všemi skupinami zaměstnanců. Je potřeba, aby zaměstnavatel provedl výzkum, či zavedl debatu, nad tímto tématem, aby zjistil, co jeho zaměstnanci potřebují a chtějí. Zavedení těchto opatření již závisí na manažerském řízení firmy a implementaci změn. Je potřeba vše dělat efektivně pro svou firmu i zaměstnance. U každého bodu je nutné nastavit si podmínky. Například:

- Jeden týden dovolené navíc – až po odpracovaných pěti letech u zaměstnance.
- Homeworking – každý týden předložení splněných pracovních úkolů, pomocí emailů, osobního setkání, apod.

Velmi důležitou součástí firemní kultury při realizaci SPR je diverzitní přístup, který umožňuje všem lidem, bez ohledu na jejich individuální odlišnost, plně rozvinout jejich osobní potenciál. Neexistují konkrétní kritéria, která by bylo nutné dodržet za účelem vzniku společnosti, která bude přátelská rodině, tím pádem vždy záleží na rozhodnutí a snaze společnosti samotné.

Závěr

SPR, jako malá část spadající pod koncept CSR, je velmi obsáhlé téma, které jsem si zprvu myslela, že plnohodnotně s přesnými postupy popíši v mé práci. Musím však konstatovat, že práci jsem splnila, odevzdávám ji v podobě, kdy firmám poskytuji určitý náhled do této problematiky. Avšak existuje spousta informací, které by bylo vhodné zjistit pro podnikatele, abych je mohla více podpořit k odpovědnému přístupu. Má práce ve finální podobě dává firmám celkový přehled o CSR, který je potřebný pro celkové uchopení tohoto tématu, poskytuje především příklady dobré praxe, poukazuje na malé i velké podniky. Nalezneme v něm zákon, ale i listinu základních lidských práv a svobod, avšak vždy jen ty nejdůležitější informace a odkazy.

Kdybych měla možnost v této práci pokračovat, snažila bych se firmám nastínit různé postupy se zavedením opatření pro SPR, např. co je potřeba zařídit pro firemní školku, kde a jak čerpat dotace z EU, jak provést výzkum mezi zaměstnanci a zjistit jejich potřeby a další postupy.

Anotace

Příjmení a jméno autora:	Dvořáková Hana
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Opatření pro společnost přátelskou rodině
Název práce v anglickém jazyce:	Measures For Family Friendly Company
Vedoucí práce:	PhDr. Dana Bernardová, Ph.D.
Počet stran:	62
Počet příloh:	1
Rok obhajoby:	2016

Klíčová slova v českém jazyce: společnost přátelská rodině, harmonizace pracovního a osobního života, společenská odpovědnost, opatření pro společnost přátelskou rodině, rizikové skupiny v zaměstnání, problémy dnešní společnosti, příklady firem přátelských rodině

Klíčová slova v anglickém jazyce: Family Friendly Company, harmonization work and personal life, social responsibility, measures for Family Friendly Company, risk groups in employment, problems of contemporary society, examples of family friendly companies.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na oblast sladění a harmonizaci práce a rodinného života pro možnost vytvoření společnosti přátelské rodině, která spadá pod koncept CSR. BP předkládá náhled do konceptu CSR, z důvodu správného porozumění a základních znalostí z této oblasti a snaží se nastínit základní principy společnosti přátelské rodině. V konečné fázi bakalářské práce se nabízí opatření pro podnikatele velkých, či malých podniků, z kterých mohou čerpat podle vlastní potřeby. Tato práce nabízí hodně příkladů dobré praxe a možných odkazů pro další studium této problematiky.

This bachelor thesis focuses on harmonizing the work and family life in the field of friendly company which belongs to the concept of Corporate Social Responsibility (CSR). The thesis provides a preview of the CSR concept, for the reason of correct

understanding and basic knowledge in the field and aims at outlining the basic principles of the friendly company. In the final part of the thesis, measures are offered for big or small businesses, on which they may base their approach. This work offers many examples of good practice and possible references for further studies of this matter.

Literatura a prameny

BATASTORY. *Přístup Tomáše a Jana A. Bati k řízení* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://batastory.net/cs/abs/pristup-tomase-a-jana-a-bati-k-rozeni-slozitych-systemu>

CSR PORTAL: *Společenská odpovědnost firem v České republice* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-ceske-republice/spolecenska-odpovednost-firem-v-ceske-republice>

CSR PORTAL: *Společenská odpovědnost v evropské unii* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>

ČESKÁ TELEVIZE. *Méně práce za více peněz. Bosch zavádí na Vysočině předdůchodovou reformu* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1644154-mene-prace-za-vice-penez-bosch-zavadi-na-vysocine-predduchodovou-reformu>

ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH
SVAZŮ. *Společenská odpovědnost organizací: učební text* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf

DEMOGRAFIE: *ANALÝZA: Odstraňování deformace věkových struktur historických populací* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=708

ESONDY. *Bosch zavádí na Vysočině předdůchodovou reformu: Zpravodajství pro sebevědomé zaměstnance a firemní kulturu* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: www.e-sondy.cz/aktualne/5306-3/bosch-zavadi-na-vysocine-predduchodovou-reformu

EVROPSKÝ SOCIÁLNÍ FOND. *Evropský sociální fond v ČR* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr

HENNLICH. *Litoměřický Hennlich získal titul společnost přátelská rodině* [online]. 2014 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:
<http://odpovednost.hennlich.cz/aktuality/aktuality/detail/article/litomericky-hennlich->

ziskal-titul-spolecnost-pratelska-rodine.html&gws_rd=cr&ei=tSrKVqKCPYq96AS5qLHQAg

INTUITIVNÍ MARKETING. *Baťova soustava řízení - minulost či budoucnost?* [online]. 2008 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.intuitivnimarketing.cz/management/batova-soustava-rizeni-minulost-ci-budoucnost-5>

KLUSOŇ, Václav. *Instituce a odpovědnost: k filozofii ekonomické vědy*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2004. 319 s. ISBN 80-246-0722-0.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 201 s. Expert. ISBN 978-80-247-3983-0.

MANAGEMENT MANIA: *Howard Bowen* [online]. 2012 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/howard-bowen>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Podpora využívání rodičovské dovolené muži* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/files/clanky/956/pruzkum.pdf>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Soutěž Společnost přátelská rodině zná své vítěze za rok 2014* [online]. 2014 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: www.mpsv.cz/cs/19718

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Senioři a politika stárnutí* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/2856>

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ: *Založení rodiny je ekonomicky náročné* [online]. Tiskové oddělení, 2014 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18263>

NÁRODNÍ CENTRUM PRO RODINU: *Projekt Z_Anima končí - co podstatného přinesl?* [online]. 2015 [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.rodiny.cz/projekty/zanima/2307-projekt-zanima-koni-co-podstatneho-pinesl>

NÝVLT. *Založení rodiny je ekonomicky náročné. Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Tiskové oddělení, 2014 [cit. 2016-01-23]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18263>

PAVLÍK, Marek a kol. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 169 s. Management. ISBN 978-80-247-3157-5.

POKORNÁ, D. Koncept společenské odpovědnosti: obsah, podstata, rozsah. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 2012. 327 s. ISBN 978-80-244-3348-6.

POSLANECKÁ SNĚMOVNA PARLAMENTU ČESKÉ REPUBLIKY. *Listina základních lidských práv a svobod* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>

PEOPLE MANAGEMENT FORUM. *Rodina na zapřenou nebo součástí firmy?* [online]. 2014 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://www.peoplemanagementforum.cz/rodina-zaprenou-soucasti-firmy/>

SKÁLOVÁ, Helena a Sokačová LINDA. *RC-ROUTA: Mini manuál pro zaměstnavatele přátelské rodině* [online]. 2011, 2012 [cit. 2016-03-11]. Dostupné z: http://www.rc-routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf

SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER: *Ukončené projekty v roce 2015* [online]. [cit. 2016-03-07]. Dostupné z: <http://www.materska-centra.cz/kampane-a-projekty/ukoncene-projekty-v-roce-2015/>

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. *Historie kampaně a soutěže* [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4&link_key=7@110%5E5

[routa.cz/media/uploads/rodina_a_prace/zamestnavatel_pratelsky_rodine.pdf](http://www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4&link_key=7@110%5E5)

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. : *Síť mateřských center* [online]. 2014 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: http://www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. *O kampani: Síť mateřských center* [online]. 2014 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: http://www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=4

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ. *Clearstream Operations Prague s.r.o.* [online]. 2014 [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: [familyfriendly.cz/index.php?set_no=6&link_key=11@312^1](http://www.familyfriendly.cz/index.php?set_no=6&link_key=11@312^1)

ÚŘAD PRO TECHNICKOU NORMALIZACI, METROLOGII A STÁTNÍ ZKUŠEBNITVÍ: *ČSN ISO 26000 Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti* [online]. [cit. 2016-02-29]. Dostupné z: <http://www.unmz.cz/urad/csn-iso-26000-pokyny-pro-oblast-spolecenske-odpovednosti>

Z_ANIMA: *Aktuální témata při komunikaci se zaměstnavateli*[online],[cit. 2015-12-13] 19 s. Dostupné z: http://www.rodiny.cz/images/soubory/z_anima_Aktualni.pdf

Z_ANIMA. Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb při respektování rovných příležitostí žen a mužů. 2014, Reg. č. CZ.1.04/3.4.04/88.00156, 34 s.

ZADRAŽILOVÁ, D. a kol. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck 2010. ISBN:978-80-7400-192-5 (brož.) 167s.

Zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce [online]. [cit. 2016-01-11]. Dostupné z: <http://zakonik-prace.cz/>

Seznam obrázků

Obr. 1 – Čtyři druhy odpovědnosti	20
Obr. 2 – Maslowova pyramida potřeb	35

Přílohy

Příl. 1 – Certifikát společnost přátelská rodině

