

Výsledky dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnavateli se zaměřením na vybrané aspekty prorodinné firemní politiky

Úřad vlády České republiky



Zpráva je součástí projektu Udržitelná flexibilita organizace (UFO) který byl realizován za finanční podpory Úřadu vlády ČR v programu Podpora veřejně prospěšných aktivit v oblasti rovnosti žen a mužů.

Výstupy zprávy nereprezentují názor Úřadu vlády České republiky.

Úřad vlády České republiky neodpovídá za použití informací, jež jsou obsahem tohoto výstupu.

Zpracovala: Lenka Lenochová

Síť pro rodinu, z.s., 2022

Obsah

Síť pro rodinu, z.s., 2022.....	2
Obsah.....	3
Cíl dotazníkového šetření	4
Zvolený přístup a metodologie	5
Hlavní zjištění.....	5
Popisná statistika.....	7
Flexibilní formy práce	8
Management mateřské a rodičovské dovolené	11
Přístup k managementu MD/RD jako součást koncepce	12
Přístup k neformálně pečujícím	13
Problémy při nastavování prorodinných procesů	14
Největší výzvy – prostor pro vstup pomoci „zvenku“	14
Dopady pandemie na flexibilní pracovní kulturu	15
Závěrečné shrnutí	16

Cíl dotazníkového šetření

Síť pro rodinu, z.s., realizovala za podpory Úřadu vlády ČR prostřednictvím programu Podpora veřejně prospěšných aktivit v oblasti rovnosti žen a mužů projekt Udržitelná flexibilita organizace (UFO). Cílem projektu bylo přispět k transformaci zaměstnavatelské firemní kultury tak, aby flexibilně reagovala na potřeby pečujících o děti či jiné osoby, a to cestou zavádění principů funkční pracovní flexibility, managementu mateřské/rodičovské dovolené, angažovaného otcovství a rovných příležitostí.

Dotazníkové šetření bylo jednou z aktivit projektu, které si vzalo za cíl přispět ke zmapování klíčových bariér zaměstnavatelů pro strategický přístup k pečujícím a rodičům malých dětí, uplatňování funkční flexibility, řízeného managementu MD/RD, angažovaného otcovství a rovných příležitostí v kontextu trhu práce.

Projekt reaguje na změny způsobené pandemickou krizí, která silně ovlivnila pracovní trh. V jejím důsledku byly odstartovány změny pracovní kultury, kdy celý obor HR řeší, jak redefinovat styl práce, který bude efektivní i dlouhodobě udržitelný. Cílem projektu je využít tento okamžik změny a pomoci zaměstnavatelům přetransformovat pracovní kulturu tak, aby respektovala potřeby pečujících zaměstnankyň/ců (v české společnosti primárně žen) a nedocházelo k jejich znevýhodňování. Z dlouhodobého dialogu Sítě pro rodinu se zaměstnavateli českého trhu práce totiž vyplývá, že této cílové skupině chybí znalosti, dovednosti a kapacity potřebné pro koncepční zavádění změn směrem k flexibilní pracovní kultuře, která vychází z pochopení potřeb pečujících.

Pandemie současně poukázala na odvrácenou stranu některých flexibilních forem spolupráce. Lidé pracující na nejistých pozicích a s nižší mírou sociální ochrany, jejichž společným jmenovatelem byly prekérní práce, pandemie těžce ekonomicky zasáhla. Kromě prekarizace práce jde i o důsledky negativní flexibility: nerovné zacházení s pracujícími na částečné úvazky, problematické návraty pečujících k plnému úvazku a neodpovídající objem práce. Dílčím cílem projektu je proto posílení znalostí a postojů zaměstnavatelů v oblasti identifikace rizik spojených s prekérními pracemi, negativní flexibilitou a prevencí těchto jevů. Šířením příkladů dobré praxe dojde k posílení povědomí zaměstnavatelů o možnostech řešení a nastavení funkčních mechanismů v oblasti HR prorodinné politiky.

Předkládané výstupy dotazníkového šetření mají přispět k evidenci kvantitativních i kvalitativních dat mapujících aktuální bariéry zaměstnavatelů v procesu zavádění/udržení flexibility, řízeného managementu MD/RD, principů angažovaného otcovství a dalších pilířů prorodinně vstřícné firemní kultury.

Zvolený přístup a metodologie

On-line dotazníkový průzkum byl zrealizován Sítí pro rodinu v průběhu července–srpna 2022 a probíhal po celé České republice. Dotazník byl sdílen prostřednictvím odkazu umístěného na webových stránkách členských center Sítě pro rodinu a prostřednictvím e-mailevé rozesílky krajských koordinátorek. Vzorek firem byl sestaven výběrem z databáze Sítě pro rodinu a veřejně dostupných databází (zejména Českého statistického úřadu). Sběr dat prostřednictvím elektronického dotazníku provedly krajské koordinátorky Sítě pro rodinu ve všech krajích České republiky.

Cílovou skupinou byly firmy soukromého sektoru o velikosti nad 50 zaměstnanců z celé České republiky. Dotazník vyplňovali personalisté a osoby, do jejichž spadá personální agenda (ředitel/ka, jednatel/ka apod.). Dotazník byl rozeslán 329 subjektům, odpovědělo jich 49. Počet respondentů v krajích není ve výzkumu poměrný, nejde tedy o kvótní výběr.

Otázky byly zaměřeny na následující oblasti:

- flexibilní formy práce – míra jejich využívání a postoj k nim;
- management mateřské/rodičovské dovolené – nastavení procesu ve firmách a jeho praktické využívání;
- přístup k neformálně pečujícím zaměstnancům a zaměstnankyním;
- problémy při nastavování a zavádění prorodinně vstřícných procesů
- dopady pandemie na flexibilní pracovní kulturu– přístup k tématu a konkrétní přístupy v praxi;
- péče o osobu blízkou – vnímání problematiky a opatření v praxi.

Hlavní zjištění

85 % zaměstnavatelů uvedlo, že umožňuje zkrácené úvazky. Většina zaměstnavatelů nabízí různé kombinace flexibility, nejčastější kombinací je zkrácený pracovní úvazek, práce z domova a pružná pracovní doba.

Sdílená pracovní místa nejsou běžně využívaným nástrojem. Využívají je 4 % dotazovaných firem.

Nejčastější motivací nabídky flexibilních forem práce je zvyšování spokojenosti a loajality

zaměstnanců (89 %), snaha o vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele (66 %) a vytvoření nadstandardních podmínek (34 %).

Hlavní bariéry pro zavádění flexibility tvoří obavy o zajištění provozu (62 %), limity související se změnou myšlení vedení ve smyslu přesvědčení o vhodnosti tradičních forem práce (32 %) a obava z nižší produktivity zaměstnanců a zaměstnankyň (32 %).

Řízení managementu mateřských a rodičovských dovolených realizuje většina firem jako částečně ucelený proces. Podnikají dílčí kroky, které ale nejsou strategicky zahrnované.

Nejčastější opatření, které firmy využívají jako nástroj managementu MD/RD, je nabízení prací na dohody mimo pracovní poměr v období rodičovských dovolených.

Nejsilnějším důvodem, proč se firmy managementu MD/RD koncepčně nevěnují, je absence potřeby stávající stav změnit. Stávající přístup firem je pro ně dostačující a v praxi – podle jejich mínění – funkční.

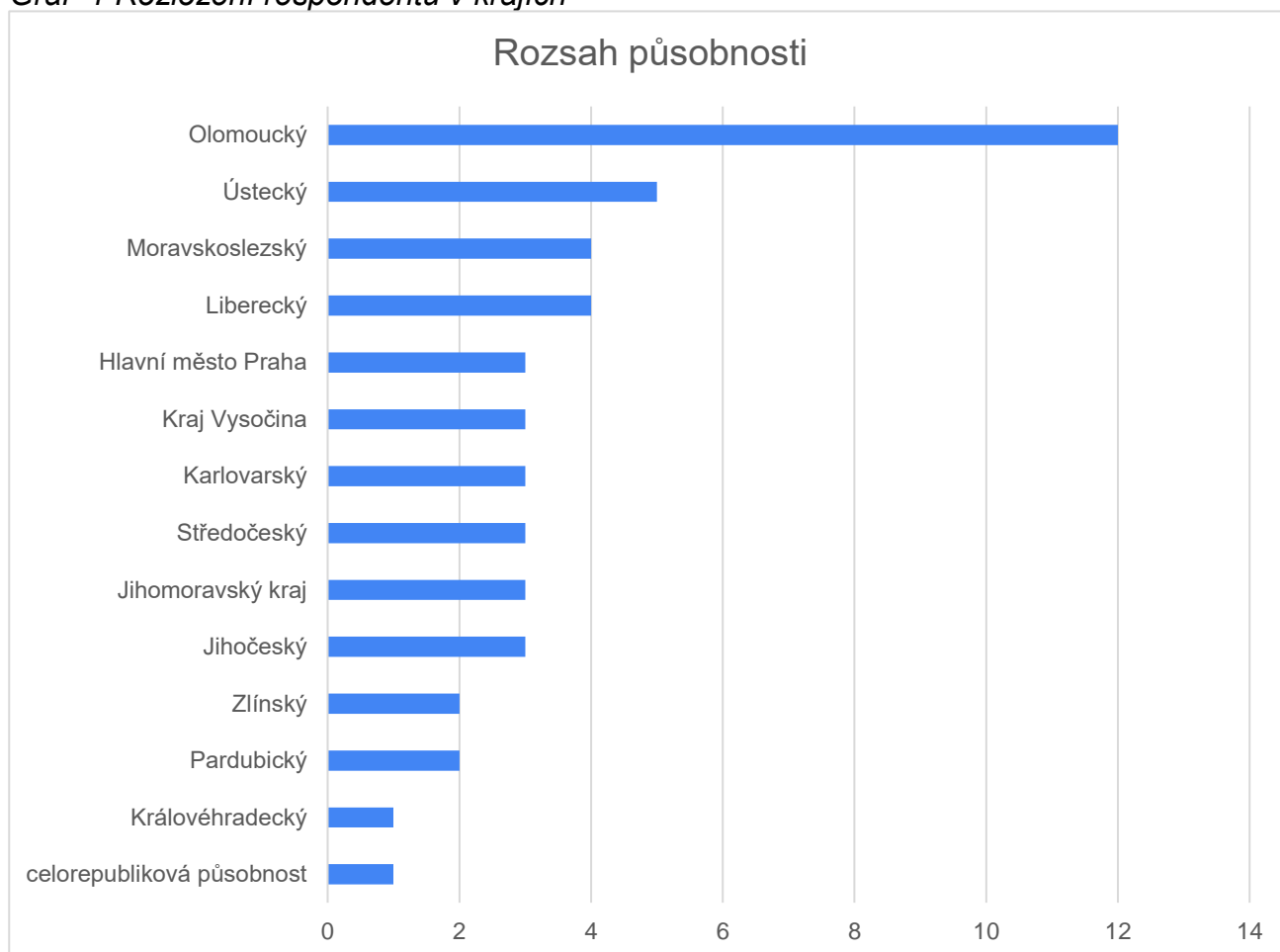
Jen minimum firem aplikuje řízeně podporu neformálně pečujících v praxi. Nepovažují za důležité mít na téma ukotveno a implementováno do HR strategií.

Za největší výzvu v oblasti sladování a vytváření podmínek pro zaměstnávání rodičů považuje nejvíce firem zavádění flexibility a rozvoj dílčích procesů (45 %), nastavení podpůrných opatření pro pečující o blízké (41 %) a zavádění programů prorodinné podpory ve smyslu benefitů, programů pro rodiny (41 %).

Popisná statistika

Z hlediska rozložení respondentů v **jednotlivých krajích** bylo nejvíce zaměstnavatelů z Olomouckého kraje.

Graf 1 Rozložení respondentů v krajích



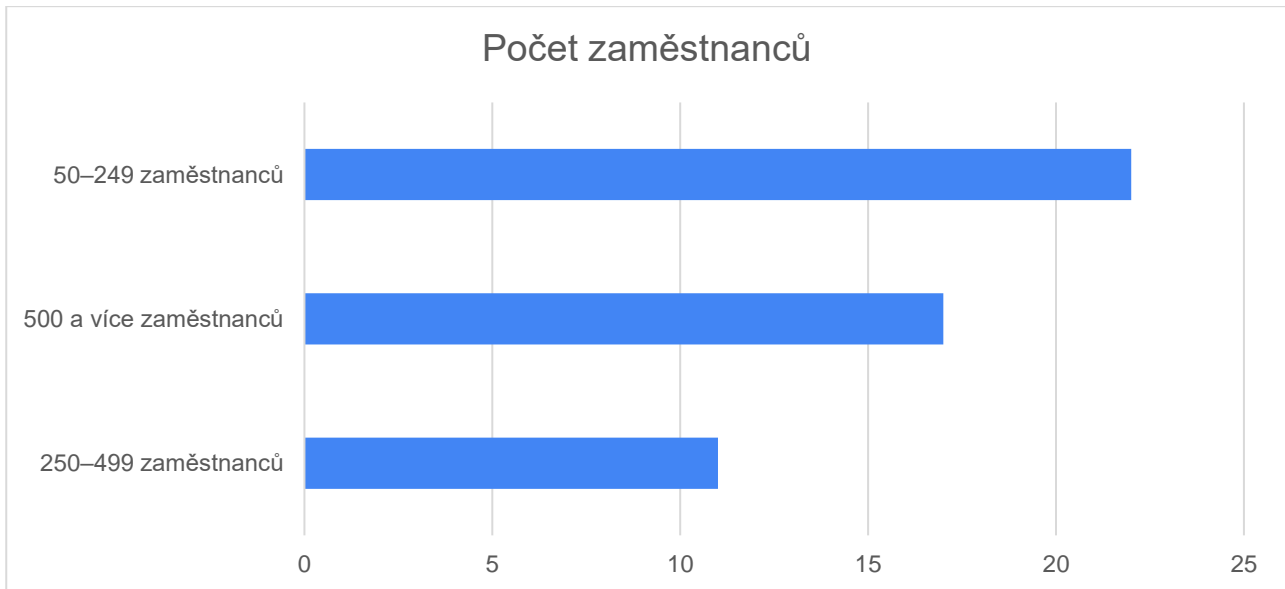
Z hlediska **hospodářského odvětví** se do průzkumu zapojilo nejvíce firem působících v oblasti strojírenství, kovovýroby a zpracovatelského průmyslu.

Graf 2 Hospodářské odvětví



Z hlediska **velikosti** vyplnilo dotazník nejvíce firem odpovídajících parametrům středního a velkého podniku.

Graf 3 Velikost zaměstnavatele

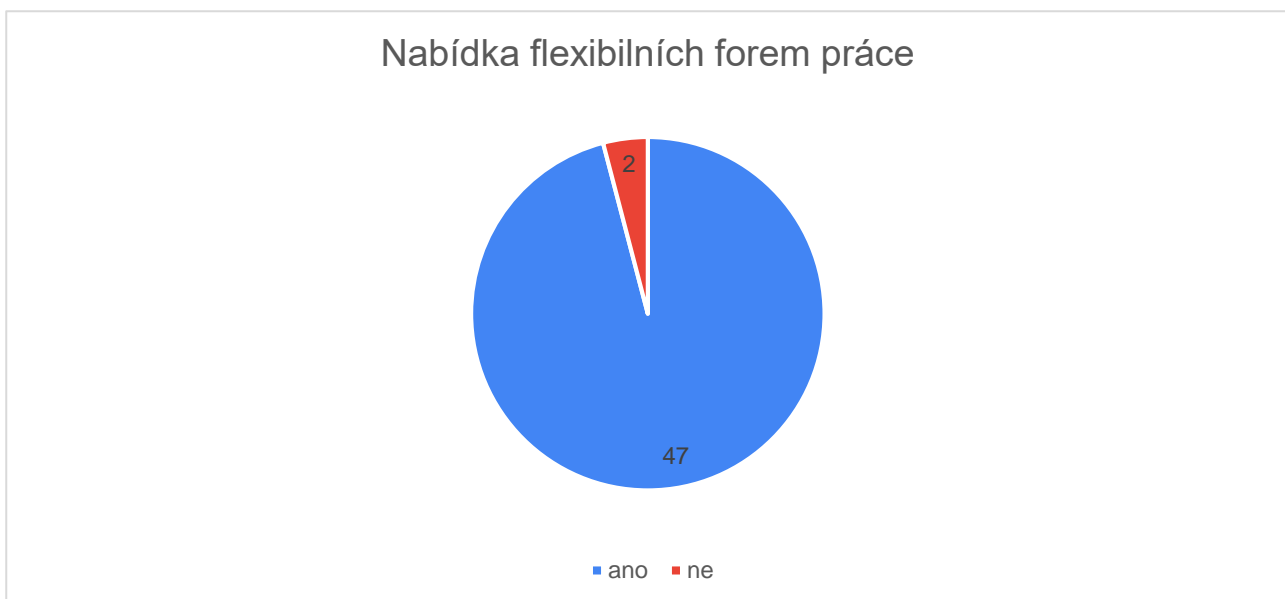


Oblasti dotazníkové šetření

Flexibilní formy práce

Dotazníkové šetření sledovalo přístup zaměstnavatelů k nabídce flexibilních forem práce. Respondenti nejdříve odpovídali na otázku, zda vůbec společnost, kterou zastupují, flexibilní formy práce nabízí. Většina respondentů (97 %) odpověděla kladně.

Graf 4 Využívá vaše společnost některou z flexibilních forem práce?



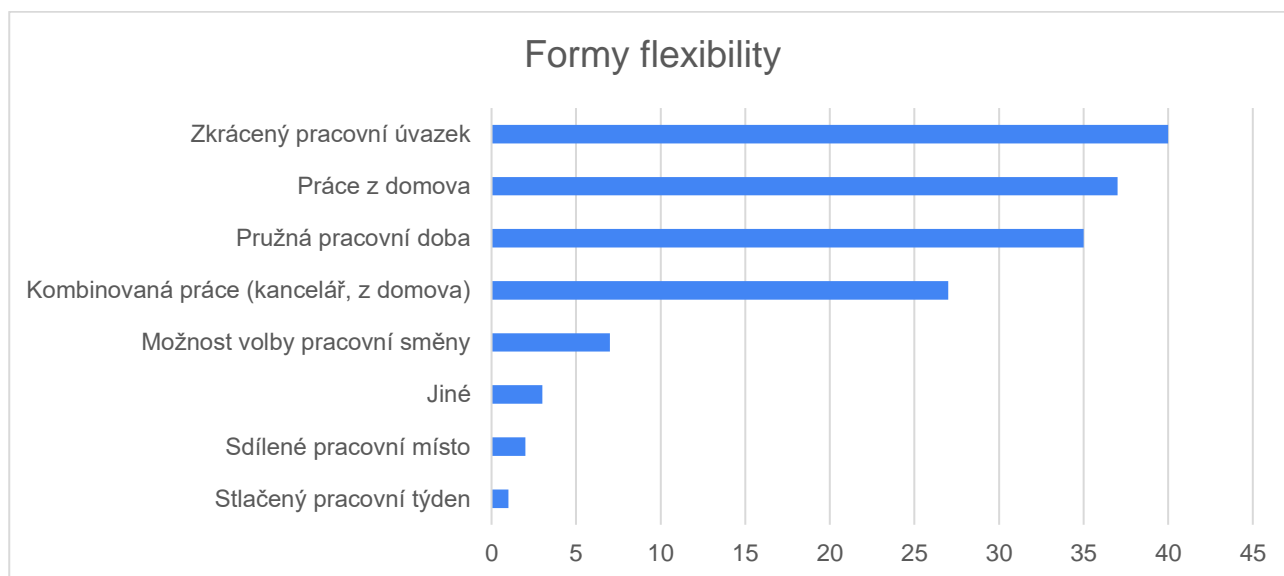
Formy flexibility

Následně respondenti vybírali ze škály flexibilních forem práce podle nabídky, kterou jejich společnost nabízí, přičemž uvést mohli vždy více možností. Co se týče samotných forem flexibility, 85 % respondentů (40 firem) uvedlo, že umožňují **zkrácené úvazky**. Z šetření vyplývá, že většina zaměstnavatelů nabízí **různé kombinace flexibility**.

Nejčastější kombinací je zkrácený pracovní úvazek, práce z domova a pružná pracovní doba, Tu uvedly společnosti ve 13 případech a vždy šlo o firmy zpracovatelského průmyslu. Může jít o potvrzení skutečnosti, že výrobní firmy flexibilitu nabízejí, a to pro technicko-hospodářské pracovní pozice. Současně ale 15 % (tj. 7 firem z celku) umožňuje svým zaměstnancům, aby si vybrali **směnu v čase, který jim vyhovuje** a 2 firmy nabízejí jednosměnné směny s upraveným začátkem a koncem pro rodiče malých dětí. Vysoký, tj. 75%, byl i podíl společností, které uvedly, že nabízejí možnost **pružné pracovní doby**. Práci domů si mohou zaměstnanci na technicko-hospodářských pozicích vzít domů v 79 % případů (37 uvedených možností práce z domova z celkového počtu).

Nadpoloviční většina (58 %) realizuje opatření spočívající **v možnosti kombinovat práci z domova a z kanceláře**. Sdílená pracovní místa nejsou běžně využívaným nástrojem – pouhá 4 % (2 firmy z celku) uvedla, že je využívají. Šlo o firmy působící v oblasti IT a sociálních služeb.

Graf 5 Kterou z uvedených flexibilních forem práce vaše společnost nabízí?

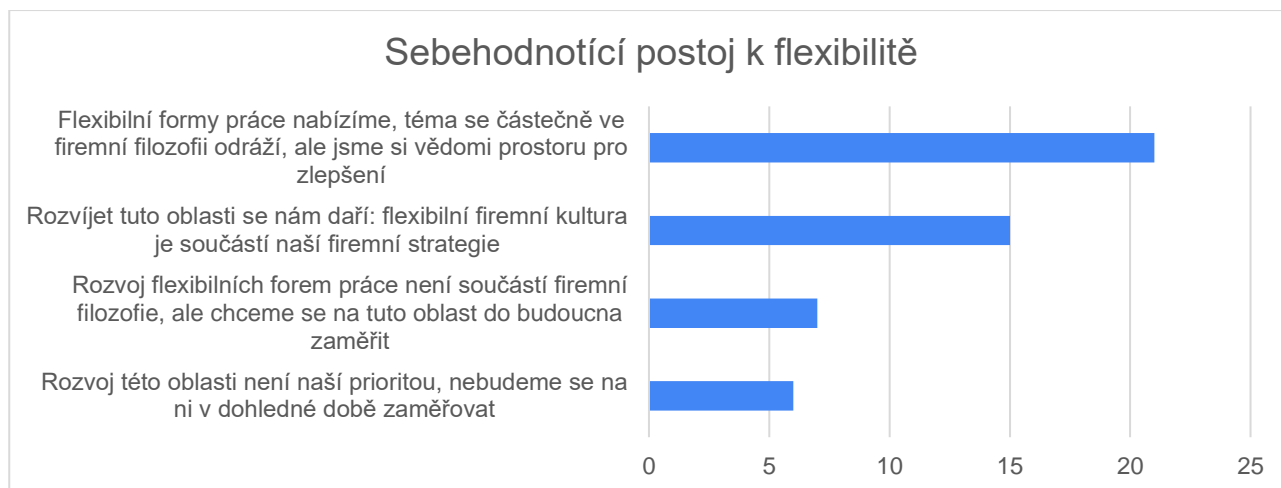


Postoj k flexibilitě

Další proměnnou, na kterou jsme se zaměřili, byl sebehodnotící postoj společností k možnostem flexibilních forem práce a otázka filozofického přístupu. 43 % respondentů uvedlo, že **flexibilní formy práce nabízejí, téma se částečně ve firemní filozofii odráží, ale zároveň si je firma vědoma prostoru pro zlepšení**. Pozitivním momentem bylo

zjištění, že téměř třetina firem se rozvíjet oblast flexibility daří a flexibilní firemní kultura je součástí jejich firemní strategie (31 %). Ke dvěma tvrzením se přiklonil podobný podíl zaměstnavatelů: 14 % uvedlo, že rozvoj flexibility sice není součástí strategie, ale firma se na ni hodlá v nejbližší době zaměřit. Pro dalších 12 % není flexibilita tématem do budoucna a nehodlají se jí zabývat.

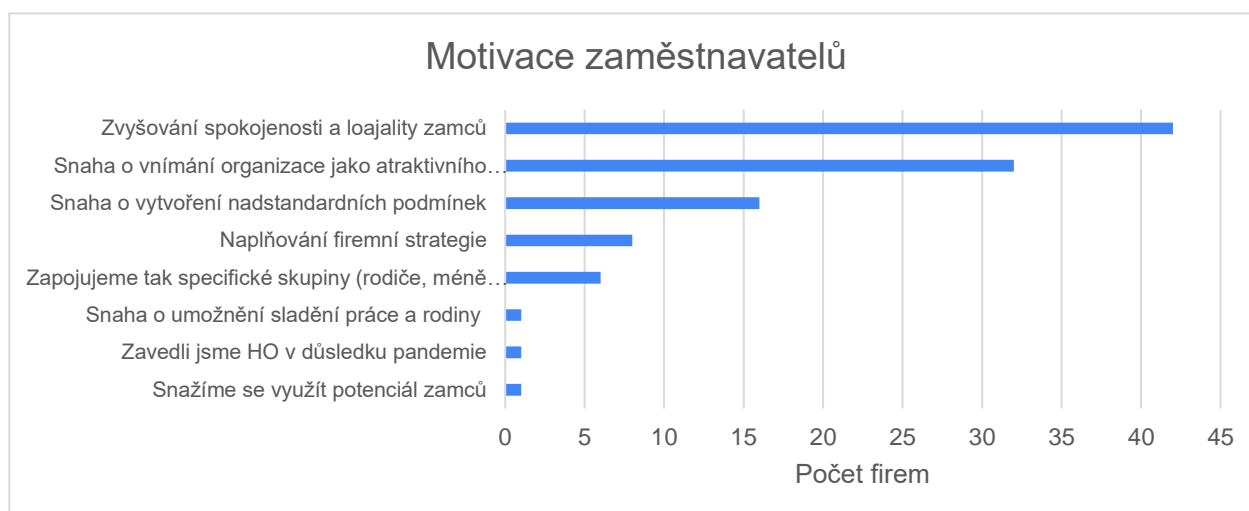
Graf 6 Jak byste vyhodnotili úroveň a možnosti flexibilních forem práce ve vaší společnosti?



Motivace pro zavádění flexibility

Průzkum se zabýval i otázkou, jaká **hlavní motivace stojí za umožňováním flexibilních forem práce a čeho chtějí umožněním flexibility zaměstnavatelé dosáhnout**. Respondenti mohli uvádět více odpovědí. Nejvyšší podíl odpovídajících označil za hlavní motivaci zvyšování spokojenosti a loajality zaměstnanců (89 %), snahu o vnímání organizace jako atraktivního zaměstnavatele (66 %) a vytvoření nadstandardních podmínek (34 %). Méně než čtvrtina odpovídajících uvedla, že flexibilita je součástí firemní strategie (17 %) a pro 13 % je flexibilita nástrojem, který pomáhá zapojit do pracovního procesu lidi s nižším vzděláním, kvalifikací, kandidáty předdůchodového věku apod.

Graf 7 Jaká je vaše hlavní motivace pro zavádění flexibilních forem práce, čeho chcete dosáhnout?

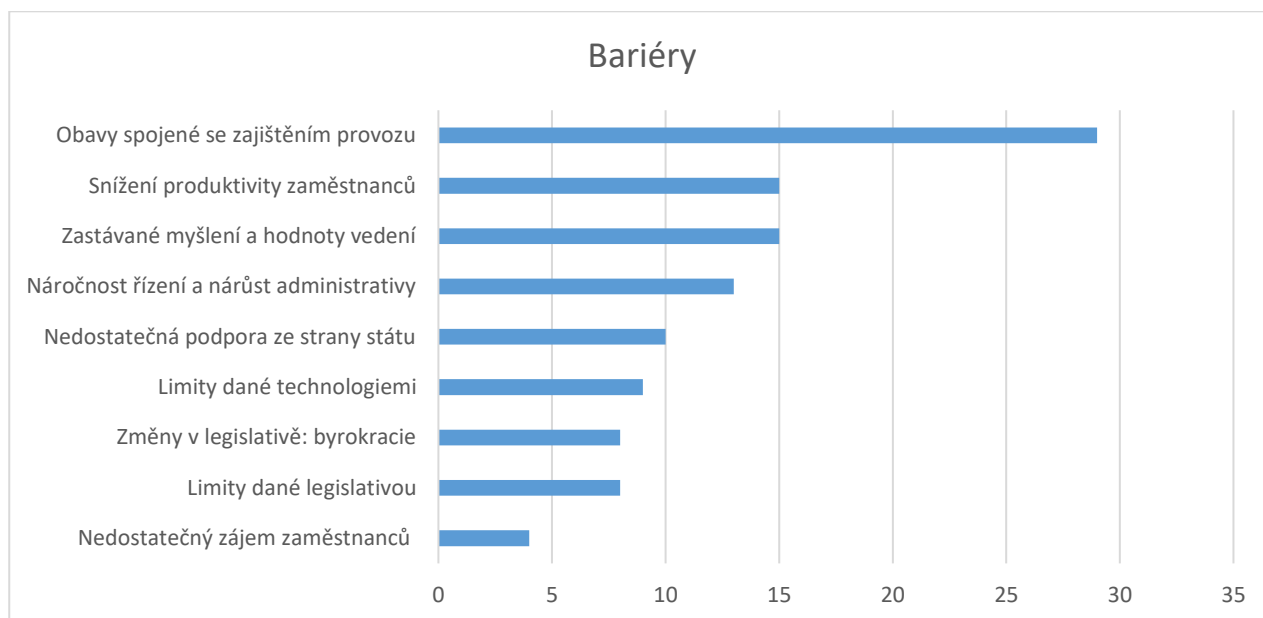


Respondenti mohli uvést i jinou odpověď. Dozvěděli jsme se, že flexibilita je nabízena pouze rodičům po návratu z MD/RD jako nástroj sladování, v jednom případě šlo o přímý důsledek pandemie.

Hlavní bariéry pro zavádění flexibility

Zjišťovali jsme, jaké hlavní bariéry hrají roli při snaze o zavádění flexibilních forem práce. Respondenti mohli opět uvádět více odpovědí. Nejsilněji rezonoval argument spočívající v **obavách o zajištění provozu** (62 %). Shodný a překvapivě vysoký počet odpovědí získala dvě vyjádření: šlo o **limity související se změnou myšlení vedení ve smyslu přesvědčení o vhodnosti tradičních forem práce** (32 %) a **obava z nižší produktivity zaměstnanců a zaměstnankyň** (32 %). Pro 28 % firem jsou stěžejním argumentem brzdícím rozvoj flexibility **zvýšené administrativní nároky**, pro 21 % odpovídajících hraje významnou roli **nedostatečná motivace ze strany státu**. Důvody, které následují, jsou **nedostatečná technologická vybavenost pro flexibilnější formy práce** (19 %) a míra **byrokracie plynoucí z legislativních nároků** (17 %). Čtyři zaměstnavatelé uvedli, že o flexibilitu nemají **zaměstnanci a zaměstnankyně v případě jejich společností dostatečný zájem**. Důvodem uvedeným v případě dvou firem, které žádnou flexibilitu nenabízejí, je charakter jejich činnosti (strojírenství).

Graf 8 Co považujete za největší bariéry pro zavádění flexibilních forem práce ve vaší společnosti?



Management mateřské a rodičovské dovolené

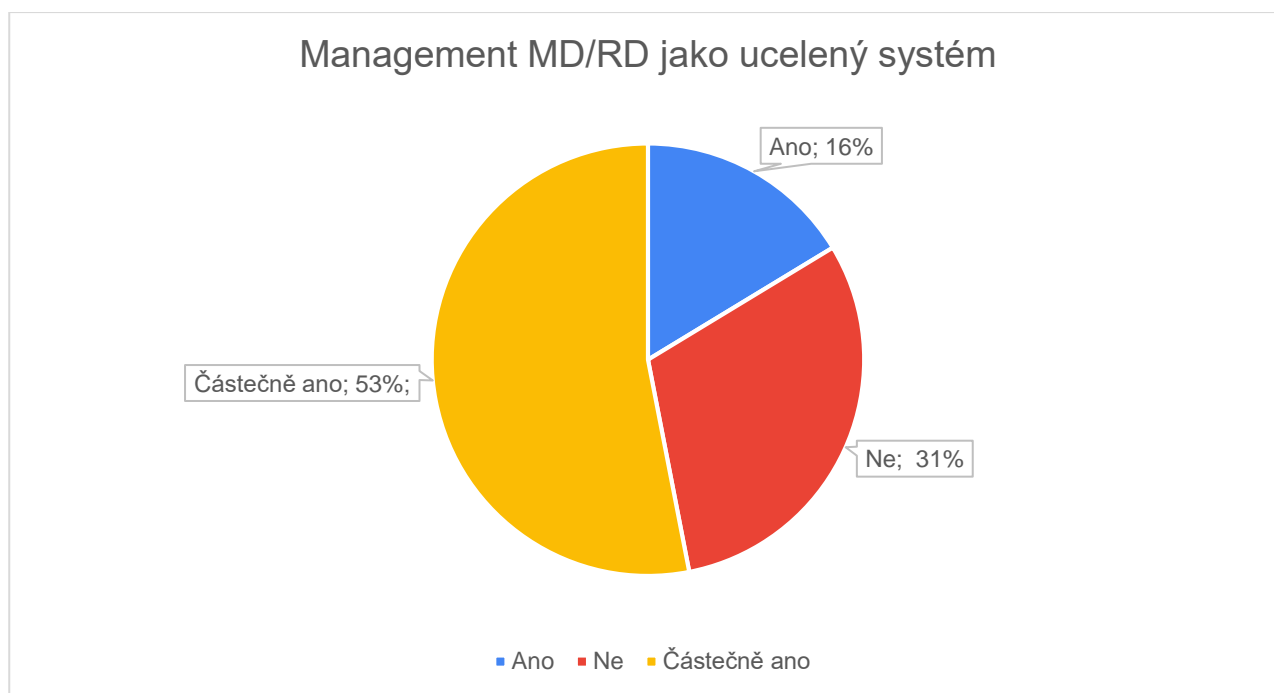
Jednou ze sledovaných oblastí průzkumu byla otázka přístupu zaměstnavatelů k období rodičovství. Z hlediska prorodinné firemní kultury je management této životní situace zcela

zásadní. Podmínky nastavené zaměstnavatelem mohou budoucí ekonomickou a kariérní stránku rodičů významně ovlivnit. Motivaci k řízenému managementu může definovat každý zaměstnavatel jinak, v souhrnu půjde ale vždy o hledání způsobu, jak se pokusit zmírnit negativní důsledky rodičovství v kontextu postavení na trhu práce. Anebo ještě lépe, jak se výpadku zcela vyhnout tím, že mateřská a rodičovská pauza nebude vnímána jako definitivní odchod z profesní sféry, ale jako přechod do jiné, dočasné fáze, která má jinou skladbu životních priorit.

Přístup k managementu MD/RD jako součást koncepce

Nejdříve jsme zjišťovali, zda je oblast managementu MD/RD v dotazovaných společnostech **řízena uceleně**, v rámci koncepčního přístupu, jinými slovy, jestli **jsou dílčí kroky plánovány, případně popsány v metodickém (strategickém či jiném) dokumentu**.

Graf 9 Využívá vaše společnost v oblasti managementu mateřské/rodičovské dovolené ucelený přístup?



26 firem z celkového vzorku (tj. 53 %) označilo svůj přístup za **částečně ucelený**. 31 % odpovídajících management MD/RD **systemově vůbec nastavený nemá**, oproti tomu 16 % odpovídajících **koncepční přístup v praxi využívá**.

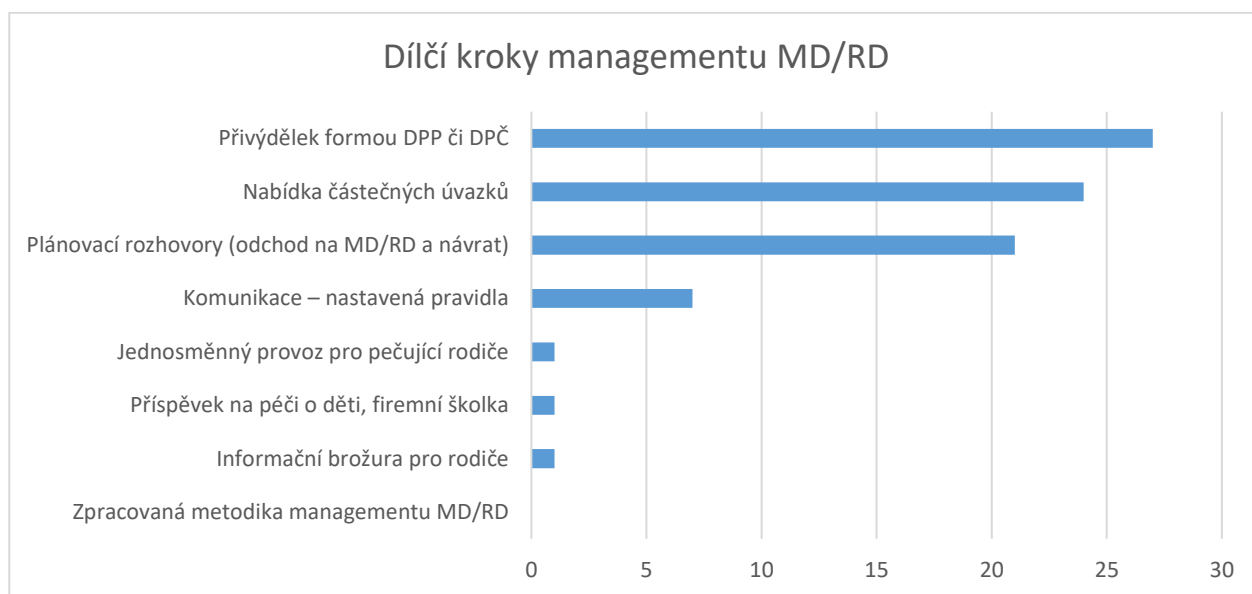
Jaké konkrétní procesy a nástroje firmy využívají

Další otázka směřovala ke **specifikaci procesů a nástrojů**, které oslovené firmy v rámci managementu MD/RD využívají. Odpovídající mohli označit více odpovědí. Poměrně překvapující byl vysoký podíl zaměstnavatelů, kteří uvedli, že rodičům **umožňují přivýdělek**

formou DPP či DPČ – šlo o celých 79 %. O něco méně (71 %) firem uvedlo, že rodičům vracejícím se z MD/RD umožňují čerpání zkrácených úvazků. Třetím, nejvíce využívaným krokem managementu MD/RD, jsou plánovací rozhovory, které označilo 62 % respondentů.

Pro udržení kontaktu s rodiči a eliminaci výpadku ze sociálních vazeb firmy je komunikace. Předem stanovená pravidla pro komunikaci s rodiči má podle průzkumu 21 % firem. Manuál či jiný dokument shrnující práva a povinnosti využívá pouhá jedna firma, stejně tak příspěvek na předškolní péči a zachování jednosměnného provozu.

Graf 10 Můžete specifikovat, která opatření v rámci procesu managementu MD/RD využíváte?



Zaměřili jsme se na skupinu firem, které uvedly, že **žádný koncepční (ucelený) přístup k managementu MD/RD nevyužívají**. Jedna u otázek proto zjišťovala důvody, které za nekoncepčním přístupem stojí. Dozvěděli jsme se, že nejsilnějším důvodem takového přístupu je **absence potřeby stávající stav změnit**. Jinými slovy, to, jak firmy k managementu MD/RD přistupují, je pro ně dostačující a v praxi funkční. K této odpovědi se přiklonilo 53 % firem. Další třetina respondentů specifikovala, že **velikost firmy nevyžaduje přístup k procesu měnit**. Pro 20 % je hlavním důvodem nedostatečná personální kapacita a pouze jedna firma připustila, že stávající přístup „je ve firmě zvykem, ale dalo by se na tom zapracovat“.

Přístup k neformálně pečujícím

Další okruh otázek se zabýval přístupem k neformálně pečujícím zaměstnancům. Pouze dvě společnosti z celkových 49 uvedly, že se **otázka vstřícného přístupu k neformálně pečujícím odráží v jejich praxi řízeně**, jinými slovy, že je podpora této skupiny formálně ukotvena a řízena v praxi. Další otázka specifikovala konkrétní nástroj, jakým podpora

neformálně pečujících probíhá, v obou případech se jednalo o **podporu zaměřenou na přímou pomoc této skupině – jako je například poskytnutí kontaktu na odborníky.**

Hledání příčin, proč se podpoře neformálně pečujících firmy nevěnují, přineslo následující zjištění: více než polovině firem (55 %) **stávající přístup vyhovuje.** Velikost firmy a stávající počet zaměstnanců **nevyžaduje změnu přístupu** (34 %), pro část respondentů jde i o otázku **nedostatečných kapacit personálního oddělení** (15 %).

Dále respondenti v komentářích uvedli, že „*Nepovažují za důležité mít na téma písemně zpracováno*“, „*Dosud takový případ neřešili*“, „*Do budoucna plánujeme mít nastavené procesy*“, „*Dosud takový požadavek nevznikl*“ a podobně.

Problémy při nastavování prarodinných procesů

Cílem průzkumu bylo co nejpodrobněji zmapovat stávající postoje zaměstnavatelů. Proto jsme se v další otázce znovu zaměřili na otázku **nastavování procesů souvisejících s potřebami rodičů a pečujících**: flexibilitu, management MD/RD a péči o osobu blízkou v kontextu otázky, **co zaměstnavatelé vnímají jako největší problém z hlediska jejich realizace.** Co jsme se dozvěděli?

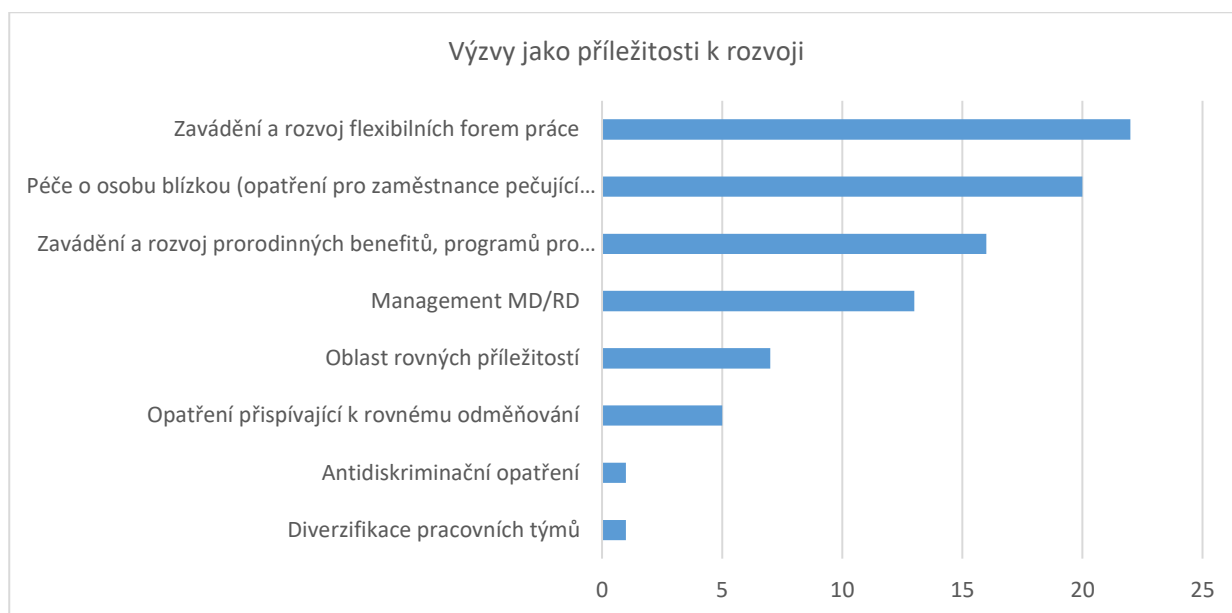
Největší skupina respondentů (24 %) vnímá jako nejvíce problematické **zacílení podpory (opatření) tak, aby naplňovala potřeby zaměstnanců,** Podobně velká skupina odpovědí (20 %) indikovala, že si zaměstnavatelé s nastavením procesů nevedí rady a **chybí jim konkrétní metodické materiály.** 18 % podíl respondentů se obává **navýšení administrativní zátěže,** nemá k dispozici **dostatek informací** (12 %) a potýká se s **nedostatečnou kapacitou personálního oddělení** (12 %). V komentářích pak zaměstnavatelé uvedli, že „...*chybí souhlas vedení*“, „...*charakter činnosti neumožňuje flexibilitu*“, „...*uvedená témata nejsou prioritou*“ a kromě jiného že „...*individuální přístup funguje*“. Jeden ze zaměstnavatelů formuloval svůj problém tak, že neví, jak nastavit opatření, aby naplňovalo jeho potřeby jako zaměstnavatele.

Největší výzvy – prostor pro vstup pomoci „zvenku“

Zajímalo nás, kterou z **oblastí sladování a rovných příležitostí vnímají firmy jako největší výzvu** a v jaké oblasti by ocenili externí podporu. Pro 45 % respondentů je to oblast **flexibility** ve smyslu **zavádění a rozvoje dílčích procesů.** Podobně velký význam (41 %) by měla pomoc s nastavením **opatření pro zaměstnance a zaměstnankyně pečující o blízké** a třetí nejčastěji volenou odpovědí bylo **zavádění programů prarodinné podpory ve smyslu benefitů, programů pro rodiny** atp. Pomoc s managementem MD/RD by oproti tomu uvítala necelá třetina firem (26 %). Uchopení **rovných příležitostí a zpracování**

plánu rovnosti uvedlo jako téma 7 firem (14 %) a pro 5 společností je tématem pro externí pomoc otázka **rovného odměňování**.

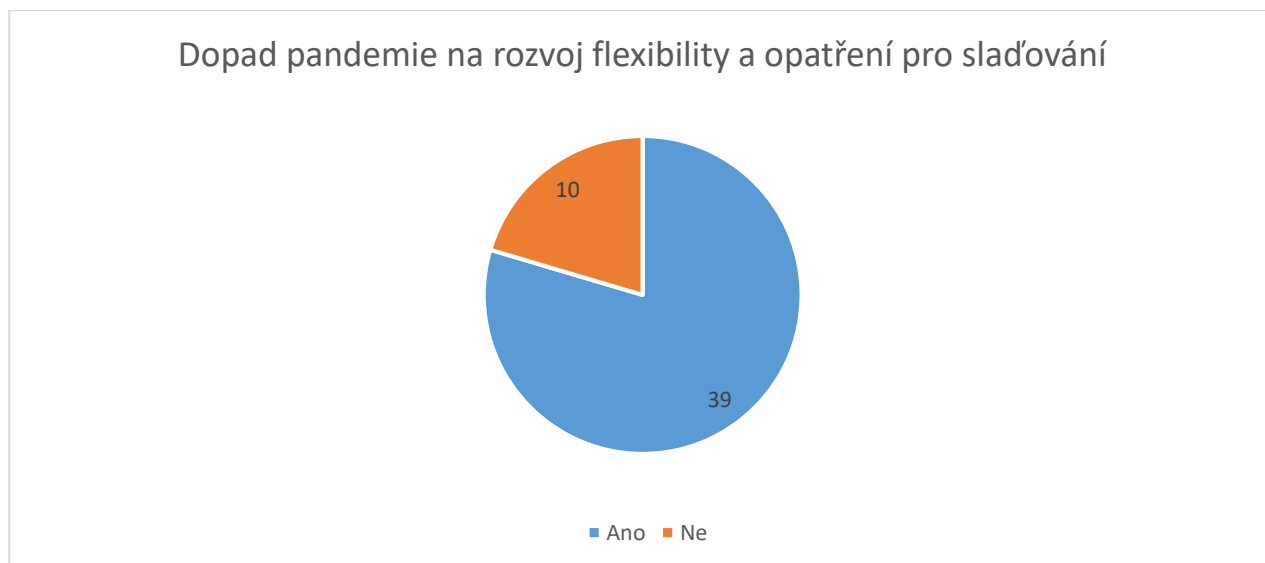
Graf 11 Která konkrétní oblast problematiky sladování a rovných příležitostí je pro vaši firmu největší výzvou, kde byste nejvíce ocenili externí doporučení/radu/pomoc?



Dopady pandemie na flexibilní pracovní kulturu

Poslední mapovanou oblastí průzkumu byly **dopady pandemie covidu-19 na oblast flexibilní pracovní kultury a sladování rodinného a pracovního života**. Respondentům jsme proto nabídli formou otevřené otázky prostor pro to, aby popsali a sdíleli své zkušenosti ohledně dopadu pandemie na jejich situaci.

Graf 12 Měla situace související s pandemií covid-19 a jejími dopady na trh práce vliv na flexibilní firemní kulturu vaší společnosti, případně na celou oblast opatření pro sladování rodinného a pracovního života?



Dozvěděli jsme se, že 80 % společností dopad na sledované oblasti pocítilo. Jak? Odpovědi by se daly shrnout do dvou okruhů:

Pozitivní dopady:

- rozšíření práce z domova a ponechání ve větší míře i po skončení pandemie
- zjištění, že on-line komunikace znamená efektivnější hospodaření s časem
- zvýšení dovednosti pracovníků v oblasti využívání digitálních technologií
- možný tlak na častější zavádění sdílených pracovních míst a zkrácených úvazků.

Negativní dopady:

- průběh práce z domova ve smyslu nesnadného skloubení s péčí o děti
- komplikace související s faktem, že řada činností ve výrobě je vázána na konkrétní místo
- firmy nejsou dostatečně vybaveny pro fungování na dálku, nemají digitální nástroje, nastavené procesy řízení lidských zdrojů na dálku nejsou nastaveny, stejně jako komunikační procesy
- častější čerpání OČR zaměstnankyň ve výrobě a v důsledku více přesčasů pro zaměstnané znamenala pocity křivdy u nepečujících.

Závěrečné shrnutí

Velký podíl firem uvedl, že nabízí flexibilní formy práce. Z průzkumu vyplynulo, že je to zejména pružná pracovní doba, která se stává na kancelářských pozicích standardem. Většina zaměstnavatelů uvádí, že je vstřícná ke zkráceným úvazkům, a to především v případě zaměstnankyň vracejících se z MD/RD. Firmy si uvědomují, že musí nabízet určitou míru flexibility, aby byly konkurenceschopné.

Současně ale jejich obavy o zajištění provozu, pocit nedostatečné podpory vedení a zejména obavy z nižší produktivity zaměstnanců a zaměstnankyň využívajících určitou míru flexibility **vypovídají o potřebě zaměřit se na dovednosti jak personalistů, tak středního managementu. A to konkrétně na dovednosti vedení lidí na dálku, posilování prvku důvěry jako klíčové hodnoty ve vztahu k zaměstnancům a vypořádání se s převládajícími stereotypy ve vnímání plné, tj. 8hodinové pracovní doby jako jediné plnohodnotné.** Zároveň je třeba působit osvětově na zaměstnavatele tak, aby vnímali situace v průběhu života žen a mužů (porod, rodičovství, péče o rodiče) jako přirozené a normální a běžně všechny zaměstnance, to znamená i otce, v těchto životních fázích pomocí flexibilních pracovních režimů podporovali.

Evidentní je i skutečnost, že cílené zakomponování aspektu rovných příležitostí, diverzity nebo sladování pracovního a soukromého života do personální politiky významně zvyšuje pravděpodobnost, že bude management MD/RD realizován efektivně. Většina firem vnímá oblast managementu MD/RD jako něco, co se děje „jaksi samo“, jako intuitivně (ne)řízený proces, ve kterém má žena možnost vyjednat si individuální podmínky odchodu a návratu.

Jde ale o víc, než jen o umožnění výjimek a vycházení vstříc požadavkům pečujících: jde o proaktivní vytváření pracovní kultury založené na možnostech flexibility, o promyšlenou komunikaci, o konkrétní aktivity, nástroje, které jsou provázané a funkční – a které tvoří, zejména pokud jde o flexibilitu, stabilní pilíře firemní kultury.

V kontextu prorodinné firemní politiky firmy často uvádějí, že jim stávající stav vyhovuje a nemají důvod jej měnit. **Otázkou ale je, z čí přesvědčení tento postoj vychází. Jak často firmy a do jaké hloubky získávají ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň zpětnou vazbu pro oblast sladění pracovního a soukromého života? Vyhodnocují ji a pracují s ní dál? V naší praxi se na straně personálních oddělení nesetkáváme často se sběrem specifických dat a jejich analýzou, které by měly potenciál rozkrýt nerovnosti na základě pohlaví, případně na základě dalších kritérií (věk, životní situace).**

Co se týče problematiky neformálně pečujících, zde bývá přístup zaměstnavatelů ještě více elementární. Jen zřídka se v praxi setkáme se zaměstnavateli, kteří by zaměstnance či zaměstnankyně v komplikované životní situaci související s péčí o člena rodiny nepodpořili. Jinými slovy, na individuální úrovni se se vstřícností setkáváme téměř v každé firmě. Otázka ale je, kolik dalších lidí je mezi zaměstnanou populací, kteří nechtějí, aby se o jejich komplikované situaci vědělo – nechtějí budít obavy nadřízených z nižší výkonnosti anebo se ani sami jako pečující neidentifikují.

Proto je podstatné vytvářet takovou firemní kulturu, kde je normální mít specifické nároky, kde se s těmito specifickými situacemi počítá a firma je na ně dopředu připravena, ať už jde o předání informací o dostupné pomoci, spolupráci s neziskovými organizacemi, provozem linek nabízejících pomoc a podobně.