



**ZMĚŇTE
SMĚR!**

**NEJNOVĚJŠÍ TRENDY V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ:
SKLOUBENÍ RODINNÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA.**





**Nejnovější trendy v řízení lidských zdrojů:
Skloubení rodinného a pracovního života.**

Za podnětné připomínky děkujeme:

Lence Pavilkové (Channel Crossings)

Aleně Prajzlerové (Generali Pojišťovna)

Magdaleně Souček (Ernst & Young)

Martině Šmídtové (FSS Masarykova univerzita)

Jitce Moravcové (Air Products)

Předmluva¹

V poslední době se stále více dostává do povědomí veřejnosti a veřejných diskusí téma rovných příležitostí. Politika rovných příležitostí je jednou z priorit Evropské unie; její naplňování přijala i vláda České republiky, je to tedy politika pro nás závazná.

K jejímu zavádění do praxe lze přistoupit několika způsoby. Můžeme si říci - ti "nahore" zase něco vymysleli, tak nám nezbyvá než předstírat, že to plníme, myslet si svoje a nedělat pokud možno nic. Bylo by to pokračování v přístupu k věcem veřejným, na něž si většina lidí u nás zvykla za totality.

V různých celospolečenských diskusích se ale naprostá většina občanů a občanek našeho státu hlásí k ideji demokracie, tvrdíme, že si přejeme ji mít. Problém nastává, pokud si představujeme, že "nahore" se zničehonic objeví jen kladní hrdinové a hrdinky, kteří a které nám demokracii naservírují. Chybí nám desetiletí zkušeností demokratického vývoje občanské společnosti a mnohdy si dostatečně neuvědomujeme, že demokracie je především aktivní spolupráce na podobě občanského života. Je jistě pohodlnější zehrat na ty "nahore" a nedělat nic, jak byla většina zvyklá. Obzvláště jedná-li se o princip, který narušuje zaběhlé stereotypy chování a nutí nás ke kritické sebereflexi.

Zkusme ale rozlišovat, a zamyslet se nad tím, co konkrétně princip rovných příležitostí znamená a k čemu má sloužit. Jeho obecný smysl je zamezit diskriminaci. Má-li demokracie poskytovat možnost rozvoje osobnosti ne pouze pro někoho, ale pro co nejširší okruh občanů a občanek, je potřeba poskytnout rovné šance k uplatnění v profesionálním i společenském životě. Můžeme tento požadavek snadno odbýt a říci, že zcela spravedlivá společnost je pouhou iluzí. Snad, jenže míra, v jaké se nám podaří této ideji přiblížit, je velmi různá. A dosažení alespoň větší míry spravedlnosti v naší moci je.

Prosazování politiky rovných příležitostí se týká nejrůznějších znevýhodněných skupin společnosti, těch, kterým byl či stále je upírán podíl na společenské moci. Může jít o skupiny identifikované např. na základě věku, etnicity, sexuální orientace nebo pohlaví.

¹ **Ediční poznámka:** V textu záměrně využíváme několika možností vyjádření jazykového rodu - uvedení obou rodů (např. zaměstnanci a zaměstnankyně), lomítka (zaměstnanci/kyně) i generického maskulina (zaměstnanci). Smyslem této nejednotnosti je upozornit na jazykové znevýhodňování žen při výlučném užívání generického maskulina.

Pojem rovnosti ve smyslu rovnosti příležitostí je přitom často vykládán velmi zavádějícím způsobem. Především, rovnost neznamená stejnost. Hovoříme-li tedy konkrétně o rovných příležitostech mužů a žen, nejde v žádném případě o to, aby se uměle či násilně stíraly jakékoliv specifické znaky u jednotlivých mužů a žen. Jde o svobodu jedince. Svobodu, která jednotlivým mužům a ženám umožní, aby se rozhodli, nakolik se dobrovolně identifikují se stereotypem chování tradičně připisovaným svému pohlaví, a nakolik je tento stereotyp naopak manipuluje do pozice, která neodpovídá jejich povaze, nadání či postoji k životu. Tyto stereotypy vytvářejí nátlak nejen na ženy, které se necítí identifikované s tradiční rolí hospodyně či podřízené pracovnice, ale i na muže, kteří se neidentifikují s tradiční rolí, pro niž se city nehodí.

Je tu ovšem problém. Společnost, která nechce vymřít, chce se rozmnožovat a mít tak mimo jiné na důchody pro stárnoucí populaci, by se měla snažit lidi motivovat, aby se množit chtěli a byli schopni se o své děti starat. Toho se nedosáhne jen slovy a rétorikou o posvátnosti rodiny. Je třeba vytvořit takové podmínky, aby občané a občanky liberálně demokratického státu před sebou viděli reálnou možnost, jak skloubit roli rodičovskou i roli své pracovní realizace.

Rámec těchto možností ovlivňuje samozřejmě několik faktorů. Především je to nastavení právního rámce, vymezujícího pracovní a rodičovské role. Je to ale i společenské povědomí, které se promítá do postojů zúčastněných i do postojů jejich okolí. V neposlední řadě do postojů jejich zaměstnavatelů a zaměstnavatelek.

Rozhodne-li se zaměstnavatel/ka, že jeho/jejím cílem je v první řadě krátkodobý zisk, může si říci: ať tedy zaměstnané matky či otcové, kteří se chtějí věnovat svým dětem, odejdou, když si to nedokáží jinak zařídit; ať si svůj stres či partnerské role řeší individuálně, to není moje starost; výše platu a prestiž pracovního místa se přece řídí podle výkonu, kdo v konkurenci neobstojí, má bohužel smůlu.

Takový přístup je obrazem tržních vztahů 19. století a se současným principem spravedlivé demokracie má společného jen pramálo. Reflektuje pojetí demokracie, v níž rozhoduje pozice moci, získané v tržní konkurenci. Bude fungovat za cenu (nedobrovolné) oběti těch, kteří na moci podíl nemají. Členství České republiky v EU ji ovšem zavazuje nejen pokud jde o parametry ekonomické, ale (naštěstí) i pokud jde o parametry sociální a občansko-mravní. V současné evropské občanské společnosti jsou instituce spoluzodpovědné za sociální podmínky svých zaměstnanců/zaměstnankyň. Je totiž naivní i pokrytecké na jedné straně lkát nad "úpadkem" rodiny, a na druhé straně nespolupracovat na vytvoření podmínek pro její rozvoj.

Podívejme se však i na výhody pragmatické. Zaměstnavatel/ka, který/á věnuje pozornost sociálním podmínkám svých zaměstnanců/kyň, se neochudí o talentované pracovnice; vzhledem k nízkému povědomí o dělbě práce v domácnosti a péče o děti totiž problém, jak skloubit pracovní a rodičovské povinnosti, postihuje především zaměstnané matky. Předejde tomu, aby zaměstnané matky žily v neustálém stresu, což bezpochyby pracovní výkon nezvyšuje. Nevmanipuluje mladé talentované ženy do pozice, kdy budou rodičovství odkládat nebo se ho vzdají docela, poněvadž je znevýhodňuje na trhu práce. Vytvoří pestrý pracovní kolektiv, který se nebude skládat jen z ambiciózních mužů, bezdětných žen a stresovaných matek. Povede své zaměstnance a zaměstnankyně k aktivní spolupráci, aby jim záleželo na firmě, které záleží na nich; aby pociťovali skutečnou loajalitu ke své instituci, která by byla podložena silnější motivací než je měsíční plat.

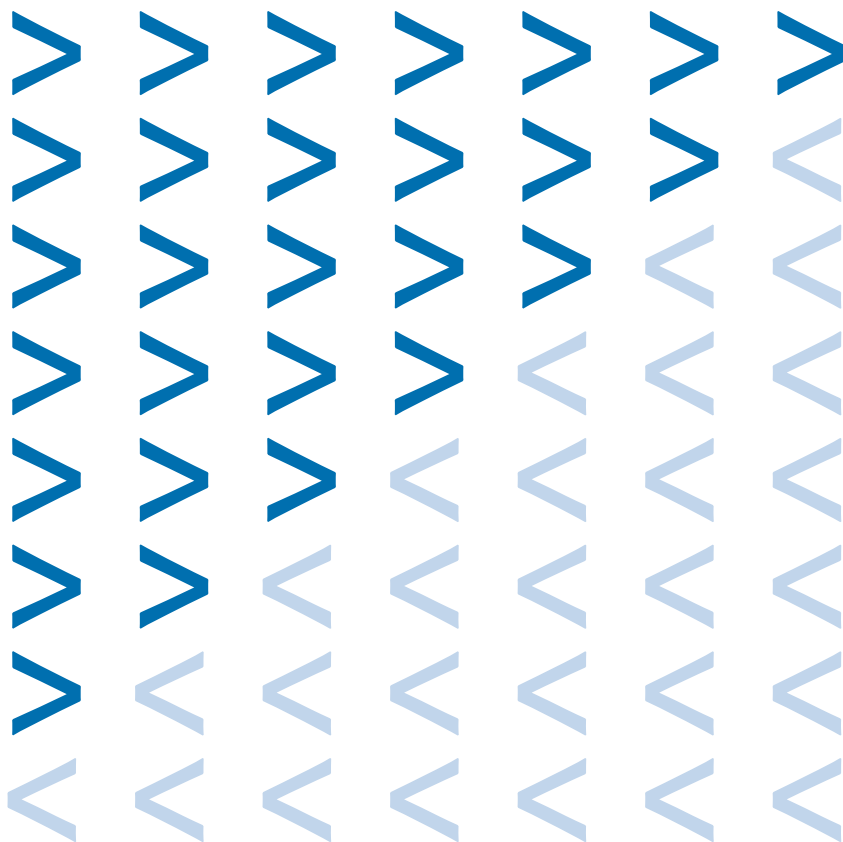
Blanka Knotková-Čapková, pedagožka na Katedře genderových studií, FHS UK



1

CO TO JE SLAŽOVÁNÍ?

Aneb úvod do problematiky





1

CO TO JE SLAĎOVÁNÍ?**Aneb úvod do problematiky**

V poslední době je pojem **"splaďování rodinného a pracovního života"** slyšet poměrně často. O splaďování hovoří česká i evropská politická reprezentace i mnoho samotných firem. Co to tedy vlastně je?

Za politiky splaďování můžeme označit nástroje, programy a opatření, které umožní zaměstnancům a zaměstnankyním zvládat vedle svého zaměstnání i rodinné povinnosti a v ideálním případě i soukromý život. Konkrétně se jedná především o změny v uspořádání práce a dále o služby pro děti či jiné závislé osoby.

Hlavní myšlenkou těchto opatření je, že zaměstnaní, kteří mají pečovatelské povinnosti, by neměli být znevýhodněni na trhu práce a měli by mít stejnou šanci budovat si kariéru jako lidé bez těchto závazků. Problémy, které musí řešit mnoho lidí, pokud chce současně pečovat o svou rodinu i pracovat, jsou zapříčiněny tím, že současné uspořádání pracovní doby vychází z modelu 19. století, kdy v rodině pracoval pouze muž a žena byla odpovědná za domácnost. Uspořádání práce bylo přizpůsobeno tomu, že jedna osoba pracuje a druhá osoba se stará o domácnost, děti, případně další závislé členy rodiny. Moderní uspořádání práce a pracovní doby nejenže nepodporuje rovnost, ale je dokonce přímo založeno na nerovném postavení žen a mužů. Klasická osmihodinová pracovní doba trávená v kanceláři je přizpůsobena tradičnímu mužskému životnímu stylu, tedy stylu osoby, která nepečuje o své blízké. Doba se však změnila. V současné době je naprostou samozřejmostí, že pracují oba partneři. Stejně by se tedy mělo změnit a přizpůsobit i uspořádání práce. Tedy pokud nechtějí firmy omezovat prototyp svých zaměstnanců na ty, kteří se rozhodli rezignovat na rodinný život.

Chcete se postavit vedle velkých úspěšných firem jako British Telecom, IBM, Hewlett Packard, Dell, Microsoft či Citibank? Přihlaste se k politice rovných příležitostí pro ženy a muže a umožněte svým zaměstnancům a zaměstnankyním sladit jejich pracovní i rodinný život.

Politiky sladování rodinného a pracovního života jsou často vnímány jako něco, co slouží jenom ženám. Opak je však pravdou, týkají se i mužů a také muži z nich mohou profitovat. Velkým problémem je, že ženy jsou zaměstnavateli vnímány jako ty, které se starají o rodinu, což je v očích zaměstnavatelů znevýhodňuje. Má to ale samozřejmě negativní dopad i na muže, protože pokud chtějí muži využít nějakého opatření, které by jim pomohlo starat se o rodinu (např. rodičovské dovolené), je jejich okolí překvapeno a někteří zaměstnavatelé nejsou ochotni jim to umožnit. Navíc tyto politiky by neměly být využívány pouze řadovými zaměstnanci, ale i managementem, který by měl dávat dobrý příklad v tom, že vykonávat vysokou funkci nutně neznamená vzdát se svých rodinných povinností.

Sladování je „in“

V Evropě se začíná v posledních patnácti letech prosazovat názor, že rodiny by měly být podporovány, a to nejen státem, ale i firmami. Tento pohled převažuje nejen v zemích jako je Německo nebo Rakousko, kde je rodina dlouhodobě vnímána jako instituce hodná podpory, ale i například v liberální Velké Británii.

Vliv na tuto proměnu má i Evropská unie, kde stojí politiky sladování v popředí zájmu. V Evropské unii patří slovo sladování k jakýmsi zakládním, které je používáno jako univerzální odpověď na otázku, jak řešit stárnutí populace, pokles porodnosti nebo jak zvýšit konkurenceschopnost EU. Evropská unie považuje růst zaměstnanosti žen za klíčový pro změnu současné ekonomické i demografické situace. Za hlavní překážku jejich vyšší zaměstnanosti byla označena skutečnost, že navzdory pokroku v jiných oblastech ženy stále nesou hlavní odpovědnost za péči o děti a stárnoucí rodiče. Podle EU je tedy rozhodující umožnit ženám plně se zapojit do práce, a to zaprvé politikami sladování, a zadruhé přenesením části odpovědnosti za péči o závislé členy rodiny a domácnost na muže.

Průzkumy naznačují, že mnoho firem identifikovalo potenciál, který vznikne proměnou tradičních pracovních vzorců. Podle průzkumů OECD dochází v poslední době k proměně kultury na pracovišti. Je oceňována flexibilita a zaměstnaní mají možnost ovlivňovat

uspořádání práce, což má vést k vyšší produktivitě. Součástí tohoto trendu je i častější přijímání flexibilního pracovního uspořádání, které vychází vstříc lidem s pečovatelskými závazky.

Family Friendly

Dalším možným označením, se kterým se v této souvislosti můžete setkat, je "**family friendly**" prostředí ve firmách, tedy takové uspořádání, které je přátelsky nakloněné rodinám - podporuje prorodinnou politiku.

Termín "**family friendly**" je širší a obecnější a týká se nejen vnitřního uspořádání firmy, ale i jejího vystupování navenek. Mohou tak být označeny např. nekuřácké restaurace, kavárny nebo obchody, které zajišťují hlídání dětí, nemají bariéry pro vstup s kočárkem apod. V České republice vydává Síť mateřských center v ČR certifikáty pro zařízení, která jsou nakloněna rodině (<http://www.familyfriendly.cz/>), a organizace Gender Studies vytváří mapu míst přátelských rodině.

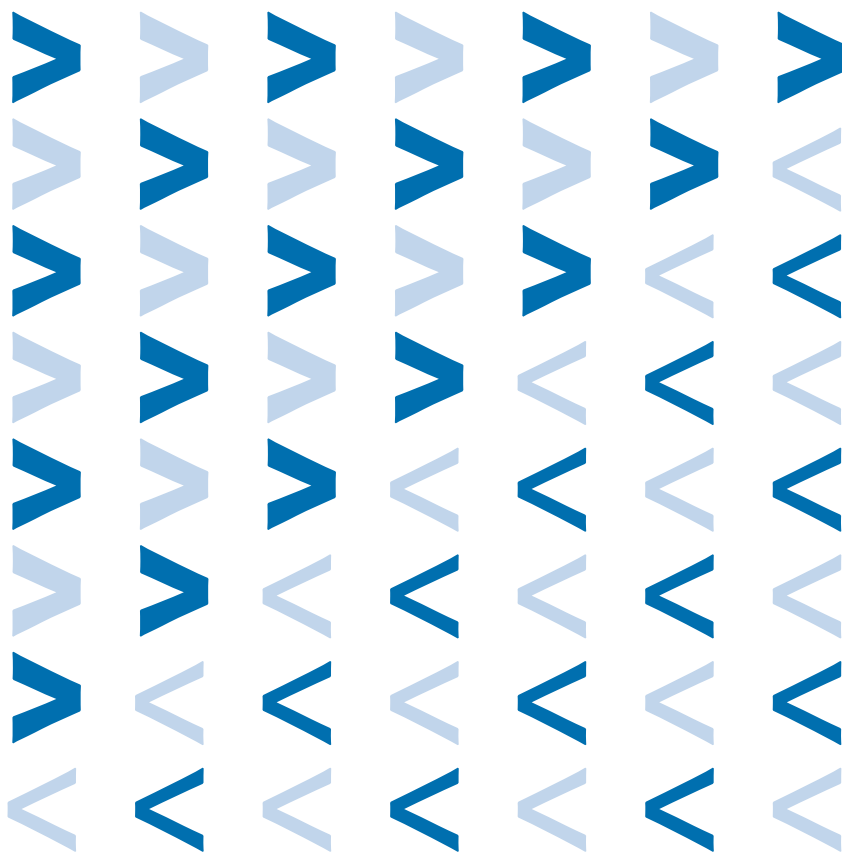
Jste přátelští rodině? Jsou u vás děti vítány? Lze se k vám dostat s kočárkem? Je vaše prostředí nekuřácké? Je u vás přebalovací pult? Je u vás koutek či stolička pro děti? Nabízíte dětské menu?



2

PROČ SE ZABÝVAT RODINOU SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ?

Aneb argumenty, ze kterých vycházíme





2

PROČ SE ZABÝVAT RODINOU SVÝCH ZAMĚSTNANCŮ A ZAMĚSTNANKYŇ?

Aneb argumenty, ze kterých vycházíme

Na první pohled by se vám mohlo zdát, že se vás rodina vašich zaměstnanců a zaměstnankyň vůbec nemusí týkat. Není tomu tak. Nejnovější výzkumy z oblasti trhu práce a personalistiky ukazují, že na výkonnost zaměstnanců a zaměstnankyň, na níž do značné míry záleží prosperita celé firmy, mají zásadnější vliv spíše než finanční motivace faktory jako je uspokojení z práce, možnost osobního růstu a celková životní pohoda. Právě životní pohoda a uspokojení z práce jsou ovlivněny možnostmi skloubit práci a rodinný nebo obecněji soukromý život. Zabývat se životem a rodinou svých zaměstnanců by nemělo být vnímáno jako nadstandard, ale jako přirozená součást řízení firmy. Pokud neumožníte svým zaměstnancům a zaměstnankyním sladovat jejich soukromý a rodinný život, můžete svou firmu o mnoho připravit. Zaměstnanci a zaměstnankyň se budou ve svém pracovním čase zabývat soukromými záležitostmi, nebudou ochotni pracovat přesčas nebo se dále vzdělávat, protože na to prostě nebudou mít čas a budou mít jiné starosti. Na vyšších pozicích pak bude pracovat pouze určitý typ lidí, čímž se ochudíte o cenný potenciál a pestré úhly pohledu ve svých týmech. V nejhorším případě lidí, kterým neumožníte věnovat se vedle práce i rodině, odejdou. A vy pak vynaložíte velké sumy na výběr a zaškolení nových zaměstnanců a zaměstnankyň.

Proč legislativa nestačí?

Možná si říkáte, že není nutné, abyste aktivně zaváděli opatření, která umožní zaměstnaným věnovat se vedle práce i jejich rodině, protože je to ošetřeno v zákonech. Samotná legislativa ale nestačí. Podle OECD totiž legislativa zajišťuje pouze minimální standardy a chrání méně vzdělané a méně zkušené pracovníky, u kterých je menší pravděpodobnost, že jim firmy pomohou². Národní legislativa sama o sobě ale

2 Evans, John, M.. 2001. Firms contribution to the reconciliation between work and family. Labour market and social policy occasional papers. N. 48, OECD [http://www.oilis.oecd.org/OLIS/2001DOC.NSF/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a010059d180/\\$FILE/JT00103532.PDF](http://www.oilis.oecd.org/OLIS/2001DOC.NSF/43bb6130e5e86e5fc12569fa005d004c/c1256985004c66e3c1256a010059d180/$FILE/JT00103532.PDF)

není schopna splnit všechny cíle, které jsou spojované se sladováním práce a rodiny. Zajišťuje, aby existovala neutrální pravidla, která brání přímé diskriminaci, případně řeší situace, kdy už k diskriminaci dojde. Neřeší ale problém současného nastavení společnosti, které je určeno pro nepečující osoby, ani nezajišťuje aktivní naplňování politiky rovných příležitostí. Legislativa může zavádění politiky rovných příležitostí maximálně podpořit, například daňovým zvýhodněním.

Český právní řád umožňuje zavedení určitých opatření, např. práci na částečný pracovní úvazek, práci z domova a flexibilní uspořádání pracovní doby. Samotné zavedení těchto opatření už ale závisí na vás.

Co konkrétně může vaší firmě přinést uplatňování politiky rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života?

- Pokud budete dodržovat tuto politiku, budete zaměstnávat např. více rodičů s dětmi. Složení vašeho týmu pak bude bližší složení vašich spotřebitelů, což pomůže k lepšímu porozumění jejich potřebám. Pokud mají výrobky či služby ve firmě sloužit lidem, kteří pečují o své děti či staré rodiče, musí se na jejich výrobě a plánování podílet lidé, kteří mají stejný životní styl.
- Vaši zaměstnanci a zaměstnankyně budou podávat lepší pracovní výkony. Podle výzkumů totiž zaměstnanci a zaměstnankyně s dětmi pracují lépe. Rodiče, kteří mají malé děti, pracují velmi tvrdě, řeší úkoly okamžitě, rychle, flexibilně, neztrácí zbytečně čas. Být doma s malými dětmi je tak náročné, že rodiče jsou po návratu do zaměstnání vděční za jakoukoliv práci - na práci se těší a mají pocit, že si do firmy jdou odpočinout, což se v konečném součtu pozitivně odráží na jejich pracovních výkonech.³
- Různorodější složení zaměstnanců a zaměstnankyň reprezentuje větší škálu pohledů, což přináší více inovací a více nápadů, jak řešit konkrétní problémy.

3 Výzkum Center for Creative Leadership a Clark university, 2006
<http://www.ccl.org/leadership/news/2007/parents.aspx?GOBTN=GO>

- Dojde ke snížení nákladů na nábor a zaškolování nových zaměstnanců a zaměstnankyň, protože se omezí fluktuace ve firmě. Nahrazení zaměstnaného, který odchází, vychází na 75 až 175 % jeho ročního příjmu.⁴ Navíc bylo zjištěno, že kvalifikovaného manažera/manažerku se podaří nahradit až po roce nebo dokonce roce a půl, než se nová osoba zaškolí. To je důvod, proč se firmám vyplatí udržet si např. ženy, které se chtějí vrátit po mateřské dovolené. Zcela nevyčíslitelné je budování osobních kontaktů, které je v mnoha místech důležité a které u nového zaměstnance/zaměstnankyně trvá mnoho let.

Podle Britského Telecomu se 98 % žen po mateřské dovolené vrací zpět do práce, což ušetří 5 milionů liber za nábor a zcvik nových zaměstnanců a zaměstnankyň.⁵

- Pokud budete dodržovat politiku rovných příležitostí, klienti, zákazníci i partneři na trhu budou vaši firmu vnímat pozitivně, což se odrazí ve vašich ziscích. Navíc tím zlepšíte celkovou **image firmy**. Vaše firma bude vnímána jako "**prospěšná pro společnost**" a jako ta, jež přijímá svou společenskou odpovědnost. Přijímání politik sladování je důležité také v rámci budování tzv. **social labelu**.

Ve světě existují certifikáty, které zaručují, že firma dodržuje politiku rovných příležitostí. V EU je možné získat normu SA8000, která označuje společnosti splňující podmínky společenského přínosu, kam patří také politika rovných příležitostí pro ženy a muže i sladování rodinného a pracovního života (Corporate Social Responsibility - CRS, Social Accountability - SA). V českých podmínkách usiluje o zavedení podobné certifikace občanské sdružení Aperio.

V České republice vyhláší od roku 2004 obecně prospěšná společnost Gender Studies soutěž Citibank o firmu s nejlepšími rovnými příležitostmi pro ženy a muže, kam patří také oblast sladování pracovního a rodinného života. V rámci soutěže jsou např. v oblasti politik hodnoceny i programy na podporu rodinného života otců.

4 <http://www.allbusiness.com/specialty-businesses/women-owned-businesses/334445-1.html>
British Telecom 2005

5 <http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/pdf/BritishTelecom.pdf>

- Vaši zaměstnanci a zaměstnankyně ocení, že myslíte na jejich rodinu, budou k vaší firmě loajálnější a budou vás více respektovat. Spolu s tím se zvýší i jejich motivovanost a bude jim více záležet na tom, jak si firma vede.

Podle výzkumu Gallup bylo v roce 2006 motivováno v Německu k práci pouze 13 % zaměstnanců a zaměstnankyň. Tato nízká motivace, což se týká 70 % lidí, přináší ztrátu na jednoho ve výši 6500 euro. U silně nemotivovaného pracovníka, kterých je podle výzkumu v Německu 18 %, je to dokonce 11 500 €. ⁶ Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou oddáni své práci, pracují o 20 % lépe. ⁷ Lidé, kteří jsou spokojeni se svou prací, pak svému okolí doporučují zboží firmy, u níž pracují.

- Pro vaši firmu bude snazší než dosud nabírat zaměstnance a zaměstnankyně na vyšší pozice, protože díky rozšíření okruhu nové pracovní síly, který bude zahrnovat i rodiče s malými dětmi, získáte více kvalitních lidí.
- Různorodý pracovní tým podle výzkumů pracuje lépe. Ve smíšených týmech probíhá snadněji komunikace, snáze se dochází ke konsensu, lidé snáze přistupují na kompromis. Různorodější tým také může pracovat s více myšlenkami, lidé mají odlišné zkušenosti, což bude mít pozitivní vliv na práci. To vede k vyšší produktivitě a konkurenceschopnosti. Má to svou logiku - různé osobnosti přinášejí různé pohledy. ⁸
- Sníží se počet případů zneužívání pracovní neschopnosti. Pokud zaměstnanci, kteří se musí starat také o svou rodinu, nebudou mít možnost zařídit si soukromé věci, je možné, že budou zneužívat pracovní neschopnosti, na což samozřejmě vy jako zaměstnavatel/ka doplatíte. Je tedy ve vašem zájmu, stejně jako v zájmu vašich zaměstnanců a zaměstnankyň, umožnit jim, aby si své soukromé věci mohli

6 výzkum Gallup 2006

<http://www.nci-net.de/Archiv/Arbeitsplatz/Unternehmensfuehrung/Unternehmensfuehrung.html>

7 Corporate Leadership Council. 2004

<http://www.scotland.gov.uk/Publications/2007/05/09111348/6>

8 Sammartino A. a kol. 2002.

Managing diverse work teams: A bussiness model for diversity mangement. Dimia.

http://www.diversityaustralia.gov.au/_inc/doc_pdf/manage_div_teams_model.pdf

zařídít třeba během pracovní doby a dodělat si práci později. Podle průzkumů se v organizacích, které mají flexibilní uspořádání práce, snižuje absence zaměstnanců.

Podle průzkumů Britského Telecomu, který používá flexibilní uspořádání, vedlo toto uspořádání ke snížení absencí na pouhých 20 % běžného průměru ve Velké Británii, přičemž tato míra nadále klesá.⁹

- Omezíte riziko vyhoření zaměstnanců a zaměstnankyň, které má negativní dopad na produktivitu. Přepracovaní a vystresovaní zaměstnanci jsou častěji nemocní a mají vyšší absence, nespokojení zaměstnanci jsou méně výkonní a mají negativní vliv na ostatní. Celkově to povede ke snížení stresu zaměstnaných. Rovnováha mezi prací a soukromým životem je podle výzkumů jedním ze základních spouštěčů stresu na pracovišti.¹⁰
- Zvýší se koncentrace zaměstnanců a zaměstnankyň na práci.

Organizace Catalyst např. zjistila, že rodiče se v odpoledních hodinách často trápí tím, co dělají jejich děti, což vede ke ztrátám, které lze vyčíslit na 50 - 300 miliard dolarů ročně za zdravotní péči a snížení produktivity rodičů. Tyto obavy přitom nemají jen ženy, ale i muži. Celkově trpí těmito obavami až 35 % zaměstnaných. Jako nejefektivnější pro omezení nákladů vyplývajících z tohoto stresu se ukázalo flexibilní uspořádání práce a možnost zaměstnanců a zaměstnankyň ovlivňovat své pracovní uspořádání a pracovat z domova, pokud je potřeba. Důležité také je, aby rodiče měli možnost zatelefonovat si vždy, když potřebují. Firmy mohou také podporovat odpolední programy pro děti v sídle firmy či specializovaná zařízení, která se o děti starají.¹¹

9 British Telecom 2005

<http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/pdf/BritishTelecom.pdf>

10 Sauter S. Et col. Stress at work.

NIOSH Publication N. 99 - 101 National Institute for Occupational Safety and Health

<http://www.cdc.gov/niosh/stresswk.html>

11 After-school worries:

Tough on parents, bad for business. 2006. Catalyst

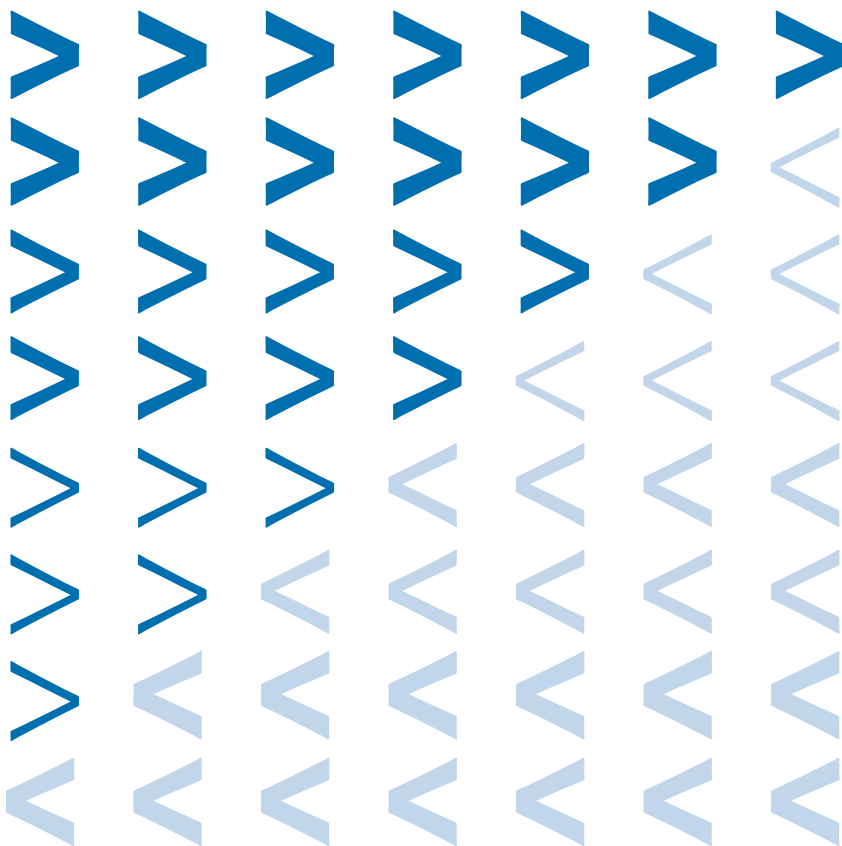
<http://www.catalyst.org/files/full/PCAST%20report.pdf>

- Sníží se riziko tzv. **prezentismu**, což znamená, že lidé sice jsou přítomni v práci, ale přitom nepracují. To je častým jevem ve firmách, kde se automaticky předpokládá, že lidé budou zůstat ve firmě mnoho hodin, což je např. podmínkou pro povýšení.
- Flexibilní pracovní podmínky můžete nabízet zaměstnancům a zaměstnankyním místo jiných výhod, např. stravenek. Mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi jsou tyto výhody v poslední době mnohem oblíbenější, protože jsou velmi přínosné.

3

CO MŮŽETE UDĚLAT VY?

Aneb nástroje sladování
a příklady dobré praxe





3

CO MŮŽETE UDĚLAT VY? ANEB NÁSTROJE SLAĎOVÁNÍ A PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

Zaměstnavatelé a zaměstnavatelky mají mnoho možností, jak mohou při slaďování rodinných a pracovních povinností vyjít svým zaměstnankyním a zaměstnancům vstříc. Může se zdát, že tato opatření jsou velmi nákladná a vhodná pouze pro velké firmy, ale opak je pravdou. Vyjít vstříc zaměstnancům a zaměstnankyním může být výhodné pro každou firmu, musí se pouze zvolit správný typ opatření. Zásadním faktorem při volbě vhodného opatření je profil nebo typ firmy. Jiné typy opatření zavádějí firmy, které mají většinu vysoce specializovaných zaměstnanců, a jiné typy firmy s méně kvalifikovanou pracovní silou. Vliv na typ vhodných opatření má i stáří zaměstnaných a velikost firmy. Důležité je nabízet tyto programy nejen ženám, ale i mužům. S výběrem vhodného typu opatření vám mohou pomoci některé nestátní neziskové organizace, např. Gender Studies.

Nemusíte v tom být sami - spolupráce firem

Pokud chtějí malé firmy zavádět větší opatření, je možné se spojit v této aktivitě s jinou firmou. Toto je běžné v zemích západní Evropy, kde vznikají svazky zaměstnavatelů, kteří pomáhají slučovat svým zaměstnancům a zaměstnankyním rodinný a pracovní život a dělí se přitom o náklady. Může se např. jednat o společné zřízení pečovatelského zařízení pro děti v oblasti, kde sídlí více firem. Svazky firem mohou také společně propagovat tuto problematiku a vyměňovat si zkušenosti.

Ve Velké Británii například existuje zájmová skupina Employers for Carers, ve které zasedají velké zaměstnavatelské firmy, zaměstnavatelské organizace a vládní orgány. Mezi členy patří např. British Telecom, PriceWaterhouseCoopers, HSBC, Centrica (<http://www.carersuk.org>).

Konkrétní opatření:

Pomoc v péči o děti, závislé a stárnoucí členy rodiny

Může se jednat o vlastní zřizování školek, jeslí či jejich dotování v okolí, zajištění či zprostředkování hlídání dětí v běžné i neobvyklé pracovní době, letní tábory pro děti zaměstnaných, zajištění hlídání dětí v akutních případech apod. Hlídání dětí by mělo být zajištěno nejen v práci, ale i během případných schůzí, školení, společenských akcí firem či aktivit podporujících budování týmu. V rámci těchto opatření je možné zřizovat i školní autobusy. V Německu a Rakousku existují školky při univerzitách pro studující rodiče.

Pro zajímavost

Podle odborné veřejnosti je existence jeslí zásadním faktorem zaměstnanosti žen s dětmi do 3 let. V České republice ale bohužel v průběhu 90. let došlo k významného poklesu počtu těchto zařízení, a to z 1043 v roce 1991 na 60 zařízení v roce 2003. V současnosti jsou zřizovateli jeslí nejčastěji obce, zřídit jesle nebo školku ale může i zaměstnavatel. Česká republika má jeden z nejnižších podílů zaměstnaných žen s dětmi do 10 let v Evropské unii.

Britský Jaguar & Land Rover nabízí školku pro děti rodičů, kteří zde pracují. Služby mohou využít i prarodiče. Firma Citibank poskytuje svým zaměstnancům/zaměstnankyním finanční příspěvek na hlídání dětí. Dále organizuje letní programy a tábory pro děti a zvažuje otevření mateřské školy. Firma IBM organizuje letní tábory pro děti. Jazyková škola Channel Crossings poskytuje pro své lektory/lektorky hlídání pro děti v rámci jazykových kurzů pro rodiče na rodičovské dovolené.

Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity zřídila pro studující a pracující dětský koutek. Rodiče mohou v koutku s dětmi pobýt nebo zde děti zanechat, když si potřebují vyřídit studijní záležitosti. V rámci koutku jsou organizovány i volnočasové aktivity pro děti.

Flexibilní uspořádání práce

Flexibilní pracovní doba je velmi oblíbeným nástrojem pro sladování - její zřízení přitom zaměstnavatele nic nestojí. Obecně se flexibilní pracovní doba vyznačuje tím, že zaměstnanec/zaměstnankyně rozhoduje o uspořádání práce a práci si organizuje podle vlastních potřeb. Zaměstnavatelům přináší flexibilní práce kromě loajality zaměstnanců i kvalitnější zaměstnance, protože neflexibilní práce znemožňuje mnoha kvalitním lidem určitou práci či kariérní postup. Při tomto způsobu uspořádání je nutné dbát na důležitost řízení a změnu managementu.

Flexibilní pracovní doba může být na různých pracovištích nastavena různě. Může sem patřit například:

- **Individuální regulace pracovní doby**, obvykle však bývá vymezen určitý pevně daný pracovní úsek. V praxi může toto opatření vypadat tak, že je určen určitý počet dní v týdnu či měsíci, případně rozmezí hodin od-do, které musí strávit člověk na pracovišti. Toto je nejčastější forma flexibilního uspořádání.
- **Individuální určování směn** (např. tak, aby se člověk vystřídal s partnerem či partnerkou v péči o dítě).
- **Flexibilní týden**, sem patří buď tzv. stlačený týden, tedy 4 dny intenzivní práce nebo práce jeden den v týdnu z domova, případně vůbec, nebo práce šest dní v týdnu kratší dobu.
- **Konto pracovní doby** (roční pracovní doba), je dáno za rok, zaměstnanec či zaměstnankyně si může zcela rozložit svou práci.

V ČR umožňuje konto pracovní doby nový zákoník práce §86, podle kterého může existovat nerovnoměrné rozvržení pracovní doby tak, jak vyhovuje zaměstnankyním a zaměstnancům.

- **Odměňování za výkon**, a ne na základě doby strávené v zaměstnání. Jinak to vede k tomu, že zaměstnaní tráví v práci mnoho času, ale nepracují.

- **Sezónní práce** (rodič např. pracuje celý rok a přes prázdniny je s dítětem doma).

Flexibilní uspořádání práce umožňuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním mnoho firem, např. firma Air Products (flexibilní pracovní doba), Microsoft (stlačený pracovní týden, flexibilní pracovní doba, posunutý pracovní týden) a Vodafone. Důležité je, aby flexibilní uspořádání mohl využívat nejen management, ale i administrativní personál, jako třeba ve firmě IBM.

Pojišťovna Generali má pro všechny své zaměstnance/zaměstnankyně čtyřtýdenní pracovní dobu v rámci měsíce, což znamená, že je určena určitá pevná pracovní doba, kterou musí být zaměstnanec/zaměstnankyně v jednom měsíci na pracovišti, a zbytek si může odpracovat flexibilně podle svých potřeb.

Flexibilní uspořádání kariéry

Jedná se o uspořádání, které umožní lidem měnit v průběhu kariéry typ úvazku - z plného na částečný úvazek a obráceně. Pro firmy je toto uspořádání výhodné v tom, že pomůže udržet si kvalitní zaměstnance a zaměstnankyně, a to i v případě, kdy by při tradičním uspořádání zvažovali odchod z práce.

Částečný pracovní úvazek

V České republice znamená práce na částečný úvazek práce na méně než 30 hodin týdně. Většinou se v rámci částečných pracovních úvazků využívá čtyřhodinová denní pracovní doba. Částečné pracovní úvazky jsou vhodné nejen pro rodiče, ale i třeba pro zaměstnance a zaměstnankyně před odchodem do důchodu, kteří mohou v první fázi odejít na částečný úvazek a pomoci nově příchozím se zaškolit.

Částečné úvazky mohou podle některých odborníků a odbornic řešit změny na pracovním trhu plynoucí z globalizace a nástupu nových technologií. Tento nástroj není ale vnímán jednoznačně pozitivně. Podle OECD je práce na částečný úvazek koncentrovaná pouze do

určitých povolání a existuje zde nižší hodinová mzda i menší možnosti vzdělávání. Problémem u částečných úvazků může být definování náplně práce. Někteří zaměstnanci a zaměstnankyně se domnívají, že v rámci částečného úvazku pracují více než stanovenou dobu. Částečné úvazky a flexibilní pracovní doba jsou také náročnější na řízení, manažer/ka si musí lépe naplánovat rozdělení práce a úkolování, musí dobře fungovat komunikace.

Pro zajímavost

V ČR pracovalo v polovině roku 2006 na zkrácený úvazek 243 800 osob, což je 5,1 % populace. Toto číslo ale stále stoupá. V západní Evropě je práce na částečný úvazek mnohem častější. V Belgii činil v roce 2003 podíl lidí pracujících na částečný úvazek 20,5 % v Dánsku 21,3 %, ve Velké Británii 25,2 %, ve Švédsku 22,9 %, v Německu 22,3%, v Nizozemsku dokonce 45 %. Podle sociologických průzkumů je v České republice zájem o práci na částečný úvazek vyšší než nabídka.

V ČR nabízí zaměstnání na částečný úvazek mnoho firem. Nejčastěji se však jedná o administrativní práci, překladatelství, výuku cizích jazyků, práci operátorů, účetnictví, IT práci, práci na recepcích, konzultantství či práci analytiků. Často pracují lidé na částečné úvazky také v nestátních neziskových organizacích. Bohužel není příliš obvyklé, aby firmy nabízely manažerské nebo vyšší pozice na částečné úvazky. Práce na částečný úvazek je často vnímána pouze jako práce pro studující na vysokých školách nebo pro matky s dětmi.

Firma Ernst & Young umožňuje rodičům, kteří se vrátí po rodičovské dovolené, pracovat na částečný úvazek. Po zkoušení různého uspořádání práce se jako nejpraktičtější osvědčil čtyřdenní pracovní týden s tím, že rodiče mají v pátek volno.

Job share/job splitting

Sdílení práce neboli jobshare znamená, že se dva lidé dělí o povinnosti a odpovědnosti jednoho pracovního místa na plný úvazek, a to na hodinové, denní nebo týdenní bázi, přičemž plat a další pracovní výhody jsou rozděleny podle míry práce. Obě osoby mají pracovní

smlouvu. Toto uspořádání se liší od práce na částečný úvazek, kdy je zodpovědný za vykonanou práci každý jednotlivec - v případě sdílení práce je totiž sdílena i odpovědnost.

Tuto formu práce lze použít také v případě, kdy si firma chce udržet zaměstnance, kteří už nechtějí pracovat na plný úvazek, nebo usiluje o rozšíření okruhu zaměstnanců. Lze ji použít i tehdy, pokud chce firma zaměstnancům umožnit, aby si udrželi status, výhody a kariérní možnosti práce na plný úvazek, i když budou pracovat kratší dobu.

Výhodou pro zaměstnavatele je, že dva lidé se mohou doplňovat ve zkušenostech, dovednostech a znalostech; může to napomoci udržet kvalifikované zaměstnance; může to zvýšit motivaci; ukazuje to zájem firmy o dodržování rovných příležitostí; mezi lidmi, kteří sdílejí práci, je nižší míra nemocnosti, zvyšuje se produktivita a usnadňuje se nabírání nových zaměstnanců.

Pokud lidé sdílejí jedno pracovní místo, ukazuje se, že pracují mnohem více, než by pracoval jeden člověk¹². Výhodné to ale je i pro zaměstnance a zaměstnankyně, kteří zůstanou v kontaktu s profesí, i když by za jiných podmínek pracovat nemohli.

Pro zajímavost

Toto uspořádání ve Velké Británii umožňují Flexible Working Regulations. V této zemi sdílejí jedno pracovní místo často matky, které se vrací po mateřské dovolené zpět do práce. Často je sdílení práce využíváno také v USA, kde sice sdílení práce není přímo zakotveno v legislativě, je ale otázkou domluvy mezi zaměstnancem či zaměstnankyní a zaměstnavatelskou organizací.

Toto uspořádání práce umožňuje např. Citibank nebo Hewlett Packard.

12 http://www.bnet.com/2410-13056_23-68821.html
<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?type=RESOURCES&itemId=1074412048>
Machovcová, Kateřina. 2006.
Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností
pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže, výzkum Gender Studies. s. 12

Práce na dálku

Práce na dálku neboli **teleworking** znamená, že člověk je formálně zaměstnaný ve firmě, má pracovní smlouvu i všechny zaměstnanecké výhody a samotnou práci vykonává částečně nebo zcela z domova. Samotná práce je většinou předávána přes internet nebo prostřednictvím mobilního telefonu a dalších moderních technologií. Zaměstnavatel většinou poskytuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním počítač a připojení na internet. Velmi často začínají takto pracovat ženy po mateřské dovolené, které se chtějí postupně vrátit do zaměstnání. Na dálku může člověk pracovat také jednorázově při nečekaných událostech, např. v době nemoci dítěte nebo při přestavbě bytu. Teleworking umožňuje pracovat i lidem, kteří jsou postižení a nemohli by se každý den dopravovat do práce.

Vedle výše zmíněných výhod sladování šetří teleworking firmám náklady na vytápění, elektřinu, pracovní prostor. Šetří se tak i životní prostředí, protože je omezováno cestování za prací. Mezi další přínosy patří vyšší výkonnost zaměstnanců. Zaměstnavatelům umožní teleworking najmout i velmi kvalifikované jedince, kteří by za tradičních podmínek na práci nepřistoupili. Některé nevýhody teleworkingu (sociální izolace, problém komunikace) lze vykompenzovat tím, že zaměstnanec či zaměstnankyně tráví nějaký čas v kanceláři.

Prací z domova se zvyšuje i kvalita. Podle průzkumu Britského Telecomu, který tuto formu práce poskytuje, zaměstnanci, kteří provozují call centra z domova, mají o 20 % více přijatých hovorů při vyšší kvalitě než jejich kolegové a kolegyně, kteří pracují z kanceláře¹³.

Firma Channel Crosings nabízí možnost pracovat na dálku rodičům, kteří rostli spolu s firmou a jsou teď pro ni nepostradatelní. Rodiče část doby dochází do práce.

Ve firmě Generali mohou na dálku pracovat zaměstnankyně na některých pozicích. Motivací firmy je přitom neztratit specialistky a odbornice, které si vyškolila.

13 British Telecom 2005
<http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/pdf/BritishTelecom.pdf>

Práce z domova

Práce z domova je způsob výkonu zaměstnání, kdy člověk pracuje na zakázku pouze doma. Lidé, kteří tuto činnost vykonávají, nejsou formálně zaměstnanci, nemají žádná zaměstnanecká práva a pracovní smlouvu, čímž se toto uspořádání liší od teleworkingu. Může se jednat o práci na neformální bázi ("načerno"), na živnostenský list nebo v rámci zaměstnaneckého poměru (dohoda o provedení práce). Jako metoda sladování není práce z domova příliš vhodná.

Mezi výhody práce z domova patří hlavně flexibilita, možnost rozvrhnout si práci podle vlastních potřeb. Práce z domova má ale řadu nevýhod. Mezi hlavní patří především zdravotní potíže (často bolest zad), nejistota, málo peněz, stereotypnost práce, nepravidelný příjem, málo sociálních kontaktů, přílišné propojení práce a rodiny či přenesení celé odpovědnosti za rodinu na člověka pracujícího doma.

Pro zajímavost

Podle výzkumu Gender Studies a Evropské kontaktní skupiny jsou příklady práce z domova v ČR: výroba šperků, dětského zboží, výšivek, hraček, polotovarů pro textilní výrobu (ozdoby na oděvy), vkládání reklamních letáků do zahraničních časopisů, dekorace vánočních ozdob, výroba figurek pro společenské hry. Může se ale jednat i o duševní práci, jako je účetnictví, editování textů, rešerše, překlady, správa webových stránek apod. Tuto práci vykonávají především ženy. V souvislosti s již nashromážděnými informacemi o dané problematice Evropská kontaktní skupina formulovala hypotézu, že ženy, které tuto práci vykonávají, jsou znevýhodněné na regulérním pracovním trhu.

Přerušení kariéry

Toto opatření umožní zaměstnancům a zaměstnankyním za předem přesně vymezených podmínek přerušit kariéru a po určité době se opět vrátit. Jedná se tedy o jakousi neplacenou dovolenou. Výhoda tohoto opatření je, že umožní zaměstnavatelům udržet si kvalifikované zaměstnance a zaměstnankyně. Tato možnost je většinou využívána z důvodu studia

či dlouhodobého cestování. Do tohoto opatření ale nepatří přerušení práce vyplývající ze zákona, např. při ošetřování člena rodiny.

Firma Ernst & Young umožňuje některým svým zaměstnancům a zaměstnankyním přerušit kariéru a vzít si neplacené osobní volno. Zaměstnaní toho využívají např. na cestování, studium apod. Přerušeni kariéry umožňuje i firma Hewlett-Packard.

Kontakt s rodiči na rodičovské dovolené

Nejvýhodnější pro zaměstnavatele je, když se rodiče po rodičovské dovolené vrátí zpět do firmy. Průzkumy ukázaly, že návrat do práce je usnadněn udržováním kontaktů s rodiči v průběhu rodičovské dovolené¹⁴. Patří sem např. možnost účastnit se porad, školení nebo průběžné informování o činnosti firmy. K pocitu, že zaměstnankyně či zaměstnanec je stále součástí firmy, může patřit ponechání služebního notebooku, telefonu, auta, pracovního emailu, ale i zvaní na semináře, školení nebo firemní společenské akce. Těsně po návratu do práce mohou rodičům pomoci k reintegraci částečné úvazky, flexibilní uspořádání práce a práce z domova. Jako důležitá pro snadný návrat rodičů do zaměstnání byla identifikována ochota a snaha nalézt řešení ze strany zaměstnavatelů i zaměstnanců.

Firma Air Products umožňuje např. svým zaměstnankyním pracovat v době mateřské dovolené z domova, poskytuje jim služební notebook a zavádí jim internet. Zaměstnankyně pracují po šesti měsících na poloviční úvazek. Firma přiznává, že bylo poněkud zapotřebí změnit náplň práce, cení si ale toho, že si udrží kvalitní zaměstnankyně a šetří peníze na nábor nových. Tato forma práce je možná pouze pro určité profese, např. účetní. Se zaměstnankyněmi na mateřské dovolené je také udržován po celou dobu kontakt a jsou jim k dispozici všechny výhody a programy, např. programy na zvládání stresu, pobyty v lázních apod.

14 Machovcová, Kateřina. 2006.

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů, limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže, výzkum Gender Studies. s.24

Ve firmě IBM je se zaměstnanci a zaměstnankyněmi na rodičovské dovolené udržován nepřetržitý kontakt s pracovním prostředím. Zaměstnaní jsou vzděláváni prostřednictvím e-learningových kursů, což jim má usnadnit nástup zpět do práce. Pro rodiče vracející se z rodičovské dovolené je připraven mentoringový program.

Mateřská, otcovská, rodičovská dovolená

Mateřská a rodičovská dovolená vyplývá přímo ze zákona, zaměstnavatelé mohou ale svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabídnout **nadstandardní mateřskou, otcovskou** nebo **rodičovskou dovolenou**.

V některých firmách poskytují prodlouženou rodičovskou dovolenou. Například Jaguar & Land Rover ve Velké Británii poskytuje 52 týdnů placené mateřské dovolené a možnost dalších 52 týdnů neplacené dovolené, a to při zachování pracovní pozice zaměstnankyně, což přispělo k 99% návratnosti zaměstnankyň. Bank of Ireland poskytuje otcům jednotýdenní placenou dovolenou při narození dítěte. Dovolená musí být vybrána v prvních čtyřech týdnech od narození dítěte či adopce.

Školení pro personalisty a personalistky, management

Seznámit vedení firmy s touto problematikou je velmi důležité. Firmy by měly uplatňovat tzv. **management diversity**, což znamená, že při vedení a řízení se klade důraz na různorodost, cílem je odstranit diskriminaci. Management diversity byl původně zaměřen na etnické menšiny, ale postupně se začalo ukazovat, že diskriminaci vedle etnických menšin čelí i ženy. Management genderových vztahů je jedním z aspektů managementu diversity. Genderová perspektiva by měla být včleněna do systému manažerského vzdělávání.

Zásadní roli při zavádění opatření pro sladování také hrají personalisté a personalistky. Ti by měli být prostředníky mezi zaměstnanými a vedením a měli by se snažit nalézat vhodná opatření pro obě strany. Personalisté a personalistky by také měli provádět výzkumy a analýzy a identifikovat možné nástroje a opatření.

K šíření informací mohou přispět např. odborné konference nebo publikace. Gender Studies o. p. s. vydává Elektronický zpravodaj Rovné příležitosti do firem.

Své zaměstnance a zaměstnankyně v této problematice vzdělává České republiky např. firma Microsoft nebo Citibank.

Zprostředkovávání informací

V rámci umožnění zaměstnaným lépe sladovat jejich pracovní a rodinný život se některým firmám osvědčilo zprostředkovávat informace o zařízeních péče o děti a službách v okolí firmy, o managementu rodiny a práce i rovných příležitostech obecně. Pomoci mohou lidem i mentoringové programy, kdy zkušenější zaměstnanec/zaměstnankyně radí méně zkušenému kolegovi/kolegyni.

Některé firmy nabízejí např. **workshopy**, které povzbuzují muže, aby přijali flexibilní pracovní možnosti, a nabízejí i tréninky, které učí manažery, jak pracovat s flexibilními zaměstnanci. To je velmi důležité, protože flexibilní pracovní uspořádání vyžaduje jiný typ vedení než uspořádání tradiční.

V některých firmách je součástí školení pro nové zaměstnance a zaměstnankyně i část věnovaná rovným příležitostem a genderové problematice, antidiskriminační politice firmy. Osvědčilo se to více než dobrovolné semináře, kterých se většinou účastní pouze ti, které tato problematika zajímala už dříve.

Firma Microsoft uvažuje o poskytování informací zaměstnancům a zaměstnankyním o školkách v okolí, družinách, hlídání dětí, aktivitách pro děti během prázdnin a podobně.

IBM poskytuje mentoringové programy pro ženy.

Poskytování informací je příkladem politiky, kterou lze uplatňovat nejen ve velkých, ale i v malých firmách. Dokladem toho je např. jazyková škola Channel Crossings, která poskytuje školení pro zaměstnance a zaměstnankyně v oblasti rovných příležitostí.

Firma Air Products zavedla v celé Evropě i ČR program Employee Assistance Programme, jehož součástí je bezplatná telefonní linka pro zaměstnance a osobní konzultace s psychologem, právníkem a podobně. Zaměstnanci a zaměstnankyně mohou anonymně konzultovat své soukromé problémy.

Nadstandardní volno

Zaměstnavatelská instituce dále může poskytnout zaměstnanci či zaměstnankyni pracovní volno i z jiných vážných důvodů, zejména k zařízení důležitých osobních, rodinných a majetkových záležitostí, které zaměstnanec nemůže vyřídit mimo pracovní dobu. Délka takto poskytnutého pracovního volna není právními předpisy omezena; záleží pouze na rozhodnutí zaměstnavatele, zda žádosti zaměstnance o pracovní volno vyhoví a v jakém rozsahu mu pracovní volno poskytne. Je možné se se zaměstnavatelem dohodnout, že si člověk takto zameškanou pracovní dobu napracuje.

Další možností je dát svým zaměstnancům/zaměstnankyním náhradní volno, pracují-li předtím přesčas. Ukážete tím, že si vážíte jejich práce a obětavosti a zvýšíte tak jejich výkonnost a motivaci pracovat přesčas příště. Pokud si to můžete dovolit, dejte svým zaměstnancům volno na jejich narozeniny či další zvláštní příležitosti.

Některé firmy poskytují svým zaměstnaným nadstandardní dovolenou.
Firma Ernst & Young poskytuje volno 6 týdnů.

Zavádění služeb v rámci firmy

Svým zaměstnancům můžete pomoci i zaváděním některých služeb. Udělejte si mezi svými zaměstnanci průzkum o tom, jaké služby každý den využívají a kolik času jim to zabere, a zvažte, zda by se vám nevyplatilo tuto službu zavést. Některé firmy poskytují zaměstnancům/zaměstnankyním např. i bezúročné půjčky.

Jaguar & Land Rover ve velké Británii, který získal ocenění zaměstnavatel roku 2005, poskytuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním sběr oděvů k vyčištění, vyvolávání fotografií, videopůjčovnu, zařízení nákupů, posilovnu. Firma SAP v České republice zřídila pro své zaměstnance a zaměstnankyně posilovnu a nabízí jim i masáže.

Přesčas

Na některých, zejména vyšších pozicích, jsou automaticky vyžadovány přesčas, případně účast na společenských akcích a mnoho aktivit ve volném čase. Ženy, které jsou v České republice odpovědné za péči o děti a domácnost, nemohou tyto pracovní nároky často plnit a tento způsob práce odmítají. Vy jako zaměstnavatel/ka můžete zvážit, zda je pro vás prioritou, aby existovala rovnost příležitostí pro všechny, nebo aby vaši zaměstnanci a zaměstnankyně byli de facto nuceni pracovat tímto způsobem. Pracovní pozice, kde zaměstnaní pracují často přesčas, už dopředu vylučují účast těch, kdo se starají o rodinu. Za zmínku stojí běžně přijímaná norma, že pokud chce někdo na takové pozici uspět, automaticky se předpokládá, že se přizpůsobí daným vzorcům, jež jsou ovšem nastaveny tak, jak to vyhovuje spíše mužům. To ženy jasně znevýhodňuje. Pokud chcete, aby byla vaše firma nakloněna rodině, měli byste se zamyslet i nad tímto problémem.

V některých firmách se od zaměstnanců a zaměstnankyň automaticky předpokládá, že budou trávit v práci až 10 hodin denně. Někdy pak dochází k tomu, že lidé jsou sice v práci přesčas, ale polovinu času vůbec netráví prací. Zkuste se zamyslet nad tím, zda k tomu nedochází i u vás a jak by šlo situaci změnit ke vzájemné spokojenosti vaší i vašich zaměstnanců/zaměstnankyň.

Firemní kultura

Je důležité, aby firma budovala kulturu založenou na rovných příležitostech pro všechny. Nestačí mít pouze jedno opatření či strategii rovných

příležitostí, celá firemní kultura by měla být nastavena jako genderově rovná. Kulturu lze označit jako sdílené hodnoty, normy a pravidla ve vaší firmě, která určují, co je běžné. Pod firemní kulturu spadá vše od typického oblečení, vztahy mezi podřízenými a nadřízenými, uspořádání kanceláří, až po vztahy mezi ženami a muži i to, zda si s podřízenými vykáte či tykáte. Součástí vaší firemní kultury se může stát i péče o rodinný a soukromý život zaměstnanců a zaměstnankyň, tedy faktická rovnost všech, bez ohledu na to, zda má člověk rodinu. Stejně tak zpřístupnění manažerských pozic i pečujícím osobám, zájem o společenský dopad vašich aktivit, hodnocení a odměňování pracujících na základě výkonu, nikoli podle doby strávené v práci, opatření v oblasti pracovní kariéry a rozvoje i pro ty, kdo pečují o svěřené osoby, vzdělávání managementu v této oblasti, kontrola dodržování těchto principů. Důležitý vliv má i jazyk, který používáte. Je užitečné vždy mluvit např. o opatření sladování pro rodiče, a ne pouze pro ženy.

Firemní prostředí musí být otevřené pro všechny, tedy i pro ty, kteří mají pečovatelské povinnosti. Je např. nutné, aby zaměstnanci a zaměstnankyň cítili, že mohou o svých problémech s vedením otevřeně diskutovat. Některým firmám se osvědčilo i to, že byl někdo z managementu ustanoven "obhájcem" prorodinných politik firmy. V České republice mají prorodinnou firemní politiku většinou nadnárodní firmy, které jsou si vědomy důležitosti zavádění těchto opatření a které uplatňují tyto politiky celosvětově v rámci jednotné firemní kultury. Nejde o zavádění konkrétních opatření, ale spíše o podnět k jejich zavádění. Při zavádění těchto opatření je důležitá především změna pohledu a nové uspořádání priorit. Pokud si jako prioritu stanovíte spokojené zaměstnance a zaměstnankyně a firemní prostředí nakloněné rodině, bude zavádění těchto opatření samozřejmé.

Další možnosti

Existuje i mnoho dalších maličkostí, které mohou pomoci vašim zaměstnancům a zaměstnankyním. Může se jednat například o přístup k telefonu a možnost vyřizovat nutné hovory během pracovní doby, možnost změnit si směnu, pokud dojde k neočekávané události, či vědět o přesčasech dlouho dopředu. Jedná se o věci, které vás nebudou opravdu nic stát, vaše zaměstnance a zaměstnankyně však zbaví stresu a umožní jim pracovat efektivněji.

Dalšími oblíbenými aktivitami jsou rodinné dny, kdy je rodina zaměstnanců a zaměstnankyň pozvána do práce nebo na nějakou společenskou událost a rodiny se mohou navzájem setkávat. Tato opatření by ale měla být vnímána spíše jako doplňková k jiným politikám, protože sama o sobě nemohou rodinný život zaměstnanců ovlivnit.

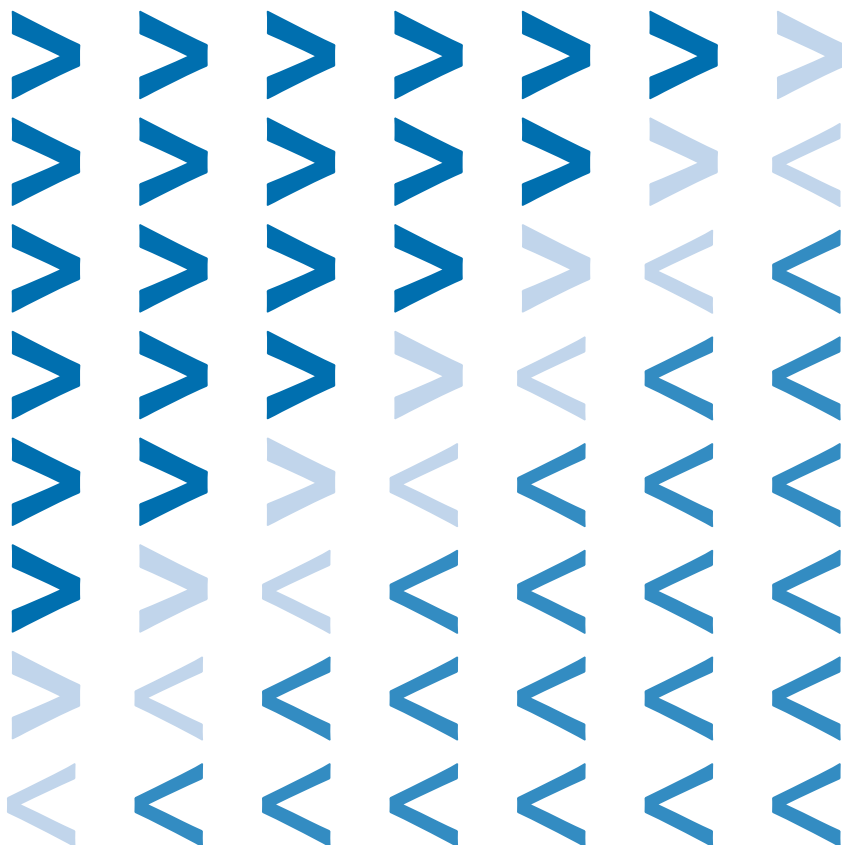
Některé firmy zase vyplácí svým zaměstnancům a zaměstnankyním při narození dítěte nebo k narozeninám jednorázové příplatky. Např. firma Generali dává svým zaměstnaným příplatky právě při narození dítěte nebo k svatbě.



4

JAK NA TO?

Aneb praktické postupy
zavádění politiky sladování





4

Jak na to?

Aneb praktické postupy zavádění politiky sladování

Předtím než začnete zavádět kterékoli z výše zmíněných nástrojů, je nutné promyslet strategii. Nejedná se o něco krátkodobého, ale o dlouhodobou systémovou změnu, na kterou je třeba se připravit. Tato změna by měla být součástí personální strategie firmy a je nutné si uvědomit, že nepřinese okamžitý zisk.

Ne vždy ale musíte rovnou zavádět nová opatření nebo celé programy. Často pouze stačí zamyslet se nad tím, jak by bylo možné vyjít vstříc zaměstnancům a zaměstnankyním, kteří se musí starat o rodinu, a přehodnotit např. přesčasy ve firmě. Pokud chcete dodržovat ve firmě politiku rovných příležitostí, mělo by být vaší snahou změnit tradiční pracovní vzorce a otevřít je tak, aby se na nich mohli podílet všichni. Pokud je ale firmou vyhlášen program a celá firma se k této politice hlásí, je to důležitým signálem pro okolí, potencionální klienty i uchazeče a uchazečky o zaměstnání. V malých firmách jde naopak nezdědka o individuální rozhodnutí a opatření, která se týkají jednotlivců - změna často závisí na dohodě zaměstnaného s vedením.

Pokud chcete změnu pojmout systémově, je ve firmách nutné provést tzv. **benchmarking** genderových vztahů. Benchmarking je nástroj, který umožňuje firmě srovnat se s dalšími firmami.

Konkrétně může postup vypadat následovně:

- Nejdříve je nutné si ujasnit, co a proč vlastně chcete udělat. Změna musí vždy vycházet z vedení firmy, které by mělo být politice rovných příležitostí jednoznačně nakloněno.
- Proveďte průzkumy uvnitř organizace, tzv. **interní benchmarking**.
- Zjistěte, jak vypadá stávající situace, **provedte kvantitativní průzkum současné situace**. Můžete tak vysledovat, jestli ve vaší firmě nedochází

k nějaké diskriminaci, které si nejste vědomi. Průzkum by měl obsahovat informace o tom, jaké procento žen a mužů využívá flexibilní formy zaměstnání, jak častá je fluktuace zaměstnanců a zaměstnankyň, jak často jsou nepřítomni, z jakých důvodů, jak jsou využívány programy zaměřené na sladování rodinného a pracovního života.

Druhá část průzkumu by měla být zaměřena na **subjektivní názory zaměstnanců a zaměstnankyň**, a to na hodnocení současné situace a dále na to, **o jaká opatření by měli zaměstnaní zájem**, případně co by jim usnadnilo skloubit práci a rodinu. V kvalitativním průzkumu byste se měli zaměřit na to, jak hodnotí současné pracovní prostředí, uspořádání práce, náplň práce, styl vedení, možnost skloubit práci s rodinou. Je důležité znát i subjektivní názory zaměstnanců a zaměstnankyň, protože právě subjektivní názory mají vliv na pracovní chování, morálku a loajalitu. Dále se zeptejte na to, co by jim pomohlo. Často se může jednat i o maličkosti, které by vás ani nenapadly a jejichž zavedení vás nebude nic stát, ale zvýší to loajalitu zaměstnanců.

Např. ASDA ve Velké Británii zavedla po návrhu svých zaměstnanců všechny různorodé flexibilní pracovní podmínky.

Firma Air Products v ČR po průzkumu mezi svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi identifikovala jako nejproblematictější stres na pracovišti. Poté zavedla několik programů na omezení stresu, jejichž součástí jsou školení pro zaměstnance o zvládání stresu, lékařské prohlídky, návštěvy lázní, vydávání elektronického newsletteru. Je to výhodné pro obě strany, zaměstnanci jsou spokojeni a firma se brání jejich vyhoření a zvyšuje efektivitu.

Firma Deloitte & Touche např. při interním benchmarkingu zjistila, že existuje vysoká míra fluktuace mladých žen, které byly připravovány na vyšší pozice. Na nižší pozice byl přijímán stejný poměr žen a mužů, posléze ale 30 % žen odpadlo. Bylo zjištěno, že na vyšších pozicích jsou kladeny vysoké nároky na čas a kvůli tradičnímu rozdělení práce v domácnosti jsou pouze muži schopni se těmto nárokům přizpůsobit. Dále bylo zjištěno, že většina lidí

by dala přednost větší flexibilitě na těchto pozicích, což by jim umožnilo sladovat svůj soukromý a pracovní život. Management poté zavedl nové programy zaměřené na podporu rodičů, které upravovaly podmínky sladování práce a rodiny. Hlavním důvodem pro tato opatření byly ekonomické a sociální ztráty související s fluktuací žen¹⁵.

- Srovnajte vaši firmu s ostatními, tedy proveďte tzv. **externí benchmarking**. Zjistěte si co nejvíce **informací** o možných nástrojích a jejich využití v jiných firmách.
- Naplánujte si **strategii změny**. Strategie by měla být podporována vedením firmy a neměla by být delegována pouze na personalisty a personalistky. Odpovědnost za realizaci strategie by mělo nést také vedení firmy. Zvažte i vliv lokality. Jiná opatření lze zavádět v malých městech, jiná v Praze. Konzultujte tuto strategii se svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

V takové strategii může být:

- Přihlášení se k této politice, vyhlášení vize.
- Vymezení poskytnuté podpory pečujícím.
- Vymezení rozpočtu.
- Vymezení indikátorů, aby bylo možné sledovat pokrok nebo změnu.
- Časový horizont.
- Vymezení podpory managementem.

Např. firma IBM vyhlásila IBM Women's Leadership Programme, v jehož rámci uskutečňuje politiku sladování.

- Zahajte **zkušební období** nebo **pilotní projekt**, abyste zjistili, zda vámi navržená strategie funguje. Pilotní projekt je testování strategie v malém měřítku, např. pouze v některých odděleních nebo pobočkách.
- Vyhodnoťte zkušební období či pilotní projekt.

¹⁵ Křížková, Alena, Pavlica, Karel. 2004. Management genderových vztahů. Praha: Management Press.

- Případně program změňte nebo doplňte.
- Dělejte si průběžně šetření spokojenosti mezi zaměstnanci. Hodnoťte průběžně zavedená opatření.
- Po celou dobu monitorujte svá opatření a průběžně komunikujte se svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

Důležité je také vyčlenit **finanční prostředky** na tuto oblast. Náklady na nové programy a strategie mohou být poměrně vysoké. Jednou z možností, jak je uhradit, je využít prostředků ze strukturálních fondů Evropské unie, které jsou určeny i zaměstnavatelům - jejich podstatnou součástí je pomoc osobám znevýhodněným na trhu práce. Této možnosti využila např. jazyková škola Channel Crossings či firma Air products. Více informací můžete získat na internetových stránkách:

<http://www.strukturalni-fondy.cz/>

<http://www.edotace.cz/>

<http://www.euroskop.cz/>

<http://www.programy-eu.cz/>

Zdroje a více informací:

<http://www.allbusiness.com>

<http://www.ariadne.ac.uk>

<http://www.brad.ac.uk>

<http://www.carersuk.org>

<http://www.catalyst.org>

<http://www.czso.cz>

<http://gmj.gallup.com>

<http://www.mpsv.cz>

www.muziazeny.cz

<http://www.oecd.org>

www.rovneprilezitosti.cz



Hajná, Zdeňka ed. 2005.

Jde to! Praha: Český svaz žen.

Hajná, Zdeňka. 2006.

Sladování profesního a rodinného života

- Zkušenosti, náměty a inspirace z projektů IS EQUAL.

Praha: Český svaz žen.

Křížková, Alena. Pavlica, Karel. 2004.

Management genderových vztahů.

Praha: Management Press.

Machovcová, Kateřina. 2006.

Výzkum potřeb cílové skupiny personalistů,
limitů a možností pro rozvoj rovných příležitostí pro ženy a muže,
výzkum Gender Studies.

Machovcová, Kateřina ed. 2007.

Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže.

Sborník textů. Praha: Gender Studies.

Sokačová, Linda ed. 2006.

Kariéra, rodina, rovné příležitosti.

Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce.

Praha: Gender Studies.

Šindlerová, Ivana. 2006.

Práce žen z domova v České republice.

Praha: Evropská kontaktní skupina.

Vydalo občanské sdružení **Fórum 50 %**
v rámci projektu Vyrovnávání šancí žen a mužů v rozhodovacích pozicích a politice
podpořeného Evropským sociálním fondem
a státním rozpočtem České republiky.



FÓRUM **50 %**



