

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA

Michala Týčová

Péče podniků o zaměstnance s dětmi

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bakalářské prezenční studium
2006 – 2009

Michala Týčová

Péče podniků o zaměstnance s dětmi

Company Care for Employees with Children

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2009

Vedoucí práce: PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto předloženou bakalářskou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní všechny použité prameny a literaturu.

27. dubna 2009

OBSAH

0	Úvod	6
1	Legislativa České republiky	9
1.1	Zákony týkající se zaměstnanců s dětmi.....	9
1.1.1	Zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem.....	10
1.1.2	Úprava pracovních podmínek.....	11
1.1.3	Čerpání dovolené.....	14
1.1.4	Mateřská a rodičovská dovolená.....	15
1.2	Zákony upravující flexibilní formy práce.....	17
1.2.1	Pružná pracovní doba.....	17
1.2.2	Konto pracovní doby.....	19
1.3	Balíček prorodinných opatření.....	21
1.3.1	Evidovaný poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci.....	22
1.3.2	Podpora služeb péče o děti v živnostenském podnikání.....	24
1.3.3	Daňové výhody pro zaměstnavatele.....	25
1.3.4	Podpora částečných pracovních úvazků.....	25
1.4	Shrnutí kapitoly.....	26
2	Flexibilní formy práce	28
2.1	Kritéria pro zavedení flexibilních forem práce.....	28
2.2	Druhy flexibilních pracovních režimů.....	30
2.2.1	Práce na zkrácený úvazek.....	32
2.2.1.1	Výhody a nevýhody zkrácených úvazků.....	33
2.2.2	Sdílení pracovního místa.....	35
2.2.2.1	Výhody a nevýhody sdílení pracovního místa.....	36
2.2.3	Pružná pracovní doba.....	37
2.2.3.1	Výhody a nevýhody pružné pracovní doby.....	38
2.2.4	Klouzavá pracovní doba.....	40
2.2.4.1	Výhody a nevýhody klouzavé pracovní doby.....	41
2.2.5	Stlačený pracovní týden.....	42
2.2.5.1	Výhody a nevýhody stlačeného pracovního týdne.....	43
2.2.6	Smlouva na roční počet pracovních hodin.....	44

2.2.6.1	Výhody a nevýhody smlouvy na roční počet pracovních hodin.....	45
2.2.7	Distanční práce.....	47
2.2.7.1	Výhody a nevýhody distanční práce.....	49
2.3	Shrnutí kapitoly.....	52
3	Firemní školky.....	53
3.1	Výhody a nevýhody firemních školek.....	53
3.2	Nový návrh zákona o firemních školkách.....	57
3.3	Shrnutí kapitoly.....	58
4	Příklady firem pečujících o zaměstnance s dětmi.....	60
4.1	T-Mobile Česká republika.....	60
4.2	Vodafone Česká republika.....	62
4.3	Citibank.....	64
4.4	IBM ČR.....	66
4.5	Další příklady.....	67
5	Závěr.....	70
6	Soupis bibliografických citací.....	73
7	Příloha: Modelový systém péče o zaměstnance s dětmi.....	79

Tato bakalářská práce pojednává o velice aktuálním tématu rovnováhy pracovního a rodinného života. Ta je základem životní spokojenosti každého pracujícího člověka, ale v kultuře českých firem si zatím jen pomalu hledá své místo. Těžištěm této práce jsou nástroje, pomocí nichž zaměstnavatelé napomáhají svým zaměstnancům sladit profesní a osobní život, jako jsou flexibilní formy práce nebo firemní školky, a jejich kritické zhodnocení. Popisuje legislativní podmínky a reálné možnosti, jež dnes mají zaměstnavatelé, kteří chtějí pomoci svým zaměstnancům vyvážit pracovní a osobní život. Tato práce je převážně teoretická, v závěru se zaměřuje i na praktické využívání zmíněných opatření v českých podnicích. Poskytuje základní informace o dané problematice a snaží se také vystihnout současnou situaci v České republice.

This thesis deals with very modern topic of work-life balance. This balance is the basis of life satisfaction of every working person but it is finding its place in Czech companies culture very slowly. This thesis focuses on means which employers use for helping their employees to balance their professional and personal life, e.g. flexible work arrangements or company day care. It describes legislative conditions and real opportunities which employers have today if they want to help their employees with work-life balance. This thesis is largely theoretical. In the last part, it focuses on practical use of the arrangements in Czech companies. It provides basic information about the problem and tries to describe contemporary situation in the Czech Republic.

0 ÚVOD

Moje bakalářská práce se zabývá velice aktuální problematikou rovnováhy pracovního a soukromého života. Jejím ústředním tématem jsou podniková opatření, která zaměstnancům s dětmi napomáhají sladit jejich pracovní a osobní život. Mým cílem však není pouze zjistit, jaké služby firmy svým zaměstnancům-rodicům poskytují, ale i jaké se u nás zatím v praxi nevěly a na své širší uplatnění teprve čekají.

O otázku matek zaměstnaných na plný úvazek v práci i doma či otce pracujícího běžně dvanáct hodin denně se zajímám již delší dobu, neboť toto je v Česku typický obraz rodičů budujících kariéru. Zda je v takových případech na vině zaměstnavatel, který klade na své zaměstnance extrémní požadavky a na osobní život se neohlíží, nebo sám zaměstnanec, který se domnívá, že jinak vytoužených pracovních cílů nedosáhne nebo zkrátka neumí odmítnout přebytek pracovních úkolů, je individuální a domnívám se, že ne tak podstatné. Rozhodující úlohu dle mého názoru hraje kultura naší společnosti, která je takto dlouhodobě nastavena.

Osobně jsem toho názoru, že pokud tyto společenské normy budeme aktivně měnit, ať už z pozice komentátorů, kritiků nebo samotných činitelů změny (tedy zaměstnavatelů, zaměstnanců, případně zákonodárců), je možné časem vytvořit kulturu, která dává vedle práce více prostoru volnému času a péči o rodinu. Doufám, že i já touto prací přispěji do veřejné diskuze a z pozice komentátora, místy kritika napomůžu pozvolné změně stávajícího obrazu profesně úspěšného člověka.

Podobným vývojem prošla i většina západních a severovýchodních evropských zemích, kde jsou nyní v problematice sladování pracovního a osobního života o kus dále a kde v mnohém můžeme hledat příklad. Že ale ani v těchto státech situace není ideální dokazují některé průzkumy Evropské unie, např. *European Working Conditions Survey*, který proběhl již počtvrté v roce 2005. Z něj vyplývá, že i ve státech, které jsou na tom suverénně nejlépe (Norsko, Rakousko, Dánsko, Švýcarsko, Finsko, Německo), 12 – 15 % populace vnímá negativně rovnováhu pracovního a rodinného života. V České republice je s ní nespokojeno asi 21 % lidí. (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007b, s. 72)

Uvedená čísla se sice na první pohled nemusejí zdát alarmující, ale musíme brát

v úvahu také to, že obecně nejhůře se daří skloubit práci a osobní život zaměstnancům pečujícím o děti, kteří tvoří jen určitou část populace, zatímco v průzkumu byly dotazovány všechny věkové skupiny pracujících lidí. Že jsou rodiče s dětmi znevýhodněni na trhu práce a že pro ně existuje málo možností, jak sloučit rodinný život s pracovním, si Evropská unie plně uvědomuje a v rámci svých pravomocí se to snaží řešit (viz např. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007a).

Aktivita Evropské unie ale k řešení work-life balance v České republice zdaleka nestačí, ačkoli například granty na podporu opatření pro sladění práce a rodiny mohou být velkou pomocí. Nezanedbatelnou úlohu hraje politika našeho státu, a to především v utváření legislativních podmínek. Jádrem řešení problému ovšem leží přímo v podnicích. Čeští zaměstnavatelé by si měli uvědomit, že pokud chtějí, aby byl zaměstnanec pro firmu dlouhodobým přínosem, musí být spokojený i v osobním životě. Když zaměstnavatel umožní skloubit zaměstnanci práci s rodinnými povinnostmi, pracovník to ocení vyšší loajalitou, motivovaností i produktivitou. Prorodinná opatření jsou pro podniky jedním z nástrojů, jak získat a udržet si kvalitní zaměstnance.

Jsem si vědoma toho, že téma mé práce je spojeno také s problematikou genderu, především rozdělení rolí v rodině. Péče o děti je u nás převážně zajišťována ženami. Od žen se předpokládá, že po mateřské dovolené s dítětem zůstanou i na rodičovské, že budou s dítětem doma, když bude nemocné, že to budou ony, které většinou vyzvednou potomka ze školky, školy či zájmového kroužku nebo s ním půjdou k lékaři.

Tento obecný názor v České republice stále panuje a pomalu se mění ve prospěch vyvažování rodinných rolí. Řešení genderové problematiky však nebude obsahem mé bakalářské práce, a proto nebudu například rozlišovat na *otce a matky, zaměstnance a zaměstnankyně*, ale zpravidla použiji souhrnné výrazy *rodiče a zaměstnanci*. Opírám se o to, že čím dál více otců se zapojuje do péče o své děti a čerpá rodičovskou dovolenou, takže by nebylo v souladu s rovným zacházením vyčleňovat je.

Téma své bakalářské práce dělím do čtyř hlavních kapitol. Nejprve se pozastavím nad českou legislativou, která může někdy významně ovlivňovat rozhodování zaměstnavatelů v zavedení opatření na podporu sladění práce a rodiny. I v této oblasti se ukazuje, že legislativa je o krok pozadu za realitou, například v úpravě flexibilních forem práce nebo možností péče o předškolní děti. Zákony mají mimo jiné za úkol chránit znevýhodněné skupiny lidí, mezi něž rodiče s dětmi na trhu práce bezpochyby patří.

Ve druhé kapitole se budu věnovat jednotlivým flexibilním pracovním režimům, které mohou sloužit právě k lepšímu sladění pracovního a rodinného života. Mezi ně patří částečný pracovní úvazek, pružná či klouzavá pracovní doba, práce z domova, ale i méně obvyklé sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden nebo smlouva na roční počet pracovních hodin. Pokusím se objektivně zhodnotit jejich pozitivní i negativní stránky, nad kterými by se zaměstnavatel měl před zavedením pružného pracovního uspořádání zamyslet a podle nich individuálně vyhodnotit přínosy.

Účinným opatřením ke sladění profesního a soukromého života jsou kromě flexibilních pracovních uspořádání také firemní školky, kterým věnuji třetí kapitolu. V té se pozastavím nad současnou nepříznivou situací při jejich zakládání a nastíním, jak by se mohla díky novým zákonům zlepšit.

I když se podpoře zaměstnanců s dětmi zatím v českých podnicích nepřikládá velký význam, některé přece jen již tento trend zaznamenaly a odhalily jeho přínosy. Na závěr práce proto uvedu několik pozitivních příkladů z praxe a sama se pak pokusím z nich vybrat to nejlepší a vytvořit vlastní modelový systém podpory sladění pracovního a rodinného života.

1 LEGISLATIVA ČESKÉ REPUBLIKY

Podmínky pro sladování profesních a rodinných rolí zaměstnanců s dětmi vytváří nejen zaměstnavatel, ale do značné míry také stát prostřednictvím své legislativy, zejména zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006 ve znění pozdějších předpisů)¹. Zákony vymezují základní hranice, které musí zaměstnavatel respektovat při zaměstnávání rodičů s dětmi a těhotných pracovnic, a upravují mateřskou a rodičovskou dovolenou. Stát tímto způsobem zabraňuje znevýhodňování a svévolnému nakládání se zmíněnými skupinami zaměstnanců, poskytuje jim ochranu a některá nadstandardní práva zohledňující jejich osobní situaci.

Zákoník práce rovněž upravuje zaměstnávání v některých flexibilních formách práce, které jsou mimo jiné výhodné právě pro harmonizaci práce a rodiny. Zákoník se stručně věnuje zaměstnávání na zkrácený pracovní úvazek, podrobněji pak pružné pracovní době a v posledních letech se dočkal rozšíření v podobě úpravy konta pracovní doby.

Konkrétně sladováním profesního a rodinného života se v poslední době zabývalo Ministerstvo práce a sociálních věcí, které předložilo tzv. balíček prorodinných opatření. Ten byl v listopadu 2008 schválen vládou a v současné době čeká na projednání v Parlamentu ČR. Pokud by návrhy zákonů obsažené v balíčku byly schváleny, znamenalo by to výrazný posun v legislativní úpravě oblasti harmonizace práce a péče o děti, neboť do této chvíle jí nebyla věnována výrazná pozornost. Jak se ovšem projednávání návrhů zákonů zpomalí kvůli současné nestabilní politické situaci, nelze předem odhadnout, a proto je možné, že prorodinný balíček bude ještě odložen.

1.1 ZÁKONY TÝKAJÍCÍ SE ZAMĚSTNANCŮ S DĚTMI

V zákoníku práce jsou na různých místech upraveny podmínky pro tyto skupiny zaměstnanců s dětmi:

- Těhotné zaměstnankyně

¹ Citace jednotlivých ustanovení v této kapitole pocházejí z tohoto zákona.

- Zaměstnankyně, které kojí
- Zaměstnankyně - matky do konce devátého měsíce po porodu
- Zaměstnankyně na mateřské dovolené
- Zaměstnanci a zaměstnankyně na rodičovské dovolené
- Zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o dítě do 10 (resp. 8, resp. 15) let věku

Úpravy se týkají jedné nebo více těchto skupin a zahrnují např. zákaz výpovědi ze strany zaměstnavatele, přizpůsobení pracovních podmínek potřebám těchto zaměstnanců, čerpání dovolené a čerpání mateřské a rodičovské dovolené.

1.1.1 Zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem

Mezi jedno ze základních ustanovení chránící zaměstnance s dětmi patří **zákaz výpovědi dané zaměstnavatelem**. Podle § 53 odst. 1 zaměstnavatel nesmí dát zaměstnanci výpověď v ochranné době, a tou se mimo jiné míní doba, kdy je zaměstnankyně těhotná nebo kdy zaměstnankyně čerpá mateřskou dovolenou nebo kdy zaměstnankyně nebo zaměstnanec čerpají rodičovskou dovolenou. § 53 odst. 2 doplňuje, že byla-li dána zaměstnanci výpověď před počátkem ochranné doby tak, že by výpovědní doba měla uplynout v ochranné době, ochranná doba se do výpovědní doby nezapočítává; pracovní poměr skončí teprve uplynutím zbývající části výpovědní doby po skončení ochranné doby, ledaže zaměstnanec sdělí zaměstnavateli, že na prodloužení pracovního poměru netrvá.

§ 54 písm. a) dále uvádí, že podle § 53 se zákaz výpovědi *nevztahuje* na výpověď danou zaměstnanci pro organizační změny uvedené v § 52 písm. a) a b). To znamená, že zaměstnavatel může dát výpověď těhotné zaměstnankyni, zaměstnankyni na mateřské či rodičovské dovolené nebo zaměstnanci na rodičovské dovolené pouze tehdy, *ruší-li se* zaměstnavatel nebo jeho část, anebo *přemísťuje-li se* zaměstnavatel nebo jeho část. Druhá podmínka přitom neplatí, jestliže se zaměstnavatel přemísťuje v mezích místa (míst) výkonu práce, ve kterých má být práce podle pracovní smlouvy vykonávána.

Podle § 55 odst. 2 také zaměstnavatel **nesmí okamžitě zrušit pracovní poměr**²

² Podle §55 odst. 1 zaměstnavatel může výjimečně pracovní poměr okamžitě zrušit jen tehdy,

s těhotnou zaměstnankyní, zaměstnankyní na mateřské dovolené, zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří čerpají rodičovskou dovolenou. Byla-li podle § 54 písm. b) dána zaměstnankyni nebo zaměstnanci výpověď z důvodu, pro který může zaměstnavatel okamžitě zrušit pracovní poměr, před nástupem mateřské dovolené (rodičovské dovolené) tak, že by výpovědní doba uplynula v době této mateřské dovolené (rodičovské dovolené), pak skončí výpovědní doba současně s mateřskou dovolenou (rodičovskou dovolenou).

Zmíněné výjimky, kdy zákaz výpovědi ze strany zaměstnavatele neplatí, bohužel mnohým českým zaměstnavatelům stačí k tomu, aby zaměstnankyni (zaměstnanec) na mateřské (rodičovské) dovolené propustili. Velké procento matek (případně otců) se po skončení rodičovské dovolené z těchto důvodů (například proto, že jejich pracovní místo bylo zrušeno) nemá kam vrátit a musí si hledat novou práci, což je po tak dlouhé pracovní odmlce, jakou rodičovská dovolená představuje, často nemalý problém.

Státem zajištěná ochrana v této oblasti není dokonalá, neboť se dají nalézt cesty, jak zákon obejít. Řešením pro pracovnice (pracovníky), díky němuž částečně předejdou riziku výpovědi kvůli (často umělému) zrušení pracovního místa v době jejich mateřské/rodičovské dovolené, může být zaměstnání v některém z pružných pracovních režimů ještě během rodičovské dovolené. O těchto režimech se zmiňuji v jedné z následujících kapitol.

1.1.2 Úprava pracovních podmínek

Těhotná či kojící zaměstnankyně nebo zaměstnankyně (zaměstnanec) pečující o dítě nemůže vždy vykonávat stejnou práci nebo práci ve stejném pracovním režimu a za stejných podmínek jako ostatní zaměstnanci. Zákoník práce proto na různých místech stanoví práva těchto zaměstnanců a povinnosti zaměstnavatelů vůči nim.

a) byl-li zaměstnanec pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu delší než 1 rok, nebo byl-li pravomocně odsouzen pro úmyslný trestný čin spáchaný při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním k nepodmíněnému trestu odnětí svobody na dobu nejméně 6 měsíců,

b) porušil-li zaměstnanec povinnost vyplývající z právních předpisů vztahujících se k jím vykonávané práci zvláště hrubým způsobem.

Základním předpisem je § 191, který říká, že zaměstnavatel **omluví nepřítomnost zaměstnance** v práci mj. po dobu mateřské nebo rodičovské dovolené, po dobu ošetřování dítěte mladšího než 10 let nebo jiného člena domácnosti podle § 115 občanského zákoníku v případech podle § 25 zákona o nemocenském pojištění zaměstnanců nebo podle § 39 zákona o nemocenském pojištění a po dobu péče o dítě mladší než 10 let z důvodů stanovených v § 25 zákona o nemocenském pojištění zaměstnanců nebo v § 39 zákona o nemocenském pojištění nebo z důvodu, kdy se fyzická osoba, která o dítě jinak pečuje, podrobila vyšetření nebo ošetření ve zdravotnickém zařízení, které nebylo možno zabezpečit mimo pracovní dobu zaměstnance, a proto nemůže o dítě pečovat.

Dle § 103 odst. 1 písm. h) je dále zaměstnavatel povinen **informovat** zaměstnankyně, jestliže při práci přichází v úvahu expozice rizikovým faktorům poškozujícím plod v těle matky. Těhotné zaměstnankyně, zaměstnankyně, které kojí, a zaměstnankyně - matky do konce devátého měsíce po porodu je dále povinen seznámit s riziky a jejich možnými účinky na těhotenství, kojení nebo na jejich zdraví a učinit potřebná opatření, včetně opatření, která se týkají snížení rizika psychické a fyzické únavy a jiných druhů psychické a fyzické zátěže spojené s vykonávanou prací, a to po celou dobu, kdy je to nutné k ochraně jejich bezpečnosti nebo zdraví dítěte.

Dle téhož paragrafu odst. 4 je zaměstnavatel povinen těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním - matkám do konce devátého měsíce po porodu **přízpůsobovat** na pracovišti **prostory** pro jejich odpočinek.

Jednou z povinností zaměstnavatele je také **převedení na jinou práci**. § 41 odst. 1 písm. c) říká, že zaměstnavatel je povinen převést zaměstnance na jinou práci, koná-li těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně - matka do konce devátého měsíce po porodu práci, kterou nesmějí být tyto zaměstnankyně zaměstnávány nebo která podle lékařského posudku ohrožuje její těhotenství nebo mateřství. Podle téhož paragrafu písm. g) zaměstnavatel musí převést zaměstnankyni na jinou práci, požádá-li o to těhotná zaměstnankyně, zaměstnankyně, která kojí, nebo zaměstnankyně - matka do konce devátého měsíce

po porodu, která pracuje v noci. Podle § 239 odst. 1 a 2 je zaměstnavatel povinen převést ji dočasně na práci, která je pro ni vhodná a při níž může dosahovat stejného výdělku jako na dosavadní práci. Dosahuje-li zaměstnankyně při práci, na niž byla převedena, bez svého zavinění nižšího výdělku než na dosavadní práci, poskytuje se jí dle § 239 odst. 3 na vyrovnání tohoto rozdílu vyrovnávací příspěvek.

§ 238 odst. 2 uvádí, že zaměstnankyně nesmějí být zaměstnávány pracemi, které ohrožují jejich mateřství, přičemž Ministerstvo zdravotnictví stanoví vyhláškou **práce a pracoviště**, které jsou **zakázány** těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním - matkám do konce devátého měsíce po porodu. V souladu s vyhláškou MZ č. 288/2003 Sb. ze dne 25. srpna 2003 tyto zaměstnankyně nesmějí vykonávat například práce, při nichž jsou vystavovány vyššímu atmosférickému tlaku, nižší koncentraci kyslíku, neúměrné fyzické nebo psychické zátěži, vnucenému pracovnímu tempu, nadměrnému hluku, vibracím, karcinogenům a mutagenům, nebezpečným chemickým látkám, ionizujícímu a nadměrnému elektromagnetickému záření, příliš nízkým teplotám či zvýšenému riziku úrazu.

Jinou povinnost zaměstnavatele upravuje § 241 odst. 2. Požádá-li zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let, těhotná zaměstnankyně nebo zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost), o **kratší pracovní dobu** nebo jinou vhodnou úpravu stanovené týdenní pracovní doby, je zaměstnavatel povinen vyhovět žádosti, nebrání-li tomu vážné provozní důvody.

Toto ustanovení má za cíl lépe sladit práci a osobní život a pro zaměstnance by mohlo být skutečnou pomocí. Otázkou ovšem zůstává, jak je uplatňováno v praxi, neboť podmínku „nebrání-li tomu vážné provozní důvody“ si může zaměstnavatel vykládat různými způsoby.

Podle § 241 odst. 1 je zaměstnavatel povinen přihlížet k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti i při **zařazování zaměstnanců do směn**. Odst. 3 téhož paragrafu dále říká, že zaměstnavatel nesmí zaměstnávat těhotné

zaměstnankyně **prací přesčas** a zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pečují o dítě mladší než 1 rok, nesmí práci přesčas nařídit.

Úprav pracovních podmínek se týká také § 242, který pojednává o **přestávkách ke kojení**. Zaměstnankyni, která kojí své dítě, je zaměstnavatel povinen poskytnout kromě přestávek v práci zvláštní přestávky ke kojení. Zaměstnankyni, která pracuje po stanovenou týdenní pracovní dobu, přísluší na každé dítě do konce 1 roku jeho věku 2 půlhodinové přestávky a v dalších 3 měsících 1 půlhodinová přestávka za směnu. Pracuje-li po kratší pracovní dobu, avšak alespoň polovinu týdenní pracovní doby, přísluší jí pouze 1 půlhodinová přestávka, a to na každé dítě do konce 1 roku jeho věku. Přestávky ke kojení se započítávají do pracovní doby a poskytuje se za ně náhrada mzdy nebo platu ve výši průměrného výdělku.

§ 240 odst. 1 upravuje vysílání zaměstnanců na **pracovní cesty**. Podle něj těhotné zaměstnankyně a zaměstnankyně a zaměstnanci pečující o děti do věku 8 let smějí být vysíláni na pracovní cestu mimo obvod obce svého pracoviště nebo bydliště jen se svým souhlasem; přeložit je může zaměstnavatel jen na jejich žádost. Toto ustanovení platí i pro osamělou zaměstnankyni a osamělého zaměstnance, kteří pečují o dítě, dokud dítě nedosáhlo věku 15 let, jakož i pro zaměstnance, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se podle zvláštního právního předpisu považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost).

1.1.3 Čerpání dovolené

Zákoník práce upravuje také čerpání dovolené, aby jej zaměstnavatelé nemohli zneužívat v neprospěch zaměstnanců na mateřské či rodičovské dovolené. Podle § 218 odst. 1 je zaměstnavatel povinen určit zaměstnanci čerpání alespoň 4 týdnů dovolené v kalendářním roce, ve kterém mu právo na dovolenou vzniklo, pokud jeho pracovní poměr k témuž zaměstnavateli trval po celý kalendářní rok a má-li alespoň na 4 týdny dovolené právo. Nemůže-li však zaměstnavatel určit čerpání dovolené

podle tohoto odstavce ani do konce příštího kalendářního roku z důvodu čerpání rodičovské dovolené, určí dobu čerpání této dovolené dle § 218 odst. 3 po skončení rodičovské dovolené.

Podle § 217 zaměstnavatel nesmí určit čerpání dovolené na dobu, po kterou je zaměstnankyně na mateřské nebo rodičovské dovolené a zaměstnanec na rodičovské dovolené. Požádá-li navíc zaměstnankyně zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení mateřské dovolené, a zaměstnanec zaměstnavatele o poskytnutí dovolené tak, aby navazovala bezprostředně na skončení rodičovské dovolené do doby, po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, je zaměstnavatel povinen jejich žádosti vyhovět.

§ 219 odst. 1 upravuje **přerušování dovolené**. Ošetřuje-li zaměstnanec nemocného člena rodiny, dovolená se mu přerušuje; to neplatí, určil-li zaměstnavatel čerpání dovolené na dobu ošetřování nemocného člena rodiny na žádost zaměstnance. Dovolená zaměstnankyně se přerušuje také nástupem mateřské a rodičovské dovolené a zaměstnanec také nástupem rodičovské dovolené.

1.1.4 Mateřská a rodičovská dovolená

§ 195 stanoví, že v souvislosti s porodem a péčí o narozené dítě přísluší zaměstnankyni **mateřská dovolená** po dobu 28 týdnů. Porodila-li zároveň 2 nebo více dětí, přísluší jí mateřská dovolená po dobu 37 týdnů. Mateřskou dovolenou zaměstnankyně nastupuje zpravidla od počátku šestého týdne před očekávaným dnem porodu, nejdříve však od počátku osmého týdne před tímto dnem.

Vyčerpá-li zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů, protože porod nastal dříve, než určil lékař, přísluší mateřská dovolená ode dne jejího nástupu až do uplynutí doby 28, resp. 37 týdnů. Vyčerpá-li však zaměstnankyně z mateřské dovolené před porodem méně než 6 týdnů z jiného důvodu, poskytne se jí mateřská dovolená ode dne porodu jen do uplynutí 22 týdnů, popřípadě 31 týdnů, jde-li o zaměstnankyni, která porodila zároveň 2 nebo více dětí. Mateřská dovolená v

souvislosti s porodem nesmí být nikdy kratší než 14 týdnů³ a nemůže v žádném případě skončit ani být přerušena před uplynutím 6 týdnů ode dne porodu.

Po dobu čerpání mateřské dovolené náleží zaměstnané matce peněžitá pomoc v mateřství. Sazba pro její výpočet od 1. ledna 2009 činí 70 % a její maximální výše je nově 28 890 Kč (Nečas, 2008, s. 27 – 28).

Dle § 196 je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnankyni a zaměstnanci k prohloubení péče o dítě na jejich žádost **rodičovskou dovolenou**. Rodičovská dovolená se poskytuje matce dítěte po skončení mateřské dovolené a otci od narození dítěte, a to v rozsahu, o jaký požádají, ne však déle než do doby, kdy dítě dosáhne věku 3 let.

Po dobu čerpání rodičovské dovolené nebo případně až do věku 4 let dítěte má zaměstnanec či zaměstnankyně nárok na pobírání rodičovského příspěvku. Systém zavedený od 1. ledna 2008 nabízí tři rychlosti čerpání rodičovského příspěvku, a to v délce 2, 3 nebo 4 roky. Těmto délkám odpovídají tři varianty výměry rodičovského příspěvku: zvýšená 11 400 Kč, základní 7 600 Kč a snížená 3 800 Kč. (Nečas, 2008, s. 12)

§ 47 upravuje **návrat zaměstnance/zaměstnankyně do práce**. Nastoupí-li zaměstnankyně po skončení mateřské dovolené nebo zaměstnanec po skončení rodičovské dovolené v rozsahu doby, po kterou je zaměstnankyně oprávněna čerpat mateřskou dovolenou, do práce, zařadí je zaměstnavatel na jejich původní práci a pracoviště. Není-li to možné proto, že původní práce odpadla nebo pracoviště bylo zrušeno, zařadí je zaměstnavatel podle pracovní smlouvy.

Dle § 198 odst. 1 jsou mateřskou a rodičovskou dovolenou zaměstnankyně a zaměstnanec oprávněni **čerpat současně**. Většímu zapojení otce do péče o dítě se MPSV věnuje ve zmíněném balíčku prorodinných opatření. Podle tohoto návrhu, který byl zatím schválen pouze vládou ČR, „otec může dočasně přerušit výkon své výdělečné činnosti s tím, že bude výlučně, nebo spíše častěji společně s matkou dítěte pečovat o novorozené dítě“ (Nečas, 2008, s. 32). Požívání otcovské dávky má v návrhu zákona následující podmínky:

- „Otcovské náleží otci dítěte a osobě, která převzala dítě do trvalé péče

³ Výměra 14 týdnů je dle §195 odst. 4 stanovena pro zaměstnankyně, jimž se dítě narodilo mrtvé.

nahrazující péči rodičů.

- Pojištěnec musí nastoupit na otcovské nejpozději do uplynutí šesti týdnů věku dítěte nebo do 6 týdnů ode dne svěřeni dítěte do péče nahrazující péči rodičů; otcovské náleží, jen bylo-li dítě převzato do takové péče do dosažení věku 7 let.
- Otcovské se poskytuje po dobu jednoho týdne.
- Otcovské se stanoví stejným způsobem jako peněžitá pomoc v mateřství poskytovaná muži, výše otcovského za kalendářní den činí 70 % denního vyměřovacího základu.“ (tamtéž)

1.2 ZÁKONY UPRAVUJÍCÍ FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Zákoník práce rozlišuje dva základní druhy rozvržení pracovní doby, a to rovnoměrné a nerovnoměrné, zvláště se pak věnuje pružnému rozvržení pracovní doby a kontu pracovní doby. „To, že neexistuje jen jeden způsob samozřejmě vychází z faktu, že zaměstnavatelé se snaží vycházet vstříc potřebám svých zaměstnanců, ale rovněž potřebám svým. Proto moderní trendy vedou k odpoutávání se od rigidních vymezení pracovní doby a přesnému časovému určení začátku a konce pracovní doby.“ (Bouda, 2008)

Podle § 81 pracovní dobu rozvrhuje zaměstnavatel a také určí začátek a konec směň. Pracovní doba se rozvrhuje zpravidla do pětidenního pracovního týdne. Při rozvržení pracovní doby je zaměstnavatel povinen přihlídnout k tomu, aby toto rozvržení nebylo v rozporu s hledisky bezpečné a zdraví neohrožující práce. Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby na jednotlivé týdny dle § 82 nesmí délka směny přesáhnout 9 hodin. Podle § 83 při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby nesmí délka směny přesáhnout 12 hodin.

1.2.1 Pružná pracovní doba

Podle § 85 odst. 1 si při pružném rozvržení pracovní doby zaměstnanec volí sám začátek, popřípadě i konec pracovní doby v jednotlivých dnech v rámci časových úseků stanovených zaměstnavatelem (dále jen "volitelná pracovní doba"). Mezi dva

úseky volitelné pracovní doby je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti (dále jen "základní pracovní doba").

Odst. 2 téhož paragrafu říká, že začátek a konec základní pracovní doby určí zaměstnavatel. Volitelnou pracovní dobu potom zaměstnavatel určí na začátek a konec základní pracovní doby tak, že celková délka směny nepřesáhne 12 hodin. Při pružném rozvržení pracovní doby musí být dle odst. 3 průměrná týdenní pracovní doba naplněna nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období.

Podle § 85 odst. 4 se pružné rozvržení pracovní doby neuplatní zejména při pracovní cestě zaměstnanců, při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven, nebo brání-li jejímu uplatnění provozní důvody, a v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu podle § 192 nebo peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění; v takových případech platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit.

§ 97 se týká **překážek v práci** na straně zaměstnance a zaměstnavatele. Překážky v práci **na straně zaměstnance** při pružném rozvržení pracovní doby se posuzují jako výkon práce jen v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby. Tato věta však neplatí v případě dočasné pracovní neschopnosti, kdy se zaměstnanci poskytuje náhrada mzdy nebo platu. Při překážkách v práci na straně zaměstnance při pružném rozvržení pracovní doby, vymezených přesnou délkou nezbytně nutné doby, po kterou přísluší zaměstnanci pracovní volno, nebo jde-li o činnost zástupců zaměstnanců, se posuzuje jako výkon práce celá tato doba.

Překážky v práci **na straně zaměstnavatele** při pružném rozvržení pracovní doby se posuzují jako výkon práce, jestliže zasáhly do směny zaměstnance, a to za každý jednotlivý den v rozsahu průměrné délky směny. Za dobu 1 dne se považuje doba odpovídající průměrné délce směny vyplývající ze stanovené týdenní pracovní doby nebo z kratší pracovní doby.

Poslední zákonná úprava této formy práce se věnuje **práci přesčas**. § 98 odst. 1 říká, že při uplatnění pružného rozvržení pracovní doby se práce přesčas zjišťuje

vždy jako práce nad stanovenou týdenní pracovní dobu a nad základní pracovní dobu.

1.2.2 Konto pracovní doby

Konto pracovní doby představuje systém, který reaguje na sezónní výkyvy v objemu práce, kdy se počet odpracovaných hodin v návaznosti mění. V zákoně je tento režim upraven od 1. ledna 2007, jedná se tedy poměrně o novinku. § 86 odst. 1 jej definuje jako jiný způsob nerovnoměrného rozvržení pracovní doby, který může obsahovat jen kolektivní smlouva, popřípadě vnitřní předpis, a dle odst. 2 *nesmí být uplatněno* u zaměstnavatelů uvedených v § 109 odst. 3. Těmito zaměstnavateli jsou:

- 1) stát,
- 2) územní samosprávný celek,
- 3) státní fond,
- 4) příspěvková organizace,
- 5) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,
- 6) veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

Jediné omezení flexibility této formy práce spočívá v určení **vyrovnávacího období** (Bouda, 2008). Podle § 86 odst. 3 při uplatnění konta pracovní doby nemůže vyrovnávací období přesáhnout 26 týdnů po sobě jdoucích. Jen kolektivní smlouva však může vymežit toto období nejvýše na 52 týdnů po sobě jdoucích.

§ 87 stanoví, že při uplatnění konta pracovní doby je zaměstnavatel povinen vést **účet pracovní doby zaměstnance** a účet mzdy zaměstnance. Na účtu pracovní doby zaměstnance se vykazuje:

- a) stanovená týdenní pracovní doba, popřípadě kratší pracovní doba,
- b) rozvrh pracovní doby na jednotlivé pracovní dny včetně začátku a konce směny a
- c) odpracovaná pracovní doba v jednotlivých pracovních dnech a za týden.

Podle § 84 je zaměstnavatel povinen vypracovat písemný rozvrh týdenní pracovní doby a seznámit s ním zaměstnance 1 týden před začátkem období, na něž je pracovní doba rozvržena, pokud se nedohodne se zaměstnancem na jiné době seznámení. Dojde-li v průběhu období, na které bylo konto pracovní doby rozvrženo, ke změně rozvrhu týdenní pracovní doby, nesmí být tato změna provedena tak, aby zahrnovala období kratší než 4 týdny po sobě jdoucí; zaměstnavatel je povinen zaměstnance se změnou seznámit opět ve lhůtě 1 týdne před začátkem období.

Zaměstnavatel je dle § 87 povinen vykazovat každý týden rozdíl mezi stanovenou týdenní pracovní dobou a odpracovanou pracovní dobou. Jestliže se při uplatnění konta pracovní doby použije kratší období, než je uvedeno v § 86 odst. 3, posuzuje se rozdíl mezi stanovenou týdenní pracovní dobou, popřípadě kratší pracovní dobou a odpracovanou pracovní dobou po ukončení tohoto kratšího období.

Uplatní-li se konto pracovní doby, přísluší zaměstnanci podle § 120 odst. 1 ve vyrovnávacím období za jednotlivé kalendářní měsíce mzda ve stálé měsíční výši (dále jen "stálá mzda"), sjednaná v kolektivní smlouvě, popřípadě stanovená vnitřním předpisem. Stálá mzda zaměstnance nesmí být nižší než 80 % jeho průměrného výdělku.

§ 120 odst. 2 stanoví, že na **úctu mzdy zaměstnance** se vyazuje:

- a) stálá mzda zaměstnance,
- b) dosažená mzda zaměstnance za kalendářní měsíc, na kterou mu vzniklo právo podle tohoto zákona a podle sjednaných, stanovených nebo určených podmínek.

Podle § 121 odst. 1 za vyrovnávací období přísluší zaměstnanci mzda ve výši součtu vyplacených stálých mezd. Jestliže je po uplynutí tohoto období nebo po skončení pracovního poměru souhrn práva na dosaženou mzdu za jednotlivé kalendářní měsíce vyšší než součet vyplacených stálých mezd, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci vzniklý rozdíl doplatit. Odst. 2 říká, že stálá mzda se poskytne zaměstnanci za pracovní dobu rozvrženou zaměstnavatelem v příslušném kalendářním měsíci. Stálá mzda zaměstnanci přísluší v plné výši i tehdy, jestliže zaměstnavatel v příslušném kalendářním měsíci pracovní dobu nerozvrhne. Za dobu rozvrženou zaměstnavatelem zaměstnanci, po kterou tento zaměstnanec nepracuje,

stálá mzda nepřísluší.

Zákoník práce také u konta pracovní doby upravuje volno pro překážky v práci a práci přesčas. V § 97 odst. 5 stojí, že při uplatnění konta pracovní doby se pracovní **volno pro překážky v práci** na straně zaměstnance poskytuje v rozsahu nezbytně nutné doby, popřípadě v rozsahu délky směny rozvržené zaměstnavatelem na příslušný den. **Práci přesčas** při uplatnění konta pracovní doby je dle § 98 odst. 2 práce konaná nad stanovenou týdenní pracovní dobu, která je násobkem stanovené týdenní pracovní doby a počtu týdnů vyrovnávacího období.

V mnohých reakcích, které se objevily na Internetu po zavedení této novinky (např. Chadrabová, 2007), se objevuje názor, že administrativa spojená s využíváním konta pracovní doby je natolik složitá, že zaměstnavatele od jeho uplatnění odradí. Kdo vyloženě konto pracovní doby nepotřebuje, raději se mu vyhne, a proto i jeho využití je u nás v současné době minimální.

1.3 BALÍČEK PRORODINNÝCH OPATŘENÍ

Balíček prorodinných opatření je soubor návrhů zákonů, které mají pomoci rodičům sladit pracovní a osobní sféru života. Kompletně představen byl poprvé na jaře roku 2008 a vládou byl schválen téhož roku v listopadu. Nyní čeká na schválení parlamentem. Jedná se o první návrhy týkající se výhradně tohoto tématu, ačkoli již např. v Národní zprávě o rodině z roku 2004 si Ministerstvo práce a sociálních věcí uvědomuje potřebu věnování zvýšené pozornosti této oblasti a současný stav harmonizace rodiny a práce pokládá za neuspokojivý, obzvláště v porovnání s jinými vyspělými státy Evropské unie.

Hlavním cílem prorodinného balíčku je podle MPSV (Nečas, 2008, s. 32) **flexibilní prorodinná politika**. „Cílem není pasivní podpora rodiny, ale vytváření prostředí vlídnějšího k rodičům pro snadnější sladění pracovního a rodinného života. Zároveň reagujeme na skutečnost, že na rozdíl od zahraničí u nás téměř neexistují prorodinné služby.“ (tamtéž)

Balíček obsahuje návrhy zákonů týkající se již zmíněné otcovské dávky, dále evidovaných poskytovatelů vzájemné rodičovské výpomoci, podpory služeb péče o děti v živnostenském podnikání, miniškolek⁴, daňových výhod pro zaměstnavatele, podpory částečných pracovních úvazků a náhradní péči rodinného typu⁵. Výsledkem v případě schválení zákonů bude rozšíření nabídky služeb péče o děti, a to především na neformálním základě, údajně bez přílišné byrokratizace a snadno dostupných. Hlavní těžiště předškolní výchovy bude přitom stále náležet mateřským školám. Tyto nové formy péče o děti mohou pomoci zvláště v místech, kde není efektivní zřizovat předškolní zařízení. (Nečas, 2008, s. 32 a 34)

1.3.1 Evidovaný poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci

Jednou z alternativních služeb péče o děti, již by mohl nově upravovat také zákon, je vzájemná rodičovská výpomoc. Jedná se o „poskytování péče o děti evidovaným poskytovatelem v jeho domácnosti za limitovanou úplatu. Jde o péči rodinného typu poskytovanou na individuálním základě.“ (Nečas, 2008, s. 32) Lidově se pro tuto službu vžilo pojmenování *sousedské hlídání*.

Poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci musí podle MPSV splňovat následující podmínky, aby byl zapsán do evidence poskytovatelů vzájemné rodičovské výpomoci:

1. Musí to být osoba, která celodenně a řádně pečuje alespoň o jedno vlastní dítě do 7 let věku,
2. V současné péči může mít nejvýše 4 děti do 7 let věku, přičemž do tohoto počtu se započítávají i vlastní děti poskytovatele ve věku do 7 let věku. (tamtéž)

Ze statutu poskytovatele vzájemné rodičovské výpomoci následně vyplývají tato oprávnění a výhody:

- „Je oprávněn přijmout za poskytování vzájemné rodičovské výpomoci limitovanou úplatu nejvýše do částky 15 000 Kč měsíčně (za 1 svěřené dítě maximálně 5 000 Kč),

⁴ Miniškolkám se věnuji zvlášť v kapitole Firemní školky.

⁵ Náhradní péči rodinného typu nebudu více rozebírat, jelikož nesouvisí s tématem této práce.

- Je osvobozen od placení daně z příjmů fyzických osob,
- Zůstává mu nárok na rodičovský příspěvek,
- Není účasten na nemocenském a důchodovém pojištění, a proto z příjmu z této činnosti neodvádí pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti,
- Z příjmu neplatí pojistné na veřejné zdravotní pojištění, musí splňovat minimální nutné požadavky na vybavení místností v domácnosti, ve které bude péče poskytována, které by měly odpovídat uzpůsobení výchově vlastního dítěte.“ (Nečas, 2008, s. 32 - 33)

Poskytování vzájemné rodičovské výpomoci je u nás vítanou novinkou, která by mohla v případě schválení zaměstnaným rodičům příjemně usnadnit sladění práce a péče o rodinu. Osobně vidím výhody pro rodiče, kteří takto svěří své dítě do péče, především v tom, že se jedná o poměrně flexibilní službu (záleží na dohodě mezi jednotlivými stranami) vykonávanou osobou z okolí rodiče, kterou rodič více či méně zná. Pro ty, kteří jsou odpůrci masové předškolní výchovy v jeslích nebo školkách, i ty, kteří nemají možnost dát své děti do těchto zařízení, je tzv. sousedské hlídání vhodnou alternativou.

Pokud je tato výpomoc skutečně vzájemná a nikoli pouze jednostranná, je vhodné ji kombinovat zejména se zkrácenými úvazky. Obě (či všechny, pokud se v hlídání střídá více rodičů) matky nebo otcové se pak mohou dříve a snáze opět zapojit do pracovního procesu, přičemž jim bude příjemným přílepením odměna ze vzájemného hlídání.

Někteří odpůrci tvrdí, že poskytovatel vzájemné rodičovské výpomoci by měl mít nějakou základní kvalifikaci nebo alespoň povinnost absolvovat kurz první pomoci. Druhé řešení je podle mého názoru dobrý nápad a nebylo by špatné kurz první pomoci jako základní požadavek na poskytovatele vzájemné rodičovské výpomoci uzákonit. Další kvalifikace myslím není nutná – nejedná se o náhradu předškolní výchovy podobnou mateřské škole, ale pouze o hlídání dětí. To by měla osoba, která sama pečuje o dítě, bez problémů zvládnout.

1.3.2 Podpora služeb péče o děti v živnostenském podnikání

Jedním cílem vlády je rovněž rozšířit služby péče o děti poskytovaných živnostníky. V prorodinném balíčku se proto navrhuje zjednodušení hygienických a prostorových požadavků na provozovny péče o dítě s menším počtem dětí a potřebná kvalifikace pro vykonávání této činnosti se rozšíří např. o osvědčení o rekvalifikaci, takže ji bude moci vykonávat podstatně širší okruh lidí. Ke snížení kvality péče přitom vůbec nemusí dojít, ač by se toho mnozí lidé mohli obávat, neboť rodiče si jistě sami pečlivě pohlídají, komu a kam dítě dávají. I v této sféře platí zákony trhu, takže se podnikatel musí velice snažit, aby si udržel nebo zvýšil počet klientů, zatímco ten, který poskytuje nekvalitní služby, o zákazníky brzy přijde.

Živnostníkům, kteří chtějí nabízet služby péče o děti, jsou ve vládním návrhu kladeny tyto podmínky:

- Může pečovat maximálně o 4 děti, mezi něž se počítají i vlastní děti do 7 let věku,
 - Živnost smí provozovat ve vlastní domácnosti nebo v jiném vhodném prostoru, přičemž se na tyto provozovny nevztahují stejné hygienické a prostorové požadavky jako na provozovny pro výchovu a vzdělávání obecně, ale vyžadují se podmínky přiměřené menšímu počtu dětí,
 - Musí respektovat stanovené minimální nutné vybavení provozovny respektující potřeby svěřených dětí; tyto požadavky nicméně nejsou tak přísné, aby byly překážkou pro rozšíření podnikání v této oblasti,
 - Může nyní provozovat tuto živnost i na základě osvědčení o rekvalifikaci nebo jiného dokladu o odborné kvalifikaci (zvláštní odborné způsobilosti).
- (Nečas, 2008, s. 33)

MPSV dále dodává, že tato forma podnikání by mohla pomoci snížit nezaměstnanost například žen po padesátém roce života, kterým se zpravidla obtížně hledá práce. Tyto ženy mají často vlastní zkušenosti s péčí o děti, takže by pro ně podnikání v tomto oboru bylo přirozenou volbou.

1.3.3 Daňové výhody pro zaměstnavatele

„Zákon o daních z příjmu bude novelizován tak, aby mezi daňově uznatelné náklady pro zaměstnavatele byly zařazeny také výdaje na zajištění péče o děti zaměstnanců, tj. výdaje na provoz:

- vlastních zdravotnických zařízení – jeslí,
- provozoven pro výchovu a vzdělávání,
- miniškolek,
- příspěvků zaměstnavatele na zajištění péče o dítě zaměstnance poskytované prostřednictvím jiného subjektu než zaměstnavatele.“ (Nečas, 2008, s. 33)

Zavedení daňových výhod pro zaměstnavatele, kteří podporují péči o děti svých zaměstnanců, je dle mého názoru klíčovým návrhem prorodinného balíčku. Je to zásadní ulehčení pro podniky, které dosud od zřízení vlastních jeslí nebo školek odrazovaly vysoké náklady na provoz těchto zařízení. Zároveň ale tento zákon může přesvědčit mnoho dalších organizací, jež se o péči o děti zaměstnanců zatím nezajímaly. Finanční náklady jsou vždy primárním hlediskem pro zavedení inovací v podniku, a ty díky tomuto zákonu při zřizování provozoven péče o děti zaměstnanců nebudou představovat zátěž.

1.3.4 Podpora částečných pracovních úvazků

Pro rodiče s malými dětmi, ale i pro jiné skupiny lidí, které jsou nejčastěji diskriminovány na trhu práce, je určen další z návrhů zákona v prorodinném balíčku. „Částečné úvazky jsou dobrou alternativou především tam, kde se rozhoduje mezi nezaměstnaností a alespoň částečným zapojením do pracovního procesu. Proto je jejich podpora zaměřena na skupiny znevýhodněné na pracovním trhu. ... Bude zavedena sleva na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti pro zaměstnavatele, kteří zaměstnávají osoby patřící do okruhu obtížně zaměstnatelných, pokud budou zaměstnány na kratší pracovní úvazek.“ (Nečas, 2008, s. 32 a 33) Tato sleva přitom může činit až 1500 Kč měsíčně.

Obtížně zaměstnatelným se dle MPSV míní člověk:

- který pečuje o dítě do 10 let věku,
- který je osobou se zdravotním postižením,
- který je starší 55 let,
- který osobně pečuje o osobu, která je závislá na péči jiné osoby ve stupni II až IV, a je z tohoto důvodu veden v evidenci obecního úřadu s rozšířenou působností,
- který je řádným studentem denního studia střední, vysoké či vyšší odborné školy.

Slevu na pojistném tedy zaměstnavatel může uplatnit, pokud zaměstná osobu z některé z těchto kategorií a pokud délka pracovní doby zaměstnance bude činit nejvýše 80 % stanovené týdenní pracovní doby (tamtéž, s. 34). Toto opatření si klade za cíl zvýšit nabídku zkrácených pracovních úvazků ze strany českých zaměstnavatelů, neboť procento částečných úvazků je v ČR hluboko pod průměrem EU, zvláště co se týče žen s malými dětmi.

1.4 SHRNUÍ KAPITOLY

Legislativa České republiky poskytuje těhotným zaměstnankyním a zaměstnancům s dětmi zcela základní práva, která respektují jejich rodičovství, ale na druhé straně zaměstnavatele příliš neomezují. V čem je však náš stát výjimečný, je délka mateřské a rodičovské dovolené, které jsou jedny z nejdelších v Evropské unii. Možnost čerpat rodičovskou dovolenou až do čtyř let dítěte je jednoznačně nejdelší. V některých zemích není neobvyklé, že placená mateřská a rodičovská dovolená trvá i méně než jeden rok (Nečas, 2008, s. 38).

V celkovém součtu vyplacených dávek je Česko z celé EU nejšetrnější. Ačkoli výše peněžité pomoci v mateřství činí pouze 70 %, zatímco ve většině zemí EU plných 100 % předchozího průměrného výdělku (Work-life balance package, 2008), délka jejího vyplácení spolu s dalším vyplácením rodičovského příspěvku až do čtyř let činí objem celkově vynaložených peněz na jednu osobu (nebo kombinovaně na oba rodiče) největším v EU.

Schválení balíčku prorodinných opatření by přineslo významné změny v oblasti

harmonizace práce a rodiny. Především by rozšířilo možnosti péče o předškolní děti, a nabídlo tak rodičům větší výběr, který dosud mají velice omezený. Předškolní výchova by sice i nadále náležela z větší části veřejným mateřským školám, ale rodičům by byly nabídnuty i jiné alternativy zohledňující různé preference. Tyto návrhy nejenom vycházejí vsříc rozmanitým potřebám rodičů, ale řeší i nedostatek míst v mateřských školách, který je v současné době kritický.

„Mezi dostupností péče o dítě a možnostmi rodičů být výdělečně činní existuje přímá spojitost. Přes 6 miliónů žen v rámci EU ve věku od 25 do 49 let uvádí, že kvůli svým rodinným povinnostem jsou nuceny nepracovat vůbec, nebo pracovat, ale pouze na částečný úvazek. Pro více než jednu třetinu z nich představuje hlavní problém nedostatek zařízení pro péči o dítě nebo jejich cena.“ (Podle zprávy EU rodiče čelí..., 2008, s. 1) Schválení navrhovaných opatření z těchto důvodů považují za velice potřebné.

2 FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Flexibilní formy práce jsou jednou skupinou opatření, která může zaměstnavatel poskytnout zaměstnancům s dětmi pro harmonizaci jejich rodinných povinností a práce. Existuje několik typů flexibilních pracovních uspořádání a jejich různé kombinace. Jedná se o velmi důležitý krok při řešení otázky tzv. work-life balance, jelikož „rozsah a flexibilita pracovní doby jsou pro slučitelnost práce a rodinných povinností rozhodující“ (Machovcová, 2007b, s. 35).

Flexibilní pracovní režimy zatím nejsou samozřejmou součástí pracovního uspořádání českých podniků, ačkoli jejich nabídka má ve firmách (zejména těch se zahraničním vlastníkem) rostoucí tendenci. „Možnosti harmonizace rodiny a zaměstnání jsou v ČR z hlediska netradičních pracovních režimů využívány méně než v naprosté většině západních zemí. Především je pro nás charakteristický vysoký podíl plných úvazků i u matek malých dětí brzy (a okamžitě) po ukončení rodičovské dovolené.“ (Sokačová, 2006, s. 7)

Tento fakt je pravděpodobně důsledkem naší komunistické minulosti, kdy ženy v rámci všeobecné rovnosti pracovaly stejně dlouho jako muži. Mezitím na západě přetrvával (a dodnes částečně trvá) trend žen v domácnosti (či alespoň zčásti v domácnosti). Ten u nás také převládal za první republiky, ale byl násilně otočen po roce 1948. Za čtyřicet let v nás představa matky zaměstnané na plný úvazek stačila hluboko zakořenit. Ale situace se po roce 1989 začíná pozvolna měnit. Spolu s novými trendy v porodnosti, sňatečnosti, mateřství a otcovství nastává i pomalá změna postojů k flexibilním pracovním uspořádáním, jichž před rokem 1989 téměř nebylo možné využívat.

V této kapitole se nejprve zaměřím na otázky, které musí zaměstnavatel řešit předtím, než zavede na určitém pracovním místě některý z flexibilních režimů. Následně bych chtěla vytvořit přehled flexibilních forem práce, které jsou u nás více či méně využívány, a upozornit na jejich výhody i nevýhody.

2.1 KRITÉRIA PRO ZAVEDENÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE

Zavedení některého z pružných pracovních režimů by nemělo vycházet pouze z přání zaměstnance a snahy vedení vyhovět mu. Předtím je nutné provést podrobnou

analýzu, která by měla minimálně zahrnovat následující kritéria (Armstrong, 2007, s. 700):

1. analýza úkolů role, jejich frekvence a trvání,
2. průběh práce role, včetně analýzy záznamů o telefonování,
3. složitost vykonávaných úkolů,
4. pracovní zátěž role za použití údajů týkajících se měření práce (jsou-li k dispozici),
5. struktura oddělení a obsazenost pracovníky,
6. úroveň dozoru potřebná u dané role a její zabezpečení,
7. účinek pružného pracovního režimu na ostatní pracovníky,
8. dopad nového uspořádání na náklady,
9. jiné konkrétní problémy práce daného oddělení nebo útvaru.

První otázkou při rozhodování, zda na konkrétním pracovním místě zavést některou z flexibilních forem práce, by tedy mělo být, zda je vzhledem k charakteru práce a k potřebným podmínkám práce vůbec možné změnu pracovního režimu provést. Při úpravách délky pracovní doby je potom na místě přemýšlet o tom, zda komplexnost a složitost úkolů dovoluje zkrácení úvazku, sdílení pracovního místa či jiné zásahy do délky a pravidelnosti pracovní doby. Zejména u distanční práce a pružné pracovní doby je pak klíčová otázka kontroly (dozoru) nutné pro zachování vysoké kvality i kvantity výkonu.

Jedním z nejdůležitějších faktorů jsou pro podnik náklady na dané opatření. Zde je potřeba co nejpřesnějších propočtů, na čem je možné uspořit a jaké náklady naopak vzrostou. Je možné zohlednit i předpokládané zvýšení produktivity pracovníka (pokud se předpokládá).

Dalším kritériem, které by však nemělo být rozhodující, ale musíme jej zohledňovat, je dopad nového uspořádání na ostatní pracovníky. Tím se míní zejména dopad na nárůst množství jejich práce a otázka, zda je možné jej zvládnout a jak se k němu tito kolegové postaví. Ale může jít pouze o vliv pružného uspořádání na psychiku spolupracovníků. V krajním případě může pružná forma práce vzbudit závist, rozpoutat šíření stížností i pomluv nebo plošné vyžadování nároků na zavedení podobného režimu. Na toto je vhodné se předem připravit a nachystat si

dostatek argumentů.

Nakonec je také třeba zvážit, jestli jsou v podniku dostatečně kompetentní manažeři, kteří budou schopni vést pracovníky s flexibilním režimem. U úprav pracovní doby jsou kladeny zvýšené nároky především na time-management nadřízeného, zatímco práce z domova vyžaduje zcela jiný způsob vedení a kontroly. Nároky na řídicí schopnosti manažerů vzrostou a ne vždy je manažer ochoten tento nárůst přijmout. Tato neochota bývá jednou z hlavních příčin, proč české podniky nezavádějí ve větší míře flexibilní formy práce.

2.2 DRUHY FLEXIBILNÍCH PRACOVNÍCH REŽIMŮ

Nejprve je třeba si ujasnit dva pojmy, které často zmiňujeme, pokud hovoříme o flexibilních formách práce, a těmi je *pracovní doba* a *pracovní režim*. *Pracovní doba* je dle zákoníku práce (Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006 ve znění pozdějších předpisů) doba, v níž je zaměstnanec povinen vykonávat pro zaměstnavatele práci, a doba, v níž je zaměstnanec na pracovišti připraven k výkonu práce podle pokynů zaměstnavatele. Její rozsah se obvykle stanovuje denně nebo týdně, případně také měsíčně nebo ročně, anebo výjimečně nemusí být stanoven vůbec, pokud je pracovník vázán pouze na splnění daných úkolů. „Pracovní doba determinuje časovou využitelnost pracovníka, ale i jeho volný čas, tedy jeho životní způsob a životní úroveň, ovlivňuje uspokojování jeho mimopracovních potřeb, jeho zdraví, reprodukci jeho pracovních schopností a mnohé další.“ (Koubek, 2008, s. 344) Délku a rozvržení pracovní doby upravuje zákon. *Pracovní režim* je určen „povahou pracovního procesu, jeho přetržitostí či nepřetržitostí“, přičemž přetržitý provoz dále může být jednosměnný, dvousměnný nebo třisměnný (tamtéž, s. 345).

Koubek (2008, s. 346) rozděluje pružné pracovní režimy podle flexibility délky pracovní doby (tzv. chronometrické flexibility) a umístění pracovní doby (tzv. chronologická flexibilita). K *flexibilitě délky pracovní doby* řadí **zkrácenou pracovní dobu** (částečný pracovní úvazek) a **smlouvu na roční počet pracovních hodin**. Pod *flexibilitu týkající se umístění pracovní doby* zahrnuje **pružnou (klouzavou) pracovní dobu**. Mezi zvláštní pružné pracovní režimy pak zařazuje

sdílení pracovního místa a distanční práci (tamtéž, s. 346 – 347). Některé existující flexibilní formy práce však autor vůbec nezmiňuje.

Armstrong (2007, s. 699) uvádí tyto možnosti pružných pracovních režimů:

- Práce na částečný úvazek
- Sdílení pracovního místa
- Náhradní volno
- Pružná pracovní doba
- Domácká práce nebo distanční práce
- Přerušení kariéry
- Směnová práce
- Prohazování směn
- Samostatný rozpis směn
- Smlouva na roční počet pracovních hodin
- Zhuštěná pracovní doba
- Diferencovaně začínající a končící pracovní doba
- Právo na dodatečnou dovolenou
- Omezení pracovních hodin během určitého období (V-time working)
- Zvláštní uspořádání

V České republice zaměstnavatelé nejčastěji vycházejí vstříc zaměstnancům s dětmi možnostmi práce na částečný úvazek, možnostmi čerpání mimořádného pracovního volna pro rodinné záležitosti a možnostmi volby pracovní směny (Ettlerová, Kuchařová, Matějková, 2006, s. 58). Poměrně běžná je v našich podmínkách pružná (klouzavá) pracovní doba. Méně rozšířené je pak sdílení pracovního místa, práce z domova nebo stlačený pracovní týden (zhuštěná pracovní doba). Někteří zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům náhradní volno za přesčasovou práci. I toto může napomoci lepší harmonizaci rodinného a pracovního života.

Velice rozšířená je práce na směny, ale ta sama o sobě není ani tak prostředkem ke skloubení pracovních a rodinných povinností, jako spíše nástrojem zaměstnavatele, jak zajistit delší provoz. U těchto pracovníků se podle výzkumů

naopak projevuje obecně horší možnost kombinace práce a rodiny (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 31).

I u některých dalších pružných pracovních režimů lze často narazit na problém, že jsou využívány primárně pro zajištění zájmů zaměstnavatele a nikoli pracovníka, takže se ve skutečnosti nejedná o tzv. family-friendly opatření. „Taková uspořádání jako práce na poloviční úvazek, pohyblivá pracovní doba či práce ve víkendových směnách mají téměř výhradně za cíl zvýšení produktivity práce, snížení personálních nákladů a maximalizace využitelnosti strojů.“ (Křížková, 2005, s. 49)

Toto je však sporná otázka. Pracovník vyžaduje takové pracovní uspořádání, které nejvíce vyhovuje jemu a jeho soukromému životu. Do popředí zpravidla staví své zájmy, které se následně snaží sladit se zájmy firmy. Zaměstnavatel na druhou stranu usiluje o co největší přínos pracovníka pro podnik. Pokud by v těchto opatřeních neviděl výhodu či finanční zisk pro svou společnost, pravděpodobně by je vůbec nezavedl. Otázka, do jaké míry zaměstnavatele k zavedení flexibilních forem práce vede zájem o osobní život zaměstnance a do jaké míry předpokládaný zisk pro firmu, nemusí být klíčová. Je ale nutné, aby ve sjednaném pracovním režimu pracovník nacházel výhody pro sebe a aby si díky němu mohl lépe zorganizovat rodinný život. Jedině potom budou spokojeny obě strany.

2.2.1 Práce na zkrácený úvazek

Práce na zkrácený úvazek je v České republice jednou z nejběžněji využívaných forem flexibilního uspořádání práce. Zkráceným úvazkem se míní méně než třicet hodin týdně. Zkrácená pracovní doba může být „**pravidelná** (pracovník odpracuje stanovený počet hodin denně) nebo **nepravidelná** (počet hodin se stanoví na určité časové období a odpracovává se podle dohody; zaměstnavatel např. zavolá pracovníka, když jej potřebuje, pracovník se může dohodnout se zaměstnavatelem, ve kterých dnech v týdnu bude pracovat, či může po předběžné dohodě se zaměstnavatelem nebo s bezprostředním nadřízeným pružně měnit svůj pracovní režim.“ (Koubek, 2008, s. 346)

Podle průzkumů (Křížková, 2005, s. 47) je zkrácený pracovní úvazek ideálním

typem zaměstnání pro rodiče, kteří pečují o malé děti. Poptávka po částečných úvazcích ze strany matek přitom značně převyšuje jejich nabídku na trhu práce. Otcové práci na zkrácený úvazek kvůli sladění zaměstnání a rodiny obvykle nepožadují.

Částečných úvazků v České republice využívá 8,5% žen a 2% mužů, přičemž důvodem žen je většinou právě sladění pracovních a rodinných povinností, zatímco podnětem mužů bývají zdravotní důvody (Křížková, 2005, s. 47). Tato forma práce u nás stále není rozšířena tak jako v západních zemích Evropské unie. Zájem o takové pracovní uspořádání má ovšem v ČR celých 47% žen a 16% mužů (Národní zpráva o rodině, 2004, s. 148). Evidentně je zde nedostačující nabídka ze strany podniků, případně nedostatečně projevený zájem zaměstnanců u svých zaměstnavatelů. Zvýšení zájmu podniků o nabídku kratších úvazků by mohl v případě schválení napomoci i vládní balíček prorodinných opatření (viz 1.3.4).

Možnost práce na částečný úvazek mimo jiné souvisí i s dosaženým vzděláním, jak uvádějí např. Bartáková a Kulhavý (2007, s. 50): „Zaměříme-li se na faktor vzdělání, nezdá se opět nijak překvapující, že z hlediska možnosti využití částečných úvazků jsou na tom nejlépe vysokoškoláci, jejichž vysoká kvalifikace často umožňuje flexibilnější formy zaměstnání. Částečný úvazek z důvodu péče o dítě využilo asi 23 % vysokoškolsky vzdělaných respondentů oproti 14 % rodičů se základním vzděláním a bez maturity.“

2.2.1.1 Výhody a nevýhody zkrácených úvazků

Koubek (2008, s. 348) uvádí jako nevýhodu částečného úvazku organizační časové ztráty na začátku a konci pracovní doby, které jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty. Na druhou stranu je ale pracovník při zkrácené pracovní době lépe soustředěný a dokáže po celou dobu udržet vysoký výkon oproti kolísání při běžné pracovní době. Otázkou je, zda tímto dokáže vynahradit zmiňované organizační časové ztráty.

Oproti západním zemím ČR v záležitosti částečných úvazků naráží na problém celkově nízké úrovni mezd, „kdy je často zkrácená ekonomická aktivita dokonce méně výhodná než plná neaktivita ...“(Národní zpráva o rodině, 2004, s. 148). Nízké

(často neúměrně nízké) finanční ohodnocení spolu s možnou ztrátou nároku na využívání dalších benefitů jsou jednou z hlavních nevýhod částečných úvazků. „Průměrný hodinový výdělek při částečném úvazku je roven 55-90% výdělku při plném úvazku.“ (tamtéž)

Jak také podotýká Koubek (2008, s. 350), „částečný úvazek sice poskytuje pracovníkovi více volného času ..., ale znamená i ... stejnou délku mimopracovní doby vázané (čas věnovaný na to, aby se člověk mohl dostavit na pracoviště, především čas strávený dojížděnkou či docházkou mezi místem bydliště a místem pracoviště) jako u plného úvazku.“

Kromě toho je běžné, že zaměstnanec na zkrácený úvazek nepracuje smluvený počet hodin, ale mnohem více, aby stihl všechny na něj kladené povinnosti, které nebyly zredukovány příslušným poměrem, a není proto možné je stihnout splnit za smluvenou pracovní dobu. Ve výsledku se pak stává, že pracovník zvládá povinnosti slučitelné s delším úvazkem za peníze příslušící kratšímu úvazku.

Dalším negativem, který odrazuje rodiče od práce na částečný úvazek, je zpomalení pracovního postupu a kariérního růstu. Zkrácený úvazek bývá pokládán za neplnohodnotnou pracovní zkušenost.

Rizika vznikají i na straně zaměstnavatele. Armstrong (2007, s. 322) uvádí, že pracovníci na částečný úvazek mohou být méně oddáni organizaci a může mezi nimi být vyšší míra fluktuace než u pracovníků na plný úvazek. Toto tvrzení je však sporné, protože například právě rodiče, kteří se snaží skloubit práci s péčí o rodinu, bývají velice vděční za možnost takového flexibilního uspořádání, a jejich loajalita k zaměstnavateli tím naopak roste.

Kromě tohoto problému mohou nastat potíže v naléhavých, rychlé řešení vyžadujících situacích, kdy pracovník na částečný úvazek buď v potřebnou chvíli není k dispozici nebo nemá na řešení problému dostatek času. Manažeři se obecně špatně vypořádávají s tím, že nemají zaměstnance k dispozici po celou svou pracovní dobu, z jejich strany situace vyžaduje zpřesnění plánování a lepší zvládnutí time-managementu (Sokačová, 2006, s. 22).

Hlavním účelem zkrácených pracovních úvazků u zaměstnanců s dětmi je větší množství „čistého“ času pro věnování se rodině. Rodiče tak mají oproti plným

úvazkům, ale i jiným flexibilním formám práce, jako je práce z domova nebo pružná pracovní doba, navíc určitý volný čas, který už nemusejí dělit mezi práci a rodinu, ale který mohou věnovat pouze rodině a domácím povinnostem.

Výhodou zkrácených pracovních úvazků zejména pro rodiče, kteří jich využívají souběžně s rodičovskou dovolenou či rodičovským příspěvkem, je jednoznačně udržování kontaktu s profesí, případně s konkrétním zaměstnavatelem. Výsledkem je pozitivní dopad na zaměstnavatele, který nemusí hledat dlouhodobou náhradu za pracovníka na mateřské / rodičovské dovolené (v případě, že si spolupracovníci jsou ochotni dočasně rozdělit část jeho povinností), a tudíž nemusí ani vynakládat nemalé náklady na získání a zaškolení nového člověka. Tím, že se zaměstnancem i po dobu jeho mateřské / rodičovské dovolené firma udržuje kontakt, dává mu možnost práce na částečný úvazek a považuje ho stále za součást firmy, má zaměstnanec větší pocit sounáležitosti s firmou a obvykle sám chce do pracovního procesu nastoupit dříve než po třech (respektive čtyřech) letech. Zaměstnavatel tak nepřijde o cenného pracovníka a jeho know-how.

Zaměstnanec na druhé straně neztratí na příliš dlouhou dobu kontakt se svou profesí a jeho kvalifikace a pracovní zkušenosti nezastarají, takže po skončení rodičovské dovolené nemá problém zařadit se znovu naplno do pracovního procesu a je také pro trh práce stále atraktivní (zejména oproti rodičům, respektive matkám, které ztratí kontakt se zaměstnáním při více dětech krátce po sobě i na šest a více let).

Pro zaměstnavatele je práce na částečný úvazek zejména výhodná, pokud potřebuje pokrýt zvýšenou potřebu práce ve špičkách, anebo když vzhledem k množství práce není potřeba zřizovat pracovní místo s plným úvazkem (Koubek, 2008, s. 346 a 348).

2.2.2 Sdílení pracovního místa

Dalším druhem flexibilního pracovního uspořádání, které však u nás není zdaleka tak běžné jako zkrácený pracovní úvazek, ačkoli k němu má velmi blízko, je sdílení pracovního místa neboli job-sharing. Jedná se o takové uspořádání, kdy na jedno pracovní místo připadají dva (případně více) lidé, kteří mají podle svých potřeb

rozdělený počet hodin tak, aby dohromady dával plný pracovní úvazek. „Sdílení pracovního místa může mít podobu děleného pracovního dne nebo týdne, méně často mívá podobu střídání po týdnech.“ (Armstrong, 2007, s. 322)

Podle šetření mezi zaměstnavateli provedeného VÚPSV 11% organizací uvedlo, že používají sdílení pracovního místa. Není však jisté, že všichni respondenti přesně věděli, o jaký typ uspořádání se jedná, a že jej nezaměňovali například za částečné pracovní úvazky. (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 34)

2.2.2.1 Výhody a nevýhody sdílení pracovního místa

Stejně jako u zkrácených pracovních úvazků je i u sdíleného pracovního místa podstatným negativem nízké finanční ohodnocení. Oproti zkrácenému úvazku by však mělo odpadnout neúměrné snížení hodinové mzdy, protože dva pracovníci si dělí podle počtu odpracovaných hodin plat za jedno plnohodnotné pracovní místo. Podle stejného principu jako u částečných úvazků i u zaměstnanců sdílejících pracovní místo hrozí zpomalení rozvoje kariéry. Oproti zkráceným úvazkům by se ale měly výrazně snížit přesčasy v důsledku nepřiměřeného množství povinností na daný úvazek, protože ty v případě sdílení pracovního místa nejsou přiděleny zvlášť jednotlivým pracovníkům, ale dohromady tomu konkrétnímu pracovnímu místu.

Armstrong (2007, s. 322) uvádí jako nevýhody sdílení pracovního místa zvýšené administrativní náklady a riziko plynoucí ze sdílené odpovědnosti. Jiní autoři (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 34) se zase obávají při rozdělení hodin denně na „čtyři plus čtyři“ malé produktivity práce a podotýkají, že uspořádání „šest plus dvě“ je finančně výhodné pouze pro pracovníka s delším úvazkem. Ohledně produktivity práce ovšem zkušenosti zaměstnavatelů hovoří jinak a úvazek na dvě hodiny denně může být výhodný např. pro rodiče, kteří se při mateřské/rodičovské dovolené snaží udržet alespoň minimální kontakt se zaměstnáním, ale většinu času chtějí trávit péčí o rodinu. Navíc jsou možné i další druhy střídání se pracovníků – po dnech, eventuálně týdnech.

Pozitiva sdíleného pracovního místa se víceméně shodují s pozitivou zkráceného pracovního úvazku. Kromě těchto je ale třeba zmínit dodatečnou výhodu tohoto

pracovního uspořádání pro zaměstnavatele. Praxe ukazuje, že dva zaměstnanci sdílející jedno pracovní místo nejenom nejsou méně produktivní, ba naopak bývají výkonnější a pokryjí větší rozsah práce, než by pokryl jeden pracovník na plný úvazek (Sokačová, 2006, s. 22). Toto může být částečně zapříčiněno krátkou pracovní dobou jednotlivých pracovníků, díky níž se dokáží plně soustředit na pracovní úkoly po celý čas strávený v zaměstnání. Oproti tomu při delší pracovní době pozornost člověka kolísá a s ní i jeho výkon. Z části může mít na vyšší produktivitu vliv i pocit neustálé kontroly kvality i kvantity vykonané práce ze strany druhého pracovníka sdílejícího pracovní místo.

Sdílení pracovního místa je forma práce v naší zemi neobvyklá. Nicméně je spojena s nespornými výhodami jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance. Jeho zavedení však vyžaduje ochotu podniku stát se family-friendly zaměstnavatelem a vyzkoušet nový typ pracovního uspořádání. Zaměstnat dva pracovníky na částečný úvazek místo jednoho na plný úvazek je ale, zdá se, zatím pro české firmy větší problém než v jiných, zejména západních zemích Evropy.

2.2.3 Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba je v ideálním případě takové uspořádání času stráveného v zaměstnání, jaké vyhovuje pracovníkovi s ohledem na potřeby zaměstnavatele. Obvykle je vázána na splnění pracovních úkolů. V literatuře je často pojem pružná pracovní doba ztotožňován s klouzavou pracovní dobou, která je kombinací pevně stanovené a flexibilní pracovní doby a je u nás její nejrozšířenější variantou. Já se však klouzavé době budu věnovat zvlášť v dalším oddílu a pod pružnou pracovní dobu zahrnu pouze takovou, která je flexibilní v celém rozsahu.

Armstrong (2007, s. 323 – 324) uvádí následující podoby flexibilní pracovní doby:

- Pružná denní pracovní doba – určená množstvím práce, které je potřeba v daném dni udělat
- Pružná týdenní pracovní doba – možnost prodloužení týdenní pracovní doby

podle období roku, kdy je více práce

- Pružná denní a týdenní pracovní doba – kombinace předchozích možností za účelem zabezpečení požadované produkce, s vytyčeným minimem a maximem
- Zhuštěné pracovní týdny
- Smlouva na roční počet odpracovaných hodin

O zhuštěném (stlačeném) pracovním týdnu a smlouvě na roční počet odpracovaných hodin se zmíním zvlášť v následujících oddílech.

Pružná pracovní doba se nejvíce uplatňuje v administrativních profesích a na vedoucích pozicích. Podle výzkumů jí využívá více než třetina zaměstnavatelů⁶ a nejoblíbenější je tzv. *pracovní doba pružná dle potřeb zaměstnance ke splnění pracovních úkolů*. Nejčastěji je využívána v malých podnicích do padesáti zaměstnanců. Právě tento typ pružné pracovní doby je nejvhodnější pro harmonizaci práce a osobního života. (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 33 – 34)

2.2.3.1 Výhody a nevýhody pružné pracovní doby

Pokud se jedná o opatření, jak pomoci zaměstnanci skloubit pracovní a rodinný život, měly by klíčovým faktorem organizace pracovní doby být skutečně potřeby pracovníka, nikoli zaměstnavatele, ačkoli je tomu nezřídka právě naopak. Záměrem podniku pro zavedení flexibilní pracovní doby může být snaha zajistit co nejlepší využitelnost zdrojů a nikoli vyjít vstříc zaměstnancům. Pružná pracovní doba by se tak mohla stát pro pracovníka značně nevýhodnou a možnost harmonizace práce a rodiny by se spíše zhoršila.

Takto pružnou pracovní dobu popisuje i Armstrong (2007, s. 321), když ji zařazuje do podnikového plánu flexibility. Cílem takového plánu má být zabezpečení větší flexibility v činnosti, zlepšení využívání dovedností a schopností pracovníků, snížení nákladů spojených se zaměstnáváním lidí, hladší snižování počtu pracovníků (ovšem bez propouštění nadbytečných pracovníků) a zvýšení produktivity. Na

⁶ Pod pojem pružná pracovní doba je zde pravděpodobně zahrnuta i pracovní doba klouzavá (pozn. aut.).

pružnou pracovní dobu tedy autor nenahlíží jako na nástroj lepšího sladění práce a rodiny, ale zohledňuje pouze potřeby podniku. Systém, kdy zaměstnanec má být k dispozici vždy, když je potřeba, je pro osobní život zaměstnance velice omezující a je třeba se mu buď raději vyhnout nebo se dohodnout s nadřízeným na kompromisu a dodržování určitých pravidel.

Flexibilní uspořádání pracovní doby ruší řád, který panoval u pravidelné pracovní doby, takže na nadřízeného klade vyšší nároky na organizaci času a plánování. Rovněž je zde zapotřebí důkladnější kontroly počtu odpracovaných hodin, což může být někdy obtížné. Proto se tento režim zavádí zejména na pozicích s vysokou mírou autonomie a obvykle není vhodný pro dělnické, asistentské a jiné pomocné profese. Nemyslitelná je rovněž pružná pracovní doba na pracovních místech, která poskytují služby klientům v přesném časovém rozmezí, jako jsou prodavači/ky, recepční, bankovní úředníci/ice apod. Stejně tak není vhodná tam, kde je třeba pracovat ve skupině nebo kde práce jednotlivých pracovníků na sebe navazují (Koubek, 2008, s. 349).

Flexibilní pracovní dobu, pokud si ji zaměstnanec může stanovit sám, považují lidé za výhodnější než částečný úvazek, neboť to umožňuje účelně kloubit práci a rodinu (Křížková, 2005, s. 30). Celých 71 % mužů a 75 % žen, kteří přiznávají, že se jim soulad pracovních a rodinných povinností nedaří, by upřednostňovalo možnost pružné pracovní doby (Národní zpráva o rodině, 2004, s. 148). Oproti zkrácenému úvazku u tohoto uspořádání totiž odpadají negativa jako zpomalený kariéerní růst, nevýhodné platové ohodnocení nebo považování této formy práce za neplnohodnotnou.

Zaměstnanci s dětmi pružnou pracovní dobu považují za výhodnou zejména pro její dobré přizpůsobení rodinným povinnostem. Není překážkou doprovodit dítě na kroužek nebo s ním trávit více času v době prázdnin, pokud pracovník zároveň zvládá všechny pracovní úkoly. Rovněž není problémem skloubit pracovní doby obou rodičů tak, aby dětem byla věnována dostatečná péče. Vše záleží na dohodě s nadřízeným. Ale nemusí být zohledňovány pouze rodinné povinnosti. Pružná pracovní doba má tu výhodu, že lze přizpůsobit individuálnímu dennímu rytmu jedince – někdo je nejvýkonnější ráno, jiný naopak až večer. V důsledku toho se

může zvýšit produktivita práce, z čehož na oplátku těží zaměstnavatel.

Další výhodou pro zaměstnavatele je, že u tohoto pracovního uspořádání nemusí uvolňovat pracovníky například na návštěvu lékaře. Tu si díky flexibilitě pracovní doby pracovník zařídí ve svém volném čase a nemůže si ji do pracovní doby započítat, jak je to běžné u pevné pracovní doby. Zaměstnavatel v důsledku toho ještě ušetří.

Pokud firma takové pracovní uspořádání umožní, odměnou se jí stane zvýšená loajalita zaměstnanců. Tím, že si pracovník může sám organizovat pracovní dobu, je do něj vkládána velká důvěra. Pracovník pak také cítí větší zodpovědnost a tuto důvěru nechce zklamat. Zároveň je díky pružné pracovní době spokojenější v osobním životě. Toto všechno se následně pozitivně odrazí i na výsledcích jeho práce a na jeho vazbě k podniku.

Pružná pracovní doba je na určitých pozicích poměrně rozšířená. Jedná se však hlavně o manažerské pozice, na nichž stále ještě pracují převážně muži, kteří flexibilitu pracovní doby zpravidla nevyužívají jako nástroj pro harmonizaci práce a rodiny. Existuje mnoho pracovních míst, u nichž jejímu zavedení nic kromě negativního postoje vedení nebrání, a přitom nositelům těchto míst by její zavedení podstatně usnadnilo skloubení rodinného a pracovního života. Čeští zaměstnavatelé si zřejmě zatím neuvědomují, jaký přínos pro ně může mít v osobním životě spokojený a k firmě loajální pracovník.

2.2.4 Klouzavá pracovní doba

Klouzavá pracovní doba (dle Armstronga „diferencovaně začínající a končící pracovní doba“) je typ pružné pracovní doby, kdy je možné posunout začátek a konec pracovní doby s pevně stanoveným intervalem povinné přítomnosti uprostřed (např. 10:00 – 15:00). Zaměstnanec má možnost si vybrat, zda zbývající hodiny odpracuje před tímto intervalem, po něm nebo kombinovaně. Může zde být stanoven povinný denní odpracovaný počet hodin (obvykle osm), anebo pouze týdenní limit (u plného úvazku 40 hodin), u něhož je na volbě pracovníka, zda si hodiny rozdělí rovnoměrně

na každý den, nebo si některé pracovní dny zkrátí a některé prodlouží.

Tento typ pracovního uspořádání se využívá také zejména v administrativních profesích, velmi rozšířený je ve státní správě. Jeho využitelnost je ovšem oproti zcela flexibilní pracovní době širší. Jak uvádějí např. Čermáková, Hašková, Křížková (2002, s. 70), jedná se o v našich podmínkách nejschůdnější řešení sladění práce a rodiny a využívá jej asi pětina zaměstnaných osob. Kromě administrativních pracovníků klouzavou pracovní dobu hojně využívají technickohospodářští, vedoucí, řídicí a také vědečtí a výzkumní pracovníci, nejvíce v malých firmách do 25 zaměstnanců (tamtéž, s. 70 – 71).

2.2.4.1 Výhody a nevýhody klouzavé pracovní doby

Oproti pružné pracovní době se zaměstnanec nemusí bát, že by jeho flexibilitu zaměstnavatel mohl zneužívat v jeho neprospěch, protože pohyblivá složka tvoří obvykle okolo tří hodin a navazuje na pevně stanovený interval. Není tedy možné, aby nadřízený pracovníkovi nakazoval pracovat v nevýhodném čase, jako je např. pozdě večer, jenom proto, že to je z hlediska využití zdrojů efektivnější. I přes povinný interval ale pracovníci nemusejí být k dispozici vždy, kdy jsou zapotřebí (Koubek, 2008, s. 349).

Na druhou stranu pracovník s takovouto pracovní dobou nemá zase až tak velkou možnost upravit si ji flexibilně podle svých potřeb. To se samozřejmě odvíjí od délky a časového umístění intervalu povinné přítomnosti v zaměstnání. Čím delší tento interval je, tím menší má pracovník možnost kloubit práci s rodinnými povinnostmi. Stejně tak, pokud povinná přítomnost končí například v 16 hodin, rodiči tím může být znemožněno vyzvednout potomka z mateřské školy, školy, zájmového kroužku, či družiny, pokud tyto instituce končí svou činnost dříve.

Klouzavá pracovní doba opět nemůže být zavedena na všech pracovních místech, například pokud musí být zaměstnanec k dispozici zákazníkům, pokud mají být optimálně vytíženy stroje, u skupinové či na sebe navazující práce.

Toto opatření je výhodné jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. „Tam, kde zavedení pružné (myšleno klouzavé – pozn. aut.) pracovní doby nebrání

provozní důvody, by bylo žádoucí ji zavést, neboť nepředstavuje žádné dodatkové náklady pro zaměstnavatele a zaměstnancům naopak usnadňuje jejich fungování v práci i rodině.“ (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 71)

Na rozdíl od flexibilní pracovní doby tato forma práce na nadřízené neklade příliš velké nároky na time-management, protože jim interval povinné přítomnosti dává určitou jistotu při plánování. Kontrola odpracovaných hodin je také výrazně jednodušší.

„Tento režim umožňuje zaměstnavateli mít zaměstnance v určenou dobu na pracovišti a svolat např. provozní poradou, zároveň však poskytuje pracujícím dostatek svobody, aby si lépe uspořádali osobní a rodinný život. Obvykle se však předpokládá, že si nebudete brát propustky k lékaři na běžná vyšetření apod.“ (Hlaváčková, 2009)

Nejvýznamnějším kladem klouzavé pracovní doby pro pracovníka je možnost upravit si její flexibilní část tak, aby korespondovala s jeho ostatními povinnostmi. A pokud mají oba rodiče tento typ pracovního uspořádání, je možné zkombinovat pracovní doby tak, aby ráno vypravil děti do školy či školky jeden a odpoledne se jim věnoval druhý rodič. Děti tak zůstanou samy jenom poměrně krátkou dobu. Rodiče přitom stíhají zvládat zaměstnání na plný úvazek, takže uspokojí jak finanční nároky rodiny, tak svou potřebu seberealizace a není zpomalován jejich kariérní růst.

Klouzavá pracovní doba je sice nejčastěji využívanou flexibilní formou práce, ale na mnoha pracovních místech je pro její uplatnění ještě prostor. Zaměstnavatel přitom na její zavedení nevynaloží žádné dodatečné náklady, zatímco zaměstnanci výrazně pomůže zvládat mimopracovní povinnosti. Je nenáročným opatřením pro ty zaměstnance, kteří se chtějí naplno věnovat práci i rodině, a pokud jim v tomto zaměstnavatel vyjde vstříc, získá v nich motivované, stabilní pracovníky.

2.2.5 Stlačený pracovní týden

Stlačený pracovní týden (neboli zhuštěná pracovní doba, zhuštěný pracovní týden či zkomprimovaný pracovní týden) je alternativní forma zaměstnání u nás

zatím nepříliš známá, a tedy ani využívaná. Někteří autoři dokonce uvádějí, že zatím není nabízena (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 34). Jedná se o takové uspořádání, kdy zaměstnanec odpracuje svou běžnou týdenní pracovní dobu za menší počet dní, tedy například místo obvyklých osmi hodin v pěti dnech pracuje pouze čtyři dny po deseti hodinách.

Tento princip ve větší míře uplatňuje u směnové práce, kdy má obvykle zaměstnanec v týdnu pouze čtyři desetihodinové směny. (Pracovníci v některých organizacích mají někdy možnost pracovat ještě více hodin najednou – dvanáct, šestnáct a dokonce i více – to však již není žádoucí z hlediska lidského zdraví.)

2.2.5.1 Výhody a nevýhody stlačeného pracovního týdne

Pro zaměstnavatele je pravděpodobně u tohoto uspořádání největším problémem to, že pracovníka nebude mít v jeden den vůbec k dispozici. Pokud by navíc manažer měl více podřízených pracujících tímto způsobem, bylo by komplikované je efektivně řídit. Pokud by si volný den pracovníci vybírali stejně, například v pátek, zbylo by v daném útvaru v tento den znatelně méně pracujících. Pokud by si jej volili různě, bylo by zase těžké koordinovat činnosti těchto lidí nebo například uspořádat poradu tak, aby se jí mohli zúčastnit všichni. Na druhou stranu jsou případy plošného využívání zhuštěného pracovního týdne v Česku zatím nereálné, protože výskyt této formy práce je u nás mizivý.

Nevýhodou pro zaměstnance s dětmi může být velice omezený čas, který s nimi stráví ve dny, kdy pracuje déle, než je normální denní pracovní doba. Je potom na preferencích každého rodiče, zda chce potomkům věnovat více celých dní za cenu delší práce v ostatní dny, anebo zda je pro něj přijatelnější klasická osmihodinová pracovní doba po celých pět dní.

Dalším problémem může být i vyčerpanost pracovníka, jež se může objevit po takto dlouhé denní pracovní době (navíc ani u tohoto uspořádání není vyloučena přesčasová práce, která může již tak dlouhý pracovní den ještě prodloužit). Pro zaměstnance z toho můžou plynout zdravotní (i psychické) komplikace, pro zaměstnavatele zase snížená výkonnost vyčerpaného pracovníka. Pracovník by si tedy měl být před přechodem na tento režim absolutně jistý, že zhuštění pracovní

doby zvládne a že mu naopak osobní život nezkomplikuje.

Hlavním přínosem pro pracovníka s touto formou práce je den volna navíc, v němž se může intenzivně věnovat rodině či jiným osobním záležitostem. Aby pro něj bylo takové uspořádání ještě optimálnější, je vhodné jej kombinovat s pružnou pracovní dobou, jak uvádějí např. Čermáková, Hašková, Křížková (2002, s. 71).

V případě, že se výkonnost pracovníka při zhuštěném pracovním týdnu nesníží, neplynou z tohoto opatření zaměstnavateli žádné dodatečné náklady. Zaměstnanec si zároveň zajistí plný příjem a plnohodnotnou pracovní zkušenost i při věnování se rodině. Je to systém opět vhodný pro ty, kteří nechtějí zanedbávat ani kariéru ani rodinu. Zůstat v práci denně o dvě hodiny déle a mít potom den volna navíc je jistě pro mnohé lákavá představa. Je třeba pouze větší nabídky ze strany zaměstnavatelů.

Stlačený pracovní týden může být výhodný pro zaměstnavatele z hlediska lepšího využití zdrojů či pro zajištění delšího provozu. V tomto případě by si ale zaměstnanec měl dát pozor na to, zda není využíván jenom pro tyto záměry, a zvážit, jestli je takový režim opravdu pro jeho rodinný život přínosný.

Zhuštěná pracovní doba je jedním z těch opatření, o která by bylo dobré obohatit spektrum flexibilních forem práce v České republice. Není to uspořádání vhodné pro každého zaměstnance-rodíče, ale a mnohým pracovníkům by mohlo značně usnadnit sladění pracovního a rodinného života. Většině zaměstnavatelů by jeho zavedení nepřivodilo významné organizační komplikace ani žádné finanční ztráty, ba naopak by jej dodatečně mohli využít ve svůj prospěch.

2.2.6 Smlouva na roční počet pracovních hodin

Smlouva na roční počet pracovních hodin je v České republice rovněž poněkud neznámým pracovním režimem. Jedná se o takové uspořádání, kdy „smluvní pracovní doba je rozpočítána do dvanáctiměsíčního období tak, aby to potenciálně vyhovovalo jak potřebám pracovníka, tak potřebám podniku.“ (Armstrong, 2007, s. 699) Podstatou takového uspořádání je snížit nebo zvýšit počet pracovních hodin v průběhu roku podle poptávky po zboží nebo službách (tamtéž, s. 324). Na tuto formu

práce je možné uplatnit konto pracovní doby (viz 1.2.2).

Koubek (2008, s. 346) přiřazuje tento způsob zaměstnání organizacím se sezónním charakterem práce či s nerovnoměrně získávanými zakázkami, případně ještě k pokrytí práce v období dovolených. Autor také uvádí **dvě základní varianty** tohoto režimu:

a) „Pracovník má dohodnutý rozsah pracovní doby během roku, který je nižší než normální roční počet pracovních hodin, a toto množství hodin si odpracovává v průběhu daného roku buď během jednoho, nebo několika časových bloků, zpravidla v pracovním režimu s normální denní pracovní dobou.“ Kromě pokrytí zvýšené potřeby práce v sezóně nebo při získání větší zakázky apod. se tato forma práce využívá k nahrazení pracovníků čerpajících dovolenou. Kromě pevně stanovených období v roce je možné se dohodnout, že se pracovník do zaměstnání dostaví na zavolání. (tamtéž, s. 346 – 347)

b) Druhou variantou je systém, kdy pracovník pracuje na plný úvazek, ale v určitých obdobích roku odpracuje více hodin denně či týdně a jindy méně, případně si může vzít některé dny volno navíc k běžné dovolené. Vychází se při tom z ročního fondu pracovních hodin. „Neodpracovaná pracovní doba v důsledku nemoci či jiných zřetele hodných důvodů se započítává tak, jako by pracovník smlouvu na roční počet pracovních hodin plnil.“ (tamtéž, s. 347)

Hlaváčková (2009) tento druhý typ nazývá *klouzavý pracovní rok*. „Je to v podstatě ekvivalent pružné pracovní doby, jen vztažený na celý kalendářní rok. V naší republice je tento typ zaměstnání poměrně neznámým pojmem. V podstatě to znamená, že v průběhu roku zaměstnanec pracuje v některých měsících více (přesčasový čas) a v některých méně (vybírání náhradního volno). Zde je opět velmi důležitá dohoda mezi oběma stranami a přesné vymezení podmínek.“

2.2.6.1 Výhody a nevýhody smlouvy na roční počet pracovních hodin

Smlouva na roční počet pracovních hodin svádí zaměstnavatele k tomu, aby využívali zaměstnance pouze pro pokrytí potřeb podniku. Taková forma nezohledňuje rodinné povinnosti pracovníka, takže je pro něj spíše přítěží při snaze sladit profesní a osobní život. Proto by si měly obě strany předem přesně určit

pravidla a podmínky. Na druhou stranu se i zaměstnavateli může stát, že bude mít problémy sehnat pracovníky pro náhlé větší zakázky, neboť těm zrovna termín nemusí vyhovovat.

Tato forma zaměstnání podle Koubka (2008, s. 348) „vyžaduje pečlivé a obtížné vyjednávání s pracovníky, popřípadě i s odbory. Jde svým způsobem o porušování ustanovení právních předpisů o délce denní či týdenní pracovní doby ...“

Koubek (2008, s. 347 a 350) dále poukazuje na nevyplácení příplatků za přesčasovou práci jako na další nevýhodu pro pracovníky, což pro ně znamená nižší příjem. Kromě toho je může takové rozložení práce dokonce ohrožovat na zdraví, když v některých obdobích pracují déle než je zákonná denní nebo týdenní pracovní doba a nemají dostatek času na obnovu sil. V těchto obdobích se naopak péče o rodinu a domácnost dostává výrazně do pozadí.

Celkově by se za nevýhodu dala považovat nepravidelnost práce, pokud v tom ovšem konkrétní pracovník nebude naopak vidět pozitivum. Zvláště u první podoby fungování této smlouvy bude pravděpodobně nevýhodou, že dojde ke zpomalení kariérního růstu, protože tato pracovní zkušenost nebude považována za plnohodnotnou.

Pokud si pracovník se zaměstnavatelem domluví výhodné podmínky pro využívání této formy práce, bude pro pracovníka pomocí při harmonizaci práce a rodiny zejména velká flexibilita tohoto režimu. „Smlouva na roční počet pracovních hodin přináší pracovníkovi výhodu načasovat si míru svého pracovního zapojení během roku, popřípadě si kumulovanou ‚napracovanou‘ dobu přidat k řádné dovolené ...“ (Koubek, 2008 s. 350) Předem dohodnutá období zaměstnanec stráví prací, a udrží si tak kontakt se zaměstnáním, zatímco ostatní čas může intenzivněji věnovat rodině. Dobré je domluvit se nejen na tom, že zaměstnavatel zavolá, když pro pracovníka bude mít nárazovou práci, ale také na tom, že pracovník zavolá, když bude chtít pracovat i mimo dohodnutá období. Důležité je v tomto pracovním režimu oboustranné vycházení si vstříc.

Z tohoto pracovního uspořádání vyplývají výhody především pro zaměstnavatele. Tou hlavní je, že „umožňuje pokrýt kolísající potřebu práce během roku z vlastních zdrojů“ (Koubek, 2008, s. 348) a zejména mu šetří náklady (neplatí

zbytečně zaměstnance, když není dostatek práce, a neposkytuje příplatky za přesčasovou práci). Umožňuje mu mít k dispozici pracovníky, právě když je jich potřeba, a zajistit tak co nejoptimálnější a nejlevnější provoz.

Smlouva na roční počet pracovních hodin je forma práce pro zaměstnavatele v určitém ohledu velice výhodná, protože umožňuje snížení nákladů v obdobích roku, kdy je méně práce. Může se stát dočasnou alternativou pro zaměstnance, kteří kvůli péči o děti nechtějí či nemohou pracovat v běžném režimu a o které organizace nechce přijít. Stejně jako jiné zmíněné flexibilní pracovní režimy ale u nás zatím není ve větším měřítku nabízena. Uplatnění dnes nachází v zemědělství, stavebnictví a dopravě, tedy oblastech se sezónními výkyvy potřeby práce. V těchto odvětvích je ovšem spíše nutností než snahou pomoci zaměstnancům skloubit jejich pracovní a rodinné záležitosti.

2.2.7 Distanční práce

Dosud zmíněné pružné formy práce se týkaly flexibility pracovní doby. Distanční práce, někdy nazývána *prací z domova*, umožňuje flexibilitu prostorovou. „Distanční práce je takovou formou pracovního režimu, kdy pracovník běžně nedochází na nějaké pracoviště, ale pracuje doma a se zaměstnavatelskou organizací je propojen nejčastěji telefonem nebo pomocí počítačové sítě.“ (Koubek, 2008, s. 347 – 348) Práce z domova prostřednictvím informačních technologií se také nazývá **teleworking** či **telecommuting**.

V této problematice se nehodlám zabývat takovým druhem práce z domova, který Úmluva Mezinárodní organizace práce (ILO) č. 177 z roku 1996 definuje jako:

- „Činnost, která je prováděna doma za finanční odměnu, avšak nejedná se o běžné každodenní práce v domácnosti.
- Pracovníci/-e vykonávající tuto činnost nejsou formálně zaměstnání a nemají žádná zaměstnanecká práva.
- Tato činnost není zaregistrována jako podnikatelská aktivita a ti, kdo ji provádějí, nemají pravidelný příjem.“ (Šindlerová, 2006, s. 3)

Tento druh práce sice v České republice také existuje, ale jedná se o práci neformální, která není zákoníkem práce ošetřena.

Distanční práce může být realizována ve více variantách. Koubek (2008, s. 348) pro příklad uvádí povinnost pracovníka být dosažitelný kdykoli v průběhu normální pracovní doby nebo pouze po její určité část, docházku na pracoviště v určitý den v týdnu, apod. Často je kombinována s pružnou pracovní dobou nebo zkráceným úvazkem. Také se může stanovit povinná přítomnost pracovníka v podniku, například v daných hodinách nebo po určité dny v týdnu, přičemž zbytek pracovní doby může zaměstnanec odpracovat doma.

Práce z domova je možná na všechny typy pracovních smluv (pracovní smlouva, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce), z nich také vyplývají práva a povinnosti zaměstnance. Nezřídká takto pracovníci pracují pro určitou společnost na živnostenský list, čímž ztrácejí statut zaměstnance i všechny výhody s ním spojené (např. si sami musí platit zdravotní a sociální pojištění, nemohou využívat firemních benefitů a nabídka práce je nejistější). Na druhou stranu mohou těžit z jiných výhod (např. jsou si vlastními pány, mohou ovlivňovat cenu služby, kterou poskytují, a určovat si množství zakázek v daném období podle vlastních potřeb). Já tuto problematiku zúžím na pracovníky v zaměstnaneckém poměru, který považuji za nejvýhodnější pro pracující rodiče (ačkoli výjimky toto pravidlo jistě potvrzují).

„Práci doma mohou vykonávat takové kategorie pracovníků, jako jsou konzultanti, analytici, návrháři, programátoři nebo různé druhy administrativních pracovníků.“ (Armstrong, 2007, s. 322) Mezi činnosti vykonávané z domova patří např. práce účetních, právníků, překladatelů, projektantů, ale i učitelů, vědeckých, odborných a vedoucích pracovníků. Doma se dají vykonávat i některé druhy manuální práce, jako je výroba upomínkových předmětů, balení nebo šití. Nejčastěji se distanční práce uplatňuje v malých podnicích. (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 37) Tato pružná forma práce se ale rozhodně nedá aplikovat všude, a to z různých důvodů. Vyloučení z této možnosti jsou například lidé, kteří pracují u stroje nebo u nichž je nutný přímý kontakt s klientem (Machovcová, 2007b, s. 36).

Možnost pracovat z domova je u nás spíše prestižní záležitostí, některé společnosti ji zařazují do své nabídky benefitů, a tím zvyšují svoji atraktivitu na trhu

práce, neboť se jedná o benefit velmi populární (Kejhová, 2007b, s. 1). Tuto možnost častěji mají a také využívají vysokoškolsky vzdělaní lidé (14 %) oproti zaměstnancům s nižším vzděláním (se základním vzděláním nebo bez maturity pouze 2 %). Nejčastěji mají příležitost pracovat z domova řídící a odborní pracovníci a nejméně často manuálně pracující. (Ettlerová, Kuchařová, Matějková, 2006, s. 59)

2.2.7.1 Výhody a nevýhody distanční práce

Práce z domova je tak specifickou formou zaměstnání, že ji lze využít jenom na omezeném spektru pracovních míst. A i tam, kde ji využít lze, je velice organizačně náročná, „zejména na plánování práce a odhad práce, kterou může zaměstnavatel požadovat.“ (Koubek, 2008, 349) Od nadřízeného vyžaduje naprosto odlišný způsob řízení. Mimo jiné je třeba pečlivěji provádět kontrolu počtu odpracovaných hodin, výkonu a splněných úkolů. Ne každý manažer je ochoten a schopen naučit se řídit distančního pracovníka.

Distanční práce klade velké nároky na komunikaci, ať už prostřednictvím internetu či telefonu. Pomocí těchto prostředků probíhá většina komunikace distančního pracovníka s nadřízeným, případně s kolegy či ostatními členy týmu. Prostřednictvím informačních technologií nadřízený zadává, kontroluje i hodnotí práci a zároveň musí být zastizitelný v případě otázek či potíží. Takováto komunikace je často zdlouhavější než přímý kontakt. Také vyžaduje zvýšené nároky na technické vybavení obou stran a nesmí ji ohrožovat např. nedostatečné pokrytí mobilní sítě nebo výpadky internetového připojení. Někdy se ale i přes dobré technické zázemí k pracovníkovi nemusí dostat některé důležité informace (Koubek, 2008, s. 350).

„Problematické je zabezpečení povinností zaměstnavatele v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.“ (Koubek, 2008, s. 349) Pro zaměstnance je naopak obtížné v případě úrazu dokazovat, že se jedná o pracovní úraz (tamtéž, s. 350).

Z hlediska nákladů zaměstnavatele zatíží pouze počáteční výdaje na technické vybavení pracovníka, případně jeho další opravy.

Nejen na manažera, ale i na pracovníka jsou kladeny zvýšené nároky na organizaci času. Práce doma často svádí k tomu věnovat se jiným činnostem,

například péči o domácnost, ale i koníčkům. Proto je nutné, aby si pracovník vypěstoval řád a disciplínu, což může být pro mnohé v domácím prostředí a bez dozoru nad sebou těžké. Rodič, který si tuto formu práce zvolí, by si rovněž měl uvědomit, že práce z domova nenahrazuje celodenní péči o děti – tu je nutno zajistit i jinak, pokud jsou děti ještě malé. „Zejména tehdy, když druhý partner není ochoten převzít na sebe po část dne péči o děti a domácnost, dochází k nesystematickému výkonu pracovní činnosti, vzrůstá nervozita a napětí.“ (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 72)

Nevýhodou distanční práce pro pracovníka je ztráta sociálního kontaktu. „Nutno podotknout, že sociální aspekt práce je v ČR vysoce ceněn, neboť zde byla naprosto eliminována komunitní kultura a došlo k rozpadu občanské společnosti. Navíc zde neexistují ani církevní spolky atd. a tato role je suplována pracovními vztahy.“ (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 37)

Další nevýhodou pro distančního zaměstnance je to, že si z vlastních prostředků hradí teplo, osvětlení, opotřebování vybavení apod. Na druhou stranu ale ušetří náklady na dopravu do zaměstnání. (Koubek, 2008, s. 350)

Zaměstnavateli může využívání distanční práce zajistit poměrně flexibilní pracovní sílu a umožňuje využívat i kvalifikovaných osob, které by jinak zůstaly mimo pracovní proces (Koubek, 2008, s. 349). Pokud zaměstnavatel vloží v pracovníka tak velkou důvěru, že mu dovolí pracovat z domova, pracovník se mu odmění loajalitou a kvalitními výkony. „V rozporu s mnohými názory zaměstnanci pracující z domova nevysedávají před televizí v pyžamu a bačkorách, usrkávají kávu. Často pracují více hodin než ti v kanceláři a více se snaží, aby práci dokončili.“ (A working home office, 2004) Výkonnost distančního pracovníka je vyšší až o 20 % (Čermáková, Hašková, Křížková, 2002, s. 37). Kromě toho nemá ze zákona nárok na příplatky za přesčasy, což zaměstnavateli může ušetřit náklady (Hlaváčková, 2009). Ty mu ostatně uspoří i to, že si pracovník sám hradí některé režijní náklady.

Pro pracovníka je tato forma práce přínosná zejména proto, že umožňuje snadnější skloubení rodinných a pracovních povinností. Když se pracovník naučí oddělit i doma pracovní čas od osobního, dosáhne lepšího zajištění chodu

domácnosti, ušetří čas, který by jinak věnoval cestě do a ze zaměstnání, a bude se moci více věnovat dětem. Pokud navíc práci z domova kombinuje s pružnou pracovní dobou, může se rodině věnovat tehdy, kdy je to nejvíce potřeba a na práci si vyhradit čas, kdy například děti spí, jsou ve školce nebo ve škole apod. Velkou výhodou je také pohodlí domova, v němž zaměstnanec práci vykonává a díky němuž může být i výkonnější.

V důsledku využívání tohoto pracovního režimu se zaměstnanec stane spokojenějším a vyrovnanějším a zaměstnavatel tak získá stabilního pracovníka. Alespoň částečné umožnění práce z domova, například v určitých hodinách během dne nebo po určité dny v týdnu, zaměstnavateli nepřivodí příliš velké komplikace s organizací času, plánováním, komunikací a kontrolou, ale pracovníkovi může výrazně pomoci vyvážit práci a osobní život.

Distanční práce sice vyžaduje zvýšené nároky na management, ty nicméně nejsou tak vysoké, aby se jim většina manažerů nebyla schopna přizpůsobit. I pro ně to může být významná příležitost pro vzdělávání a rozvoj.

Také pro zaměstnance pracujícího z domova je těžší zorganizovat si práci a plně se soustředit na výkon, to nicméně není neřešitelný problém, dá se dá vyřešit stanovením určitých pravidel. Stačí si domluvit s rodinou a přáteli jasné znamení říkající, že pracovník nesmí být vyrušován, omezit na minimum osobní telefonáty a vyřizovat je po pracovní době, zajistit osobu, která bude pečovat o děti, když jsou doma, a vyhradit si přiměřený pracovní prostor (nejlépe samostatnou pracovnu), kde se zaměstnanci dobře soustředí na práci (A working home office, 2004). Při dodržování podobných pravidel je pro pracovníka práce z domova příjemným, nikoli nadměrně zatěžujícím a stresujícím opatřením, které mu napomáhá sladit osobní a rodinný život a zároveň umožňuje vysokou pracovní výkonnost.

Jak uvádí Hlaváčková (2009), u distanční práce je nutná vysoká důvěra mezi oběma stranami a pokud možno co nejpřesnější vymezení podmínek. „Úspěšnost tohoto pracovního režimu ... výrazně závisí na angažovanosti a vzdělání všech pracovníků (pracujících přímo v organizaci na plný úvazek i distančních), na pečlivém výběru a vzdělávání distančních pracovníků, na přidělování odpovídajících

prostředků těmto pracovníkům a na pečlivém sledování fungování tohoto systému.“ (Armstrong, 2007, s. 323)

Při dnešním rychlém rozvoji techniky a komunikačních prostředků, které boří jakékoli prostorové bariéry, je pravděpodobné, že se práce z domova stane stále využívanější formou zaměstnání. Pro zaměstnavatele její nabídka znamená silnější pozici na trhu práce a konkurenční výhodu.

2.3 SHRNU TÍ KAPITOLY

Ačkoli zavádění některých zmíněných flexibilních pracovních režimů zatím není v českých podnicích vůbec běžné, ani tento výčet neobsahuje veškeré možnosti alternativních forem práce. Zatím u nás nevyužívaný systém je například *purchased leave*, který lze uplatnit v těch případech, kdy zaměstnanec potřebuje několik týdnů dovolené navíc. Podle konkrétní doby je mu úměrně snížena měsíční mzda. Tato forma zatím není zákonem ošetřena, záleží tedy na dohodě mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. (Hlaváčková, 2009)

Z dotazníkového šetření ve 114 tuzemských firmách, které v roce 2008 provedl Svaz průmyslu a dopravy, vyplynulo, že „alespoň jednu z flexibilních forem práce využívá v Česku 79 procent podniků. V celkovém objemu pracovních úvazků to představuje jen pět procent, což je méně, než je průměr v EU.“ (ČTK, 2008)

Flexibilní formy práce jsou v Česku méně využívány než v ostatních vyspělých zemích Evropské unie. České podniky obecně na pomoc zaměstnancům sladit osobní a profesní život příliš nemyslí, pružnost pracovních režimů zatím využívají spíše k uspokojení vlastních potřeb. Výjimky, které tento trend pochopily a přijaly, se však objevují stále častěji (viz 4). Dalším otazníkem zůstává, jak se na vývoji využívání pružných pracovních režimů odrazí současná finanční a ekonomická krize.

3 FIREMNÍ ŠKOLKY

Firemní školky jsou jedním z neúčinnějších nástrojů, jimiž mohou podniky pomoci zaměstnancům-rodičům sladit rodinný a pracovní život. Zároveň si tím zaměstnavatelé zajišťují také výhody pro sebe, a to nemalé. V této kapitole se budu výhodami podnikových školek podrobněji zabývat a upozorním i na některé nevýhody.

Legislativní podmínky našeho státu dodnes kladou zaměstnavatelům takové podmínky, že je pro podniky obtížné a finančně nákladné zřizovat vlastní školky či jesle pro děti zaměstnanců. Provozování školky totiž obvykle nepatří do podnikatelského záměru firmy. Ta proto není oprávněna tuto činnost pod svým jménem vykonávat a musí hledat jiné, složitější cesty řešení. Pro zřízení školky existují dosud velmi přísné hygienické normy, extrémní požadavky na prostory a bezpečnost, ale i organizační nároky na zajištění provozu, které také znesnadňují podnikům zavedení vlastní školky (Koubová, 2008). Nesmírně pozitivní dopad by v této oblasti mělo schválení balíčku prorodinných opatření (viz 1.3), v němž se jeden návrh zákona týká právě tzv. miniškolek. Tento návrh představím v části 3.2.

3.1 VÝHODY A NEVÝHODY FIREMNÍCH ŠKOLEK

Podnikové jesle a školky mají v České republice dlouhou tradici spojenou především s komunistickou érou. A zřejmě právě toto spojení je po Sametové revoluci téměř „vyhubilo“, neboť v té době se firemní školky začaly ve velkém rušit jako komunistický přežitek. Že se nejednalo o špatnou myšlenku, zaměstnavatelé začali zjišťovat teprve postupem času, kdy zaměstnankyně, které v první polovině 90. let odkládaly mateřství kvůli budování kariéry, začaly opět nastupovat na mateřskou dovolenou a firma je začala postrádat. Obzvláště velkou pomocí by firemní školky mohly být při současném baby-boomu, kdy je zároveň obrovský nedostatek veřejných mateřských škol a jeslí.

Martinová (2006, s. 10) z hanoverské pobočky společnosti Solvay, kde s úspěchem v r. 2003 zavedli a v r. 2006 rozšířili firemní školku, uvádí tyto **výhody**

pro rodiče:

- Možnost rychlého návratu z mateřské dovolené
- Provozní doba přizpůsobená pracovní době
- Jedna společná cesta do zaměstnání i do školky
- V naléhavých případech možnost být okamžitě u dítěte
- Flexibilní rezervace hodin ve školce
- Vnitřní klid, méně stresu
- Rodičovské sítě

Podnikové jesle či školky skýtají velkou pomoc hlavně pro rodiče, kteří se chtějí rychle vrátit do pracovního procesu po mateřské nebo rodičovské dovolené. Obecních mateřských škol, nemluvě o jeslích, je málo a nestačí uspokojovat poptávku ze strany rodičů. Pokud rodiče nemají příbuzné nebo přátele, kteří jsou ochotni se o dítě starat, nebo dostatek finančních prostředků na zaplacení chůvy, nezbývá jim často jiná možnost než zůstat s dítětem déle doma. To je nevýhodné jak pro daného rodiče, tak pro jeho zaměstnavatele, který ztrácí kvalifikovaného pracovníka. Firemní školka může tento problém zásadně řešit ku prospěchu obou stran.

Obecní mateřské školy skrývají jisté nedostatky pro pracující rodiče. Těmi jsou zejména malá flexibilita a délka otevírací doby a příliš málo nebo žádné možnosti pomoci v naléhavých případech (Martin, 2006, s. 4). Podniková školka představuje v těchto ohledech výhodnější řešení než veřejná mateřská škola. Provozní doba se rozvrhuje podle pracovní doby zaměstnanců a je možnost domluvit se na jejím prodloužení v nutných případech, kdy rodič musí zůstat v práci déle. Celkově je flexibilnější, co se týče rezervace pobytu dítěte ve školce, například pokud rodič pracuje pouze některé dny v týdnu, má pružnou pracovní dobu apod. V případě, že školka přímo spadá pod zaměstnavatele nebo je jím financována, je tato dohoda přirozená a vyzvedávání dětí ze školky pak nelimituje přítomnost rodiče v zaměstnání. Tento fakt má však i stinnou stránku (viz dále).

Další výhodou firemní školky je její umístění v objektu nebo v blízkosti objektu zaměstnavatele, takže zaměstnaný rodič neztrácí každodenně čas cestou navíc. Díky umístění je také možné být v případě jakýchkoli problémů okamžitě u dítěte. Kromě

toho mají matky velmi malých dětí možnost docházet je v průběhu pracovního dne kojit. Protože mají zaměstnanci své malé děti stále nablízku, protože se za nimi mohou jít přes den podívat, vědí, kdo a jak o ně pečuje, a znají ostatní děti a zejména jejich rodiče, dodává jim to větší vnitřní klid, nehledě na to, že se nemusejí denně stresovat, aby stihli vyzvednout děti z mateřské školy. Rodiče mají díky firemním školkám větší možnost zasahovat do výchovy dítěte a dohlížet na jeho zdravý vývoj.

Založení firemní školky může být velice přínosné nejen pro zaměstnance, ale i pro firmu. Mezi klíčové **výhody pro zaměstnavatele** patří:

- Zlepšení konkurenceschopnosti na trhu práce,
- Udržení kvalifikovaných zaměstnanců,
- Omezení fluktuace zaměstnanců,
- Vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance,
- Zvyšování loajality a motivace zaměstnanců,
- Zvýšení prestiže firmy,
- Uplatnění rovných příležitostí na trhu práce pro zaměstnance. (Firemní školky – Úvodní slovo, 2008)

Hlavním účelem zřizování podnikových školek je udržet si kvalifikované zaměstnance. Matka nebo otec, kteří až čtyři roky zůstávají na rodičovské dovolené, znamenají pro firmu velké finanční náklady, neboť za ně musí být přijata a zaškolená dočasná náhrada, u níž navíc určitou dobu trvá, než začne být plně produktivní. Čím dříve zaměstnanec po rodičovské nebo mateřské dovolené nastoupí do práce, tím firma více ušetří. Na krátkou dobu například nemusí na uvolněné pracovní místo hledat náhradu a také pocítí menší pokles výkonnosti zaměstnance, který se s delší pracovní pomlkou zvyšuje.

Tím, že zaměstnavatel vyjde vstříc svým zaměstnancům, když se postará o hlídání a výchovu jejich dětí přímo na pracovišti, se zaměstnanci budou dříve vracet z rodičovské dovolené, budou cítit větší loajalitu k firmě, která přispěje i k vyšší motivovanosti. To bude mít za výsledek nižší fluktuaci zaměstnanců a s ní spojené celkové snížení personálních nákladů.

Pokud zaměstnavatel zřídí jesle či školku na pracovišti, pomůže tak vytvořit

prostředí rovných příležitostí. Uplatňování rovných příležitostí a vytváření sociálního zázemí pro zaměstnance je nejen etickou otázkou firmy, ale především trendem, který napomůže zvýšit prestiž firmy na trhu práce. Prestiž pak je základním kamenem konkurenceschopnosti podniku na pracovním trhu. Firma, o níž je známo, že pečuje o své zaměstnance a vychází vstříc i obvykle znevýhodněným skupinám, si může vybírat z širšího okruhu zájemců o pracovní místa, a vytvoří si tak stabilní a loajální lidský kapitál. Jelikož firemní školky v ČR zatím existují pouze minimálně, znamenají pro zaměstnavatele velkou konkurenční výhodu.

Ačkoli pozitivních dopadů firemních školek je značně více, je třeba zmínit i jejich **nevýhody**. Dudová ze Sociologického ústavu AV ČR (in Šrámková, 2008, s. 25) se domnívá, že „k rizikům podnikových jeslí či školek patří hrozba zvýšeného tlaku na pracovníky (pracovnice) ze strany vedení,“ a dodává, že „argumentu: ‚O dítě je postaráno, můžete být v práci déle‘, se špatně oponuje.“ Stejně může hrozit tlak na rodiče, aby se do zaměstnání po mateřské nebo rodičovské dovolené vrátili co nejdříve a tyto časné návraty se pak mohou stát firemním standardem.

Další nevýhodou může být přesunutí odpovědnosti z větší části na jednoho z rodičů – toho, který využívá firemní školku. Možnost dohledu na dítě a vyzvedávání ze školky má pouze jeden rodič, což se může negativně projevit v rozdělení rodinných rolí, případně i ve vztahu s dítětem. (tamtéž)

Dalším otazníkem je kvalita poskytované péče. Návrh MPSV o firemních školkách obsahuje zjednodušení hygienických a prostorových požadavků i požadavků na kvalifikaci poskytovatelů péče o děti. Je otázkou, jestli se v sídle společnosti nebo jeho blízkosti dá najít prostor vhodný pro výchovu předškolních dětí, zda je v okolí dostatek zeleně, dětské hřiště nebo jiné vhodné místo pro pobyt dětí venku a zda bude zajištěna správná výživa či zdravý tělesný i duševní vývoj dětí podle jejich věku, a to ve stejné míře, jako je to vyžadováno ve veřejných mateřských školách. (Martinovská, 2008, s. 1 a 10) MPSV však firemními školkami nemíní pouhé „hlídárny“ a vztahuje na ně i určitá pravidla týkající se rozvoje dětí (viz následující kapitola), takže tyto obavy se zřejmě nenaplní, a to i s ohledem na to, že rodič má u firemní školky lepší kontrolu nad výchovou svého dítěte a jistě si pohlídá, aby mělo vše, co potřebuje.

3.2 NOVÝ NÁVRH ZÁKONA O FIREMNÍCH ŠKOLKÁCH

Jak jsem se již zmínila v úvodu, jedním z návrhů v balíčku prorodinných opatření, který představilo MPSV, je nová legislativní úprava tzv. miniškolek. MPSV uvádí, že „tato služba bude poskytována nejčastěji zaměstnavatelem na pracovišti rodiče nebo neziskovými subjekty, obcemi, kraji a církevními právníckými osobami,“ a vymezuje miniškolky těmito podmínkami:

1. „Miniškolka je službou péče o děti na nekomerčním základě, která není provozována za účelem dosažení zisku.
2. Zřizuje se nejvýše pro 4 děti ve věku od 6 měsíců do 7 let, do tohoto počtu dětí se započítávají i vlastní děti pečovatelky ve věku do 7 let.
3. V rámci jednoho místa lze zřídit více miniškolek.
4. V zájmu kvality poskytované služby nemá být jejím předmětem pouhé „hlídání“ dětí, ale péče zaměřená na celkový rozvoj dítěte s ohledem na jeho individuální specifika a věk.
5. Na miniškolky se nevztahují hygienické a prostorové požadavky kladené na provozovny pro výchovu a vzdělávání obecně, jsou požadovány podmínky přiměřené tomuto limitovanému počtu dětí.
6. Zřizovatel hradí náklady na zřízení a provoz miniškolky ze svých prostředků (daňově uznatelné náklady), rodiče přispívají na úhradu nákladů na provoz miniškolky dle dohody se zřizovatelem.
7. Tato péče o dítě je doplňkem péče rodinné, není její náhradou a musí odpovídat věkovým a individuálním zvláštnostem dítěte, svým uspořádáním se tato péče co nejvíce přibližuje životu dítěte v rodině.“ (Nečas, 2008, s. 33)

Důležitou novinkou je také návrh, aby se mezi daňově uznatelné náklady zařadily výdaje na zajištění péče o děti zaměstnanců, tzn. náklady na provoz firemních jeslí a školek, miniškolek nebo příspěvky na zajištění péče o dítě jiným subjektem. Tato novela by mohla podnikům velice ušetřit náklady, které jsou dosud hlavním důvodem, proč firmy v ČR příliš nezakládají vlastní školky. Zákon o miniškolkách by pak celý proces značně zjednodušil.

3.3 SHRNU TÍ KAPITOLY

Jak je podrobně popsáno v této kapitole, firemní školky mají hodně co nabídnout jak jejich uživatelům – zaměstnancům, tak i zřizovatelům, tedy zaměstnavatelům. Hlavním argumentem pro jejich zakládání je, že mnoho zaměstnanců a zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené se chce zapojit zpět do pracovního procesu rychleji, než je tomu dosud, ale z důvodu velmi omezených možností péče o děti (obzvláště ty do tří let) si to nemohou dovolit. Podniková školka či jesle by jim toto umožnily a z brzkého návratu pracovníka by těžil samozřejmě i zaměstnavatel.

Jak podstatnou úlohu hraje v rozhodování podniků legislativa, je dobře patrné právě na zakládání firemních školek. České zákony svými vysokými nároky na provozování zařízení předškolní výchovy (které jsou na místě u veřejných mateřských škol) kladou podnikům do cesty tolik překážek, že je podniky často nejsou schopni překonat.

A pokud firma všem hygienickým a prostorovým požadavkům přece jen vyhoví, naskytne se další problém s tím, kdo bude školku provozovat, když samotný podnik na to nemá právo. Doposud se společnosti, které provozují školku pro své zaměstnance, vydávají např. cestou občanských sdružení či neziskových organizací, aby zařízení péče o děti vůbec mohly provozovat. Všechny tyto potíže se zřizováním vlastní školky může zaměstnavatel v současné době také řešit pomocí různých organizací, které dodávají „firemní školky na klíč“ nebo poskytují poradenství při jejich zakládání.

Dalším faktorem, který zaměstnavatele odrazuje od zřízení svých jeslí nebo školek jsou finanční náklady. Ne každému by se výdaje na provoz vrátily jenom díky dřívějším návratům rodičů do práce. Tuto otázku naštěstí mohou vyřešit granty poskytované Evropskou unií. Pro jejich čerpání na území Prahy byl Magistrátem hlavního města Prahy vypracován Operační program Praha – Adaptabilita. Ten má celkem čtyři prioritní osy, přičemž jednou z nich je *Podpora vstupu na trh práce*, jejímž smyslem je pomoci znevýhodněným skupinám uplatnit se na trhu práce (Murlová, 2008). Jednou z oblastí zájmu je potom *podpora souladu pracovního a soukromého života*, jíž se myslí mimo jiné:

- „podpora a rozvoj služeb péče o děti s cílem sladit pracovní a soukromý život

jejich rodičů;

- podpora pracovního prostředí vstřícného k rodinám (aktivity umožňující návrat na trh práce rodičům pečujícím o děti);
- specifická opatření pro podporu rovných šancí pro ženy a muže na trhu práce.“ (tamtéž)

Mezi takové služby nepochybně patří i firemní školky, přičemž „tímto způsobem je možné získat až 100% pokrytí nákladů spojených s vytvořením a provozováním firemní školky“ (Firemní školky – Dotace z EU, 2008).

I přes pomoc EU je pro zaměstnavatele mnohdy jednodušším řešením spolupráce s veřejnou mateřskou školou v okolí. To ovšem také není ideálním řešením, zejména kvůli výše zmíněné malé flexibilitě otevírací doby a nízké míře přizpůsobivosti v naléhavých případech. Schválení uvedených návrhů z balíčku prorodinných opatření by proto bylo skutečným průlomem v řešení této problematiky, zredukovalo by problémy spousty zaměstnavatelů a usnadnilo by skloubení rodinného a profesního života mnoha lidem.

4 PŘÍKLADY FIREM PEČUJÍCÍCH O ZAMĚSTNANCE S DĚTMI

4.1 T-MOBILE ČESKÁ REPUBLIKA

Společnost T-Mobile je prvním pozitivním příkladem firmy, která napomáhá zaměstnancům sladit osobní a profesní život. V roce 2008 za tuto politiku získala první místo v soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, pořádané organizací Gender Studies. T-Mobile se zaměřuje nejen na rovné zacházení s muži a ženami, ale také právě na harmonizaci práce a rodiny svých zaměstnanců.

Věkový průměr pracovníků společnosti je třicet let, přičemž 17 % z nich je na mateřské nebo rodičovské dovolené (Kejhová, 2008, s. 8). Protože se jedná o vysoký podíl, musí se firma snažit udržovat se zaměstnanci kontakt i po dobu mateřské/rodičovské dovolené. „V T-Mobilu mají pro rodiče propracovaný vzdělávací systém. Ať už jde o e-learningové kurzy včetně kurzu na lepší zapracování po návratu, které jsou dostupné na firemním intranetu, nebo o vybavenou knihovnu.“ (Bosničová, Kolářová, 2008, s. 49) Také je rodičům zasílán firemní časopis, aby byli v obraze o dění ve firmě, zůstávají jim zaměstnanecké výhody, jako třeba telefon a hovorné, a jsou zváni i na firemní večírky (Kejhová, 2007a, s. 1).

V cafeteria systému benefitů mají zaměstnanci možnost vybrat si mimo jiné i kurzy pro těhotné, příspěvek na hlídání dětí, případně na péči o domácnost. Pro rodiče pracující v pražském sídle centrály jsou k dispozici dokonce přebalovací stoly. Firma pravidelně provádí průzkumy potřeb zaměstnanců, přičemž jeden z nich se letos týkal také potřeb rodičů. Na základě toho se společnost chystá zavést další programy pro pracující rodiče. (T-Mobile je nejlepší díky..., 2009)

Jednoznačně nejoblíbenějším opatřením společnosti napomáhajícím zaměstnancům sladit pracovní a soukromý život je částečná práce z domova, tzv. Home Office. Ta je „charakterizována výkonem práce zaměstnance během standardní pracovní doby (obvykle pondělí až pátek, 8:30 – 17:00) mimo jeho obvyklé pracoviště, a to ve dnech či jinak časově určeném období dohodnutých se zaměstnavatelem. Může se jednat o dohodnutý počet pracovních dnů nebo hodin v týdnu nebo měsíci.“ (Příkryl, 2009, s. 63) Práce z domova je ve společnosti T-Mobile

limitována dvěma až třemi dny v týdnu, musí ji umožňovat charakter činnosti a je pro ni také potřeba souhlas nadřízeného (Kejhová, 2008, s. 8). Společnost má velice konkrétně a prakticky ošetřeny podmínky, místo a čas práce z domova, díky kterým může být bez problémů uplatňována i v širším měřítku (T-Mobile je nejlepší díky..., 2009).

Kromě toho v podniku pro rodiče existuje nabídka posunutí začátku pracovní doby. Oproti běžné pracovní době ve společnosti (tj. 8:30 – 17:00) si zaměstnanec po dohodě s nadřízeným může domluvit posunutí o + – 1,5 hodiny s tím, že zůstane zachována celková denní délka pracovní doby (Přikryl, 2009, s. 63). Další možností alternativního režimu je částečný pracovní úvazek, poskytovaný zejména rodičům, kteří se potřebují více věnovat dítěti. T-Mobile je také jedna z mála společností, která umožňuje zaměstnancům sdílet pracovní místo.

Zvláštností společnosti je umožnění zaměstnancům půlroční pauzy v kariéře (tzv. Career Break), pokud má dotyčný pracovník např. touhu cestovat či studovat v zahraničí nebo se chce věnovat rodinným záležitostem. Firma nabízí tuto možnost z toho důvodu, aby neztratila kvalifikované zaměstnance, kteří mají firemní know-how, a nechala je věnovat se seberozvoji. Podle zkušeností se po takové pauze člověk vrátí nabitý energií, což prospěje jemu i firmě. Na jeho místo mezitím manažer může dosadit pracovníka z jiného oddělení, který tak získá novou pracovní zkušenost. (Kejhová, 2008, s. 8)

Systém podpory zaměstnanců s dětmi ve společnosti T-Mobile považují za dobře propracovaný. Neomezuje se na pouhé zavedení nejběžnějších pružných forem práce, ale snaží se i v maličkostech, jako jsou např. přebalovací pulty, kurzy pro těhotné nebo pozvánky na firemní party i v průběhu čerpání mateřské/rodičovské dovolené, vycházet rodičům vstříc a zároveň jim dopřávat pocit, že i jako rodiče jsou pro firmu velmi důležití. Záslužné je mimo jiné i provádění průzkumů potřeb zaměstnanců, kde firma získává další podněty.

Velice nadstandardní je umožnění tzv. Career Break. Ačkoli několikaměsíční ztrátu zaměstnance musí být poměrně obtížné organizačně vyřešit, společnost dokazuje, že se ani takovýchto výzev nebojí a dokáže z nich vytěžit to dobré. T-Mobile je třeba přičíst další plus, a to za zavedení sdílení pracovního místa, které je

zatím v ČR zbytečně opomíjené.

Na druhou stranu k běžnějšímu opatření, práci z domova, společnost přistupuje dost opatrně. Zřejmě se chce vyhnout stavu, kdy by pracovníky neměla pod kontrolou, ale dle mého názoru je tento režim poměrně málo flexibilní. Možnost pracovat z domova maximálně 2 – 3 dny v týdnu a povinnost i doma se striktně řídit smlouvenou pracovní dobou je docela omezující a nemusí příliš napomáhat zvládat pracovní i rodinné povinnosti. V této věci bych na základě individuálního posouzení každého pracovníka z domova zavedla větší flexibilitu.

Také klouzavou pracovní dobu s možností posunutí o 1,5 hodiny považuji za zbytečně málo pružnou. Kromě ní by (opět na základě individuálního posouzení) nebylo špatné umožnit pružnější nebo i zcela flexibilní pracovní dobu. Ta by v kombinaci s částečnou prací z domova byla pro rodiče malých dětí velkou pomocí. Ale samozřejmě si uvědomuji, že T-Mobile je velká organizace a je těžké řídit větší množství pracovníků s flexibilními režimy. Zároveň také předpokládám, že až se osvědčí doposud fungující varianty alternativních režimů, bude společnost pokračovat v jejich rozšiřování.

4.2 VODAFONE ČESKÁ REPUBLIKA

Ani další telekomunikační společnost Vodafone příliš nezaostává v péči o zaměstnance s dětmi za T-Mobilem. Ve zmíněné soutěži Firma roku: Rovné příležitosti, jejímž hlavním tématem bylo sladování pracovního a soukromého života, se v loňském roce umístila na druhém místě. Ostatně Vodafone má již od svého vstupu na český trh ambice stát se atraktivním zaměstnavatelem.

Zaměstnancům na mateřské nebo rodičovské dovolené společnost nabízí kromě volného přístupu do budovy Vodafonu v pracovních dnech také možnost zůstat částečně pracovní aktivní i v tomto období. Pokud se ve firmě vyskytne potřeba krátkodobé práce či brigády, přednostně je nabízena právě rodičům na mateřské/rodičovské dovolené (Bosničová, 2009). Rodiče tak zůstávají v kontaktu s firmou i prací.

Zaměstnanci mohou i v průběhu mateřské/rodičovské dovolené využívat štedré

benefity na rok dopředu, a to i bez příslibu návratu zpět do firmy. Po návratu pak jistě uvítají tzv. pomalý rozjezd, díky němuž se snáze opět zapojí do pracovního procesu (Kolářová, 2009, s. 39). Pomalý rozjezd znamená zapojení se do aktivit oddělení již před nástupem a práce na částečný úvazek po nástupu, přičemž pro každého zaměstnance se vypracuje individuální plán postupného zapojení se do práce (Bosničová, Kolářová, 2008, s. 49).

„Vodafone také organizuje příměstské tábory pro děti zaměstnanců/zaměstnankyň, pro rodiče s dětmi jsou každý měsíc pořádány tzv. Pohodové víkendy.“ (Bosničová, 2009) Do budoucna společnost Vodafone plánuje zřízení rodičovského centra, které by pomáhalo rodičům v péči o děti především v době, kdy jsou zavřené mateřské školy, tedy hlavně o prázdninách (Brončeková, 2009).

Z flexibilních forem práce mají zaměstnanci společnosti na výběr stlačený pracovní týden, částečné úvazky a práci z domova (Kolářová, 2009, s. 39).

Firemní kultura Vodafone je založená na hodnotách, které si zaměstnanci na národní úrovni stanovují sami v pravidelně pořádaných workshopech. I to dává větší prostor sladování profesního a osobního života.

Podle mého názoru se Vodafone výjimečně stará o své zaměstnance na mateřské nebo rodičovské dovolené. Poskytování benefitů v plném rozsahu i v této době a navíc bez povinnosti návratu zpět do firmy je vysokým nadstandardem. Rodiče díky tomu pocítí k firmě větší sounáležitost a častěji se do ní budou chtít vracet.

Brigádní práce v průběhu mateřské/rodičovské dovolené je dobrým nápadem, díky kterému si rodič nejen může přivydělat, ale především jeho pracovní zkušenosti v průběhu tohoto období příliš nezastarají a návrat do zaměstnání pro něj pak nebude tak velkou změnou. Za výborné řešení opětovného nástupu do práce považují pomalý start, který významně ulehčí návrat z mateřské/rodičovské dovolené a umožní rodičům díky částečnému úvazku lépe skloubit péči o rodinu s prací.

Tábory pro děti a víkendy s nimi jsou dalším důkazem zájmu společnosti o rodinný život zaměstnanců. Lepšímu skloubení těchto dvou sfér by ale prospělo minimálně ono zmiňované rodičovské centrum, spíše pak podpora nějakého zařízení péče o děti nebo zřízení firemní školky, k čemuž se ale Vodafone i navzdory velkému počtu zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené a průměrnému věku ve firmě

29 let nechystá.

O konkrétních možnostech využívání zmíněných flexibilních pracovních režimů nemám další informace, a proto je nebudu hodnotit. Vodafone je nicméně poměrně specifický nabídkou stlačeného pracovního týdne. Osobně bych i přes výše zmíněná pozitiva firmě doporučila rozšířit nabídku služeb zaměstnancům s dětmi a zařadila je do systému benefitů, z nichž si může každý vybrat dle svých potřeb, jako je tomu například v T-Mobilu.

4.3 CITIBANK

Citibank jde ostatním zaměstnavatelům dobrým příkladem zejména svým systémem péče o zaměstnance na mateřské a rodičovské dovolené. Podíl těchto pracovníků činil v roce 2008 celých 12 % a i kvůli věkovému průměru společnosti 30 let, podílu žen přes 50 % a pokračujícímu baby-boomu se dá předpokládat, že toto číslo nebude v nejbližších letech klesat. Protože si firma chce udržet kvalitní pracovníky, do jejichž vzdělání vložila nemalé náklady, rozhodla se věnovat jim zvláštní péči. (Padevětová, 2008, s. 32)

V roce 2006 HR oddělení Citibank začalo s projektem Kontakt se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené, „jehož cílem je udržet jejich zájem o pokračování v kariéře v bance, usnadnit jim návrat do pracovního procesu, udržet komunikaci a informovanost o dění v bance a umožnit dílčí pracovní zapojení do projektů i v průběhu MD a RD, což přispívá k udržení odbornosti i zlepšení finanční situace matek.“ Východiskem průzkumu bylo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené. (Padevětová, 2008, s. 33)

Těmto rodičům je pravidelně zasílán nejenom firemní časopis Citinews, ale také speciální dvouměsíčník pro maminky CitiMumsWorld. V roce 2008 pak pro aktivní komunikaci mezi matkami společnost vytvořila webové stránky. V prostorách banky je dětský koutek, v němž mimo jiné probíhají pravidelná setkání matek s personalisty, manažery i kolegy. Při nich mají příležitost „zjistit možnosti flexibilních úvazků a prodiskutovat konkrétní plány a možnosti návratu do práce.“ (tamtéž)

Rodiče na mateřské/rodičovské dovolené jsou zváni na podnikové akce, jako je piknik pro rodinné příslušníky s programem pro děti, mikulášská besídka pro nejmenší, vánoční večírek nebo setkání zaměstnanců s vedením banky. Rodiče mají také možnost zapojit se do projektů a příležitostně pro firmu pracovat. Ihned po návratu do práce pak zaměstnanec čeká speciální školení pro lepší orientaci v pracovním prostředí. (tamtéž)

Zaměstnanci Citibank mohou využívat některých pružných forem práce, pokud to provoz banky dovoluje. Jedná se o flexibilní pracovní dobu, částečný úvazek, práci z domova, sdílené pracovní místo nebo stlačený pracovní týden (Jachanová Doleželová, Rutková, 2006). K pozitivnímu vývoji jejich zavádění dochází i v odděleních, která jsou v přímém kontaktu s klienty, ačkoli tam je to obtížnější. (Padevětová, 2008, s. 33)

Nezanedbatelnou pomocí zaměstnancům s dětmi je vyplácení finančního příspěvku na hlídání dětí. Ten činí při plném úvazku 7 000 Kč měsíčně a při částečném jeho poměrnou část. Citibank dále pořádá letní programy a pobyty pro děti. Za úspěšností tohoto systému stojí koordinátorka projektu, která sama pochází z řad zaměstnankyň na rodičovské dovolené, takže situaci i firmu dobře zná. (tamtéž)

Systém péče o zaměstnance s dětmi v Citibank považuji za propracovaný do nejmenších detailů. Péče o rodiče na mateřské/rodičovské dovolené je skutečně obdivuhodná ve všech směrech. Dobrým nápadem, který se u předchozích dvou příkladných firem nevyskytuje, jsou pravidelná setkání matek (příp. otců), díky kterým zůstanou rodiče ve stálém kontaktu jak s kolegy, tak s vedením firmy, se kterým mohou dokonce prodiskutovat své plány nástupu do práce a možnosti jejich uskutečnění. Rodičům je tak neustále dáváno najevo, že jsou pro firmu důležití a že s nimi počítá. Přímý kontakt je v tomto jistě přínosnější než pouhá komunikace na dálku.

Nadstandardní je dále škála firemních akcí pro děti zaměstnanců, očividně velice oblíbených. Citibank také nabízí dostatek možností flexibilního pracovního uspořádání a podle vlastních slov se postupně snaží vyjít vstříc co nejvíce zaměstnancům alespoň částečným zavedením některého z nich. Výše částky, kterou potom firma přispívá na hlídání dětí je dle mého názoru dostatečně motivující.

Největším kladem tohoto již tak velmi dobře fungujícího systému, je to, že se jej koordinátoři snaží neustále zdokonalovat. Já osobně jsem v něm neshledala žádné větší nedostatky.

4.4 IBM ČR

Firma IBM je známá především vytvářením rovných podmínek pro muže i ženy a svou snahou vyrovnat nepoměr mužů a žen v sektoru IT. V roce 2007 se v soutěži o nejlepší firmu s rovnými příležitostmi umístila na prvním místě. S rovnými příležitostmi se pojí i různá opatření na podporu sladování osobního a pracovního života, kterých firma nabízí poměrně mnoho.

Jedním z konkrétních programů je tzv. Flexible Office Program, tedy flexibilní kancelář. Tento program nabízí pružnou pracovní dobu, práci z domova nebo jiného místa a zkrácené pracovní úvazky. Program oceňují hlavně zaměstnanci s dětmi i ti na mateřské či rodičovské dovolené. Podporování jsou také technologicky zajištěním notebooků a úhradou internetového připojení. (Kariéra a rodina nemusí být v rozporu, 2006, s. 29) Flexibilitu je přitom možné zavést na několika úrovních, např. od sporadické práce na dálku až po stálou práci z domova. Definován je pouze časový rámec, kdy musí být zaměstnanec k zastížení. Tento systém vyžaduje hodně důvěry, která je také základním pilířem firemní kultury IBM. (Kejhová, 2007a, s. 1)

Dalším programem této společnosti je Maternity Leave and Return Program. Spočívá hlavně v udržování kontaktu zaměstnance na mateřské/rodičovské dovolené s firmou a v intenzivní podpoře návratu zpět do zaměstnání. Rodiče mají přístup k intranetu a možnost vzdělávat se, aby si udrželi či prohloubili kvalifikaci. V tomto programu je začleněna dokonce i finanční pobídka, aby se matky vracely z rodičovské dříve než po třech nebo čtyřech letech. Programu se zaměstnanci účastní dobrovolně. (Gender a marketing, 2008, s. 4 a Kejhová, 2007a, s. 1)

IBM dále podporuje mateřskou školku poblíž svého sídla, která poskytuje i babysitting, tedy občasné hlídání dětí zaměstnanců v naléhavých případech. „V poslední době se služby školky rozšířily také o možnost využívat ji pro zájmové kroužky dětí školního věku. Společnost také organizuje letní programy pro děti.

(Rutková in Jachanová Doleželová, 2007, s. 15)

Podpora slad'ování pracovního a rodinného života v IBM je vyvážená, zahrnuje oblast flexibilních pracovních úvazků, program pro rodiče na mateřské či rodičovské dovolené, i podporu zařízení péče o děti. Tyto základní oblasti slad'ování práce a rodiny by dle mého názoru měla mít ošetřeny každá firma.

Firma IBM je výjimečná především velkou podporou práce z domova spojenou s flexibilitou pracovní doby, což je myslím nejlepší flexibilní režim pro sloučení profesního a rodinného života zaměstnanců. Firma takto do zaměstnanců vkládá velkou důvěru a přenáší na ně velkou část odpovědnosti a kontroly. Nebylo by ale špatné formy flexibilního pracovního uspořádání ještě rozšířit, aby si zaměstnanci mohli vybrat tu formu, která jim nejlépe vyhovuje.

Zajímavá je dobrovolnost účasti v Maternity Leave and Return Programu, která zamezuje nechtěnému tlaku, který by mohl být na zaměstnance během mateřské/rodičovské dovolené vyvíjen. I tak je ale údajně účast stoprocentní, což svědčí o tom, že je program pro rodiče přínosný. Neobvyklým opatřením je potom finanční pobídka pro rodiče, kteří se dříve vrátí z rodičovské dovolené. Všechna tato opatření říkají rodičům, že je firma potřebuje, a dodávají jim pocit sounáležitosti.

4.5 DALŠÍ PŘÍKLADY

Výše zmíněné společnosti samozřejmě nejsou jedinými, které pečují o své zaměstnance s dětmi a pomáhají jim sloučit práci a rodinu. Domnívám se však, že není nutné jejich systémy dále podrobně popisovat, protože se s menšími obměnami opakují. Zmínila bych pouze nejsilnější stránky nebo výjimečné aktivity vybraných podniků.

Další takovou firmou je například **Microsoft**, který v České republice nabízí velmi širokou škálu flexibilních forem práce. Těmi jsou flexibilní pracovní doba, práce na částečný úvazek, využití flexibilního pracovního místa, stlačení pracovního týdne, sdílení pracovního místa, posunutí pracovní doby a práce z domova i v případě nemoci dítěte (Machovcová, 2007a). Některý z těchto způsobů pružného

pracovního uspořádání lze přitom použít na kterékoli pracovní pozici (Příkryl, 2009, s. 64). Zajímavou součástí programu vstřícného k rodičům a jejich dětem je také zábavný firemní Family Day, kterého se účastní zaměstnanci s celými rodinami (Machovcová, 2007a). Microsoft se pravidelně umísťuje v první desítce a letos dokonce vyhrál soutěž Best Employers, která je založena na průzkumu motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců.

Pojišťovna **Allianz** kromě flexibilních pracovních režimů nabízí i školení v oblasti sladování osobního a pracovního života a program hladkého návratu po mateřské nebo rodičovské dovolené. Její hlavní prioritou a součástí podnikové kultury jsou rovné příležitosti.

Dalším pozitivním příkladem je **Komerční banka**, která nejprve realizovala dotazníkové šetření mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci na rodičovské dovolené a na jeho základě sestavila akční plán pro udržení kontaktu v průběhu mateřské a rodičovské dovolené. „Před odchodem na mateřskou dovolenou se uskuteční rozhovor mezi manažerem/manažerkou a zaměstnankyní/zaměstnancem za účasti konzultantky (konzultanta) lidských zdrojů o možnostech spolupráce, plánovaném návratu, tréninkových potřebách atp.“ (Jachanová Doleželová, 2009) Průběžně jsou pak realizována setkání zaměstnanců na mateřské/rodičovské dovolené s jejich úseky, která mají za cíl zjišťovat jejich potřeby a informovat je o novinkách a možnostech spolupráce (tamtéž). Před návratem do práce zaměstnanec společně s konzultantem lidských zdrojů připraví reintegrační plán návratu.

V uvedených příkladech systémů podporujících rodiče s dětmi je třeba si povšimnout úplné absence firemních školek. Jejich zřízení je v praxi zatím natolik komplikované, že je v českých podnicích najdeme opravdu pouze výjimečně. Jednou z výjimek je realitní společnost **Impact-Corti**. Ta již díky provozování firemní školky získala několik nových zaměstnanců (zaměstnankyň), kteří by jinak nemohli do práce nastoupit. Zároveň se jim dříve vracejí zaměstnanci z mateřské nebo rodičovské dovolené (Bosničová, Kolářová, 2008, s. 49). Firemní školku společnost založila formou občanského sdružení „Perníková chaloupka“, jinak by ji provozovat nemohla (Kolářová, 2008). Právě podnikové školky jsou součástí firemní péče o zaměstnance s dětmi, kterou je v České republice potřeba značně rozšířit.

Uvedené příklady systémů péče o zaměstnance s dětmi mají mnohá pozitiva a každý je zaměřen trochu jiným směrem. To mě přivedlo k myšlence dát dohromady to nejlepší z jednotlivých systémů a vytvořit jakýsi modelový systém. Tento pokus zařazuji do příloh této práce i s vědomím, že odborník by v něm jistě našel nedostatky. Jako základní rámcová předloha takového systému by snad ale posloužit mohl.

5 ZÁVĚR

Domnívám se, že se mi v této práci podařilo splnit vytčené cíle – tedy zmapovat, jaké možnosti podpory sladování pracovního a rodinného života jsou u nás nabízeny a jakým směrem by se české podniky mohly v této otázce dále ubírat. Poměrně přehledně jsou zde popsány podmínky a reálné možnosti pro zaměstnavatele, kteří chtějí pomoci svým zaměstnancům vyvážit pracovní a osobní život. Tato práce však nabízí pouze základní informace a teoretický pohled, kterého jsem jako studentka schopna, a neřeší praktické problémy podniků.

Problematika work-life balance je pro manažery a personalisty poměrně novým tématem, a jako všechny trendy, které neslibují okamžité zisky, i tento je uváděn do praxe pomalu. Zavádění prorodinných opatření vyžaduje nejen co nejpřesnější propočty nákladů a výnosů, ale také větší míru empatie a sociálního citění.

Diskuze na toto téma, zejména firemní školky, se poprvé výrazněji rozpoutala na jaře loňského roku, kdy vláda zveřejnila balíček prorodinných opatření. Většina reakcí pozitivně hodnotila rozšíření nabídky péče o děti, některé názory naopak myšlenku podnikových jeslí a sousedského hlídání kritizovaly, neboť předpokládaly výrazné snížení kvality výchovy v těchto zařízeních. Já se domnívám, že k nižší kvalitě nedojde už jen proto, že to zákony trhu nedovolí a nekvalitní péči odsoudí k zániku.

Nabídka služeb zaměstnancům s dětmi je v našich firmách nejčastěji omezena na klouzavou pracovní dobu a částečný úvazek. U manažerských a specializovaných pozic bývá na výběr také pružná pracovní doba a práce z domova. Ostatní flexibilní formy práce jsou využívány minimálně, firemní školky téměř vůbec. V co nejkratším období je proto potřeba:

- Rozšířit nabídku klouzavé pracovní doby tam, kde tomu nebrání provozní důvody;
- Více využívat práci na částečný úvazek, a kde je potřeba, kombinovat ji se sdílením pracovního místa;
- Poskytnout větší prostor práci z domova, pružné pracovní době a stlačenému pracovnímu týdnu tam, kde jejich zavedení nebrání provozní důvody;

- Zvýšit počet firemních školek či jeslí a finančně přispívat na péči o děti zaměstnanců;
- Schválit vládní balíček prorodinných opatření.

Další otázkou, která byla v této práci vyslovena, je, jak péči o zaměstnance s dětmi ovlivní současná světová finanční a ekonomická krize. Na jedné straně se harmonizace pracovní a soukromé sféry života zřejmě odsune na okraj zájmu podniků. Narůstající nezaměstnanost na zaměstnavatele netlačí, aby se snažili udržet si každého zaměstnance, neboť na pracovním trhu je dostatek volné pracovní síly. V mnoha organizacích panuje nejistota, zda vedení bude či nebude propouštět, což nutí zaměstnance slevovat z jejich nároků, například i těch na zavedení některého z pružných pracovních režimů, pokud jsou považovány za benefit či nadstandard. Provozování firemních školek, které tvoří významnou nákladovou položku, se u zaměstnavatelů postižených krizí zřejmě odloží, minimálně do doby, než se stane daňově uznatelným nákladem.

Na druhé straně se zaměstnavatel, jehož postihla krize, musí více snažit udržet si ty nejlepší zaměstnance, aby mu pomohli krizi překonat. Tím pádem jim musí vycházet vstříc i v oblasti sladování práce a rodiny. Kuchtová ze Svazu průmyslu a dopravy se dokonce domnívá, že „flexibilní formy práce nabývají stále většího významu, aktuálně podtrženém současnou světovou finanční krizí. Ta se již projevuje i na tlaku na tuzemské podniky redukovat pracovní místa. Jednou z cest překonávání těchto potíží je právě podpora flexibilních forem práce.“ (ČTK, 2008) Pravdou je, že například částečné pracovní úvazky nebo distanční práce mohou podnikům ušetřit mnohé náklady. Nejvíce i v současné době bude záležet na tom, zda u konkrétního zaměstnavatele převáží pozitivní či negativní aspekty zmíněných opatření.

Na téma péče podniků o zaměstnance s dětmi zatím u nás nebyla vydána žádná knižní publikace. Z toho důvodu jsem měla poněkud komplikovanou práci se zdroji. Převážně jsem se opírala o publikace společnosti Gender Studies na téma zavádění rovných příležitostí do firem, jehož součástí jsou i politiky sladování profesního a rodinného života. Dále jsem pracovala s internetovými prameny, s články v odborných časopisech a v denním tisku.

Za největší přínos své bakalářské práce považuji právě to, že se zabývá problematikou, které zatím nebylo věnováno příliš pozornosti. Samozřejmě si jsem vědoma, že práce nejde příliš do hloubky, což vyplývá z jejího rozsahu i z toho, že nemohu přispět vlastními praktickými zkušenostmi a opírám se pouze o teorii. Nejspíš se tak nestane díky této práci, ale doufám, že se tématu péče podniků o zaměstnance s dětmi bude v budoucnu věnovat více pozornosti.

Úplně na závěr bych ráda poděkovala vedoucí mé práce, dr. Tureckiové, za její odbornou pomoc, cenné rady a podněty, které mi při psaní velice pomohly a pozvedly tuto práci na vyšší úroveň.

SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

288/2003 Sb. VYHLÁŠKA MZ ze dne 25. srpna 2003 [online]. [cit. 2009-04-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.aperio.cz/porodnictvi/legislativa.shtml#2882003>>.

A working home office [online]. 2004. February 2004 [cit. 2009-04-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.gbj.com/content.cfm?WikiID=2737>>.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BARTÁKOVÁ, Helena, KULHAVÝ, Václav. 2007. *Rodina a zaměstnání II.: Mladé rodiny*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-62-4.

BOSNIČOVÁ, Nina. 2009. *Vodafone: Nebojíme se vystoupit z řady* [online]. 4. 2. 2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupné na Internetu: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2146371](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2146371)>.

BOSNIČOVÁ, Nina, KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2008. Notebook a kočárek aneb management rodičů ve firmách. *HRM: Human resources management*, 2008, roč. 4, č. 6., s. 48 – 50.

BOUDA, Zbyněk. 2008. *Rozvržení pracovní doby* [online]. 11.02.2008 [cit. 2009-04-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.pravnik.cz/a/218/rozvrzeni-pracovni-doby.html>>.

BRONČEKOVÁ, Katarína. 2009. *Online o rovných příležitostech a Vodafone* [online rozhovor]. 29. 1. 2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupné na Internetu: <<http://kariera.ihned.cz/c1-33204580-online-o-rovných-prilezitostech-a-vodafone>>.

ČERMÁKOVÁ, Marie, HAŠKOVÁ, Hana, KŘÍŽKOVÁ, Alena aj. 2002. *Podmínky*

harmonizace práce a rodiny v České republice. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2002. ISBN 80-7330-026-5.

ČTK. 2008. *Flexibilní formy práce využívá v ČR 79 pct podniků* [online]. 17.11.2008 12:33 [cit. 2009-03-23]. Dostupné na WWW: <http://www.financninoviny.cz/zpravy/flexibilni-formy-prace-vyuziva-v-cr-79-pct-podniku/344734&id_seznam=>.

ETTLEROVÁ, Sylva, KUCHAROVÁ, Věra, MATĚJKOVÁ, Barbora aj. 2006. *Postoje a zkušenosti s harmonizací rodiny a zaměstnání rodičů dětí předškolního a mladšího školního věku*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2006. ISBN 80-87007-38-7.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007a. *Foundation Findings: Work-life balance – Solving the dilemma* [online]. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007. ISBN 978-92-897-0811-1. ISSN 1830-880-5. Dostupné na Internetu: <http://bookshop.eu.int/eubookshop/index.action?request_locale=EN>.

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. 2007b. *Fourth European Working Conditions Survey* [online]. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities, 2007. ISBN 92-897-0974-X. Dostupné na Internetu: <http://bookshop.eu.int/eubookshop/index.action?request_locale=EN>.

Firemní školky – Dotace z EU [online]. 2008. [cit. 2009-04-14] Dostupné na WWW: <<http://www.firemni-skolky.cz/>>.

Firemní školky – Úvodní slovo [online]. 2008. [cit. 2009-04-14] Dostupné na WWW: <<http://www.firemni-skolky.cz/>>.

Gender a marketing. 2008. *Personál – časopis pro rozvoj lidských zdrojů*, 2008, roč.

14, č. 2, s. 4–5.

HLAVÁČKOVÁ, Běla. 2009. *Slovník pojmů z alternativních pracovních úvazků* [online]. 4. března 2009 [cit. 2009-03-23]. Dostupné na WWW: <http://podnikani.idnes.cz/slovník-pojmu-z-alternativnich-pracovnich-uvazku-fwc/-alternativni-uvazky.asp?c=A090226_134022_alternativni-uvazky_hru>.

CHADRABOVÁ, Táňa. 2007. *Jak zákoník práce komplikuje jednoduché* [online]. 12.11.2007 [cit. 2009-04-15]. Dostupné na WWW: <<http://www.penize.cz/29378-jak-zakonik-prace-komplikuje-jednoduche>>.

JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, Alexandra. 2009. *Komerční banka se babyboomu nebojí* [online]. 4. 2. 2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupné na Internetu: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2146369](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2146369)>.

JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, Alexandra, RUTKOVÁ, Alice. 2006. *Microsoft a Citibank podporují sladění osobního a pracovního života* [online]. 1. 12. 2006 [cit. 2009-04-21]. Dostupné na Internetu: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-1940853](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-1940853)>.

Kariéra a rodina nemusí být v rozporu. 2006. *HRM: Human resources management*, 2006, roč. 2, č. 2., s. 29.

KEJHOVÁ, Hana. 2008. Když splníte kritéria, je jedno, zda jste muž nebo žena. *Kariéra, Hospodářské noviny*. 24. listopadu 2008, s. 8.

KEJHOVÁ, Hana. 2007a. Firmy začaly myslet i na rodiče. *Kariéra, Hospodářské noviny*. 5. listopadu 2007, s. 1.

KEJHOVÁ, Hana. 2007b. Žádaný benefit: práce z domova. *Kariéra, Hospodářské noviny*. 21. května 2007. s. 1.

KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2009. Nejlepší v rovných příležitostech v roce 2008. *HR forum*, 2009, č. 1, s. 39 – 40.

KOLÁŘOVÁ, Jitka. 2008. *Firemní školka je konkurenční výhodou* [online]. 30.6.2008 [cit. 2009-04-15]. Dostupné na Internetu: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2101246&als%5Bnm%5D=2101267>>.

KOUBEK, Josef. 2008. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-168-3.

KOUBOVÁ, Kateřina. 2008. *Nečas chce zvýhodnit vznik domácích a firemních školek* [online]. 18. března 2008 [cit. 2009-04-08]. Dostupné na Internetu: <http://ekonomika.idnes.cz/necas-chce-zvyhodnit-vznik-domacich-a-firemnich-skolek-p12-/ekonomika.asp?c=A080317_210930_ekonomika_mia>.

KŘÍŽKOVÁ, Alena (ed.). 2005. *Kombinace pracovního a rodinného života v ČR: politiky, čas, peníze a individuální, rodinné a firemní strategie*. 1. vyd. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, 2005. ISBN 80-7330-077-X.

MACHOVCOVÁ, Kateřina. 2007a. *Microsoft představuje propracovanou koncepci rovného zacházení* [online]. 30.12.2007 [cit. 2009-04-21]. Dostupné na Internetu: <<http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2065216&als%5bnm%5d=2065184>>.

MACHOVCOVÁ, Kateřina (ed.). 2007b. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: Sborník textů*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2007. ISBN 80-86520-14-5.

MARTIN, Manuela. 2006. *Balance between family & professional life: Company*

Kindergarten – Why, what for? [online]. Hanover: Solvay, 2006. Dostupné na WWW: <http://www.emcef.org/project/trace/seminar3/TRACE-EMCEF%20seminar-Solvay%20betriebskindergarten.pps>.

MARTINOVSKÁ, Petra. 2008. „Hlídky“ ve firmách? Proboha, a kde je to dítě? *Lidové noviny*. 16. května 2008, s. 1 a 10.

MURLOVÁ, Kateřina. 2008. *Operační program Praha – Adaptabilita* [online]. 2.7.2008 [cit. 2009-04-23]. Dostupné na WWW: <http://www.prahafondy.eu/cz/oppa.html>.

Národní zpráva o rodině. 2004. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2004.

NEČAS, Petr. 2008. *Dva roky sociálních reforem 2007 – 2008* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, prosinec 2008. Dostupné na WWW: http://www.mpsv.cz/files/clanky/5951/MPSV_2008.pdf.

PADEVĚTOVÁ, Naďa. 2008. Kontakt se zaměstnanci na mateřské a rodičovské dovolené. *HR forum*, 2008, č. 2, s. 32 – 33.

Podle zprávy EU rodiče čelí nedostatku v oblasti služeb péče o dítě [online]. 2008. Brusel: 3. října 2008 [cit. 2009-04-16]. Dostupné na Internetu: <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/08/1449&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>.

PŘÍKRYL, Jan. 2009. Flexibilní práce – výzva, ale ne univerzální řešení. *HRM: Human resources management*, 2009, roč. 5, č. 1., s. 62 – 64.

RUTKOVÁ, Alice. IBM Česká republika zvyšuje počet žen v technických oborech a pomáhá studentům se zdravotním postižením. In JACHANOVÁ DOLEŽELOVÁ, Alexandra (ed.). 2007. *Rovné příležitosti do firem*. 2. speciální vydání. Praha: Gender Studies, 2007, s. 15.

SOKAČOVÁ, Linda (ed.). 2006. *Kariéra / rodina / rovné příležitosti: Výzkumy postavení žen a mužů na trhu práce*. 1. vyd. Praha: Gender Studies, 2006. ISBN: 80-86520-12-9.

ŠINDLEROVÁ, Ivana. 2006. *Práce žen z domova v ČR.: Nejistá a nevýhodná práce ukrytá za dveřmi domácností, nebo flexibilita pro skloubení rodinného a profesního života?* Praha: Evropská kontaktní skupina v ČR, 2006. ISBN 80-239-7284-7

ŠRÁMKOVÁ, Martina. 2008. Školka nebo práce? Obojí pod jednou střechou. *Deník*. 23. května 2008, s. 25.

T-Mobile je nejlepší díky komplexnímu přístupu ke sladování [online]. 2009. 4. 2. 2009 [cit. 2009-04-21]. Dostupné na Internetu: <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2146370](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2146370)>.

Work-life balance package [online]. 2008. Brussels: 3 October 2008 [cit. 2009-04-16]. Dostupné na Internetu: <<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=MEMO/08/603&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>>.

Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce ve znění pozdějších předpisů [online]. [cit. 2009-04-07]. Dostupné na WWW: <<http://www.zakonycr.cz/seznamy/262-2006-Sb-zakon-zakonik-prace.html>>.

Příloha: MODELOVÝ SYSTÉM PÉČE O ZAMĚSTNANCE S DĚTMI

- je vhodný spíše pro velké a střední společnosti
- vychází z průzkumu potřeb zaměstnanců
- je založen na dobrovolnosti

1. Program pro zaměstnance na mateřské/rodičovské dovolené (MD/RD):

- Před odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou: Rozhovor zaměstnance s manažerem a personalistou o možnostech spolupráce v průběhu MD/RD, o plánech a představách zaměstnance, o předpokládaném datu návratu, o vzdělávacích potřebách atd.
- V průběhu MD/RD: manažer nebo personalista kontaktuje zaměstnance ohledně nabídek zapojení se do projektů, krátkodobých prací a vzdělávacích akcí (zejména e-learningových), zasílá mu podnikový časopis, informuje ho o důležitých novinkách a změnách ve firmě a zve jej na firemní akce, zaměstnanec má také přístup na intranet.
- V průběhu MD/RD: ve vhodných prostorách podniku se uskutečňují pravidelná čtvrtletní setkání zaměstnanců na MD/RD, jejichž součástí jsou i individuální rozhovory s manažery a personalisty o plánech zaměstnanců, jejich rozvoji, možnostech spolupráce, změnách, apod.
- Před návratem: zaměstnanec s personalistou společně vypracují individuální plán návratu – od velmi krátkého pracovního úvazku s postupným prodlužováním, v individuální rychlosti, zahrnující také plán vzdělávacích akcí potřebných pro opětovné zapojení se do práce nebo možnost přidělení mentora.

2. Nabídka flexibilních forem práce:

- Firma nabízí zaměstnancům tyto možnosti pružných forem práce: distanční práce, pružná pracovní doba, klouzavá pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek, sdílení pracovního místa, stlačený pracovní týden a jejich různé kombinace.
- Zaměstnanec podá písemnou žádost o převedení na některý z vyjmenovaných

režimů, adresovanou svému nadřízenému a personalistovi. Žádost posuzuje manažer a personalista vždy individuálně dle charakteru činnosti pracovníka, jeho výkonu a výsledků a dalších okolností. Před rozhodnutím se uskuteční rozhovor zaměstnance s nadřízeným a personalistou o vzájemných představách. Rozhodnutí obdrží zaměstnanec také písemnou formou, v případě zamítnutí s odůvodněním a návrhem alternativní možnosti (např. pouze částečné využívání daného režimu, návrh jiného flexibilního režimu).

- Firma při posuzování žádosti přihlíží k osobní situaci pracovníka, zaměstnancům s malými dětmi se snaží přednostně vyhovět. Zkrácený úvazek po určitou dobu po návratu z MD/RD poskytuje vždy, když o něj zaměstnanec požádá.

3. Podpora zařízení péče o děti:

- Zaměstnavatel provozuje ve svém objektu školku/jesle pro děti svých zaměstnanců. Její provozní doba koresponduje s pracovní dobou v podniku, je možné ji využívat pravidelně či flexibilně, po celý týden nebo pouze v určitých dnech či hodinách.
- Firma také poskytuje finanční příspěvek na péči o děti zaměstnanců zajišťovanou jiným subjektem. Ten nelze na jedno dítě pobírat současně s využíváním firemní školky.
- Využívání firemní školky i pobírání příspěvku je součástí nabídky benefitů v systému cafeteria.

4. Další podpora rodičů s dětmi:

- Firma nabízí v cafeteria systému benefitů např. příspěvek na kurzy pro těhotné nebo na cvičení rodičů s dětmi, příspěvek na dětský tábor, na služby péče o domácnost apod.
- Podnik minimálně jednou ročně pořádá akci pro zaměstnance a jejich rodiny, jako je den sportu a her, letní tábor nebo zimní lyžování pro děti, rodinný výlet s programem, mikulášská besídka apod.

