

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Nela Stolleová

**Firemní politika přátelská rodině z pohledu
zaměstnavatelů**

Bakalářská práce

Praha 2014

Autor práce: **Nela Stolleová**

Vedoucí práce: **Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2014

Bibliografický záznam

STOLLEOVÁ, Nela. *Firemní politika přátelská rodině*. Praha, 2014. 50 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá tématem firemní politiky přátelské rodině v České republice. V textu jsou představena jednotlivá opatření, kterými mohou zaměstnavatelé napomoci skloubit pracovní a rodinný život svých zaměstnanců. Práce si klade za cíl seznámit čtenáře s vývojem konceptu firemní politiky přátelské rodině před rokem 1989 a po něm a zasadit ho do legislativního nastavení České republiky. Empirická část analyzuje na základě případové studie názory a postoje samotných zaměstnavatelů. Práce dochází na základě analýzy k závěru, že zaměstnavatelé se blíže zajímají o firemní politiku přátelskou rodině, neboť spokojenost zaměstnanců na pracovišti je důležitá, ovšem velmi nedostatečně je vnímána pomoc ze strany státu.

Klíčová slova

Společenská odpovědnost firem, skloubení rodinného a pracovního života, firemní politika přátelská rodině, vzdělávací a rekvalifikační kurzy, firemní školka, dětská skupina, flexibilní pracovní doba, pracovní volno, finanční příspěvek.

Abstract

This bachelor's thesis deals with the topic of family-friendly company policies in the Czech Republic. The text introduces individual measures, taking which can employer help to manage working and family life of his employees. The thesis aims at providing the reader with the development of the concept of family-friendly company policy before and after 1989 and anchoring it in the legislative system of the Czech Republic. The part containing research analyzes on the basis of a case study opinions and attitudes of employers themselves. Based on the analysis, the thesis reaches a conclusion that the employers are interested in family-friendly company policy because they find the employees' satisfaction in the workplace important; nevertheless they perceive the support from the state as insufficient.

Keywords

Corporate Social Responsibility, reconciliation of work and family life, corporate family friendly policy, training and retraining courses, company preschool, child groups, flexible working hours, time off, financial contribution.

Rozsah práce: 79 028 znaků (bez abstraktů, projektu práce, zdrojů a příloh)

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne ... 16. 5. 2014

Nela Stolleová

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla především poděkovat své vedoucí Mgr. Miriam Kotrusové, Ph.D. za neocenitelnou pomoc, odborné vedení a poskytnutí cenných rad při vytváření bakalářské práce. Děkuji také respondentům za ochotu a trpělivost, se kterou mi odpovídali na mé dotazy. Můj dík patří samozřejmě také rodičům a všem blízkým za podporu při studiu a tvorbu potřebného zázemí, které umožnilo vznik této práce.

Nela Stolleová

**PŘEDPOKLÁDANÝ NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE: FIREMNÍ
POLITIKA PŘÁTELSKÁ RODINĚ Z POHLEDU ZAMĚSTNAVATELE**

DIPLOMANT: Nela Stolleová

KONZULTANT: Mgr. Miriam Kotrusová, Ph.D.

1. Vymezení předmětu zkoumání a strukturace výzkumného tématu

V minulosti byl hlavním a téměř jediným cílem firem a podniků ekonomický zisk. Ale stále častěji se mluví o společenské odpovědnosti firem. Dle Českého Business Leaders Forum a jeho členských firem se jedná o dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého podnikání odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají. V praxi stojí společenská odpovědnost na 3 pilířích - ekonomickém, sociálním a environmentálním. [Trnková 2006; 4] Já bych se ve své práci ráda věnovala sociálnímu pilíři se zaměřením na podporu rodin s dětmi.

Díky neutuchajícímu problému s dostupností veřejných mateřských školek je skloubení rodinného a pracovního života a následné navrácení do pracovního procesu po rodičovské dovolené stále složitější. Mateřské školy v České republice umožňují umístit děti od tří let věku. Navíc počet neuspokojených žádostí o přijetí dítěte do MŠ v roce 2011/2012 činilo celkem 49 186 a každoročně se zvyšuje. [Výzkumný ústav práce a sociálních věcí 2013] Řada rodičů je tak nucena řešit situaci jinými, zato finančně nákladnějšími opatřeními. Buď hledají jiné alternativy hlídání a vzdělávání svých dětí, jako je soukromá školka či chůva, nebo zůstávají s dětmi sami doma. Určitým řešením této situace je dobrovolná činnost firem a podniků, která je nad rámec zákonem stanovených

povinností. Díky ní mohou rodiče čerpat výhody, které jim poskytne jejich zaměstnavatel. Spadá sem např. podpora žen v jejich kariérním růstu a popřípadě rekvalifikace po rodičovské dovolené, dále zřizování zařízení pro hlídání a péči o děti zaměstnanců, finanční příspěvek na úhradu služeb péče o děti, flexibilní pracovní doba, apod. [Trnková 2006]

2. Teoretická východiska

Ústřední teorie k tématu neexistuje. Přesto však nastíním okruhy některých podpůrných teorií. Budu pracovat s teorií ekonomické racionality a rovněž instrumentální teorií - dosahování ekonomických cílů prostřednictvím sociálních aktivit, etickou teorií - zaměřením na dosahování dobra ve společnosti a institucionální teorií - odrážení potřeb společnosti a sociální legitimacy.

Klíčovými pojmy, se kterými budu pracovat, jsou tedy: společenská odpovědnost firem, skloubení rodinného a pracovního života, firemní politika přátelská rodině, rekvalifikace žen na rodičovské dovolené, firemní školka, dětská skupina, flexibilní pracovní doba, pracovní volno, poradenské služby, finanční příspěvek

3. Cíle bakalářské práce

Cílem mé bakalářské práce je zmapovat, jaké jsou kořeny firemní politiky přátelské rodině v České republice, jaké mají zaměstnavatelé možnosti realizace v této oblasti, jakou roli hraje stát v podpoře podnikové politiky přátelské rodině a jaké je její současné legislativní nastavení. Prostřednictvím výzkumu, který provedu ve firmách a podnicích, bych ráda zodpověděla otázky, které se budou týkat zaměstnavatelů, jejich povědomí o firemní politice příznivé rodině, jak ji hodnotí a co by chtěli změnit.

4. Výzkumné otázky

- Jaký byl vývoj firemní politiky se zaměřením na rodiny v České republice před rokem 1989 a po něm?
- Jaké je legislativní nastavení a podpora ze strany státu pro zaměstnavatele podporující firemní politiku příznivou rodině?

- Jaké se zaměstnavatelé staví k firemní politice příznivé rodině?
- Jaká opatření, která podporují skloubení rodinného a pracovního života zaměstnanců, využívají zaměstnavatelé?
- Jaké výhody a nevýhody sledávají zaměstnavatelé v zavádění firemní politiky přátelské rodině?
- Jak zaměstnavatelé hodnotí přístup státu v oblasti firemní politiky příznivé rodině?

5. Metody a prameny

Prameny budou tvořit legislativní ustanovení České republiky, odborné články týkající se dané problematiky, knihy zabývající se tematikou family friendly policy z pohledu zaměstnavatelů.

Vzhledem k povaze tématu a vytyčení cílů, kterým je hlubší nahlédnutí do problematiky přístupu zaměstnavatelů k firemní politice přátelské rodině, jsem se rozhodla zaměřit práci na kvalitativní analýze dat. Jako nejvhodnější prostředek k naplnění některých cílů jsem zvolila polostrukturované hloubkové rozhovory. Předem stanovené přesné znění všech otázek by mohlo mít za následek opomenutí některých důležitých fenoménů. Je důležité, abych se mohla respondentů doptat na jejich názory a postoje k dané problematice. Rozhovor jako metodu sběru dat jsem zvolila z toho důvodu, že potřebuji získat detailní pohled zaměstnavatelů do zkoumané problematiky firemní politiky přátelské rodině s malými dětmi.

6. Předpokládaná struktura bakalářské práce

Práci rozdělím do tří částí. První část bude opřena o studium a analýzu odborných dokumentů týkajících se daného tématu. Shrnu teoretická východiska, která se týkají firemní politiky přátelské rodině vůči zaměstnancům s malými dětmi.

Ve druhé části se budu věnovat již konkrétním činnostem, kterými zaměstnavatelé mohou napomoci sladit rodinný a pracovní život svých zaměstnanců - čili rekvalifikace, zřizování zařízení pro hlídání a péči o děti

zaměstnanců, finanční příspěvek na úhradu služeb péče o děti, flexibilní pracovní doba, poradenské služby i pracovní volna. Zmapuji vývoj firemní politiky přátelské rodině a shrnu jednotlivá specifika. Tím získám odpověď na otázky: „Jaký byl vývoj firemní politiky se zaměřením na rodiny v České republice před rokem 1989 a po něm? Jaké je legislativní nastavení a podpora ze strany státu pro zaměstnavatele podporující firemní politiku příznivou rodině?“

Třetí část pak bude zaměřená na primární analýzu dat výzkumu, který provedu v průběhu roku na vybraných pracovištích. Výzkum bude probíhat formou rozhovorů. Z těchto závěrů sestavím odpověď na otázky: „Jaké se zaměstnavatelé staví k firemní politice příznivé rodině? Jaká opatření, která podporují skloubení rodinného a pracovního života zaměstnanců využívají zaměstnavatelé? Jaké výhody a nevýhody shledávají zaměstnavatelé v zavádění firemní politiky přátelské rodině? Jak zaměstnavatelé hodnotí přístup státu v oblasti firemní politiky příznivé rodině?“

Obsah

ÚVOD	2
1 CÍLE PRÁCE	4
1.1 Výzkumné otázky	4
2 METODOLOGIE	5
2.1 Případová studie	5
2.1.1 Sběr dat	6
2.1.2 Zpracování dat a jejich interpretace	9
2.1.3 Úskali případové studie	10
2.2 Expertní šetření a triangulace	10
3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	11
3.1 Teorie racionální volby	11
3.2 Teorie maximalizace zisku vs. teorie strategické konkurenční výhody	12
3.3 Institucionální teorie	13
3.4 Teorie sloučení rodinných a profesních rolí	14
4. FIREMNÍ POLITIKA PŘÁTELSKÁ RODINĚ V ČESKÉ REPUBLICE	15
4.1 Vývoj firemní politiky přátelské rodině	15
4.2 Současná firemní politika přátelská rodině	16
4.2.1 Vzdělávací a rekvalifikační kurzy při rodičovské dovolené	18
4.2.2 Zařízení pro hlídání a péči o děti zaměstnanců	20
4.2.3 Finanční příspěvek pro rodiny s dětmi	24
4.2.4 Flexibilní formy práce	26
4.2.5 Poradenské služby	31
4.2.6 Pracovní volno	31
4.3 Zhodnocení firemní politiky přátelské rodině v daných firmách	33
4.4 Zhodnocení přístupu státu v oblasti firemní politiky přátelské rodině	38
ZÁVĚR	41
POUŽITÁ LITERATURA	43
SEZNAM ZKRATEK	50
SEZNAM PŘÍLOH	51
PŘÍLOHY	52

Úvod

Bakalářská práce vznikla na základě mého hlubšího zájmu o téma sladění rodinného a pracovního života. S problémem skloubení práce a rodiny se setkává ve svém životě téměř každá rodina. Rozhodla jsem se o nahlédnutí do problematiky z jiného úhlu pohledu, konkrétně z pohledu zaměstnavatelů. Domnívám se, že takto ukotvené téma je pojato inovativně a neotřele, neboť velké množství publikací se zabývá přístupem samotných aktérů - čili zaměstnanců a jejich problémem sladění rodinného a pracovního života. Zajímá mě, jaké možnosti realizace mají v této oblasti zaměstnavatelé, jak se staví k zodpovědnosti, kterou mají vůči svým zaměstnancům, co přináší firemní politika přátelská rodině jejich podniku a jak hodnotí přínos státu.

Firemní politika přátelská rodině je součástí širokého konceptu společenské odpovědnosti firem (anglicky Corporate Social Responsibility - CSR). Ta se stává nezbytnou součástí strategického plánování každé firmy nejen v zahraničí, ale i v České republice. [Napříč společenskou odpovědností firem 2005; 3]

Díky neutuchajícímu problému s dostupností veřejných mateřských školek je skloubení rodinného a pracovního života a následné navrácení do pracovního procesu po rodičovské dovolené stále složitější. Mateřské školy v České republice umožňují umístit děti od tří let věku. Navíc počet neuspokojených žádostí o přijetí dítěte do MŠ v roce 2011/2012 činilo celkem 49 186 a každoročně se zvyšuje. [Výzkumný ústav práce a sociálních věcí 2013] Řada rodičů je tak nucena řešit situaci jinými, zato finančně nákladnějšími opatřeními. Buď hledají jiné alternativy hlídání a vzdělávání svých dětí, jako je soukromá školka či chůva, nebo zůstávají s dětmi sami doma. Určitým řešením této situace je dobrovolná činnost firem a podniků, která je nad rámec zákonem stanovených povinností. Díky ní mohou rodiče čerpat výhody, které jim poskytne jejich zaměstnavatel. Spadá sem např. podpora žen v jejich kariérním růstu a popřípadě rekvalifikace po rodičovské dovolené, dále zřizování zařízení pro hlídání a péči o

děti zaměstnanců, finanční příspěvek na úhradu služeb péče o děti, flexibilní pracovní doba, apod. [Trnková 2006]

V první kapitole vytyčuji cíle a výzkumné otázky, které se týkají historie, legislativního nastavení a povědomí samotných zaměstnavatelů o firemní politice přátelské rodině. Druhá kapitola představuje metodologii výzkumu, včetně výzkumného přístupu, výběru respondentů, průběhu rozhovorů, analýzy a zpracování dat. Ve třetí kapitole této práce vymezuji teoretická východiska práce, která se vážou k tématu firemní politiky přátelské rodině. A čtvrtá kapitola je zaměřena na obsahovou stránku firemní politiky přátelské rodině a hlubší kontext celé společenské odpovědnosti firem. Pojednává o legislativním nastavení firemní politiky přátelské rodině v České republice a interpretuje výsledky mého šetření v porovnání s dalšími výzkumy. Zodpovídám zde dílčí výzkumné otázky, kladené v úvodu práce, a shrnuji je v ucelený závěr.

1 Cíle práce

Cílem mé bakalářské práce je vysvětlit, jaké jsou kořeny firemní politiky přátelské rodině v České republice, zjistit, jaké mají zaměstnavatelé možnosti realizace v této oblasti, jakou roli hraje stát v podpoře podnikové politiky přátelské rodině a jaké je její současné legislativní nastavení. Prostřednictvím výzkumného šetření, které provedu ve firmách a podnicích a analýzy již zrealizovaných výzkumů, bych ráda zodpověděla otázky, které se budou týkat zaměstnavatelů, jejich povědomí o firemní politice příznivé rodině, jak ji hodnotí a co by chtěli změnit.

1.1 Výzkumné otázky

- Jaký byl vývoj firemní politiky se zaměřením na rodiny v České republice před rokem 1989 a po něm?
- Jaké je současné legislativní nastavení a podpora ze strany státu pro zaměstnavatele podporující firemní politiku příznivou rodině?
- Jaké se zaměstnavatelé staví k firemní politice příznivé rodině?
- Jaká opatření, která podporují skloubení rodinného a pracovního života zaměstnanců, využívají zaměstnavatelé?
- Jaké výhody a nevýhody shledávají zaměstnavatelé v zavádění firemní politiky přátelské rodině?
- Jak zaměstnavatelé hodnotí přístup státu v oblasti firemní politiky příznivé rodině?

2 Metodologie

Vzhledem k povaze tématu a vytyčení cílů, kterým je hlubší nahlédnutí do problematiky přístupu zaměstnavatelů k firemní politice přátelské rodině, jsem se rozhodla založit práci na kvalitativní analýze dat. Tento výzkumný přístup jsem zvolila z toho důvodu, neboť se využívá při hledání porozumění daného sociálního problému. Výzkumník vytváří komplexní holistický obraz a informuje o názorech účastníků výzkumu. [Creswell 2007; 249]

Výhodou tohoto typu výzkumu je, že klade důraz na pochopení zkoumané reality, podrobný vhled do problému a možnost provést výzkum jen na malém počtu respondentů. V průběhu výzkumu můžeme nalézt další fenomény týkající se tématu, neboť se nesoustředujeme pouze na určitou teorii a její testování, ale na její rozvoj. Oproti tomu nevýhodou je, že nemůžeme výsledky výzkumu zobecnit na celou populaci, vysoká zainteresovanost výzkumníka na zkoumaném problému, a tím pádem vyšší ovlivnitelnost výzkumu. [Hendl 2005; 49 - 53] To se pokusím eliminovat předem propracovaným scénářem rozhovoru. (Viz příloha 1)

2.1 Případová studie

Vzhledem k povaze tématu jsem se rozhodla provést případovou studii zaměřenou na popis firemní politiky přátelské rodině z pohledu zaměstnavatelů. Případová studie spočívá v podrobném vhledu do jednoho nebo několika málo případů. Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním několika případů lépe porozumíme jiným podobným jevům. [Hendl 2005; 104] Díky detailnímu zaměření získáme hlubokou analýzu zkoumaného případu a pochopíme hlubší souvislosti, které zůstávají jiným výzkumným strategiím skryty. [Veselý, Nekola, Ochrana 2007; 152]

Dle Veselého, Nekoly a Ochrany je typickou metodou sběru dat k případové studii nestrukturovaný rozhovor. [Veselý, Nekola, Ochrana 2007; 155] Z důvodu možné nesourodosti sebraných dat jsem raději zvolila

polostrukturovaný rozhovor neboli rozhovor podle návodu, abych v průběhu dotazování neopomenula některé důležité fenomény.

Strukturu rozhovoru jsem rozložila do čtyř základních tematických okruhů, které korespondovaly se mnou vytyčenými cíli.

1. Firemní strategie politiky přátelské rodině.
2. Podpora politiky přátelské rodině ve firmách.
3. Zhodnocení firemní politiky přátelské rodině v dané firmě.
4. Zhodnocení přístupu státu v oblasti firemní politiky příznivé rodině.

Ke každému okruhu jsem si stanovila konkrétní otázky, které však sloužily pouze ke kontrole, zda se respondent vyjádřil k zadaným tématům. Podle situace jsem otázky obměňovala, doplňovala i vynechávala.

2.1.1 Sběr dat

Rozhovory jsem uskutečnila se zaměstnavateli (řediteli marketingu, řediteli PR, členy představenstva a dalšími, kteří byli kompetentní se k danému tématu vyjádřit) velkých podniků a firem v České republice (konkrétně v Severních Čechách), neboť pro-rodinná opatření ve firmách s malým počtem zaměstnanců jsou minimální nebo žádná.

Podle Komise Evropského společenství jsou označovány velkými podniky ty, které mají nad dvě stě padesát zaměstnanců, [Komise Evropského společenství 2003; 36 - 41] a proto byly rozhovory zrealizovány právě v těchto firmách. Jeden z rozhovorů, který není zahrnut v celkové analýze, se konal ve firmě, která měla kolem sta zaměstnanců - čili dle Komise Evropského společenství se středně velkou firmou. [Komise Evropského společenství 2003; 36 - 41] Tento rozhovor nebyl pro mé téma přínosný, neboť zaměstnavatel se nijak hlouběji o firemní politiku přátelskou rodině nezajímal z důvodu neperspektivnosti pro jeho firmu.

Aby bylo pokryto co největší spektrum rozhovorů, rozhodla jsem se každý podnik a firmu přiřadit k jednotlivému ekonomickému sektoru, čili primární sektor - prvovýroba, sekundární sektor - druhovýroba, terciární sektor - oblužná sféra a kvartérní sektor - výzkum a věda. Oblast činnosti firem jsem si zvolila

jako jedno z kritérií výběru. Pro vlastní šetření nebylo rozhodující, zda dotazovaná firma využívá opatření pro podporu skloubení rodinného a pracovního života svých zaměstnanců či nikoli.

Dalším kritériem bylo rozdělení firem na veřejné a soukromé. Dvě firmy spadaly do veřejného sektoru ekonomiky, jednalo se o podniky v terciárním a kvartérním sektoru, a dvě do soukromého, náležící do primárního a sekundárního sektoru.

Tab. 1: Přehled respondentů

	Firma X	AGC	Krajská zdravotní	UJEP
Zařazení	soukromá	soukromá	veřejná	veřejná
Ekonomický sektor	primární	sekundární	terciární	kvartérní
Počet zaměstnanců	700	1 000 v ČR	6 300	2 450 - 3 950
Zástupce společnosti	představitel odboru	ředitel firmy	vedoucí personálního a mzdového odboru	vedoucí zaměstnaneckého odboru
Délka rozhovoru	30 minut	35 minut	40 minut	e-mailová komunikace

Zdroj: autorka

Provoz firmy X se dělí na tři úseky, zastoupení žen v terénní práci je v řádech jednotek procent, druhý úsek se týká zpracování surovin, kde je podíl žen asi dvacet pět procent. Poslední úsek tvoří kancelářské práce, v kterých jsou ženy zastoupeny přibližně sedmdesáti procenty.

Firma AGC Flat Glass Czech se sídlem v Teplicích se zaměřuje na výrobu plochého skla, které dále zpracovává. Její dceřiné společnosti sídlí v České republice, v Polsku a na Slovensku, které čítají okolo 2 500 pracovníků. Zastoupení žen ve firmě je závislé na náročnosti práce. Aktivitu firmy můžeme rozdělit do čtyř oblastí. První zahrnuje vlastní výrobu plochého skla, kde je zastoupení žen nižší než dvě procenta. Druhá oblast se týká opracování skel, kde je podíl žen čtyřicet procent. Třetí oblast se týká finalizace produktu, která v zastoupení žen představuje vyšší procento - kolem šedesáti pěti až sedmdesáti.

Poslední oblastí jsou kancelářské práce, kde je zastoupení žen nejvyšší, tvoří až devadesát procent.

Krajská zdravotní (K.Z.) je veřejná akciová společnost, která sdružuje pět nemocnic v severních Čechách (Ústí nad Labem, Teplice, Děčín, Most a Chomutov). Poměr zastoupení žen ve firmě je závislý od typu pracovní činnosti. Mezi lékaři převládají muži, kdežto mezi zdravotními sestrami spíše ženy. Celkový poměr všech zaměstnanců podle pohlaví je dle odhadu vedoucí personálního a mzdového odboru 70 : 30 ve prospěch žen.

Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem je veřejná vysoká škola. Poměr zaměstnanců dle pohlaví je padesát na padesát.

Vyhledávání a kontaktování respondentů nebylo nakonec tak obtížné, jak jsem se obávala. Kontakty na jednotlivé zaměstnavatele se mi podařilo získat díky sociální síti přátel a známých. Nejvíce se mi osvědčil telefonní kontakt s potencionálními respondenty, neboť komunikace skrze e-mail byla zdlouhavá a neefektivní. Největší překážkou byla časová vytíženost respondentů, avšak s tímto problémem jsem počítala a na realizaci rozhovorů si vyhradila téměř čtyři měsíce. Dalším úskalím se stalo samotné zkontaktování vrcholných manažerů a zodpovědných osob firem a podniků. Sekretářky mne mnohdy odmítaly s řediteli či manažery spojit, a proto bylo nutné kontaktovat více respondentů. Zrealizované ve výsledku byly nakonec čtyři rozhovory.

Při sjednávání schůzek jsem se plně podřídila podmínkám a potřebám zaměstnavatelů. Všechny rozhovory proběhly přímo v kancelářích dotazovaných respondentů, což mělo velikou výhodu. Rozhovory nenarušovaly žádné nežádoucí vlivy a probíhaly vždy v přátelském prostředí. Trvaly kolem 30 - 40 minut. Jeden rozhovor jsem, na přání respondenta, zrealizovala skrze e-mail. Díky aktivní komunikaci nebyl žádný problém se sběrem dat ani s případnými dotazy.

Při rozhovoru jsem vždy položila jen jednu jasnou a srozumitelnou otázku a vyčkala na odpověď. Pokud respondent s odpovědí váhal, pokusila jsem se otázku interpretovat jinak, ale nezahlocovala jsem ho změtí různých otázek. K prohloubení odpovědí a podnícení respondentů k hovoru jsem použila sondáž.

S dotazovanými respondenty jsem jednala jako s odborníky na danou tematiku. Při vedení rozhovoru jsem dávala pozor, abych nijak nezpochybňovala jejich názory a zaujala co možná nejvíce neutrální postoj k jejich sdělení. [Hendl 2005; 166 - 172]

2.1.2 Zpracování dat a jejich interpretace

Před samotnými rozhovory jsem si vyžádala souhlas s pořízením audio záznamu. U e-mailové komunikace tento problém odpadl. Rozhovory jsem nahrávala na diktafon a k mému překvapení ani jeden z respondentů neměl proti tomuto způsobu záznamu námitku. Následně jsem provedla částečný přepis pro mne relevantních pasáží rozhovoru do počítače. Domnívám se, že pro účely mé práce je doslovný přepis zbytečný.¹ Citace z rozhovorů v textu bakalářské práce jsou převedeny do spisovného jazyka a bez výplňkových slov. Jelikož se nejedná o osobní citlivé téma, nebylo třeba citace anonymizovat. Pouze jeden z respondentů chtěl zůstat v anonymitě, proto jsem firmu v interpretaci dat označila písmenem X.

Podle Hendla se analýza dat v kvalitativním výzkumu opírá o zcela běžné formy uvažování. V případové studii se tedy výzkumník snaží dát význam nashromážděným údajům. Ve své práci jsem postupovala více analyticky a data jsem nejprve okódovala tak, jak ve své publikaci popisuje Hendl, systematicky jsem je prohledávala s cílem nalézt pravidelnosti a klasifikovat jejich jednotlivé části. [Hendl 2005; 226]

Každou firmu a podnik jsem v krátkosti charakterizovala a představila jejich přístup k firemní politice přátelské rodině. Analyzovala jsem, jaká opatření ke skloubení práce a rodiny zaměstnanců zaměstnavatelé využívají a v čem spatřují jejich výhody. Na analýzu jednotlivých případů jsem navázala jejich srovnáním. Pokusila jsem se v jednotlivých případech vidět globální procesy a porozumět, jak jsou určeny lokálními kontextuálními podmínkami. [Hendl 2005; 236]

¹ Nahrávky rozhovorů jsou uloženy a na vyžádání je možné poskytnut jejich přepis.

2.1.3 Úskalí případové studie

Za největší slabinu případové studie je považován nedostatek vědecké rigoróznosti a obtížná generalizace. [Veselý, Nekola, Ochrana 2007; 152] Zobecnění zjištění na celou populaci není ze čtyř dotazovaných případů přijatelné. Je pravdou, že jsem se snažila toto úskalí eliminovat tím, že jsem zvolila pevná kritéria pro výběr respondentů a snažila se tak pokrýt co největší spektrum firem a podniků.

Dalším problematickým místem případové studie je samotný výběr respondentů, neboť souhlas s realizací rozhovoru poskytli ve větší míře pouze ti zaměstnavatelé, kteří jsou orientovaní na firemní rodinnou politiku. Takoví respondenti budou mít větší zájem o vyjádření se k dané problematice. Výzkum tedy opomíjí zaměstnavatele, kteří koncept firemní politiky přátelské rodině zcela odmítají.

2.2 Expertní šetření a triangulace

Díky výše zmíněným úskalím případové studie jsem se rozhodla svou práci doplnit i o analýzu již provedených výzkumů a vyjádření expertů na téma firemní politiky přátelské rodině. Mým úkolem bylo zachytit a analyzovat obsah jejich znalostí a následně je využít pro dané cíle. [Hendl 2005; 189]

Pro svou práci jsem využila tzv. triangulaci. To znamená, že pro ověření poznatků jsem využila více přípustných metod sběru dat. Triangulaci je možné chápat jako vzájemnou validizaci různých metod a postup pro obohacení a doplnění výsledků. V mém případě se jedná o rozhovory se samotnými zaměstnavateli, které komparuji s již provedenými výzkumy a s vyjádřením expertů. [Hendl 2005; 146 - 149]

3 Teoretická východiska práce

Ústřední teorie k tématu neexistuje. Přesto však nastíním okruhy některých podpůrných teorií. Budu pracovat s teorií racionální volby a rovněž s teorií sloučení rodinných a profesních rolí, s teoriemi maximalizace zisku a strategické konkurenční výhody a s institucionální teorií.

3.1 Teorie racionální volby

Bakalářskou práci opřu o teorii racionální volby (rational choice theory) v konání firem. Tato teorie staví na předpokladu, že jednotliví aktéři se chovají racionálně v ekonomickém smyslu. Pokud se aktér rozhoduje mezi cíli a mírou nákladů, které je třeba k dosažení stanovených cílů vynaložit, pak se vždy rozhoduje racionálně - tak, aby náklady nepřevýšily zisky. Z tohoto hlediska jsou aktéři vnímáni jako racionální aktéři a každá volba jako racionální volba. [Goldthopre 1998; 168]

Teorie racionální volby tvoří jádro neoklasické ekonomie. Výrazně tuto teorii rozpracovali ekonomové L. Walras, K. Arrow, G. Debreu i G. Becker. *„Becker tvrdí, že pohnutky v pozadí lidského chování lze v mnoha případech popsat na základě předpokladu, že ten, kdo při rozhodování volí mezi různými možnostmi, volí tu možnost, která zaručuje nejpříznivější kombinaci výhod a nevýhod.“* O tom, kdo se rozhoduje, se předpokládá, že je to důsledný člověk, jehož preference splňují určité požadavky na důslednost, a že maximalizuje užitkovou funkci – to znamená, že se snaží z daných možností učinit optimální volbu.“ [Kornal 2008; 7] Pokud je potřeba vysvětlit některý složitý společenský jev, pak je nutné se ptát, jaké jsou pohnutky těch, co rozhodují, jakými cíli jsou poháněni a jaké mají zájmy. Je důležité provést rozbor toho, co jedince podněcuje ke konání. [Kornal 2008; 7]

V současné době se v České republice usiluje o rozšíření firemní politiky příznivé rodině. Ovšem většina činností, kterými by zaměstnavatelé mohli napomoci skloubení rodinného a pracovního života svých zaměstnanců, je

finančně náročná a pro zaměstnavatele nevýhodná. [Čermáková 2013; 80] Předpokládáme-li, že zaměstnavatelé jednají racionálně, pak nebudou podporovat firemní politiku příznivou rodině, pokud se jim investice nevyplatí.

3.2 Teorie maximalizace zisku vs. teorie strategické konkurenční výhody

S konceptem firemní politiky přátelské rodině a celé společenské odpovědnosti firem jsou spjaty dvě protichůdné teorie - maximalizace zisku vlastníků amerického ekonoma Milтона Friedmana. Ten považuje odpovědnost vůči svým zaměstnancům za nesmysl. Jedinou povinností managementu by mělo být maximalizování zisků pro vlastníky, kterým jsou, jako jediným, manažeři odpovědní. Dle této teorie není potřeba projevovat solidaritu vůči někomu, kdo je ne zvolil, jehož zájmy neznají a pro koho nepracují. Zohledňování zájmů někoho třetího považuje Friedman za okrádání vlastníků. Navíc, zvýšené náklady na firemní politiku příznivou rodině a celou CSR snižují zisk podniku a tím brzdí i obecný blahobyt. [Šmajs, Binka a Rolný 2012; 159]

Friedman uvádí, že firma či podnik, jakožto právnická osoba nemůže mít odpovědnost vůči zaměstnancům, tou disponují pouze samotní podnikatelé. Proto již samotný termín přátelská firemní politika je zavádějící. V soukromých podnicích má zaměstnanec odpovědnost ke svým zaměstnavatelům, nikoli naopak. Jeho povinností je naplňovat cíle vytyčené společností, pro kterou pracuje - maximalizace zisku, dobročinnost, zavedení nových služeb, apod. Dále upozorňuje na skutečnost, že přátelská firemní politika vůči zaměstnancům se negativně odrazí v jiných oblastech podnikání, například snížením výnosu akcionářů, zvýšením ceny produktů či snížením mezd zaměstnanců. [Friedman 1970; 114 - 117]

Protichůdnou teorií k Friedmanově maximalizaci zisků vlastníků je teorie strategické konkurenční výhody. Zastánci této teorie jsou například Zuzana Bartošová, Porter a Kramer, Zdražilová či Prskavcová. Tato teorie pracuje s myšlenkou, že očekávání společnosti k podnikání se proměnilo. Firmy jsou

stále častěji vyzývány k angažovanosti v oblasti odpovědnosti firem vůči svým zaměstnancům. [Zadrazilová 2010; 104] „*Stávají se součástí celosvětového hnutí zaměřeného na rozšíření role z ,tvůrců zisků' na ,spolutvůrce hodnot'. Hlavním mottem této globální kampaně je, že, firma, která nedělá nic jiného, než vydělává peníze, je firma špatná.*“ [Bartošová 2005; 35] Dle Robbinse a Coultera je: „*společenská odpovědnost manažerů více než zisk a zahrnuje ochranu a zvyšování blahobytu společnosti*“ [Robbins a Coulter 2004; 118]

3.3 Institucionální teorie

Institucionální teorie zdůrazňuje význam legitimacy. Předpokládá se, že měnící se uspořádání a hodnoty společnosti způsobují tlak na zaměstnavatele, kteří jsou nuceni reagovat na tyto změny a zavádět opatření podporující rodiny s dětmi bez ohledu na to, zda se jim hodí do firemní strategie, nebo jim přináší jiné výhody. Firemní politika přátelská rodině se tak začala vyvíjet z toho důvodu, neboť je třeba dosáhnout sociální legitimacy a odrážet tak potřeby společnosti. [Boxall 2006; 61] Institucionální teorie předpokládá, že opatření podporující zaměstnance s dětmi jsou přijata v takových firmách a podnicích, pro které je sociální legitimita rozhodující. Důsledkem je to, že podpora zaměstnanců je zavedena, aniž by zaměstnavatel kladl důraz výhradně na ekonomickou efektivitu pro firmu. [Wood, Stephen 2010; 1578]

Perry-Smith a Blum také předpokládali, že přístup zaměstnavatelů k firemní politice přátelské rodině je závislý na velikosti organizace. Čím větší je firma nebo podnik, tím větší je i zájem zaměstnavatelů o zajišťování podmínek pro skloubení rodinného a pracovního života zaměstnanců. Vysvětlují to tím, že velké organizace zažívají větší institucionální tlak než menší organizace, které se netěší tak velkému zájmu ze strany společnosti ani médií. Neznamena to ovšem, že dosáhnou větší odměny za jejich využívání. Podle stejného argumentu očekávali, že dopad sociální legitimacy je větší u organizací veřejného sektoru, pro které je společenský tlak intenzivnější. [Perry-Smith a Blum 2000; 1108]

3.4 Teorie sloučení rodinných a profesních rolí

Téma mé práce se velmi blízce dotýká problému skloubení rodinného a pracovního života. Tuto překážku nejčastěji řeší ženy s malými dětmi. Dochází ke konfrontaci dvou rolí - na jedné straně péče o rodinu a domácnost, na straně druhé profesní růst a kariéra.

S nesouladem rolí jsou spjaty dvě protichůdné teorie. Jedná se v první řadě o voluntaristickou teorii preferencí britské ekonomky Catherine Hakim. Podle této teorie jsou role neslučitelné a záleží na vlastních preferencích, kterou sféru života si jedinec zvolí. [Doudová, Hašková, Maříková 2005; 17] Tento pohled je důvodem, proč family friendly policy nefunguje. Teorii neslučitelnosti rolí rozpracoval i americký sociolog Robert K. Merton. Tato teorie je velmi úzce spjata s pojmy sociální role a sociální status. „*Sociální role označuje očekávaný způsob chování, který se váže k určitému sociálnímu statusu. Sociální status vyznačuje pozici člověka v lidské struktuře, vymezuje práva a povinnosti k osobám skupinám a společností.*“ [Grombířová 2008; online] Merton rozlišil tři druhy rolových konfliktů. Ve vztahu k této práci se jedná o konflikt, kdy je osoba nucena volit mezi neslučitelnými rolemi [Matoušek 2001; 217] - péči o rodinu a domácnost vs. kariéra.

Druhou teorií je přístup autorů (např. R. Crompton, A. R. Hochschild, U. Becka a H. Bradley) v oblasti konfliktu rolí, podle kterého jsou tyto sféry sice konfliktní, ale slučitelné - ovšem za předpokladu jistých opatření a kompromisů, jako je dostatečná nabídka „family friendly policies“ v zaměstnání. [Doudová, Hašková, Maříková 2005; 17]

4. Firemní politika přátelská rodině v České republice

4.1 Vývoj firemní politiky přátelské rodině

Vývoj konceptu firemní politiky přátelské rodině byl v České republice výrazně ovlivněn érou komunismu. Zatímco v „západním“ světě se tržní mechanismy rozvíjely již řadu let, u nás se začaly objevovat ve větším měřítku až na přelomu 21. století. V devadesátých letech, po pádu komunismu, proběhla v České republice vlna privatizace a ekonomických reforem, na firemní politiku a celý koncept CSR již nezbýval prostor. V druhé polovině devadesátých let začaly vznikat společnosti, které se zasadily o rozvoj etiky podnikání i v České republice, např. Transparency International Česká republika a Etické fórum. I díky tlaku médií se na přelomu 21. století začínaly prosazovat politické tlaky na změnu legislativy, která by umožnila zlepšení situace v této oblasti. [Dytrt 2006 in Orlová a kol. 2011; 19 - 20]

Opatření zaměstnavatelů ke skloubení rodinného a pracovního života svých zaměstnanců bylo úzce spjato s agendou rovných příležitostí a především s podporou účasti matek na trhu práce. Prvními firmami, prosazující koncept firemní politiky přátelské rodině v České republice, byly dceřiné společnosti transnacionálních korporací, které využívaly zkušenosti svých mateřských společností. [Zadražilová 2008; 107] V současné době je nejvýznamnějším představitelem firemní politiky přátelské rodině a celé CSR v České republice organizace Business Leaders Forum, která byla založena roku 1992. Členskou základnu tvoří v současnosti zhruba dvacet českých společností či českých poboček nadnárodních firem. Jeho cílem je napomáhat šíření dobré praxe v oblasti společensky odpovědného podnikání. [Orlová a kol, 2011; 20]

Ovšem, je třeba zmínit některé podnikatele, kteří se v minulosti hlouběji zajímali o firemní politiku přátelskou rodině. Mezi ně patří Jindřich Waldes, který pro své zaměstnance založil podpurný fond, z něhož financoval příspěvky

při narození dítěte, v mateřství, při úmrtí v rodině, příspěvky na stěhování, za věrnost firmě či za zlepšovací návrhy. Velkou pozornost věnoval též výchově svých zaměstnanců, kterým umožňoval studium v zahraničí. [Kunz, Misař, Srpová 2012; 4]

V souvislosti s firemní politikou přátelskou rodině je také třeba zmínit podnikatele Tomáše Baťu. Antonín Cekota definoval Baťovu oblast podnikání takto: „*Ve svém životním díle zvítězil proto, že mu šlo o více nežli jen o úspěch v obchodním a průmyslovém podnikání. Usiloval o vytvoření životního stylu člověka průmyslové civilizace.*“ [Cekota 2004; 158]

4.2 Současná firemní politika přátelská rodině

V minulosti byl hlavním a téměř jediným cílem firem a podniků ekonomický zisk. Ale v dnešní společnosti vyvstává stále důležitější otázka společenské odpovědnosti a konkurenční výhody firem. Koncept společenské odpovědnosti firem se začal výrazněji formovat v padesátých letech dvacátého století, kdy ho definoval Howard R. Bowen jako povinnosti podnikatelů následovat činnosti, které jsou žádoucí z hlediska cílů a hodnot naší společnosti. [Carrol 1999; 270] Jedním z takových opatření je i firemní rodinná politika.

Harmonizace práce a rodiny spadá do sociálního pilíře společenské odpovědnosti firem. Sociální oblast zahrnuje péči firem a podniků o své zaměstnance a vytváření dobrých pracovních podmínek. Zabývá se vztahy k zaměstnancům, principy zaměstnávání a ochotou věnovat část zisku filantropii. Je třeba si uvědomit, že spokojený a motivovaný pracovník je klíčovým faktorem pro fungování firmy. [Zadražilová 2008; 104, Trnková 2006; 4]

Sociální politika firem směřuje k vytvoření partnerství se zaměstnancem prostřednictvím podpory jeho schopností a dovedností. Skrze dosažení jeho uspokojení poté dosahuje svých cílů i samotný podnik. Díky své sociální politice podniky udržují a rozvíjí dobré vztahy s ostatními firmami, tím vytváří nové obchodní příležitosti, zvyšují motivaci svých zaměstnanců a upoutávají pozornost médií. [Maršíková, Prskavcová, Řehořová, Zbránková 2008; 12 - 18]

Tabulka s příklady možných opatření se nachází v příloze č. 2.

Hlouběji se zaměřím na opatření vyvažující osobní a pracovní život, tzv. work-life balance, kam řadíme vzdělávací a rekvalifikační kurzy při rodičovské dovolené, zařízení pro hlídání a péči o děti zaměstnanců, finanční příspěvek pro rodiny s dětmi, flexibilní pracovní dobu, poradenské služby a pracovní volno. [Maršíková, Prskavcová, Řehořová, Zbránková 2008; 14]

Firemní politika přátelská rodině napomáhá rodičům skloubit rodinnou a pracovní sféru jejich života. Lidé jsou velmi často nuceni volit mezi prací a rodinou, ale v jejich hodnotové orientaci častěji dominuje soukromý život. [Kociánová 2012; 106] Politika harmonizace práce a rodiny usiluje o zmírnění „handicapu“ rodičovství, který zatěžuje návrat rodiče na trh práce. [Bartáková 2008; 13] Z podpory vstřícného prostředí pro zaměstnance čerpají výhody i samotní zaměstnavatelé. Skloubení rodinného a pracovního života usnadňuje týmovou práci, přispívá k její větší efektivitě, snižuje fluktuaci pracovních sil a tím se snižují náklady na přijímání a zaškolování nových pracovníků, snižuje se absence zaměstnanců z rodinných a osobních důvodů, zvyšuje se spolupráce a motivace zaměstnanců, což v konečném důsledku opět vede k větší konkurenceschopnosti firmy. [Maříková 2006]

Tab. 2: Znak firemní rodinné politiky

ZNAK	POPIS
Princip dobrovolnosti	Firmy dobrovolně vyvíjejí aktivity a přijímají závazky, které jsou nad rámec jejich zákonem daných povinností.
Aktivní spolupráce se všemi zainteresovanými skupinami	Spolupráce firem nejen s akcionáři, ale i zaměstnanci, zákazníky, dodavateli, neziskovými organizacemi i vládou.
Angažovanost firem	Firma aktivně realizuje společenskou odpovědnost, vytváří proaktivní politiku.
Systematičnost a dlouhodobý časový horizont	Firemní rodinná politika by měla být součástí strategického plánování, průběžné kontroly a hodnocení firem.
Důvěryhodnost	

[Kunz 2012; 17]

V praxi se setkáváme s tím, že podnikatelé často ani dnes neví, jak komplexně a efektivně začlenit koncept firemní politiky přátelské rodině a celé CSR do rozvoje svých programů. Jednoduše neexistuje dostatečná míra a kvalita

informací a jejich ucelená implementace – tento nedostatek je patrný především u malých a středních podniků. [Čaník, Čaníková 2006; 9]

V posledních několika letech se v České republice rozvíjí základna, která zajišťuje řadu klíčových oblastí pro kvalitní rozvoj firemní politiky přátelské rodině a celé CSR (sdružení zaměřená na vzdělávání a konzultace, orientovaná na dobrovolnictví či firemní filantropii). Díky výzkumům je monitorována situace, je vydávána odborná literatura, vznikají sdružení nabízející podnikatelským subjektům potřebné vědomosti v dané oblasti, apod. [Čaník, Čaníková 2006; 10]

4.2.1 Vzdělávací a rekvalifikační kurzy při rodičovské dovolené

Rekvalifikační a vzdělávací kurzy v průběhu rodičovské dovolené ulehčí rodičům návrat na trh práce. Pomohou jim tak navázat na předchozí práci, usnadní vstup do původní profese, které během jejich absence pokračovaly v přirozeném vývoji, nebo jim pomohou vstoupit do profese nové. Zároveň si mohou osvojit a doplnit chybějící znalosti z daného oboru, které jsou nezbytné pro nadcházející práci. [Council of the European Union 2010]

Prohlubováním kvalifikace se rozumí její průběžné doplňování, udržování a obnovování, které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce. Jedná se o studium, vzdělávání, školení, apod. [Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §230] O vzdělávacích a rekvalifikačních kurzech při rodičovské dovolené se zákon nezmiňuje.

Ve firmě X je kladen velký důraz na vzdělávání a kontakt rodičů s podnikem v průběhu rodičovské dovolené. V době jejího čerpání firma na zaměstnanci požaduje, aby dle svých časových možností odpracoval alespoň jednu směnu za rok, a to z toho důvodu, aby neztratil kvalifikaci ve svém oboru. Při čerpání dovolené některého ze zaměstnanců je možné navázat kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené a zahájit s nimi spolupráci.

Společnost AGC Flat Glass Czech primárně neposkytuje vzdělávací a rekvalifikační kurzy při rodičovské dovolené. Ovšem v případě dlouhodobé neschopnosti některého ze zaměstnanců, odchodu do důchodu nebo akumulace většího množství práce ve firmě, se snaží navázat kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené. Tito zaměstnanci poté docházejí do práce na nezbytně dlouhou dobu.

Lékařská profese i profese středního zdravotního personálu je vázána na celoživotní vzdělávání. Krajská zdravotní se snaží v této oblasti vyjít svým zaměstnancům maximálně vstříc jak v oblasti finanční, tak i časové. Zaměstnanci si mohou, na vlastní žádost, zvyšovat kvalifikaci a doplňovat specializaci i v průběhu rodičovské dovolené.

Jednotlivé fakulty Univerzity J. E. Purkyně aktivně podporují zvyšování kvalifikace a odbornosti svých zaměstnanců i v průběhu rodičovské dovolené. Některé poskytují svým zaměstnancům finanční odměnu za dokončené vzdělání, jiné poskytují více časového volna pro vědeckovýzkumnou práci akademických pracovníků. Pokud se vyskytnou jakékoliv problémy, snaží se jim škola vyjít vstříc, pokud je to v jejich možnostech. Škola se jinak nebrání i jakékoli spolupráci v průběhu rodičovské dovolené, o kterou projeví rodič zájem.

Z výsledku výzkumu Haberlové a Kyzlinkové vyplývá, že firmy si stále více uvědomují potřebu kvalifikované a loajální pracovní síly. V případě zaměstnanců, kteří se navrací po rodičovské dovolené, je nutné obnovit jejich pracovní návyky a seznámit je s případným změněným prostředím organizace. Tyto kurzy a programy nabízí svým zaměstnancům přibližně každý čtvrtý podnik. Nabídka rekvalifikačních a kurzů je aktuální zejména v podnicích, kde lze očekávat zvýšené kvalifikační nároky na některé skupiny zaměstnanců. Tato služba bývá více rozšířena zejména v soukromých podnicích. [Haberlová, Kyzlinková 2009; 53]

Z výsledku mého šetření plyne, že vzdělávací a rekvalifikační kurzy mají významnou roli v těch firmách, kde je vysoké procento kvalifikované pracovní síly (univerzita, nemocnice). Tyto instituce se snaží své zaměstnance podporovat

v jejich vzdělání i finančními prostředky. I když zákon primárně nenařizuje zaměstnavatelům vzdělání a rekvalifikaci matek a otců na rodičovské dovolené, přesto je tento způsob podpory zaměstnanců využíván.

4.2.2 Zařízení pro hlídání a péči o děti zaměstnanců

Firma finančně přispívá na chod zařízení, které zaměstnancům zajistí hlídání dětí v pracovní době – například školka, jesle, dětské koutky a skupiny na pracovišti. V některých případech firma podobná zařízení sama buduje.

[Trnková 2006; 7]

Vybudování a provoz firemního zařízení, které se týká péče o předškolní děti zaměstnanců, je dlouhodobou investicí zaměstnavatele s pomalou návratností vložených finančních prostředků. Návratnost se často projevuje v hodnotách, které nelze vyjádřit pouhými ekonomickými parametry, mezi ty nejdůležitější patří loajalita a spokojenost zaměstnanců, dobré jméno firmy a její pozitivní obraz v komunitě a kontakt s obchodními partnery. Přestože zaměstnavatel vybudováním a provozováním tohoto zařízení sleduje vlastní ekonomické nebo personální zájmy, musí mít vždy na paměti, že především buduje zařízení pro děti, jehož úspěšnost a využití zaměstnanci je dáno jeho kvalitou ve vztahu k péči o děti. [Proks 2011]

Výhody firemních předškolních zařízení plynou jak pro zaměstnance, tak pro samotné zaměstnavatele. Výhodami pro zaměstnance je:

- lepší komunikace mezi rodiči a personálem (větší důvěra a ochota k vlastní iniciativě rodičů),
- možnost fyzické blízkosti rodičů během dne a jejich spolupodílení se na chodu a programu zařízení,
- pružná provozní doba odpovídající pracovnímu rytmu firmy/zaměstnanců,
- vzdálenost školky a místa výkonu práce (šetří čas při příchodu a odchodu ze školky, možno operativně řešit případné problémy, apod.),
- větší motivace ke kvalitní práci a identifikace se zaměstnavatelem.

Výhodami pro zaměstnavatele je:

- výhoda oproti konkurentům při výběru potenciálních zaměstnanců,

- doplňková činnost v oblasti rozvoje lidských zdrojů,
- jedná se o mimomzdový benefit,
- zvyšuje identifikaci zaměstnanců s firmou,
- zvyšuje loajalitu zaměstnanců,
- snižuje náklady na opakované výběry a zaškolování personálu,
- daňové zvýhodnění,
- image sociálně odpovědné firmy.

[Proks 2011]

Firemní školky jsou vzdělávací instituce pro děti předškolního věku zřizované zaměstnavatelem. Nevýhodou pro zřizovatele je vysoká finanční náročnost realizace firemní školky. Ta totiž právně spadá pod školský zákon o mateřských školách, a musí tak splňovat všechny náležitosti státních i soukromých mateřských škol včetně velikosti zázemí pro děti, pedagogického dozoru, apod. [MPSV 2011]

To je také jedním z důvodů, proč se u nás začaly objevovat dětské koutky a skupiny. Ty na rozdíl od firemních školek nespádají pod legislativní usnesení o mateřských školách a to přináší určité úlevy při jejich zřizování. Nemusí tak splňovat všechny náležitosti, např. místo pedagogického dozoru je možné pověřit opatrovnictvím nad dětmi sociálního pracovníka či zdravotníka. Zřízení dětských koutků či skupin je tedy méně finančně náročné, a tak i přístupné menším firmám a podnikům. [MPSV 2013]

Všechna ustanovení upravující předškolní výchovu uvedena ve školském zákoně se vztahují na státní, soukromé i firemní školky. Na obvyklé odlišnosti, které se vyskytují ve firemních školkách oproti státním, se zákon nevztahuje. Nejsou zákonem opatřeny s výjimkou věku přijímaných dětí do předškolní výchovy. Zde zákon však neurčuje striktní hranici, pouze se vyjadřuje, že je určené především dětem od tří do šesti let. O přijetí a přijímacích kritériích však vždy rozhoduje ředitel mateřské školy. [Zákon č. 561/2004 Sb., Zákon o předškolním, základním středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon) §34]

Zákon upravující dětské skupiny je nyní v jednání poslanecké sněmovny a měl by vejít v platnost v září roku 2014. „*Konkrétní podmínky poskytování tohoto typu péče o děti nejsou stanoveny žádným právním předpisem, ani nejsou na tuto činnost poskytovány dotace z veřejných rozpočtů. V praxi to znamená, že žádný zvláštní právní předpis nestanoví, o kolik dětí může pečovat jedna pečující osoba, o kolik dětí může být pečováno v jednom okamžiku současně, jakou odbornou způsobilost má pečující osoba prokázat, neřeší otázku pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví či majetku, nestanoví ani, zda má být o děti pečováno na základě určitého programu či plánu činnosti. Stanovení těchto podmínek poskytování služby je čistě na poskytovateli této služby, neboť mu takovou povinnost žádný právní předpis neukládá.*“ [MPSV 2013] Součástí návrhu zákona jsou i daňově uznatelné náklady zaměstnavatele spojené s poskytováním služeb péče o děti svých zaměstnanců. [MPSV 2014a]

Firma X nezprostředkovává svým zaměstnancům služby pro hlídání a péči o jejich děti. Důvodem by bylo nedostatečné využití kapacity takových zařízení, neboť zaměstnanci pracují v celodenních provozech. „*Bohužel naše firma se zatím nezapojila do rejstříku škol, protože je to zatím pro nás finančně nerentabilní, Máme tu mnoho zaměstnanců, kteří pracují na 12 hodinové směny a v tomto případě bychom nebyli schopni vyjít vstříc časovému vymezení.*“

Společnost AGC Flat Glass Czech na pracovišti neumožňuje hlídání dětí svých zaměstnanců v pracovní době, neboť ředitel charakterizuje práci firmy následovně: „*Náš práce je výroba skla, v tom jsme profíci a nechceme jimi být ve vaření nebo ve školce.*“ Zařízení pro hlídání a péči o děti je samostatný podnikatelský záměr a měli by se jím zabývat kompetentní ekonomické subjekty. Hlídání dětí zaměstnanců je ovšem zajištěno formou spolupráce s okolními mateřskými školami. Firma se snaží zajistit prodloužení otevírací doby zařízení pro hlídání dětí tak, aby bylo možné skloubit práci a péči o děti.

V Masarykově nemocnici v Ústí nad Labem je zřízena firemní školka pro zajištění hlídání a péče o děti zaměstnanců. Zařízení funguje již od počátku roku 2011, kdy tři roky bylo finančně podporováno Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem ČR. Tento projekt byl k roku 2013 ukončen, ale firemní

školka funguje i nadále. „Vzhledem k vysokým nárokům na zajištění kvalitního chodu školky jak po stránce výchovné, tak i provozní, a ve snaze školku stabilizovat a zajistit tak, aby její provoz pokračoval i v dalších letech, byla podána žádost o zápis do rejstříku škol a školských zařízení.“ Této žádosti bylo vyhověno. Školka je nyní financována výhradně nemocnicí, i když spadá do předškolních zařízení v rámci Ministerstva školství. Rodič musí hradit měsíční příspěvek ve výši 1 800 Kč. Zaměstnanci nemocnice mají sjednány lepší smluvní podmínky, dítě je umístěno přednostně před ostatními dětmi a na delší dobu. Školka se nachází v zrekonstruované části objektu Masarykovy nemocnice a její otvírací doba je ve větší míře přizpůsobena potřebám zaměstnanců, čili školka funguje od 6:00 do 19:00 v průběhu celého roku. Rodiče mohou umístit dítě, po předchozí domluvě, kdykoli během dne v závislosti na jejich pracovní době, standardně však od 6:00 do 8.00. Zařízení disponuje 50 místy ve dvou třídách. Je určeno pro děti od tří do šesti let.

Univerzita přímo na pracovištích neposkytuje možnost hlídání dětí, ale podílela se, ve spolupráci s Centrem komunitní práce, na založení dětské skupiny HESTIA, ve které mají přednostní možnost umístit své děti jak zaměstnanci, tak i studenti UJEP. Centrum HESTIA bylo otevřeno v září roku 2013 v prostorách opuštěného prostoru bývalého Univerzitního knihkupectví. Centrum komunitní práce využilo dotace grantu Evropského sociálního fondu a vzniklo na základě projektu „Podpora rovných příležitostí a sladování rodinného a pracovního života na Ústecku.“ V současné době sem dochází deset dětí zaměstnanců univerzity, kteří za službu platí zvýhodněnou cenu. O děti se stará kvalifikovaný personál. Podpora rodiny jako celku je zde podtržena také rolí prarodičů, kteří se podílejí na chodu dětské skupiny ve vybraných programech. Stejně tak jsou zapojeni i studenti UJEP, kteří v dětské skupině realizují svoje praxe. [UJEP má školku nejen pro své zaměstnance 2013]

Z výzkumu Haberlové a Kyzlinkové vyplývá, že v České republice jsou podniková zařízení pro péči o malé děti spíše výjimečnou záležitostí, a to především v soukromém sektoru. „... ve veřejném sektoru je zastoupení firem s nabídkou zařízení péče o malé děti výrazně vyšší, a sice 9 % oproti 1 % v sektoru

soukromém.“ [Haberlová, Kyzlinková 2009; 50] Můžeme tedy říci, že největší iniciativa v zavádění firemních zařízení pro péči o děti zaměstnanců je vedena ve veřejném sektoru s jednoznačnou převahou zaměstnankyň a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, dále pak v organizacích, které mají podobné zaměření v předmětu své vlastní činnosti (sektor vzdělávání, zdravotní a sociální péče). Výzkum ukazuje, že způsob pomoci zaměstnavatelů v oblasti péče o malé děti je častější prostřednictvím finančních příspěvků na úhradu těchto služeb (7 %) než prostřednictvím zavádění podnikových školek či jeslí, které nabízí jen 3 % firem. [Haberlová, Kyzlinková 2009; 48 - 50]

Toto potvrdilo i mé výzkumné šetření, zařízení zdravotní péče i univerzita disponují vlastní firemní školkou. Pozitiva těchto opatření spočívají v dřívějším návratu rodičů na rodičovské dovolené do pracovního procesu, což vede ke snížení nákladů na zaškolování nových pracovníků. Zřízení a provoz těchto zařízení jsou ovšem finančně velmi nákladná a zaměstnavatelé si stěžují na nemožnost daňového odpočtu. Mnou dotazovaní respondenti ovšem neposkytují svým zaměstnancům žádné finanční prostředky na úhradu péče o jejich děti, raději zajistí výhodné podmínky pro své zaměstnance v okolních zařízeních péče o děti, nebo zřídí firemní školku sami.

4.2.3 Finanční příspěvek pro rodiny s dětmi

Finanční příspěvky jsou formy pomoci ze strany zaměstnavatelů, které napomáhají rodičům sladit jejich roli v rodinném i pracovním životě. Spadá sem finanční pomoc k rodičovskému příspěvku na úhradu výloh spojených s péčí o dítě, například formou organizování či příspěvku na letní tábor. Zaměstnavatelé mohou svým zaměstnancům též poskytnout poukázky na hmotné vybavení pro dítě. [Haberlová, Kyzlinková 2009; 48]

Dle zákona č. 114/2002 Sbírky zákonů ČR může zaměstnavatel přispívat z fondu kulturních a sociálních potřeb zaměstnancům i jejich rodinných příslušníkům na:

1. Dovolenu a rekreaci, včetně rehabilitace a lázeňské léčby, rekreační pobyty ve vlastních zařízeních nebo pořízených od jiných organizačních složek státu

nebo od právnických nebo fyzických osob a na zájezdy, a to v tuzemsku i v zahraničí. [Zákon č. 114/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb §8]

2. Kulturu, vzdělávání, tělovýchovu a sport, včetně dopravy a vstupenek na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce, nákladů na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce pořádané organizační složkou státu nebo příspěvkovou organizací a náklady na vzdělávací kurzy. [Zákon č. 114/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb §9]

3. Z fondu lze poskytnout zaměstnancům nebo jejich nejbližším pozůstalým jednorázovou sociální výpomoc v mimořádně závažných případech a při řešení tíživých nebo neočekávaných sociálních situací. Sociální výpomoc může v jednotlivém případě činit nejvýše 15 000 Kč, v případech postižení živelní pohromou, ekologickou nebo průmyslovou havárií na územích, na kterých byl vyhlášen nouzový stav, nejvýše 30 000 Kč. [Zákon č. 114/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb §11 odst. 1]

4. Z fondu lze poskytovat zaměstnancům věcné nebo peněžní dary za aktivitu humanitárního a sociálního charakteru a péči o zaměstnance a jejich rodinné příslušníky. Celková výše darů může činit nejvýše 15 % ze základního přídělu. [Zákon č. 114/2002 Sb., Vyhláška Ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb §14]

Firma X poskytuje příspěvek pro dítě zaměstnanců ve výši 3 000 Kč na dětský tábor z fondu kulturních a sociálních služeb.

Ve společnosti AGC Flat Glass Czech jdou cestou zaměstnaneckých výhod. Z tohoto fondu si může zaměstnanec hradit vše v oblasti zdraví, sportu, vzdělávání, rekreace pro sebe i rodinné příslušníky dle svého uvážení. Mimo to přispívá zaměstnavatel tři tisíce korun na každý výjezd rekreace dětí zaměstnanců.

Krajská zdravotní poskytuje příspěvek pro dítě zaměstnanců ve výši 1 000 Kč na rekreaci, která je realizována odborovými organizacemi nemocnice. Zaměstnavatel tak zajišťuje, aby dítě prošlo kvalitním táborem.

Univerzita J. E. Purkyně neposkytuje svým zaměstnancům finanční příspěvky pro zaměstnance s dětmi v žádném rozsahu.

Výzkum Haberlové a Kyzlinkové ukázal, že zatímco v soukromém sektoru nabízelo svým zaměstnancům 6 % podniků příspěvky na zajištění péče o malé děti, ve veřejném sektoru bylo těchto organizací 7 %. Dílčí statisticky významnou odchylku zaznamenaly opět v odvětví vzdělávání, zdravotní a sociální péče, kde příspěvek nabízí 12 % organizací. Příspěvky na rekreaci dětí zaměstnanců jsou jednou z nejčastějších služeb nabízených zaměstnavatelem. Důvodem je silná tradice odborových organizací. V podnicích, kde působí odbory, uvedlo nabídku rekreačních programů či pobytů pro děti 40 % dotázaných. V podnicích, kde odbory nejsou, to bylo jen 12 %. [Haberlová, Kyzlinková 2009; 50]

Mé šetření potvrdilo, že odbory mají významný podíl na zavedení finanční pomoci pro rodiny s dětmi. Dotazovaní respondenti poskytují svým zaměstnancům finanční příspěvek pro jejich děti. Ten má nejčastější podobu příspěvku na rekreaci. Pouze v jednom případě mohou zaměstnanci příspěvek využít i pro sportovní či vzdělávací účely svých dětí.

4.2.4 Flexibilní formy práce

Flexibilní formy práce umožní rodičům efektivně sladit pracovní a rodinný život. Zahrnují zkrácený pracovní úvazek - např. poloviční úvazek nebo sdílené pracovní místo (dva zaměstnanci na částečný úvazek pracují na jednom pracovním místě). Dále flexibilní pracovní dobu - např. klouzavá pracovní doba, kdy je pevně stanovený základ pracovního dne povinný pro všechny zaměstnance a zbylé hodiny si pracující rozvrhne dle individuální potřeby, časová banka, která umožňuje zaměstnancům flexibilní rozložení počtu odpracovaných hodin, pokud za určené období naplní stanovený počet odpracovaných hodin a zkomprimovaný pracovní týden (zaměstnaný pracuje například namísto obvyklých osmi hodin v pěti dnech pouze čtyři dny po deseti hodinách). Nakonec sem spadá i flexibilní místo výkonu práce - teleworking

(práce z domova prostřednictvím informačních technologií). [Trnková 2006; 7, Formánková, Dudová, Vohlídalová 2011; 34]

Formy flexibilní pracovní doby jsou upraveny v Zákoníku práce. Zkrácení stanovené týdenní pracovní doby bez snížení mzdy může obsahovat jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis. Kratší pracovní doba může být sjednána mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, kdy zaměstnancům přísluší mzda nebo plat, které odpovídají sjednané kratší pracovní době. [Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §79, 80]

Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout dvanáct hodin. Při pružném rozvržení pracovní doby musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněna ve vyrovnávacím období určeném zaměstnavatelem. [Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce §85]

Cílovou skupinou, která má dle zákoníku práce nárok na zkrácenou pracovní dobu, jsou těhotné ženy, osoby se zdravotním postižením a osoby, které pečují o děti. V případě těchto osob má zaměstnavatel povinnost vyhovět žádosti o zkrácení pracovní doby, pokud ovšem tomu nebrání vážné provozní důvody. Tyto důvody však nejsou nikde podrobněji specifikovány. Stejně tak není upraven nárok na opětovné navýšení úvazku ve chvíli, kdy potřeba jeho snížení ze strany zaměstnance pomine. [Nekolová, 2010; 11]

Firma X umožňuje svým zaměstnancům ve výjimečných případech práci z domova. Toto opatření je ovšem vázáno na pracovní pozici. Tato forma práce je dostupná pouze pro administrativní pracovníky. Využívá se například při odchodu zaměstnance na rodičovskou dovolenou, aby mohl dokončit rozdělanou práci, popřípadě pomoci se zaškolením nového pracovníka. Hlavním úskalím je zabezpečení odesílání citlivých dat skrze elektronickou komunikaci. Flexibilní pracovní doba pro zaměstnance mimo kancelářskou pozici je složitá a téměř se nevyužívá. Zkrácení pracovního úvazku některého ze zaměstnanců by přineslo

spoustu problémů ostatním pracovníkům, neboť by si museli zbývající práci přerozdělit mezi sebe, což je ve směnném provozu složité.

Společnost AGC Flat Glass Czech umožňuje svým zaměstnancům tzv. home - working až pět pracovních dnů v měsíci. Zaměstnanec v tyto dny musí být k dosažení na jeho mobilním telefonu nebo počítači a musí odvádět potřebnou práci. Dále pracovník může využít zkrácený pracovní úvazek a flexibilní pracovní dobu. Od pondělí do čtvrtka tvoří volná pracovní doba časové rozmezí od 8 - 10 hodin, pevná pracovní doba od 10 - 16 hodin a volná pracovní doba pokračuje po 16. hodině. V pátek je pevná pracovní doba pouze do 10 - 15 hodin.

Krajská zdravotní podporuje zkrácené úvazky i flexibilní pracovní dobu pro velkou část svých zaměstnanců. Snaží se skloubit pracovní potřeby zaměstnavatele i zaměstnance. U technických pracovníků nemocnice jsou činnosti vázané na časový rozvrh v rámci měsíce, tzn. na začátku a na konci měsíce je časová náročnost, vzhledem k výplatám, větší, než v průběhu měsíce. U dělnických profesí je stanovená pevná pracovní doba od 6:00 do 14:30. Zdravotních sestry a střední zdravotní personál pracuje buď na pevnou pracovní dobu, nebo na směnný, nepřetržitý provoz (8 - 12 hodin). Nemocnice se snaží vyjít vstříc zaměstnancům, kteří se vrací po rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu. Umožňuje jim pracovat na zkrácený úvazek do doby, než mohou své děti umístit do zařízení předškolní péče a nastoupit zpět na plný úvazek. Zkrácený pracovní úvazek je realizován v rozličných formách, např. 1x až 2x týdně. Záleží na přání zaměstnanců a jejich rodinné situaci.

UJEP poskytuje pružnou pracovní dobu administrativním a technickohospodářským pracovníkům. U akademických pracovníků se jejich pracovní doba řídí rozvrhem, zároveň mají některé dny v týdnu možnost tzv. tvůrčího volna, jehož výsledkem by měla být nějaká vědecká, umělecká či jiná odborná práce. Zaměstnanec dále využívá sdílení pracovních míst a stlačený pracovní týden. Zaměstnavatel dle kolektivní smlouvy vytváří podmínky pro účelnou úpravu pracovní doby zaměstnanců pečujících o děti do 15 let.

Z pohledu Formánkové, Dudové a Vohlídalové nejsou flexibilní formy zaměstnání v České republice zaváděny ve velkém měřítku. Na základě analýzy současné situace v České republice popsaly jednotlivé bariéry, které znemožňují rozšíření flexibilních forem práce.

1. Legislativní bariéry - česká legislativa zaměstnávání na částečný úvazek sice nebrání, ale ani jej nijak nepodporuje. Neexistuje zákonný nárok na snížení pracovního úvazku, a to ani v případě určitých životních situací. Pracující na částečný úvazek nejsou chráněni žádnou legislativní úpravou, která by zabraňovala jejich znevýhodnění oproti pracujícím na úvazek plný.

2. Historická tradice - v průběhu padesátých let došlo k masivnímu nástupu žen do zaměstnání. Zaměstnavatelé prosazovali práci na plný úvazek jako standardní a víceméně jako jedinou formu zaměstnání. Na obtížnosti prosadit zaměstnávání na částečný úvazek má vliv i současná slabá pozice odborového hnutí a obecná nedůvěra v něj, která je také dědictvím komunistického režimu.

3. Bariéry na straně zaměstnavatelů - sem náleží administrativní zátěž, náročnost řízení podniků s vyšším počtem pracovníků z hlediska organizace jejich práce, ekonomická zátěž, která je dána institucí minimálního vyměřovacího základu na povinné zdravotní pojištění, v nákladech na pracovní místo a v komunikaci mezi pracovníky. [Formánková, Dudová, Vohlídalová 2011; 8-9]

Výzkum Formánkové, Dudové a Vohlídalové poukazuje na problém slabé pozice odborových organizací a nedůvěru v nich. Z mého šetření ovšem vyplynulo, že odbory mají výrazný vliv na formování firemní politiky a díky kolektivní smlouvě se zasazují o lepší podmínky pro zaměstnance.

Z výzkumu Kotíkové, Kotrusové a Vychové vyplývá, že podíl osob pracujících v České republice na částečný úvazek tvořil v roce 2011 pouze 5,5 %, ve srovnání s průměrem zemí Evropské Unie z roku 2009, který činil 18,8 %. Tento nesoulad je zdůvodňován nejen dědictvím socialistické tradice plných úvazků, ale i ekonomickou nevýhodností práce na částečný úvazek pro

zaměstnance i zaměstnavatele. Podíl lidí zaměstnaných na částečný úvazek je v ČR poměrně stabilní. [Kotíková, Kotrusová, Vychová 2013; 17 - 18]

Z výzkumu Haberlové a Kyzlinkové vyplývá, že práci na zkrácený úvazek nabízí svým zaměstnancům necelé dvě třetiny organizací působících v ČR. *„Fakt, že více než třetina firem nenabízí práci na zkrácený úvazek, ovšem indikuje spíše nezájem ze strany zaměstnanců o tento druh úpravy délky pracovní doby, jelikož 61 % firem, které částečné úvazky nenabízí, odpovědělo, že by zaměstnanci, který by potřeboval úpravu pracovních podmínek z důvodu péče o malé děti či z důvodu jiných rodinných závazků, pravděpodobně vyhovělo. Nejběžnější podíl zaměstnanců se zkráceným úvazkem (pokud ho firma nabízí) je pak mezi 1-5 %.“* [Haberlová, Kyzlinková 2009; 21]

Další možnost flexibilní formy práce představuje práce z domova, tzv. tele-working. Ten je spojován s rozvojem informačních technologií a se zlepšením počítačových dovedností obyvatelstva. [Křížková 2004] Práce z domova je uplatňována nejvíce ve veřejném sektoru v administrativních pozicích. [Dudová, Hašková, Maříková 2005; 30] Dále je také hojně využívána vysoce kvalifikovanými pracovníky, většinou muži, kterým však neslouží jako nástroj účelového sladění pracovních a rodinných povinností. [Zamykalová 2000; 8 - 12] Je pravda, že respondenti v mém výzkumném šetření sami upozorňovali na fakt, že práce z domova je vázána na pracovní pozici a tuto formu flexibilní práce mohou využívat pouze administrativní pracovníci, nikoli pracovníci v terénu.

Mnou dotazovaní respondenti se ve většině případů snaží v oblasti flexibilní pracovní doby vycházet vstřícně svým zaměstnancům nad rámec legislativního nastavení. Pouze v jednom případě jsem se setkala s odmítáním daného opatření. Zaměstnavatelé se nejčastěji odvolávají na provozní důvody. Dle mého názoru pramení neschvalování zavedení flexibilní formy práce z obavy případných obtíží, které jsou spojeny s poskytováním částečných úvazků či jiných forem pružné pracovní doby.

4.2.5 Poradenské služby

Jedná se o právní i odborné poradenství pro všechny zaměstnance ve složitých životních situacích (rozvod, smrt, finanční tíseň). Psychické rozpoložení jedince jde ruku v ruce s výkonností. Proto je v zájmu zaměstnavatelů udržovat na pracovišti zdravé klima a pečovat o blaho svých zaměstnanců. [MPSV 2014b]

Odborová organizace firmy X zajišťuje poradenské služby hlavně v rovině finanční. Ovšem právní služby se druhotně vztahují i na jiné oblasti - rodinná, zdravotní, apod.

Odborová organizace AGC Flat Glass Czech zaměstnává dvě právničky, které v konzultačních dnech poskytují 2x do měsíce poradenské služby zdarma všem zaměstnancům. Na tyto právničky je možné se obrátit v případě finančních, rodinných i zdravotních problémů.

Krajská zdravotní využívá služeb podnikového ombudsmana - právníka, který napomáhá jak pacientům, tak zaměstnancům nemocnice řešit jejich problémy.

Univerzita J. E. Purkyně neposkytuje svým zaměstnancům poradenské služby v žádném rozsahu.

Poradenské služby pro zaměstnance nejsou v tíživé životní situaci mezi zaměstnavateli nijak rozšířené. Z šetření vyplývá, že jsou zcela v režii odborových organizací. Ve větší míře se jedná o poradenství v oblasti finančnictví či pojišťovnictví. Právní služby v oblasti rodinné jsou jen okrajovým opatřením.

4.2.6 Pracovní volno

Každý zaměstnanec má nárok na placená či neplacená volna v pracovní době k zajištění nejnutnějších potřeb, které nelze zajistit mimo pracovní dobu. Je stanoveno, v kterých případech, za jakých podmínek a v jakém rozsahu se toto pracovní volno poskytuje, kdy a v jakém rozsahu přísluší zaměstnancům po dobu tohoto pracovního volna náhrada mzdy. Tato zákonná pravidla mohou být v kolektivních smlouvách nebo ve vnitřních předpisech rozšířena, zejména lze

zvýšit nároky zaměstnanců na pracovní volno, popřípadě náhradu mzdy, popřípadě rozšířit okruh o další případy, kdy zaměstnanci vznikne nárok na pracovní volno, popřípadě na náhradu mzdy. Náhrada mzdy nesmí přitom překročit výši průměrného výdělku. Pro zaměstnavatele, kteří neprovozují podnikatelskou činnost, lze takto stanovit pouze nároky na pracovní volno bez náhrady mzdy. [Epravo 2001]

Dle nařízení vlády č. 590/2006 Sb. je zaměstnavatel povinen poskytnout pracovní volno s náhradou mzdy k doprovodu dítěte do zdravotnického zařízení k vyšetření nebo ošetření při náhlém onemocnění nebo úrazu a k předem stanovenému vyšetření. Ošetření nebo léčení se poskytne jen jednomu z rodinných příslušníků na nezbytně nutnou dobu, nejvýše však na jeden den, byl-li doprovod nezbytný a uvedené úkony nebylo možno provést mimo pracovní dobu.

Dále náleží jednomu z rodičů pracovní volno s náhradou mzdy k doprovodu zdravotně postiženého dítěte do zařízení sociálních služeb nebo do školy nebo školského zařízení samostatně zřízených pro žáky se zdravotním postižením s internátním provozem a zpět. [Předpis č. 590/2006 Sb., Nařízení vlády, kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci §2]

Dle kolektivní smlouvy firmy X mají zaměstnanci nárok na tři dny neplaceného pracovního volna bez udání důvodu. Dále jsou sjednány pro zaměstnance dva týdny dovolené nad rámec zákonného ustanovení.

Zaměstnanci firmy AGC Flat Glass Czech mají nárok na placené volno s náhradou mzdy k zajištění dozoru dětí při letní a zimní dětské rekreaci, na nezbytně nutnou dobu při péči o dítě ve věku do ukončení povinné školní docházky na den, kdy dítě odjíždí nebo přijíždí z dětského tábora či školy v přírodě, při péči o rodinného příslušníka, při ošetření rodinného příslušníka ve zdravotním zařízení, který není schopen se tam sám dostavit. Pracovní volno bez náhrady mzdy je umožněno zaměstnancům, kteří pečují o děti do dvanácti let věku na dobu krátkodobých prázdnin ve škole.

Dle kolektivní smlouvy Krajské zdravotní je poskytnuto pracovní volno bez náhrady mzdy zaměstnancům k zařazení důležitých osobních, rodinných, majetkových a jiných záležitostí, které nelze vyřídit mimo pracovní dobu v rozsahu jednoho dne v kalendářním měsíci, pokud tomu nebrání provozní důvody. Zaměstnavatel v této době odvádí za zaměstnance zdravotní pojištění. Krajská zdravotní poskytuje zaměstnancům týden dovolené nad rámec zákoníku práce.

Univerzita umožňuje svým zaměstnancům v případě potřeb čerpat pracovní volno bez náhrady mzdy. Pracovní volno se poskytne na žádost zaměstnance a se souhlasem bezprostředně nadřízeného vedoucího po vyčerpání řádné dovolené.

Haberlová a Kyzlinková uvádějí, že vedle 18 % podniků, které pravidelné jednodenní volno nabízí, dalších 12 % o jeho zavedení uvažuje. Můžeme konstatovat, že tento druh zaměstnaneckého benefitu je finančně dostupný většině podniků, a to i bez ohledu na jejich velikost nebo sektorové vymezení. [Haberlová, Kyzlinková 2009; 21]

Z mého šetření vyplynulo, že pracovní volno bez náhrady mzdy pro zajištění nezbytných záležitostí zaměstnanců poskytují všechny dotazované firmy. Placené volno umožňuje zaměstnancům čerpat pouze jeden z dotazovaných respondentů.

4.3 Zhodnocení firemní politiky přátelské rodině v daných firmách

Firma X nemá žádné oficiální výstupy z vyhodnocení firemní politiky přátelské rodině, neboť se nijak výrazně pro-rodinně neprezentuje a tudíž není co vyhodnocovat. Hlavní důvody, které vedou firmu k zavádění opatření podporující politiku přátelskou rodině, jsou spokojenost zaměstnanců a s tím související finanční výhody a stabilizace. *„Pro samotný podnik je důležité, aby měl zdravé a spokojené zaměstnance, neboť hlavně u vysoce kvalifikovaných pracovníků je důležité, aby se co nejdříve vraceli zpět do pracovního procesu.“*

Zástupce firmy X se domnívá, že preferování rodičů s malými dětmi skrze opatření - zkrácený úvazek, pracovní volno, apod. „... může vyvolat nežádoucí atmosféru na pracovišti, neboť práci je třeba rozdělit mezi ostatní zaměstnance.“ Ze strany zaměstnavatele se ovšem o žádné diskriminační chování nejedná. Ve firmě nedochází k rozlišování zaměstnanců na rodiče a „nerodiče“. Všichni mají stejné pracovní podmínky.

Návrhy na opatření ke sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců firmy X předkládají většinou odborové organizace, v menší míře poté jednotlivci. Konečné rozhodnutí je však zcela v rukou ředitele společnosti. Samozřejmě záleží na finanční situaci.

Důvody, které vedou společnost AGC Flat Glass Czech k zavádění firemní politiky přátelské rodině, jsou spokojenost zaměstnanců v práci, týmové cítění, pohodová a příznivá atmosféra a celková stabilizace člověka, nikoli konkurenční boj s ostatními podniky a firmami o největší počet opatření podporující rodiny s dětmi. Díky férovému chování a komunikaci se zaměstnanci se společnosti AGC Flat Glass Czech daří držet ve firmě sociální smír a nekonfliktní prostředí mezi odbory i zaměstnanci. Ti jsou pak ochotni přijímat i negativní informace, např. nulový nárůst mezd bez větších stávek či protestů. Firma si nechává zpracovávat sociologické výzkumy spokojenosti svých zaměstnanců a s výsledky dále pracuje.

„Politika firmy AGC Flat Glass Czech se dá vyjádřit jednoduchým sloganem: ‚Lidi až na prvním místě‘.“ Zaměstnanci jsou ve firmě bráni jako obchodní partneři, a tak s nimi vedení i jedná. Personální politice je věnována velká pozornost, neboť *„Lidé jsou základním kamenem úspěchu a bez nich to nepůjde.“* Dle ředitele firmy je potřeba mít zaměstnance, kteří chtějí pro firmu nejen pracovat, ale jsou ochotni pro ni udělat mnohem více, než jim nařizují pracovní povinnost, a kteří s firmou žijí a berou ji jako součást své rodiny. Proto je důležité, aby byli zaměstnanci spokojeni jak v rodinném, tak i v pracovním životě, neboť poté odvedou dokonalý pracovní výkon. Za posledních deset let byl podnik třikrát vyhodnocen jako nejlepší zaměstnavatel České republiky. Ředitel společnosti AGC Flat Glass Czech se k rodičovství staví jako k: *„... jedné z fází*

života, která od člověka vyžaduje něco jiného než od někoho, kdo děti nemá, nebo jehož děti jsou již velké. Tudíž je potřeba těmto lidem pomáhat.“

Firma AGC Flat Glass Czech každoročně investuje desítky milionů korun do všestranné podpory svých zaměstnanců. Tyto náklady se firmě vrací zpět v podobě velice nízké fluktuace zaměstnanců (0,11 procent) a vysokého procenta kvalifikované pracovní síly. Firma je dle slov ředitele stabilizovaná a má zaměstnance, kteří dobře a ochotně odvádí svou práci. Dobrá firemní politika vůči pracovníkům je investice, která se firmě vrátí několikanásobně zpět.

Ve společnost AGC Flat Glass Czech jsou opatření pro skloubení rodinného a pracovního života iniciovány ze strany zaměstnanců. *„Než bychom my, těm lidem, něco vnucovali, tak to spíše chceme postavit obráceně. Lidem říkáme: ‚Pokud máte něco, co by vás zajímalo, co nemáte, co vám chybí, řekněte nám to a my vám řekneme, co se s tím dá dělat.‘“* Zaměstnanci jsou v této oblasti velmi aktivní a neustále chodí s novými nápady na vylepšení stávající situace.

Krajská zdravotní vyhodnocuje 1x ročně dotazník spokojenosti svých zaměstnanců. Tyto informace jsou ovšem interní záležitostí nemocnic. Díky takovéto zpětné vazbě může firma reflektovat přání svých zaměstnanců. Důležité vyhodnocení se týká i nákladů na různé benefity pro zaměstnance.

Hlavním důvodem pro zavádění opatření sladujících práci a rodinu v Krajské zdravotní je spokojenost samotných zaměstnanců. *„ Pokud je (zaměstnanec - pozn. autorky) nebudeme mít spokojené, pak nebudou spokojeni ani pacienti.“* Samozřejmě, veškerá opatření sladujících práci a rodinu zaměstnanců jsou závislá na finanční situaci nemocnice. Krajská zdravotní nijak nerozlišuje zaměstnance na rodiče a „nerodiče“. Všem se snaží poskytnout stejné pracovní podmínky. Vytvořená opatření pro skloubení práce a rodiny (flexibilní pracovní doba, pracovní volno, poradenské služby) nejsou nijak vázaná na rodičovství.

Díky opatřením, která mohou zaměstnanci Krajské zdravotní využívat ke sladění práce a rodiny, se rychleji navracejí do pracovního procesu a nemocnice tím neztrácí kvalifikované pracovníky na více než nezbytně nutnou dobu. K tomu významně napomáhá firemní školka, neboť zaměstnanci tak nemusí řešit

problém s umístěním dítěte do předškolního zařízení. *„Firemní školka není zařízení, které by si na sebe vydělalo, dostáváme dotaci jako všichni ostatní, kteří jsou v tom systému v rámci České republiky. Něco vybereme ze stravného a školného, něco dotujeme sami, ale stále nám přijde, že je to pro nás výhoda toho, že máme zaměstnance v pracovním procesu dříve.“*

Zavádění nových opatření pro sladění práce a rodiny zaměstnanců jsou vázány na potřeby zaměstnavatele i pracovníků nemocnice. Pokud zaměstnanec přijde s žádostí o poskytnutí některých z opatření, vedení se mu snaží vyjít v maximální míře vstříc tak, aby nebyl narušen chod nemocnice. A naopak, pokud zaměstnavatel potřebuje kvalifikované pracovníky, pak zavádí opatření podporující skloubení pracovního a rodinného života, viz zřízení firemní školky. *„Tam, kde máme nedostatek zaměstnanců, nebo víme, že tam tím směrem musíme jít, tak tam se snažíme buď nastavit celkově nová pravidla, nebo tam dát některé finanční prostředky.“*

Podle vedoucí zaměstnaneckého odboru má univerzita: *„... velmi pozitivní a vstřícný přístup ke všem svým zaměstnancům. Cílem naší organizace je mít spokojené a pozitivně naladěné zaměstnance. Pokud nemusí řešit mnoho problémů, lépe se soustředí na práci.“* Vedoucí zaměstnaneckého odboru se staví k preferování rodičů před „nerodiči“ následovně. *„Ano, domnívám se, že je to diskriminační, např. zaměstnanci, kteří mají dlouhodobé zdravotní nebo jiné problémy (péče o rodinného příslušníka), mladí studující zaměstnanci apod., by měli být zaměstnavatelem také podporováni. Univerzita podporuje všechny své zaměstnance, ne jen ty na mateřské či rodičovské dovolené. Nedělíme je na rodiče a ‚nerodiče‘.“*

Univerzita nemá žádné oficiální výstupy z vyhodnocení firemní politiky přátelské rodině. Dle slov vedoucí zaměstnaneckého odboru je důležité, aby škola disponovala spokojenými pracovníky, ovšem i zde je zásadní finanční stránka a je podstatné, aby se investice do pro-rodinných opatření škoře vrátily zpět.

Zavádění nových opatření podporujících skloubení rodinného a pracovního života je iniciováno jak ze strany zaměstnavatele, tak ze strany

zaměstnanců. Škola se snaží vycházet vstříc svým zaměstnancům, pokud přijdou s návrhem na nové opatření, podmínkou je ovšem finanční přijatelnost a dlouhodobá efektivnost pro školu.

Mezinárodní výzkum poradenské společnosti KPMG z roku 2005 potvrzuje, že 74 % oslovených manažerů uvedlo, že hlavní motivací pro společenskou odpovědnost firem je potenciál pro inovace a nové obchodní příležitosti. Podle mezinárodního průzkumu společnosti Ernst&Young z roku 2002 celkem 94 % výkonných ředitelů firem věří, že společensky odpovědné chování se v dlouhodobém horizontu firmě z obchodního hlediska vyplácí, tedy že má vedle morálního i racionálně-obchodní základ. [Trnková 2006; 4]

Mé šetření potvrzuje, že pro firmy a podniky je důležité, aby disponovaly spokojenými pracovníky, neboť takoví zaměstnanci jsou pro společnosti efektivními pracovními silami. V tomto ohledu se zdá teorie Milтона Friedmana jako překonaná a do popředí se dostává teorie strategické konkurenční výhody. Pouhá maximalizace zisku bez ohledu na spokojenost zaměstnanců není efektivní.

Podle Čermákové lze usoudit, že přestože se někteří zaměstnavatelé přikláněli k tvrzení, že firemní rodinná politika je altruistickým počinem, přesto bylo znát, že o možných přínosech firemní přátelské politiky předem uvažovali, například v souvislosti s pozitivní očekávanou reakcí ze strany mateřských společností a partnerů. Ovšem ve vztahu žen - zaměstnavatelů nemůžeme altruismus úplně opomenout, byla cítit snaha o dobročinnost a nezištnost ze strany vedení. „*V konečném důsledku můžeme říci, že jednání zaměstnavatelů je podmíněno navzájem se prolínajícími čistě ekonomickými i altruistickými motivy, které usilují o utužení pocitu sounáležitost celku.*“ [Čermáková 2013; 92]

Z mého výzkumného šetření vyplývá, že činnost spojená s firemní politikou přátelskou rodině není jen altruistickým počinem, ale přináší firmám a podnikům i konkurenční výhody – zvyšuje spokojenost zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou, vytváří firemní kulturu, udržuje schopné zaměstnance, zvyšuje využití firemních lidských zdrojů a staví firmu do přední pozice na trhu práce.

Z výsledků výzkumného šetření Čermákové vyplynulo, že institucionální rámec představuje příčinu větší aktivity zaměstnavatelů v harmonizační problematice. Ukázalo se, že největší vliv vnímají ze strany okolních organizací a z trendů ze zahraničí. Při rozhodování o firemní rodinné politice zaměstnavatelé reflektují poptávku a požadavky institucionálních složek. [Čermáková 2013; 88]

Předpokladem institucionální teorie je skutečnost, že jednání a rozhodování zaměstnavatelů je ovlivněno nejrůznějšími institucionálními tlaky. Ve svém šetření jsem zjišťovala, z jaké iniciativy zaměstnavatelé zavádějí nová opatření ke skloubení práce a rodiny zaměstnanců. Nejvýraznější tlak na zaměstnavatele vyvíjejí samotní zaměstnanci. Všichni respondenti se shodli, že je důležitý názor těch, kterých se opatření týkají. Pokud ve firmě fungují odborové organizace, poté jsou to ony, které mají významný vliv na rozhodování vedení podniku. Nikdo z dotazovaných nezmínil vliv státu, veřejnosti ani okolních organizací.

4.4 Zhodnocení přístupu státu v oblasti firemní politiky přátelské rodině

Dle údajů Ministerstva financí věnují firmy v ČR každoročně 1,5 miliardy korun na podporu projektů společenské odpovědnosti. Většina firem však stále vnímá velké překážky v dalším rozvoji své firemní politiky přátelské rodině a celé CSR, zejména díky nízkým daňovým odpisům a nedostatečnému společenskému uznání. Ve srovnání se zahraničím chybí v České republice celospolečenská diskuze o roli firemní politiky přátelské rodině a celé CSR, uznání ze strany vlády i veřejné správy. [Napříč společenskou odpovědností firem 2005; 17]

Ze studie Haberlové a Kyzlinkové vyplývá, že zaměstnavatelé se necítí dostatečně zodpovědní za řešení skloubení rodinných a pracovních potřeb svých zaměstnanců. Zaměstnavatelé mají stále velká očekávání podpůrných motivačních aktivit ze strany státu, požadují zejména daňové úlevy a snížení odvodů na sociální pojištění. [Haberlová, Kyzlinková 2009; 16]

Dle výzkumu Petry Čermákové by: „... zaměstnavatelé byli ochotni převzít větší míru iniciativy v oblasti zvládnutí rodinné a pracovní sféry svých zaměstnanců, uznávají však, že bez rozvolnění politických mantinelů, bez zmírnění legislativních nároků a obecně větší podpory ze strany státu to není možné.“ [Čermáková 2013; 80] Ani jeden z dotazovaných respondentů nijak nevnímal jakoukoli podporu ze strany státu. [Čermáková 2013; 81]

Zaměstnavatelé v mém šetření se (mimo vedoucí zaměstnaneckého odboru univerzity J. E. Purkyně) vzájemně shodli, že pomoc ze strany státu v oblasti podpory firemní politiky přátelské rodině není v žádném případě dostačující. Podotýkali, že neexistuje dostatečná diskuze na politické scéně na dané téma a žádná vláda se prozatím problémem podpory zaměstnavatele při skloubení práce a rodiny zaměstnanců nezabývala. Stát mnohdy neefektivně šetří na nesprávných místech.

Vedoucí zaměstnaneckého odboru univerzity J. E. Purkyně se domnívá, že je současné legislativní nastavení a pomoc od státu dostačující. „*Nespatřuji žádné závažné problémy, domnívám se, že je vše závislé na přístupu zaměstnavatele. Zákoník práce (ZP) a další normy jsou víceméně vstřícné a vše, co je v zájmu zaměstnance, tzn. nad rámec, např. ustanovení ZP, je dovoleno.*“

Formy státní pomoci mohou být rozličné. Nejčastější zmiňovanou formou pomoci ze strany státu byly daňové úlevy. Pokud zaměstnavatel přebírá odpovědnost státu za péči o zaměstnance v oblasti skloubení pracovního a rodinného života, pak by měl stát také zohlednit daňové odpočty zaměstnavatelů. Dalším úskalím je komplikovanost legislativního nastavení v oblasti zaměstnávání. V Zákoníku práce se píše, že zaměstnavatel může poskytnout některá opatření pro sladění práce a rodiny zaměstnanců, ale nikde již není řečeno, jaké výhody z toho pro zaměstnavatele plynou. Nakonec samotný odchod ženy na mateřskou dovolenou je pro zaměstnavatele zatěžující. Stát by tedy mohl napomáhat plynulému přechodu na mateřskou dovolenou i efektivní navrácení zaměstnance zpět do pracovního procesu např. formou sdíleného pracovního místa na dobu nezbytně nutnou pro zaučení nového pracovníka. Z výsledku

šetření dále vyplynulo, že je nezbytná změna v oblasti předškolního vzdělávání (je zbytečné, aby děti nepracujících rodičů navštěvovali předškolní zařízení).

Z výsledků mého šetření vyplývá, že zaměstnavatelé projevují zájem o firemní rodinnou politiku, ovšem bez podpory ze strany státu jsou opatření sladování práce a rodiny zaměstnanců pro firmu neperspektivní. Zaměstnavatelé často zvažují, jaká opatření a v jakém rozsahu budou ekonomicky přínosná pro jejich podnik, tzn., jaké investice do pro-rodinných opatření se jim navrátí zpět. Zaměstnavatelé tedy jednají ekonomicky racionálně.

Tab. 3: Přehled základních zjištění šetření

	Firma X	AGC	K.Z.	UJEP
Vzdělávací a rekvalifikační kurzy	✓	✗	✓	✓
Zařízení pro hlídání dětí na pracovišti	✗	✗	✓	✗
Podpora zařízení pro hlídání dětí mimo pracoviště	✗	✓	✗	✓
Finanční příspěvek	✓	✓	✓	✗
Flexibilní pracovní doba	✗	✓	✓	✓
Poradenské služby	✓	✓	✓	✗
Pracovní volno	✓	✓	✓	✓
Pomoc státu	nulová	nulová	nulová	dobrá

Závěr

Problematika firemní politiky přátelské rodině je dynamicky se vyvíjející koncept. Je jedním z možností, jak řešit skloubení rodinné a pracovní sféry života zaměstnanců. Zaměstnavatelé jsou jedněmi z aktérů, kteří mají nástroje, jimiž mohou napomoci skloubit na první pohled neslučitelné, role péči o rodinu a domácnost a profesní růst a kariéru svých pracovníků.

Cílem bakalářské práce bylo komplexně představit problematiku firemní politiky přátelské rodině a poukázat na potenciál konceptu i jeho nedostatky z pohledu zaměstnavatelů.

Vývoj konceptu firemní politiky přátelské rodině byl v České republice výrazně ovlivněn érou komunismu. Zatímco v „západním“ světě se tržní mechanismy rozvíjely již řadu let, u nás se začaly objevovat ve větším měřítku až na přelomu 21. století. V devadesátých letech, po pádu komunismu, proběhla v České republice vlna privatizace a ekonomických reforem, na firemní politiku a celý koncept CSR již nezbyval prostor. V druhé polovině 90. let začaly vznikat společnosti, které se zasadily o rozvoj etiky podnikání i v České republice, např. Transparency International Česká republika a Etické fórum. I díky tlaku médií se na přelomu 21. století začínaly prosazovat politické tlaky na změnu legislativy, která by umožnila zlepšení situace v této oblasti.

Svou práci jsem opřela o řadu teoretických konceptů - teorii racionální volby, institucionální teorii a dále teorii strategické konkurenční výhody a teorii maximalizace zisku. Na základě těchto podkladů jsem vytvořila teoretickou část i výzkumné otázky.

Klíčem k naplnění záměru práce se stala případová studie a analýza již realizovaných výzkumů. Z výsledků mého výzkumného šetření i z výsledků ostatních výzkumů vyplývá, že zaměstnavatelé projevují zájem o firemní rodinnou politiku, ovšem bez podpory ze strany státu jsou opatření sladování práce a rodiny zaměstnanců pro firmu neperspektivní. Ukázalo se, že teorie Milтона Friedmana o pouhé maximalizaci zisků vlastníků je již překonaná a do

popředí se dostává teorie strategické konkurenční výhody. Pouhá maximalizace zisku bez ohledu na spokojenost zaměstnanců není efektivní.

Na základě zjištění vyplývajících z šetření mohu formulovat případná doporučení, kterými by stát mohl podpořit firemní politiku přátelskou rodině. V první řadě jsou to daňové úlevy ze strany státu. Pokud zaměstnavatel přebírá část odpovědnosti státu za péči o zaměstnance v oblasti skloubení pracovního a rodinného života, pak by měl také zohlednit daňové odpočty zaměstnavatelů, např. při zřízení a provozu firemní školky, při zaměstnávání pracovníků, kteří zastupují rodiče na rodičovské dovolené. Další pomocí, kterou by zaměstnavatelé uvítali, je zjednodušení legislativního nastavení v oblasti zaměstnávání a celkového delegování povinností na třetí osoby.

Z výsledků mého šetření a vyjádření expertů vyplynulo, že činnost spojená s firemní politikou přátelskou rodině není jen altruistickým počinem, ale přináší firmám a podnikům i konkurenční výhody – zvyšuje spokojenost zaměstnanců a jejich sounáležitost s firmou, vytváří firemní kulturu, udržuje schopné zaměstnance, zvyšuje využití firemních lidských zdrojů a staví firmu do přední pozice na trhu práce. Zaměstnavatelé zvažují, jaká opatření a v jakém rozsahu budou ekonomicky přínosná pro jejich podnik, tzn., jaké investice do pro-rodinných opatření se jim navrátí zpět. Ovšem hlavně ve vztahu žen - zaměstnavatelů a zaměstnankyň nelze altruistické jednání zcela opomenout.

Otázka institucionální teorie v procesu rozhodování o tom, zda uplatňovat firemní rodinnou politiku v organizacích, nebyla zcela jednoznačná. Z mého šetření vyplynulo, že nejvýraznější tlak na zaměstnavatele vyvíjejí samotní zaměstnanci. Všichni respondenti se shodli, že je důležitý názor těch, kterých se opatření týkají. Pokud ve firmě fungují odborové organizace, poté jsou to ony, které mají významný vliv na rozhodování vedení podniku. Nikdo z dotazovaných nezmínil vliv státu, veřejnosti ani okolních organizací. Z výsledků výzkumu Čermákové vyplynulo, že největší vliv vnímají zaměstnavatelé ze strany okolních organizací a z trendů ze zahraničí.

Použitá literatura

- BARTÁKOVÁ, Helena. *Cesta zpátky. Návrat žen po rodičovské dovolené na trh práce v České republice*. Brno, 2008. 159 s. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/54472/fss_d/Bartakova_disertacni_prace.pdf.
Disertační práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.
- BARTOŠOVÁ, Zuzana. Z „tvůrců zisků“ na „spolutvůrce hodnot“: firemní filantropie jako klíčová oblast CSR. In: *Napříč společenskou odpovědností firem*. Kladno: AISIS, c2005, s. 35 - 41. ISBN 80-239-6111-X.
- BERTHOIN ANTAL, Ariane, Maria OPPEN a André SOBCZAK. (Re)discovering the Social Responsibility of Business in Germany. *Journal of Business Ethics* [online]. 2009, vol. 89, S3, s. 285-301 [cit. 2014-03-18]. DOI: 10.1007/s10551-010-0390-8.
- BOXALL, P. (2006), ‘The Goals of HRM’, in *Oxford Handbook of Human Resource Management*, eds. P. Boxall, J. Purcell and P. Wright, New York and Oxford: Oxford University Press, p. 48–67. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0003
- CARROLL, B. Archie. Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business and Society*. [online] Chicago: September 1999, roč. 38, č. 3, [cit. 2014-03-17] s. 268 - 295. Dostupné z: https://www.academia.edu/419517/Corporate_Social_Responsibility_Evolution_of_a_Definitional_Construct.
- CEKOTA, Antonín. *Geniální podnikatel Tomáš Baťa*. 1. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky, 2004. ISBN 80-731-8220-3.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green paper: Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility*. [online] Brussels: 2010. [cit. 2014-03-17] Dostupné z: <http://eur->

lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf.

- COUNCIL OF THE EUROPEAN UNION. *Joint Progress Report of the Council and the Commission on the implementation of the "Education & Training 2010" work programme*. [online] Brussels: 2010. [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/en/10/st05/st05394.en10.pdf>
- CRESWELL, John W. *Qualitative Inquiry Research Design: choosing among five approaches*. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2007, 395 p. ISBN 978-1-4129-1607-3.
- ČANÍK, Petr a Petra ČANÍKOVÁ. *Aplikace metod a nástrojů podnikatelské etiky v českém podnikatelském prostředí*. [online] 2006. [cit. 2014-03-18] Dostupné z http://www.transparency.cz/doc/ve_amanpe.pdf.
- ČERMÁKOVÁ, Petra. *Zaměstnavatelé a family friendly politika v organizacích*. Brno, 2013. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/344369/fss_m/Cermakova_diplomova_prace.pdf.
Magisterská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Mgr. Blanka Plasová, Ph.D.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. 3.vyd. Praha: Karolinum, 2000, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- DUDOVÁ, Radka, Hana HAŠKOVÁ a Hana MAŘÍKOVÁ. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Editor Alena Křížková. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005, 91 s. Sociologické studie/Sociological Studies, 05:04. ISBN 80-733-0077-X.
- EPRAVO: 12744. *Pracovní volno podle § 128 zákoníku práce (svatba, narození dítěte, vyšetření ve zdravotnickém zařízení aj.)*. [online]. 2001 [cit. 2014-04-25]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pracovni-volno-podle-128-zakoniku-prace-svatba-narozeni-ditete-vysetreni-ve-zdravotnickem-zarizeni-aj-12744.html>

- FORMÁNKOVÁ, Lenka, Radka DUDOVÁ a Marta VOHLÍDALOVÁ. *Bariéry a možnosti využití flexibilních forem práce v ČR z komparativní perspektivy*. [online]. Praha: MPSV 2011. [cit. 2014-05-09] Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/13789/flexi_prace.pdf.
- FRIEDMAN, Milton. The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine* [online]. September 1970, č. 13, [cit. 2014-04-01] s. 211 - 214. Dostupné z: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html>
- GOLDTHORPE, John. Rational Action Theory for Sociology. *The British Journal of Sociology*. 1998, roč. 49, č. 2, s. 167 - 192.
- GROMBÍŘOVÁ, Eliška. *Ideální učitel očima dětí 1. a 2. stupně ZŠ*. Brno, 2008. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce doc. PhDr. Milada Rabušicová, Dr.
- HABERLOVÁ, Věra a Renáta KYZLINKOVÁ. *Rodinné potřeby zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2009, 61, 8. ISBN 978-807-4160-530.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.
- KOMISE EVROPSKÉHO SPOLEČENSTVÍ. *Doporučení Komise 2003/361/ES ze dne 6. května 2003 o definici mikropodniků, malých a středních podniků*. 2003 s. 36 - 41. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX%3A32003H0361>
- KONRAD, Alison M., Mangel, Robert. The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity. *Strategic Management Journal*. 2000, vol. 21, no. 12, p. 1225–1237.

- KORNAI, János. Obory společenských věd: Odluka nebo spolupráce?. *Politická ekonomie* [online]. Praha: VŠE, 2008, roč. 2008, č. 1, s. 5 - 16 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/cislo.php?cislo=1&rocnik=2008>.
- KOTÍKOVÁ, Jaromíra, Miriam KOTRUSOVÁ a Helena VYCHOVÁ. *Flexibilní formy práce ve vybraných zemích EU*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2013, 147 s. ISBN 978-807-4161-315.
- KŘÍŽKOVÁ, Alena. *Management genderových vztahů: postavení žen a mužů v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2004, 155 s. ISBN 80-726-1117-8.
- KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 201 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- KUNZ, Vilém, Jan MÍSAŘ a Jitka SRPOVÁ. Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice. *Ekonomika a management (On-line)*. [online] Praha: 2012, roč. 4 [cit. 2014-03-18] s. 14. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <http://www.vse.cz/eam/abstrakt.php?IDcl=181>.
- MARŠÍKOVÁ, Kateřina, Martina PRSKAVCOVÁ, Pavla ŘEHOŘOVÁ a Magdaléna ZBRÁNKOVÁ. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností: monografie*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008, 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- Maříková, Hana. Kombinace práce, rodiny a osobního života v praxi zaměstnavatelských subjektů. *Socioweb* 12/06. [online]. 2006. [citováno 2014-05-12] Dostupné z <<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=236&lst=108>>.
- MATOUŠEK, Oldřich. *Základy sociální práce*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2001, 309 s. ISBN 80-717-8473-7.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.: *Péče o děti, dětská skupina*. [online], 2013 [cit. 19.3.2014]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13500>.

- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.: *Novinka: místo firemní školky dětská skupina (MF Dnes)*. [online], 2011 [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/11474>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.: *Zákon o dětských skupinách míří do druhého čtení*. [online], 2014a [cit. 2014-05-09]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/17674>.
- MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ.: *Poradenské služby*. [online], 2014b [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/hkk/informace_z_useku_up/poradenske_sluzby.
- *Napříč společenskou odpovědností firem*. 1. vyd. Kladno: AISIS, 2005, 163 s. ISBN 80-239-6111-X.
- NEKOLOVÁ, Markéta. *Vliv nových forem zaměstnávání v ČR a zemích EU na vývoj pracovního práva*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2010, 35, 8 s. ISBN 978-807-4160-578.
- ORTOVÁ, Martina. *Společenská odpovědnost firem: aplikace ISO 26000 v Evropě*. Vyd. 1. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-807-3728-076.
- PERRY-SMITH, Jill. E., Terry C. BLUM. Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 2000, vol. 43, no. 6, p. 1107–1117.
- PLASOVÁ, Blanka. Harmonizace práce a rodiny a role zaměstnavatelů? Teoretická východiska. *Sociální práce/Sociálna práca*. Brno: AVSP, 2008, roč. 8, č. 3, 43 - 52.
- PLASOVÁ, Blanka. Harmonizace práce a rodiny a role zaměstnavatelů? Teoretická východiska. *Sociální práce / Sociálna práca*. 2008, roč. 8, č. 3, 43 - 52.
- PROKS, Petr. Obecně o firemních školkách. In: *Firemní školka: Budujeme firemní školky od A do Z* [online]. 2011 [cit. 2014-05-08]. Dostupné

z: http://www.firemniskolka.eu/index.php?option=com_content&view=article&id=5&Itemid=5

- Předpis č. 590/2006 Sb. Nařízení vlády, kterým se stanoví okruh a rozsah jiných důležitých osobních překážek v práci. Ze dne 12. prosince 2006. In: Sbírka zákonů. 1. 1. 2007, roč. 2006, částka 188/2006. [online], [cit. 2013-06-8] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-590>
- ROBBINS, Stephen P. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0495-1.
- ŠMAJS, Josef, Bohuslav BINKA a Ivo ROLNÝ. *Etika, ekonomika, příroda*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4293-9.
- TRNKOVÁ, Jana. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem* [online]. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006 [cit. 2013-11-17]. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.
- UJEP má školku nejen pro své zaměstnance. In: *Asociace společenské odpovědnosti* [online]. 2013 [cit. 2014-05-02]. Dostupné z: <http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/83/ujep-ma-skolku-nejen-pro-sve-zamestnance/>
- VESELÝ, Arnošt, Martin Nekola, František Ochrana. *Metody a metodologie v analýze a tvorbě veřejných politik*. In Veselý, Arnošt, Martin Nekola (ed.). *Analýza a tvorba veřejných politik: přístupy, metody a praxe*. 1. vyd. Praha: SLON, 2007, s. 142 - 156. ISBN 978-808-6429-755.
- VÝZKUMNÝ ÚSTAV PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ, 2 b) *Mateřské školy*. [online], [cit. 2013-06-8]. Dostupné z: http://www.vupsv.cz/index.php?p=cze_2b&site=default
- WOOD, Stephen J., Lilian M. DE MENEZES. Family-friendly management, organizational performance and social legitimacy. *The International Journal of Human Resource Management*. 2010, vol. 21, issue 10, p. 1575-1597. DOI: 10.1080/09585192.2010.500484.
- ZADRAŽILOVÁ, Dana. Corporate Social Responsibility: Společenská

odpovědnost podniků jako zdroj konkurenční výhody?. *Acta oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2008, roč. 16, č. 3, s. 103-109. ISSN 0572-3043.

- Zákon č. 561/2004 Sb. *Školský zákon*. Ze dne 24. září 2004. In: Sbíрка zákonů. 1. 1. 2005, roč. 2005, částka 190/2004. Ve znění pozdějších předpisů. [online], [cit. 2013-06-8] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-561>
- Zákon č. 262/2006 Sb. *Zákoník práce*. Ze dne 24. dubna 2006. In: Sbíрка zákonů. 1. 1. 2007, roč. 2007, částka 84/2006. Ve znění pozdějších předpisů. [online], [cit. 2014-03-19] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast10>
- Zákon č. 114/2002 Sb. *Vyhláška o fondu kulturních a sociálních potřeb*. Ze dne 27. března 2002. In: Sbíрка zákonů. 1. 5. 2002, roč. 2002, částka 51/2002. Ve znění pozdějších předpisů. [online], [cit. 2014-04-01] Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-114>

Seznam zkratk

CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
K.Z.	Krajská zdravotní
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MŠ	Mateřská škola
UJEP	Univerzita Jana Evangelisty Purkyně
ZP	Zákoník práce

Seznam příloh

Příloha č. 1: Návod rozhovoru pro zaměstnavatele.....51

Příloha č. 2: Příklady opatření v sociálním pilíři.....53

Přílohy

Příloha č. 1: Návod rozhovoru pro zaměstnavatele

Návod rozhovoru

OTÁZKY NA ZAČÁTEK

1. Představil/a byste mi v krátkosti vaši firmu?
 - a) Jak je vaše firma velká? (kolik má zaměstnanců)
 - b) jaký je poměr zaměstnanců podle pohlaví?
 - c) Jakou oblastí podnikání se zabýváte?
2. Jaká je filosofie vaší firmy v oblasti přístupu k zaměstnancům a firemní politiky přátelské rodině?

FIREMNÍ POLITIKA PŘÁTELSKÁ RODINĚ

3. Jakým způsobem Vaše firma zprostředkovává firemní politiku příznivou rodině svým zaměstnancům? Mohl/a byste mi o tom, prosím, něco říct?
 - a) Máte na vašem pracovišti možnost hlídání dětí? Pokud ano, v jaké formě? Jak se stavíte k tomuto opatření? Spolupracujete blíže s nějakou školkou v okolí?
 - b) Umožňujete svým zaměstnancům flexibilní pracovní dobu? Pokud ano, v jaké formě? Jak se stavíte k tomuto opatření?
 - c) Jaké mají vaši zaměstnanci v průběhu rodičovské dovolené rekvalifikační možnosti v rámci vaší firmy? Jak se stavíte k tomuto opatření? Zůstává rodič na rodičovské dovolené v kontaktu s firmou?
 - d) Poskytujete svým zaměstnancům finanční příspěvek na úhradu služeb péče o děti? Pokud ano, v jaké výši a jakou formou? Jak se stavíte k tomuto opatření?
 - e) Poskytujete svým zaměstnancům poradenské služby? Jakou formou? Jak se stavíte k tomuto opatření?

- f) Poskytujete svým zaměstnancům placená i neplacená volna? Pokud ano, v jakých případech? Jak se stavíte k tomuto opatření?
- g) Jakými dalšími způsoby jsou vaši zaměstnanci firmou podporováni?
4. Pracujete v současné době na nějakém novém prostředku k naplnění firemní politiky přátelské rodině? Pokud ano, na jakém?
5. Z jaké iniciativy Váš podnik zařadil některá z opatření podporující skloubení rodiny a práce do své firemní politiky?
- a) Z iniciativy zaměstnanců / vedení podniku * odborů / státu / veřejnosti?
- b) Pokud by některý zaměstnanec přišel s návrhem zřízení některého opatření podporující skloubení rodiny a práce, vyšli byste mu vstříc?
7. Jak vaše firma nahlíží na mateřství?
- a) Myslíte si, že je diskriminační preferovat rodiče před „nerodiči“ pomocí výše uvedených opatřeních?

ZHODNOCENÍ FIREMNÍ POLITIKY

8. Myslíte si, že je vaše firma v oblasti politiky příznivé rodině něčím výjimečná oproti ostatním?
9. Máte nějaká vyhodnocení týkající se vaší firemní politiky příznivé rodině?
- a) Co daná opatření firmě přináší?
10. Jaký objem peněz investujete do politiky příznivé rodině ve vaší firmě?
11. Za jakým účelem vaše firma zřizuje opatření sladující rodinu a práci zaměstnanců?

LEGISLATIVNÍ NASTAVENÍ A POMOC ZE STRANY STÁTU

12. Myslíte si, že je současné legislativní nastavení a pomoc od státu dostačující?
- a) Pokud ne, proč?
- b) Pokud ano, jak vám stát pomáhá?
13. V čem spatřujete největší problémy v současném nastavení firemní politiky příznivé rodině v ČR?
14. Jaké máte návrhy na zlepšení, tzn. co vaši firmu může ještě více podnítit, aby aplikoval politiku přátelskou rodině?

Příloha č. 2: Příklady opatření v sociálním pilíři

Příklady opatření v sociálním pilíři

OPATŘENÍ	POPIS
Opatření vyvažující osobní a pracovní život	Flexibilní pracovní doba, rekvalifikační a vzdělávací kurzy po dobu rodičovské dovolené, poradenské služby, zařízení pro hlídání a péči o děti zaměstnanců.
Rozvoj lidského kapitálu	Firma vytváří podmínky pro zvyšování kvalifikace a kariérního růstu zaměstnanců
Outplacement	Firma se stará o rekvalifikaci a pomoc propuštěným zaměstnancům.
Zaměstnanecká politika	Přiměřené mzdy, nadstandardní poskytování sociálních a jiných výhod.
Rovné pracovní příležitosti	Firmy respektují všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pohlaví, věk, etnicitu, národnost, sexuální orientaci, zdravotní postižení nebo víru.
Boj proti mobbingu	Boj proti sexuálnímu harašení a obtěžování.
Humanizace práce	
Ochrana práce a péče o zdraví	Bezpečnost zaměstnanců, pravidelné lékařské prohlídky.
Zdravá a otevřená podniková kultura	Upřednostňování demokratického způsobu řízení, svoboda slova na pracovišti, podpora týmové práce.
Zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin	Handicapovaní, absolventi škol, matky s dětmi, starší lidé.
Dětská práce	

[Kunz 2012; 22 - 23]