

# STRATEGIE PODPORY RODINY VE FIRMÁCH S DŮRAZEM NA FLEXIBILITU



PŘÍRUČKA  
PRO  
ZAMĚSTNAVATELE

Úřad vlády České republiky



SÍŤ PRO RODINU

Dokument je součástí projektu, který byl realizován za finanční podpory Úřadu vlády České republiky. Výstupy projektu nereprezentují názor Úřadu vlády České republiky. Úřad vlády České republiky neodpovídá za použití informací, jež jsou obsahem těchto výstupů.

Vydalo v roce 2022 Síť pro rodinu, z.s., Truhlářská 24, Praha 1

## OBSAH

4	STRATEGIE PODPORY RODINY
4	FLEXIBILITA JAKO NÁSTROJ PRORODINNÉ POLITIKY
5	RIZIKA A VÝZVY
5	RODIČE VERSUS ZAMĚSTNAVATELÉ
6	ZAMĚSTNAVATELÉ VERSUS RODIČE
6	HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ PRŮZKUMU
7	SHRNUTÍ
8	PILÍŘE ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILITY
9	STRUČNÝ POSTUP PRO ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE
10	FAMILY-FRIENDLY PRACOVNÍ KULTURA: SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ
10	PRORODINNÁ FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ INSTITUCIONÁLNÍ UKOTVENÍ
10	FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE
11	MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ
12	PÉČE O BLÍZKOU OSOBU – NEFORMÁLNÍ PÉČE
12	DIVERZITA NA PRACOVIŠTI A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI
13	ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ
14	DISKRIMINACE V KONTEXTU ŽIVOTNÍCH SITUACÍ
14	PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLAĐOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA (BENEFITY)
15	PRORODINNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A AKTIVITY
16	PŘÍPADOVÉ STUDIE
17	PŘÍPAD 1
19	PŘÍPAD 2
22	PŘÍPAD 3
25	PŘÍPAD 4
27	PŘÍPAD 5
31	POUŽITÁ LITERATURA

## STRATEGIE PODPORY RODINY

Pojďme se společně zamyslet se nad tím, jak funguje firma přátelská k rodině. Jde o nabídku benefitů? Promítá se do obrázku zdravé, prorodinné firmy a jejího chování i vztah k přírodě, prostředí a udržitelnosti? Nebo jde o kvalitu procesů, flexibilitu výběru nejen pro rodiče nebo budoucí rodiče – táty i mámy, ale i pro ostatní zaměstnance, kteří potřebují vyjít vstříc, třeba kvůli péči o seniora v rodině, nemoci, úrazu nebo jiné životní události?

Pro nás v Síti pro rodinu je prorodinná politika firmy všechno, co vytváří zázemí pro rodiny, nabízí nástroje pro lepší žití a posiluje svobodnou volbu zařídit si svůj život po svém, ať to znamená cokoli – od tradičního pojetí až po rodinné modely zcela netradiční. Věříme v individuální volbu jednotlivce a respekt nás všech k sobě navzájem.

Prvním pilířem námi podporovaného přístupu je **orientace na přirozený průběh života** a personální politika vedená v souladu s povědomím, že **každá fáze života přináší jiné potřeby z hlediska sladění pracovní a soukromé oblasti**. I když jde v důsledku vždy o potřeby individuální, které se v průběhu času mění, do určité míry jsou předvídatelné.

## FLEXIBILITA JAKO NÁSTROJ PRORODINNÉ POLITIKY

Jedním, a nikoli jediným, nástrojem prorodinné firemní politiky je flexibilita. Flexibilita může být směřována konkrétně na rodiče, ale nemusí. Kterýkoli zaměstnanec může mít potřebu pružně si uzpůsobit dobu a místo, odkud bude pracovní činnost vykonávat.

Pokud vnímáme flexibilitu jako pružné pracovní uspořádání, tedy všechno, co vybočuje z tradičního uspořádání pracovní doby od-do a na jasně určeném místě, dostáváme

Proto vnímáme jako projev řízené prorodinnosti skutečnost, jak je na ně firma dopředu připravena. A to prostřednictvím dostupných nástrojů a opatření, ze kterých mohou volit všechny skupiny zaměstnanců v každé životní fázi: od studentů po rodiče s malými i staršími dětmi, zaměstnanci v produktivním věku řešící péči o starší rodiče (či jiné nejbližší členy rodiny) až po zaměstnance/kyně v předdůchodovém i důchodovém věku.

Další pilíř prorodinné politiky vnímáme v jejím **písemném, a tedy formálním ukotvení**. Pokud se totiž prorodinná politika a vstřícnost k pečujícím „děje“ intuitivně, zákonitě vzniká riziko, že do procesů a ochotě k uplatňování vstřícnosti budou vstupovat osobní vazby, vztahy, sympatie či antipatie. Transparentní prostředí proto spočívá ve vytvoření formálního rámce, který **nastaví a legitimizuje stejné podmínky pro všechny**. Jde o to, aby všichni zaměstnaní dostali jasnou zprávu o tom, že zaměstnavatel respekt ke sladění obou sfér skutečně uznává, že považuje změny v životech žen a mužů za normální a přirozené a je na ně dopředu připraven.

se k autonomii. Flexibilita tedy znamená, že nám **zaměstnavatel umožňuje do určité míry rozhodovat o tom, jak a kdy budeme pracovat**.

Flexibilita trhu práce je stále aktuálnějším tématem v rámci evropské sociální politiky, diskutuje se o ní i v souvislosti s politikou zaměstnanosti a vývojem trhu práce. Po flexibilitě volají zejména rodiče – v ČR jsou majoritně pečující ženy – v důsledku potřeby

sladit pracovní a rodinný život. Jistou míru flexibility ale potřebujeme všichni.

Z výsledků průzkumu Síť pro rodinu<sup>1</sup> vyplývá, že nejvíce žádanou formou pružného pracovního zapojení pečujících je **kombinace částečného pracovního úvazku s občasnou možností práce z domova**.

Flexibilita přináší řadu benefitů i zaměstnavatelům. Má vliv na míru loajality a spokojenosti zaměstnanců, úzce souvisí s mírou fluktuace. A umožněním flexibility může pomáhat zaměstnavatel vracet na trh práce skupiny, které by se v určité životní fázi (typicky péče o děti či osobu blízkou) bez flexibility neuplatnily.

I přes výše uvedené není flexibilita ve srovnání s jinými státy využívána v České repub-

lice tak, jak by bylo potřeba. Pokud se zaměříme na možnost žen pracovat na částečný úvazek nebo z domova, Česko za ostatními zeměmi (Německo, Rakousko, severské státy) významně zaostává. Z dat Eurostatu vyplývá, že 61 % zaměstnavatelů či klientů rozhoduje o pracovní době většiny pracovníků.<sup>2</sup>

K tomu, aby kombinace pečovatelských a pracovních povinností zaměstnaných žen a mužů směřovala k rovnováze, je potřeba, aby jim k tomu zaměstnavatelé nabízeli vhodné podmínky a vytvářeli pracovní kulturu, která umí s nástroji flexibility pracovat.

Jde o změnu směrem k funkční flexibilitě a uvědomění si nerovných příležitostí (muži x ženy, rodiče malých dětí x bezdětní apod.).

## RIZIKA A VÝZVY

Jak vyplývá z dlouhodobé spolupráce Síť pro rodinu se zaměstnavateli a z dílčích průzkumů, k hlavním rizikům plynoucím z flexibilních forem zaměstnání patří **nesystematický přístup k udržování pracovních a odborných kompetencí zaměstnankyň/ců zejména během mateřské a rodičovské dovolené, omezený přístup k benefitům, chybějící garance návratu k plnému úvazku, ale i neukotvená pravidla pro využívání flexibilních forem práce, benefitů, vzdělávání a dalších nástrojů sladování**.

### RODIČE VERSUS ZAMĚSTNAVATELÉ

Síť pro rodinu realizovala na přelomu let 2020/2021 průzkum zaměřený na zkušenosti rodičů s dostupnými opatřeními pro sladění péče a práce, který odrážel i probíhající životní změny zapříčiněné pandemicou krizí.<sup>3</sup>

Získaná data potvrdila trend, který Síť pro rodinu identifikovala v rámci svého dlouhodobého působení v oblasti rodinné politiky: s koncepčním přístupem ke zjišťování, vyhodnocování a řešení potřeb souvisejících s rodičovstvím, se stále setkává jen minimum rodičů.

Z průzkumu vyplynulo, že nejvíce žádanou alternativní formou pracovního zapojení pečujících, kterou je částečný pracovní úvazek v kombinaci s občasnou možností práce z domova, poskytuje jen minimum zaměstnavatelů.

Průzkum se zaměřil i na zkušenost s diskriminací v důsledku rodičovství – nejčastěji se rodiče (převážně ženy) cítili diskriminováni v situacích, kdy potřebovali zůstat s dítětem doma a neměli k dispozici takové opatření, které by jim umožnilo nebýt – z pohledu zaměstnavatele – v roli „nositelů problémů“.

<sup>1</sup> PROJEKTY - Family Friendly. Úvod - Family Friendly [online]. Dostupné z: <https://familyfriendly.cz/projekty/>

<sup>2</sup> Work accommodation time.jpg - Statistics Explained. European Commission [online]. Dostupné z: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:EN-Work\\_accomodation\\_time.jpg](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=File:EN-Work_accomodation_time.jpg)

<sup>3</sup> Podpora rodiny jako strategická výhoda. Úvod - Family Friendly [online]. Dostupné z: <https://familyfriendly.cz/projekty/porod/>

## ZAMĚSTNAVATELÉ VERSUS RODIČE

V roce 2022 se Síť pro rodinu zaměřila na zaměstnavatele. Cílem dotazníkového šetření prostřednictvím průzkumu realizovaného v rámci projektu Udržitelná flexibilita organizací, bylo přispět ke zmapování klíčových bariér zaměstnavatelů pro strategický přístup k pečujícím a rodičům malých dětí, uplatňování funkční flexibility, řízeného managementu MD/RD a rovných příležitostí v kontextu trhu práce.

Otázky směřovaly na firmy o velikosti nad 50 zaměstnanců z celé České republiky a vyplňovali je personalisté a osoby, do jejichž gesce spadá personální agenda (ředitel/ka, jednatel/ka apod.).

## HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ PRŮZKUMU

- 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. Znamená to, že podnikají dílčí kroky, které ale nejsou strategicky zarámované.
- 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 nevěnují, je absence potřeby stávající stav změnit. Jinými slovy, to, jak firmy k managementu MD/RD přistupují, je pro ně dostačující a v praxi – podle jejich mínění – funkční.
- Jen minimum firem aplikuje jakýmkoliv nástrojem podporu neformálně pečujících v praxi. Nepovažují za důležité mít na téma ukotveno a implementováno do HR strategií („Dosud jsme takový případ neřešili“, „Dosud takový požadavek nevznikl“).
- 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 prarodinné podpory ve smyslu benefitů, programů pro rodiny (41 %).
- Dopady covidové pandemie pocítilo 80 % společností, a to následovně:

### 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 nebyly dostatečně vybaveny pro fungování na dálku, nedisponovaly digitálními nástroji, procesy řízení lidských zdrojů na dálku nebyly nastaveny, stejně jako komunikační procesy
- Častější využívání institutu OČR zaměstnankyň ve výrobě a v důsledku více přesčasů vyvolávalo pocity křivdy u nepečujících zaměstnanců.

## 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, nedostatečná podpora vedení a obavy z nižší produktivity vypovídají o potřebě zaměřit se 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 v těchto životních fá-

zích pomocí flexibilních pracovních režimů podporovali.

Cílené zakomponování aspektu rovných příležitostí, diverzity nebo sladování pracovního a soukromého života do personální politiky významně zvyšuje pravděpodobnost, že je 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 prarodinné 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 zaměstnavatelem, který by zaměstnance či zaměstnankyni v komplikované životní situaci související s péčí o člena rodiny nepodpořil. Na individuální úrovni se se vstřícností setkáváme téměř v každé firmě. Otázka je, kolik dalších lidí je mezi zaměstnanou populací, kteří ale 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

## PILÍŘE ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILITY

V průběhu pandemické krize, která propukla v roce 2020, se začalo mluvit o unikátní změně pracovní kultury. Flexibilita a spolupráce na dálku se po určitou dobu stala preferovanou (a v důsledku vládních opatření určitém období i jedinou možnou) pracovní formou. Vznikaly různé modely pracovních prostředí a docházelo k jejich různým kombinacím. Pokud ale máme hovořit o udržitelnosti, situace není na přelomu roku 2022 a 2023 tak růžová, jak optimisté předpokládali. Podle dat je nyní podíl firem, které nabízí standardně a pravidelně možnost práce z domova, výrazně nižší, než těsně po pandemii.

Jak tedy zajistit, aby byly změny související s větší flexibilitou, dlouhodobě efektivní, udržitelné a výhodné jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele?

Na začátku procesu změny považujeme za klíčové odpovědět si na otázky:

- Jakým cílům mají opatření pro větší flexibilitu sloužit?
- Jaká je motivace pro zavádění změn:
  - benefitní rozvoj, který lidi netlačí do změny a umožňuje investovat do toho, aby lidem bylo dobře, nebo
  - strategický rozvoj, od začátku spojený se strategickými cíli, ke kterým firma směřuje?

Ze strany odborníků na zavádění funkčních nástrojů flexibility ve firmách zaznává, že firmy potřebují uchopit změnu systematicky a na všech úrovních: technologické, procesní, z hlediska nastavení pravidel, dovednostní a postojevé.

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.

Samotná implementace flexibilních nástrojů pak obsahuje čtyři zásadní okruhy:

- **Technologie:** zavedení moderních komunikačních nástrojů tak, aby členové týmu měli možnost snadno sdílet informace s ostatními.
- **Procesy (postupy):** aktualizace nebo nastavení firemních pravidel flexibility, které shrnují firemní směrnice či strategie. Firemní směrnice flexibility musí naplňovat strategický cíl, avšak zároveň vycházet z potřeb lidí a vytvářet prostor pro možnost volby.
- **Komunikace změn:** základem je otevřená a intenzivní komunikace na základě detailního komunikačního i změnového plánu napříč všemi kanály interní komunikace. Cílem je jasně komunikovat, proč se zavádí flexibilita, jaké cíle má splnit, jaká je dlouhodobá vize, jak bude probíhat změna, jaký je plán a hlavní milníky i pravidla změn.
- **Rozvoj nových manažerských dovedností:** aby byla organizace úspěšná, musí umět s řízením lidí fungujících ve flexibilních režimech pracovat. Jde tedy nejen o nové dovednosti související s intenzivnějším využíváním technologií a spoluprací na dálku, ale i o schopnost „dělat byznys“ na dálku. Zároveň je třeba zmínit i důraz na sebeřízení při vzdálených formách práce.

## STRUČNÝ POSTUP PRO ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE

Zavedení flexibilního pracovního prostředí ve společnosti je běh na dlouhou trať a týmová záležitost, do které bude zapojena většina lidí z prostředí firmy.

Postup pro zavedení prvků flexibility jsme popsali stručně v následujících krocích. Všechny body ale musí procházet interní diskusí a být projednány se zaměstnanci nebo jejich zástupci.

### KROK 1: DEFINUJTE STRATEGII A CÍLE ZAVÁDĚNÍ FLEXIBILNÍCH FOREM PRÁCE (FFP)

Zformulujte důvody, proč chcete flexibilní formy práce zavádět a odpovězte si na následující otázky:

- Je cílem zlepšení značky zaměstnavatele?
- Je cílem zvýšení efektivity práce?
- Je cílem podpořit zaměstnance ve specifických životních situacích (pečující o děti, neformálně pečující, zaměstnanci v předdůchodovém věku apod.).
- Je cílem zakomponovat flexibilitu do firemní kultury?

### KROK 2: DEFINUJTE, KOMU BUDOU V ORGANIZACI FFP UMOŽNĚNY:

- všem zaměstnancům
- všem, kterým to charakter jejich pozice umožňuje
- vybraným skupinám zaměstnanců / pozicím
- na vyžádání, pokud to pozice žadatele umožní

### KROK 3: ROZHODNĚTE, JAKÉ FORMY FLEXIBILITY A JEJICH KOMBINACE ZAMĚSTNANCŮM UMOŽNÍTE

- zkrácené úvazky
- pružnou pracovní dobu
- konto pracovní doby
- práci z domova a jiné

### KROK 4: ROZHODNĚTE, JAKÝM TYPEM PRACOVNÍ SMLOUVY FFP UKOTVÍTE:

- smlouvy na standardní zaměstnanecký poměr
- dohody mimo pracovní poměr (DPČ s možností výběru dovolené/ bez možnosti výběru dovolené.)

### KROK 5: ROZHODNĚTE, ZDA A JAK UPRAVÍTE POPISY PRACOVNÍCH POZIC Z CELÝCH ÚVAZKŮ:

- k úpravě dojde ve vztahu k výši úvazku.
- k úpravě dojde na základě potřeb pracovní pozice.

### KROK 6: UJASNĚTE SI, JAKÝMI NÁSTROJI A METODAMI BUDETE KONTROLOVAT PRODUKTIVITU FFP:

- na základě harmonogramu úkonů s jasnými časovými termíny
- výkazy práce
- hodnotící pohovory, průběžné kontroly

### KROK 7: STANOVTE, JAK FORMÁLNĚ FFP OŠETŘÍTE

- z hlediska pracovních smluv (pracovní smlouva/dodatek k pracovní smlouvě)
- vnitřními směrnici a pracovním řádem

### KROK 8: ZPRACUJTE A FORMÁLNĚ UKOTVÍTE POSTUP ŽÁDOSTÍ O FLEXIBILNÍ PRÁCE

## FAMILY-FRIENDLY PRACOVNÍ KULTURA: SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ

Family-friendly je pracovní kultura, která je typická tím, že **považuje události v průběhu života žen a mužů (porod, ošetřování a péči o člena rodiny atd.) za normální a podporuje všechny životní fáze prostřednictvím flexibilních pracovních režimů.**

Často se setkáváme s otázkou, jak se organizace přátelská k rodině konkrétně chová. Malým testem může být seznam následujících bodů.

Skutečně prorodinná firma nabízí:

- rovné příležitosti pro všechny včetně minorit a nebojí se nabídnout podporu nad rámec daný zákonem (u nástupu, povýšení, návratu)
- flexibilní pracovní uspořádání i úvazky na dobu určitou nebo neurčitou a otevřenost k možnostem změny podle životní situace
- mzdový řád a jeho férové a transparentní používání
- akce a události přístupné celé rodině, benefity podporující celou rodinu
- komunikaci, která zahrnuje období před nástupem, během pracovního poměru, nekončí ale ani odchodem na pauzu jakéhokoli typu, od mateřské po rodičovskou dovolenou, neformální péči, pracovní stáže apod.
- proaktivní a nediskriminující komunikaci i přístup – zkrátka chová se citlivě k zaměstnancům a jejich potřebám
- etický kodex nejen v písemné podobě, ale i funkční cestu, jak si citlivě poradit s případnými nežádoucími jevy

### PRORODINNÁ FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ INSTITUCIONÁLNÍ UKOTVENÍ

Firemní kultura je soubor vnitřních hodnot, norem a postojů specifických pro každou organizaci, které se vytvářejí díky vzájemnému působení lidí a jsou ve velké míře společné pro zaměstnance dané firmy. Zahrnuje současně vystupování firmy směrem k zákazníkům či partnerům. Tvůrci firemní kultury jsou samozřejmě všichni lidé v organizaci, ale jejími nositeli musí být klíčoví lidé ve firmě (vedení, nejvyšší management).

**Prorodinná firemní kultura** je souborem vnitřních faktorů, podmínek a opatření, které zohledňují postavení rodičů a pečujících osob z řad zaměstnanců, a to na základě porozumění jednotlivým životním fázím a jejich specifikům. Že existují povinnosti dané legislativou. Při uvažování nad mírou prorodinné firemní kultury jde o to, co dělá zaměstnavatel **nad rámec zákonných povinností.**

Za minimální standardy family-friendly pracovní kultury považujeme, pokud má zaměstnavatel uveden **respekt ke sladění soukromého a pracovního života v oficiálních strategiích** (ať už v rámci personální strategie, inkluze, společenské odpovědnosti apod.) a když má **specifikovány konkrétní nástroje a opatření**, kterými v praxi podporu realizuje.

### FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Jedním z hlavních nástrojů prorodinné politiky je flexibilita. Jak již bylo řečeno může, ale lépe nemá být omezena jen na rodiče malých dětí. Flexibilita se v pracovní rovině projevuje mnoha způsoby: od uspořádání pracovního místa po pracovní dobu, místa, odkud lidé pracují, po možnost výběru bene-

fitů či skutečnost, že se flexibilita netýká jen úzké skupiny, ale je dostupná všem. Součástí chápání flexibility jako základu prorodinné politiky může být ale mnoho dalšího.

Vstřícnost a ochota modelovat pracovní úvazky podle aktuálních potřeb a životní situace je z hlediska prorodinné firemní politiky skutečně klíčová. Skupinou zaměstnanců, která částečně pracovní úvazky bytostně vítá, jsou rodiče dětí zejména do šesti let. Kratší úvazky ale pomáhají udržet v procesu i neformálně pečující zaměstnance (tedy ty, kdo pečují o blízkého člena rodiny a nejedná se o péči placenou a profesionální) nebo lidi ve věkové kategorii 55+.

Pochopitelně jsou pozice, kdy flexibilita z hlediska času a místa možná není. Pak je ale důležité dát lidem najevo jinými cestami, že na nich i tak záleží. Může jít o možnosti účastnit se plánování směn a dovolených či nabídku benefitů, které dokáží jejich menší míru flexibility alespoň částečně kompenzovat.

**Family-friendly zaměstnavatel flexibilní formy práce běžně nabízí, umožňuje jejich kombinace a nabízí je jako běžnou součástí firemní pracovní kultury. Na požadavky rodičů a pečujících na úpravy pracovního úvazku reaguje vstřícně. Současně informací o tom, že umožňuje flexibilitu, plošně komunikuje.**

### MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Zmiňovali jsme životní cyklus, podle kterého je vhodné sladovací opatření konstruovat. Mateřství, ze kterého vyplývají specifické potřeby a nároky, je kontextu rovných příležitostí jednou z nejdůležitějších oblastí.

Proces managementu MD/RD se vztahuje k **ošetření jednotlivých fází této životní si-**

**tuace, nastavení procesů a jejich pružného využívání v individuálních případech.** Cílem má být eliminace negativních dopadů spojených s mateřstvím pro obě strany, minimalizace ztráty investic do pracovní síly, udržení kontaktu se zaměstnankyní včetně hladkého návratu do práce v nejvhodnější době.

**Proces rozdělujeme na tři fáze:**

1. příprava a plynulý přechod na MD/RD
2. kontakt s matkou (otcem) v průběhu MD/RD
3. návrat z MD/RD a facilitace dalšího rozvoje.

**Prorodinně vstřícný zaměstnavatel má písemně ukotvený komunikační postup s nadcházejícími rodiči i rodiči čerpajícími MD/RD. Před odchodem na rodičovskou pauzu iniciuje osobní plánovací rozhovory, aktivně udržuje kontakt a ponechává zaměstnancům alespoň částečně nárok na firemní benefity. Pokud nabízí vzdělávací aktivity řadovým zaměstnancům a jejich formát to umožňuje, zve jsou i rodiče čerpající MD/RD, případně dlouhodobě pečující.**

Po návratu ženy z MD/RD je klíčové **nastavení individuálního adaptačního procesu** a možnost mít na výběr **nástroje k řešení nejpalčivějších problémů** souvisejících s návratem. Jde o flexibilitu, **ochotu hledat vyhovující a oboustranně funkční modely** a o vědomí, že flexibilní úpravy mají svá pozitiva i negativa. Důležité je o nich vědět a dopředu otevřeně diskutovat krizové situace a možnosti jejich řešení.

Pokud se chystá matka/otec po návratu pracovat ve flexibilním pracovním režimu, je velmi podstatné zaměřit se na **precizní vyjasnění informací ohledně dostupnosti v čase**, kdy pracuje mimo pracoviště (typicky jde o kombinace práce z domova, zkráceného úvazku a práce z kanceláře).

Osvědčenou pomocí při návratu je **zapojení mentora/ky, který/á pomáhá rodiči s integrací do pracovního procesu a se zvládnutím pracovních úkolů a povinností**. Tam, kde probíhala spolupráce už během MD/RD, to půjde snáze. V žádném případě ale nelze spoléhat na to, že vracející se zaměstnankyně všechno ví, protože zde byla už jednou zaměstnána.

Častější absence v období, kdy se žena vrací do práce a dítě nastupuje do předškolních zařízení, je strašákem každého rodiče. Firma, která je prorodinná, s těmito situacemi počítá a je na ně připravena. Nástroje, které může nabídnout, jsou **dny rodinného/osobního volna**, které mohou být v situacích tohoto typu čerpány.

Nedílným atributem firemního prorodinného klimatu je **povědomí kolegů/kyň i vedoucích, že rodičovská fáze života má své specifické potřeby. Velmi často například dochází k tomu, že jsou matky po návratu kritizovány zbylými členy pracovního týmu, případně vedoucími, za časté absence spojené s četnou nemocností dětí**. Matky jsou vystresované z toho, co nastane, zbytek týmu ve stresu, jak výpadky personálně řešit. Výsledkem je posilování obrazu rodičů jako těch, co přinášejí problémy. Pro předcházení těmto situacím **doporučujeme edukaci jak vedoucích týmů, tak zaměstnanců ve formě seminářů a školení tematicky zaměřených na diverzitu**. Sladování pracovního, soukromého a rodinného života je nedílnou součástí diverzity.

### **PÉČE O BLÍZKOU OSOBU – NEFORMÁLNÍ PÉČE**

**Neformálně pečující zaměstnanci** jsou nejčastěji ženy pečující o člověka z okruhu blízkých rodinných příslušníků, příbuzných nebo známých, kteří potřebují pomoc z důvodu stáří, zdravotního znevýhodnění či dlouhodobé nemoci. Často jde o zástupce sendvičo-

vé generace, tedy lidí, kteří současně pečují o nezletilé děti a současně o rodiče.

O pracovním uplatnění neformálně pečujících se hovoří zejména v souvislosti s obecně malou připraveností zaměstnavatelů poskytovat takové pracovní podmínky, které by pečujícím umožnily věnovat se péči bez obav ze ztráty práce.

**Flexibilita je v podpoře pečujících klíčovým faktorem**, současně ji mnoho z nich postrádá a stejně jako řada matek vracejících se z MD/RD zažívá kvůli **dlouhodobému výpadku z trhu práce** problematické návraty.

Zásadní rozdíl mezi péčí o děti a péčí o nemocného je v **předvídatelnosti potřeby a intenzity péče**. Zatímco péče o děti je předvídatelná a u zdravého dítěte je jaksí „dána“, u osoby závislé na péči jiného **není nikdy zcela jasné, jak dlouho tato potřeba bude trvat a jak se během času bude měnit její intenzita**.

Vyjít pečujícím vstříc a umožnit jim i přes specifické potřeby pracovat, hraje roli pro zajištění ekonomické soběstačnosti. **Současně jim ale pomáhá udržovat vlastní sociální status, zachovat si sociální kontakty a realizovat se v jiné než pečovatelské roli**. Svým způsobem poskytuje pečujícím zaměstnání i jistý druh mentálního odpočinku.

V malých firmách je běžné poskytovat podporu a pomoc na neformální bázi a vsadit na individuální přístup. Ve velkých společnostech doporučujeme na téma pohlížet systémově, tedy v rámci firemních opatření, politik a postupů.

### **DIVERZITA NA PRACOVIŠTI A ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI**

**Koncept rovných příležitostí je spjatý s nediskriminací**, kterou upravuje antidiskrimi-

nační legislativa. Základní povinnosti tedy upravuje zákon.

**Koncept diverzity neupravuje žádná legislativní povinnost**. Její zavádění a řízení má strategický rozměr a stojí na dobrovolnosti, na uvědomělosti zaměstnavatele, na morálním aspektu a sociální odpovědnosti. Nejde o vynucené dodržování stanovených pravidel, zákonů či nařízení, ale o dobrovolné přesvědčení, že různorodost je po všech stránkách dobrá.

**Diverzitivní firma prokazuje citlivost ke specifickým životním situacím v průběhu životní dráhy zaměstnaných například tím, že nabízí dostupnou flexibilitu**.

Zaměstnavatel, který reflektuje principy diverzity a rovných příležitostí, má podporu rovných příležitostí, závazek nediskriminace a rovného přístupu ke všem zaměstnaným zakomponovanou do oficiálních dokumentů. Na úrovni personální politiky reflektuje důležitost sladování pracovního a soukromého života a umožňuje, aby se všichni zaměstnanci/kyně mohli po profesní stránce rozvíjet.

Kritéria pro odměňování, kariérní postup, vzdělávání a rozvoj má nastavena transparentně a tak, aby byla všem zaměstnancům/kyním přístupná. Při náboru využívá genderově senzitivní jazyk (tzn. neuzivá jen generické maskulinum) a transparentně zveřejňuje kritéria přijetí.

### **ROVNÉ ODMĚŇOVÁNÍ**

Snížení rozdílu v odměňování mužů a žen je pro dosahování rovnosti žen a mužů na trhu práce jedním z klíčových kroků k rovnosti. Zásada stejné odměny za stejnou práci je zakotvena v zakládající smlouvě Evropských společenství z roku 1957. I po víc než půl století však rozdíly v odměňování žen a mužů stále přetrvávají a ke zlepšení dochází jen

velmi pomalu. Abychom mohli míru nerovnosti v odměňování srozumitelně vyjádřit, využíváme ukazatel, který se nazývá **gender pay gap** (GPG). Jeho hodnota představuje průměrný rozdíl ve výdělcích žen a mužů. Ten je vyjádřen procentuálně, a to v procentech průměrného platu mužů.

Česká republika patří dlouhodobě k zemím s vysokým procentem gender pay gapu, jehož hodnota od roku 2015 klesla z 22 % na 18,9 % (2021, Eurostat). Tento pokles je ale důsledkem přílivu veřejných financí do feminizovaných oborů (zdravotnictví, sociální služby, vzdělávání) a zvýšení minimální mzdy. Jedná se tedy o snížení skokové a pravděpodobně dočasné. Jedním z faktorů, který se výrazně a dlouhodobě promítá do rozdílů v celoživotních příjmech mužů a žen, je výpadek žen na trhu práce z důvodu péče o dítě či o osobu blízkou.

Povinnost rovného odměňování je sice ukotvena v zákoně, rovnání rozdílů ve mzdách či platech žen a mužů vyžaduje v praxi především otevřený a vstřícný přístup zaměstnavatelů.

**Obecně není diskriminací, pokud si zaměstnavatel pro jednotlivé pozice stanoví rozmezí, v němž budou odměňovány. Konkrétní výše mzdy se stanoví na základě individuálního posouzení profilu zaměstnance či zaměstnankyně a hodnoty, kterou tento profil zaměstnavateli přináší.**

Zaměstnavateli nelze také vyčítat, jestliže mzdy zaměstnaných např. každoročně reviduje, aby zohlednil jejich výkonnost a rozvoj, kterého dosáhli. Rozhodnutí zaměstnavatele by však mělo spočívat na konkrétních zjištěních, o daném zaměstnanci či zaměstnankyni, pomocí kterých si zaměstnavatel toto rozhodnutí dokáže obhájit.

Za minimální opatření na úrovni zaměstnavatelů považujeme **genderově neutrálně**

a transparentně nastavený systém klasifikace práce, jasně zformulovaná pravidla odměňování včetně pravidel pro udělování odměn a prémie a dostupnost veškerých pravidel týkajících se odměňování.

#### DISKRIMINACE V KONTEXTU ŽIVOTNÍCH SITUACÍ

V pracovněprávních vztazích je jakákoliv diskriminace zakázána. O diskriminaci se může jednat, pokud je s člověkem ve srovnatelné situaci zacházeno rozdílně z důvodu zakázaného antidiskriminačním zákonem. **Jedním z diskriminačních důvodů je také pohlaví, pod které patří i těhotenství a rodičovství. Pokud se tedy zaměstnavatel k zaměstnankyni či zaměstnanci chová jinak kvůli tomu, že má děti, může jít o diskriminaci.**

Často panují nejasnosti ohledně otázek zaměstnavatele na rodičovství a péči o děti. Zaměstnavatel smí klást otázky, které mají nějakou souvislost s prací na daném pracovním místě. **Neměl by se ale ptát na rodičovství a péči o děti.**

Pokud je nabízená pracovní pozice spojená s nestandardní či nepravidelnou pracovní dobou a služebními cestami, může na to zaměstnavatel upozornit a zeptat se, zda je rodič schopen se těmto požadavkům přizpůsobit.

Pokud jsou ženy před vznikem pracovního poměru dotazovány na těhotenství, případně od nich zaměstnavatel vyžaduje potvrzení **o tom, že nejsou těhotné, jedná se podle ombudsmana o nedovoleně shromažďované citlivé údaje.** Pokud navíc zaměstnavatel uchazečku nepřijme proto, že takové potvrzení nedodá, jde o přímou diskriminaci.

**Jako minimální standard nediskriminačního prostředí vnímáme i zavedení opatření související s vyšší mzdy: pokud bylo zaměstnancům a zaměstnankyním plošně**

přidáno, měl toto zaměstnavatel zohlednit v případě rodičů, kteří se vrací z rodičovské pauzy.

#### PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA (BENEFITY)

Za důležitou vlastnost v souvislosti s benefity považujeme **různorodost a flexibilitu výběru.** Jde o to, aby nebyly jednotlivé benefity designovány a komunikovány omezeně jako nástroj pro sladění potřeb jen jedné skupiny (např. rodičů), ale i pro ostatní zaměstnance, kteří potřebují vyjít vstříc. Třeba kvůli péči o seniora v rodině, nemoci, úrazu nebo jiné životní události.

Proto je potřeba ptát se: využijí současné benefity zaměstnanci a zaměstnankyně všech věkových skupin? Nejsou jednostranně zaměřené a zohledňuje jejich škála potřeby všech skupin zaměstnaných?

Pokud se zaměříme na potřeby plynoucí z péče o děti, fyzickým návratem z mateřské a rodičovské pauzy pečovatelské povinnosti pochopitelně nekončí. **Děti vyžadují vyšší či nižší míru asistence po řadu dalších let. Co potřebují rodiče pečující o děti? Flexibilitu.**

Chce-li se zaměstnavatel profilovat jako prarodinně vstřícný, doporučujeme **zaměřit se na rozšířenou nabídku placených dnů volna pro situace vyžadující náhlou absenci na pracovišti.** Specifika vztahující se k jejich čerpání by měl mít transparentně ukotvena ve vnitřním dokumentu. Z hlediska materiálních benefitů je úlevné, pokud se zaměstnavatel podílí finančním příspěvkem na zajištění mimoškolních aktivit a reflektuje potřeby pečujících ve smyslu finanční podpory související s péčí o děti (příspěvky na letní tábory / kroužky / školní vybavení...).

#### PRARODINNÉ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A AKTIVITY

V životě rodiny čas od času nastávají nepředvídatelné situace, kdy není pro dítě zajištěna péče. V těchto situacích může firma projevít ochotu a připravenost na takové situace reagovat, a to například **oficiálním ukotvením možnosti vzít s sebou na pracoviště dítě.** Zákoník práce přítomnost cizích osob na pracovištích nezakazuje s tím, že zaměstnavatel je „*povinen zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci všech fyzických osob, které se s jeho vědomím zdržují na jeho pracovištích*“. V tomto kontextu se domníváme, že krátkodobá přítomnost dětí nemusí být v kancelářských budovách – při dodržování jasných pravidel – nijak ohrožující. Ze sociologického hlediska jedná o důležitou zkušenost, která zejména u menších dětí pomáhá s přijetím faktu, že rodiče musí pracovat a nemohou být doma. Nutným předpokladem je skutečnost, že takové řešení nijak neovlivní chod firmy a nebude obtížně akceptovatelné pro ostatní zaměstnance. Pokud nic nebrání tomu, aby mohly být děti v případech potřeby a v důsledku neočekávaných situací na pracovišti, doporučujeme informaci písemně ukotvit a komunikovat ji.

Family-friendly pracovní prostředí může mít podobu zajištěných prostorů a podmínek pro kojení a přebalování dětí (pokud to charakter provozu umožňuje).



## PŘÍPADOVÉ STUDIE

**V rámci projektu jsme měli možnost pěti vybraným zaměstnavatelům pomoci vytvořit podmínky pro proces změny směrem k větší flexibilitě a firemní kultuře vstřícné potřebám pečujících.**

**Prostřednictvím diagnostiky firemní kultury a vytvořením konkrétních doporučení pro změnu jsme pomohli firmám s orientací v tom, jak nastavit vstupní podmínky pro transformaci pracovního prostředí.**

### PŘÍPAD 1

Společnost je jednou z divizí korporace založené v USA. Montážní závod se soustředí na výrobu kabelových svazků i pro výrobu v automobilovém průmyslu. Společnost zaměstnává 328 zaměstnanců, z toho je 60 % žen.

Společnost uplatňuje třísměnný a nepřetržitý směnný režim. Na technickoadministrativních pozicích je zavedena pevná pracovní doba.

Mateřskou a rodičovskou dovolenou čerpá 5 osob, flexibilní formy práce využívají 2 ženy.

#### PRORODINNÁ FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ INSTITUCIONÁLNÍ UKOTVENÍ

Prorodinná politika, vstřícnost ke sladování práci a rodiny, diverzifikační klima ani žádné další firemní hodnoty, které by ukotvovaly strategický příklon k podpoře klimatu podpory rodiny, nejsou ve společnosti definovány. Jediným dokumentem definujícím hodnoty společnosti, je Kodex chování a etiky, který ale pouze shrnuje zákonné požadavky.

#### Doporučení

- Explicitně vyjádřit podporu rovnováhy pracovního a soukromého života a reflektovat ji v popisu firemních hodnot a ve strategických dokumentech organizace.
- Vypracovat jednouchou koncepci, která bude spočívat ve výběru oblasti/í sladování včetně pojmenování jednotlivých nástrojů a indikátorů naplnění a časového horizontu.
- Sdělení o podpoře tématu komunikovat dovnitř firmy, zapracovat do interních dokumentů a plánů, ale uvádět ho i jako

součást kariérních stránek a náborových materiálů.

- Do systému pravidelného hodnocení spokojenosti zaměstnanců zakomponovat oblast sladění péče a práce.
- Aktualizovat Kodex chování a etiky tak, aby stručně a srozumitelně uváděl konkrétní pravidla vycházející z charakteristických hodnot a vymezoval standard chtěného jednání. Cílem je zprostředkovat nejen stávajícím, ale i novým zaměstnancům/kyním lepší představu o firemní kultuře včetně jedinečných hodnot společnosti.

#### FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Organizace aplikuje individuálně vstřícný postoj, kdy uvádí, že si zakládá na lidském přístupu a pravidelné komunikaci se zaměstnanci/kyněmi. Dovolují-li to provozní podmínky, umožňuje čerpání částečných pracovních úvazků a práci z domova. Je tedy pravděpodobné, že pokud má zaměstnanec/kyně zájem a dokáže si s nadřízeným vyjednat individuální pracovní podmínky a vstřícný postoj nadřízených vede k nastavení pracovního režimu v takovém rozsahu, který umožňuje naplnit potřeby pro sladění s rodinnou sférou.

Zaměstnané matky pečující o malé děti mohou pracovat v ranní směně se specifickou dobou začátku a konce. Současně je pro směnný provoz typická dobrá predikovatelnost.

Organizace má pravidla související s rozvržením základní pracovní doby detailně ukotvena v Pracovním řádu. V případě THP se jedná se o pevnou pracovní dobu. Co se týče možností práce z domova, Pracovní řád uvádí, že jde o institut poskytovaný zejména

v případě onemocnění zaměstnanců nebo člena rodiny, při komplikovanosti v dopravě apod. a je chápán jako benefit. Zde je také uvedeno, že se jedná o nástroj pro výjimečné případy a jeho využití musí být dopředu schváleno přímým nadřízeným.

#### Doporučení

- Pro TH pozice stanovit pružnou pracovní dobu.
- Definovat a písemně ukotvit, kdo má (z hlediska pracovních pozic, životní situace apod.) nárok na zkrácený úvazek a pružnou pracovní dobu a za jakých podmínek jej může získat.
- Ošetřit nejasnosti související s kombinováním zkráceného úvazku a pružné pracovní doby, protože z praxe vyplývá, že nejčastěji bývá u zkrácených úvazků problematická otázka dodržování pevně dané části pracovní doby.
- Ošetřit a rozpracovat pravidla pro práci z domova, která je komunikována jako výjimečný nástroj pro řešení náhlých potřeb volna.
- Soustředit se na pravidelné snímání potřeby zaměstnanců/kyň s cílem zjistit, zda koncept udělování práce z domova ad-hoc nezměnit a nepřistoupit například ke stanovení pevného počtu dní pro práci z domova, což by eliminovalo jistou nedosažitelnost a exkluzivitu jejich čerpání.
- Zavést konkrétní pravidla pro spolupráci na dálku (organizace práce, styl práce, spolupráce s kolegy, právo na odpojení, technologie, sebevedení).
- Zaměřit vzdělávací aktivity manažerů na kompetence pro vedení lidí na dálku. Jednou z nejčastěji dělaných chyb organizací, které institut práce z domova do-

statečně nevyužívají, je absence know-how, jak pracovníky\*ice na dálku vést.

#### MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ (MD/RD)

V současnosti čerpá v organizaci MD/RD pět zaměstnankyň. Komunikační model před odchodem na MD/RD, během ní a při návratu není popsán ani písemně ukotven. HR oddělení udržuje kontakt zejména formou nabídky pracovního zapojení na dohody.

#### Doporučení

- Vzhledem ke struktuře zaměstnanců/kyň z hlediska pohlaví se nabízí zakomponování managementu MD/RD do firemní kultury jako stěžejní oblasti proro-dinné politiky a rozvíjení oblasti
- Zpracovat dokument pro rodiče, kde by byly shrnuty základní informace zahrnující jak vstřícný postoj k rodičovství, tak vzájemná práva a povinnosti vztahující se k managementu MD/RD
- Zpracovat do metodiky HR postup personálního oddělení při odchodu a návratu žen z MD/RD a komunikační postup.
- Nabízet pracovní nabídky nově obsazovaných pracovních pozic rodičům na MD/RD.
- Informovat o benefitech, které matkám na MD/RD zůstávají.
- Zaměřit se na průběh, kvalitu a koncepční uchopení adaptačního procesu po návratu a písemně deklarovat a v praxi naplňovat možnost flexibilního uspořádání pracovní doby a místa.
- Průběžně sbírat zpětnou vazbu na podmínky odchodu a návratu z MD/RD: jak zaměstnankyně vracející se z MD/RD vnímají komunikaci, formu, míru a do-

statečnost adaptačních procesů, spokojenost s nabídkou flexibilních forem práce, se stylem vedení a podporou nadřízených a perspektiv svého dalšího působení po návratu z MD/RD.

- Zvážit, zda do budoucna do HR politik nezakomponovat myšlenku angažovaného otcovství a učinit ji součástí firemní kultury; začít lze zcela jednoduchými kroky: od gratulace otcům k narození dítěte na sociálních sítích po propagaci Dne otců. V principu jde o to, aby zaměstnavatel do komunikace „propisoval“ postoj spočívající v tom, že i muži jsou rodiče.

#### PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA (BENEFITY)

Benefity prorodinného charakteru podporující slaďování péče a práce se v organizaci vztahují k možnostem organizace času. Jde zejména o vstřícnost k systému zkrácených úvazků, individuální vstřícnost v případě potřeby úpravy pracovní doby (např. z důvodu rodinné situace), a delší dovolenou nad rámec zákona.

#### Doporučení

- Posílit informování rodičů na MD/RD nastavením komunikačního minima v době, kdy jsou na rodičovské pauze a zasílat jim e-maily nabízející informace o dění ve firmě, o volných pozicích a podobně.
- Oblast spokojenosti s benefity systematicky a pravidelně mapovat prostřednictvím dotazníku spokojenosti.

## PŘÍPAD 2

Společnost patří k výrobním závodům nadnárodní korporace. Podnik vyrábí ložiska a kladky pro automobilový průmysl, strojírenství a poprodejní sektor, které jsou apli-

kovány do převodovek, motorů, systémů řízení, kol, brzd, startérů, do vysokozdvihných vozíků, kompresorů a dalších zařízení.

- Nastavit systém / opatření / kroky vedoucí k pravidelnému osvětlování povědomí a zvyšování úrovně informovanosti zaměstnanců/kyň o možnostech čerpání benefitů.
- Zaměřit se na posílení povědomí zaměstnanců/kyň o tom, jaké benefity mohou čerpat, a to včetně rodičů vracejících se z MD/RD. Je vhodné mít seznam nabízených benefitů uvedený na informačních platformách (intranet) pro zaměstnance/kyně a současně informace o nich průběžně „osvětlovat“.
- Zvážit zavedení sick days a zaměřit se na zakomponování pravidel pro jejich čerpání do pracovního řádu, a zejména podmínek, kdo (jaké skupiny zaměstnanců/kyň, případně jaké pozice), za jakých podmínek a jakou formou mohou o čerpání sick days zažádat.
- Zaměřit se na oblast finanční podpory výdajů spojených s péčí o děti. Může jít například o příspěvek na školku/školu v přírodě, příspěvek na kroužky, tábory, ozdravné pobyty, sportovní aktivity dětí apod., tedy takové benefity, které se pozitivně odrazí přímo v kvalitě života zaměstnanců/kyň.
- Zaměřit se i na posilování hodnoty rodinného a soukromého života zaměstnanců/kyň tím, že budou pravidelně realizovány akce pro celé rodiny zaměstnanců/kyň.

Společnost zaměstnává kolem 400 zaměstnanců, z toho je téměř 80 % mužů. V době spolupráce čerpaly mateřskou/rodičovskou dovolenou 4 ženy.

### PRORODINNÁ FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ INSTITUCIONÁLNÍ UKOTVENÍ

Vstřícný přístup z hlediska potřeb sladění práce a soukromí je v organizaci realizován řízeně. Konkrétně oblast sladování pracovního a osobního života reflektuje aplikovaný koncept age managementu, který je způsobem řízení zohledňujícím věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců všech věkových skupin.

#### Doporučení

Oficiálně a písemně ukotvit podporu pečujících a respekt ke sladění soukromého a pracovního života. A to nejen jako součást oficiálních dokumentů, ale i jako součást interních i externích komunikačních aktivit.

- Definovat, v čem spočívá zaměstnavatelská značka, na jakých pilířích stojí, čím se liší od konkurence a jaké hodnoty tvoří její rámec. Jinými slovy jde o jednoduché a srozumitelné promítnutí strategie značky jako zaměstnavatele.
- Posílit pilíře firemní kultury vycházející z respektu k soukromým životům zaměstnanců/kyň tím, že dojde k vypracování jednoduše konceptu, která bude spočívat v definování prorodinného přístupu, výběru oblastí/í, na kterou/é se firma soustředí a pojmenování jednotlivých nástrojů.
- V případě naplnění bodů výše zakomponovat sdělení o podpoře tématu do interních dokumentů a plánů a náborové komunikace.

### FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Společnost si zakládá na individuálním přístupu k požadavkům lidí na flexibilitu. Zejména co se týče potřeb pečujících o děti a neformálně pečujících, je evidentní, že podpora ze strany personálního oddělení je součástí každodenního přístupu. Pokud má zaměstnanec\*kyne zájem a dokáže si s nadřízeným vyjednat individuální pracovní podmínky, daří se nastavovat pracovní režim tak, aby vyhovoval individuálním potřebám na sladění pracovního, soukromého a rodinného života.

Běžně jsou nabízeny částečné úvazky, na TH pozicích mohou zaměstnanci/kyně využívat pružnou pracovní dobu, jejíž pravidla stanovuje Pracovní řád. V Pracovním řádu je také uvedeno, že z vážných důvodů může manažer personálního oddělení povolit jinou vhodnou úpravu pracovní doby, pokud tomu nebrání provozní důvody.

Lidé mohou na TH pozicích ročně využít 12 dní práce z domova. Pravidla jsou ukotvena ve směrnici, která je velmi zdařilá. Směrnice ukotvuje způsob žádání o práci z domova, informace, na koho se obrátit a jakým způsobem (např. podmínka písemné žádosti zaměstnanců/kyň a písemné vyjádření zaměstnavatele). Tím, že společnost informaci o nabídce dostupné flexibility oficiálně komunikuje, přispívá k vytvoření prostředí, kde je běžné a normální flexibilitu využívat. Lidé, kteří flexibilní formy práce čerpají (ať již z jakýchkoliv důvodů), se pak nemusí cítit v roli žadatelů o výjimku a nemusí kolegům vysvětlovat, proč jim byla výjimka udělena.

#### Doporučení

- Pracovní podmínky zaměstnankyň pečujících o dítě mladší než 15 let upravuje zákoník práce, kde se uvádí, že zaměstnavatelé jsou povinni přihlížet při zařazování zaměstnanců do směn též k po-

třebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti, pokud to dovolí provozní podmínky. Pokud zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let požádá o jinou úpravu pracovní doby, měl by zaměstnavatel jeho žádosti vyhovět, nebrání-li mu v tom vážné provozní důvody. Nad rámec zákona lze proto deklarovat vstřícný postoj spočívající v komunikaci vstřícnosti k zohledňování požadavků rodičů např. z hlediska plánování volna, výměny směn a podobně.

- Nad rámec povinnosti lze písemně deklarovat vstřícnost při vyjednávání podmínek v situacích návratu ze zkráceného k plnému pracovnímu úvazku. Jde o to, že situace vyžadující intenzivní péči bývá časově ohraničena. Právní nárok na návrat k původnímu pracovnímu úvazku zaměstnanci nemají. O to odpovědněji se jeví přístup zaměstnavatelů, kteří jsou si této nejistoty na straně zaměstnanců vědomi a v rámci sociálně odpovědného přístupu plošně komunikují (a písemně ukotvují) vstřícnost a ochotu při vyjednávání o návratu k plnému úvazku.
- Informaci o vstřícnosti k flexibilnímu uspořádání pracovní doby medializovat, a to jak směrem ke stávajícím zaměstnankyním/cům, tak v náborových aktivitách (případně v dokumentech, ve kterých představujete firemní kulturu). Jde o to, učinit z flexibility náborovou výhodu, která může být rozhodujícím faktorem nejen pro kandidáty ze skupinu rodičů, ale i zástupců generací, pro které je flexibilita velmi důležitá.

### MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Ve společnosti pracuje 20 % žen, jejichž věkový průměr je 46, 5 let. Jedná se o trend shodný napříč všemi obory průmyslu: na pracovním trhu působí a bude působit stále

více zaměstnanců blížící se (a překonávající) hranici 50 let.

V současnosti čerpají mateřskou/rodičovskou dovolenou 4 zaměstnankyně, životní situace zaměstnanců/kyň se budou do budoucna tedy spíše než k rodičovství vztahovat k péči o starší členy rodiny a současně o děti (tzv. sendvičová péče).

Zdrojem informací pro pečující je Příručka pro budoucí rodiče, která je svou formou komunikace směřována oběma rodičům. To nepodporuje společenský stereotyp spočívající ve vnímání žen jako jediných pečovatelek o děti. Rodičům jsou adresovány firemní e-maily, jsou zváni na firemní akce a nabízena jim je práce na dohody.

Po návratu probíhá facilitace podmínek v souladu s modelem postupného návratu. Pro posílení individuálních kompetencí společnost uplatňuje zaškolovací plány a mentoring.

#### Doporučení

- Zasílat rodičům, kteří jsou na MD/RD, nabídky práce nově obsazovaných pracovních pozic.
- Po návratu rodičů z MD/RD nastavit individuální plán adaptačního procesu a mít k dispozici nástroje k řešení nejpalčivějších problémů navázaných na kolizi rodinných a pracovních zájmů. Jde o flexibilitu, ochotu hledat vyhovující a oboustranně funkční modely a o vědomí, že flexibilní úpravy mají svá pozitiva i negativa. Důležité je o nich vědět a dopředu otevřeně diskutovat krizové situace a možnosti jejich řešení.
- Pokud se chystá matka/otec po návratu pracovat ve flexibilním pracovním režimu, je velmi podstatné zaměřit se na precizní vyjasnění informací ohledně do-

stupnosti v čase, kdy pracuje mimo pracoviště (typicky jde o kombinace práce z domova, zkráceného úvazku a práce z kanceláře).

- Do vzdělávacích plánů zavést edukaci vedoucích týmů, tak zaměstnanců ve formě seminářů a školení tematicky zaměřených na oblast diverzity a sladování pracovního, soukromého a rodinného života, a to s cílem zvyšovat povědomí kolegů/kyň i vedoucích, že rodičovská fáze života má své specifické potřeby.

### PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA (BENEFITY)

Benefity podporující sladování péče a práce, případně se sociálním přesahem, jsou ve sledované společnosti nabízející flexibilitu v organizaci doby a místa výkonu práce, tedy pružnou pracovní dobu, nabídku částečných pracovních úvazků, možnost individuálního rozvržení pracovní doby a možnost pracovat z domova. Důležitým benefitem je i placené volno nad rámec zákona v den porodu.

## PŘÍPAD 3

Společnost vyrábí nízkonapěťové elektromotory a motory pro nejnáročnější aplikace, které jsou určeny k pohonu průmyslových zařízení, jako jsou ventilátory, čerpadla, kompresory, obráběcí stroje či hydraulické komponenty.

Pilíře personální politiky společnosti stojí na trvalé motivaci zaměstnanců a jejich průběžném a aktuálním informování o situaci. Vedení deklaruje respekt ke každému zaměstnanci a jeho soukromí. Personální útvar provádí i pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců s pracovními podmínkami.

### Doporučení

- V kontextu potenciálního budování značky zaměstnavatele s prorodinným zaměřením se zaměřit na oblasti finančních výdajů spojených s péčí o děti. Možnost přímé finanční podpory v podobě příspěvku na školky/školy v přírodě, kroužků, táborů, ozdravných pobytů, sportovních aktivit apod., tedy takových benefitů, které se pozitivně odrazí přímo v kvalitě života zaměstnanců/kyň, považujeme za vhodnou cestu pro implementaci konkrétní prorodinné podpory.
- Využít potenciál *term-time work* ve smyslu přizpůsobení pracovní doby školnímu roku: může jít minimálně o poskytnutí pracovního volna s náhradou mzdy v délce půl dne v první školní den v daném školním roce, pokud dítě zaměstnance nastupuje do 1. třídy základní školy.
- Systematicky zjišťovat spokojenost s benefity a zajímat se o situaci zaměstnanců/kyň ve smyslu naplnění jejich potřeb v oblasti péče a práce. Na základě toho poté přizpůsobovat nabídku benefitů, včetně prorodinných.

Společnost zaměstnává 1892 zaměstnanců, z toho přes 70 % mužů. 52 žen čerpalo k datu šetření mateřskou/rodičovskou dovolenou.

### PRORODINNÁ FIREMNÍ KULTURA A JEJÍ INSTITUCIONÁLNÍ UKOTVENÍ

Z hlediska přístupu k prorodinné politice patří společnost ke specifické skupině zaměstnavatelů, kde je pracovní kultura silně navázána na hodnoty mateřské společnosti a odráží se v nich politika respektu a nediskriminace. K respektu v oblasti sladování pracovního, soukromého a rodinného života

odkazují jak popsané vize, mise a hodnoty, tak náborová politika.

### Doporučení

- Posílit firemní kulturu vycházející z respektu k soukromým životům zaměstnanců uvedením jasného sdělení, v čem konkrétně spočívá prorodinný přístup, včetně pojmenování jednotlivých nástrojů.
- V případě naplnění doporučení výše zakomponovat konkrétní sdělení o konkrétní podpoře rodiny do interních dokumentů a plánů a náborové komunikace.

### FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

- HR politika v kontextu přístupu k požadavkům zaměstnancům je založena na individuální vstřícnosti. Společnost umožňuje čerpat zkrácené úvazky, uplatňovat pružnou pracovní dobu, jejíž pravidla jasně upravuje Pracovní řád. Nabízí možnost pracovat práci na dálku, a to v různých režimech. Na základě kolektivní smlouvy je uplatňováno nerovnoměrné rozvržení pracovní doby – konto pracovní doby. Společnost má vypracovanou směrnici pro práci z domova, která jasně stanovuje, pro jaké kategorie pracovních pozic je institut uplatnitelný. Směrnice ukotvuje způsob žádání o práci z domova, a to od informace, na koho se obrátit, po způsob, jaký procesně aplikovat. Dokument obsahuje i informaci o částce kompenzující náklady.

### Doporučení

- Nad rámec zákona lze do kolektivní smlouvy uplatnit deklaraci vstřícného postoje k zohledňování požadavků rodičů např. z hlediska plánování volna, výměny směn a podobně.

- Nad rámec zákonné povinnosti lze písemně deklarovat vstřícnost při vyjednávání podmínek v situacích návratu ze zkráceného k plnému pracovnímu úvazku. Jde o to, že situace vyžadující intenzivní péči bývá časově ohraničena. Právní nárok na návrat k původnímu pracovnímu úvazku zaměstnanci nemají. O to odpovědněji se jeví přístup zaměstnavatelů, kteří jsou si této nejistoty na straně zaměstnanců vědomi a v rámci sociálně odpovědného přístupu plošně komunikují (a písemně ukotvují) vstřícnost a ochotu při vyjednávání o návratu k plnému úvazku.
- Zvážit potenciál zaměstnávání směnujících matek pečujících o nejmenší děti a zvážit vytvoření ranní směny v souladu s provozní dobou předškolních zařízení.

### MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Organizace si je vědoma nutnosti nenechat rodiče vypadnout z komunikačních, a tedy sociálních vazeb firmy. Nástrojem komunikace ve fázi přípravy a přechodu na MD/RD je individuální kontakt v podobě osobních rozhovorů. Dalším zdrojem informací je informační brožura Průvodce pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou. V dokumentu jsou popsány základní práva a povinnosti souvisejících s odchodem a návratem, a to včetně procesních postupů vztahujících se k administrativě a časových údajů.

V období čerpání MD/RD je s rodiči udržován kontakt: jsou jim adresovány e-maily, probíhá zvaní na firemní akce, nabízeny jsou i práce na dohody.

Po návratu probíhá facilitace podmínek, kdy jsou nabízeny kratší pracovní úvazky a současně probíhá srovnání výše mzdy na současnou úroveň.

## Doporučení

- Po odchodu na MD/RD přestává být funkční firemní e-mailová adresa. Proto je vhodné, aby byly dopředu s odcházejícím rodičem projednány a nastaveny komunikační kanály (např. soukromý e-mail), kterými bude informování o dění ve firmě probíhat.
- Prostor k dalšímu rozvoji se nabízí při rozšiřování informačního balíčku základních práv a povinností souvisejících s čerpáním MD/RD a přenastavení komunikace rodičovství jako záležitosti pouze žen. Programy pro rodiče s malými dětmi obecně málokdy cílí na otce, což lze na jednu stranu chápat jako reflexi současné situace, kdy se muži podílejí na péči jen okrajově. Tím ale dochází k situaci, kdy organizace sice zlepšuje pracovní podmínky pro jednu skupinu zaměstnanců, respektive zaměstnankyň-matek, nepřímo ale opomíjí otce, kteří mají také pečovatelské povinnosti. Doporučili jsme proto zvážit přejmenování celé brožury tak, aby nepodporovala stereotypní vnímání žen jako jediných možných osob čerpajících rodičovskou dovolenou. Může jít například o „Průvodce pro zaměstnance – nastávající rodiče“, „Průvodce pro budoucí rodiče“ apod.
- Zaměřit se na širší paletu forem podpory a motivace - kromě možnosti pracovat na dohody jsme doporučili zasílat rodičům nabídky práce nově obsazovaných pracovních pozic. Jednou z možností může být například i nabídka motivačního bonusu v podobě jednorázového nástupného či dorovnání mzdy jako při plném úvazku, i když se rodič vrací z RD dřív, než za tři roky a pracuje pouze na částečný úvazek.
- Pokud se chystá matka/otec po návratu pracovat ve flexibilním pracovním re-

žimu, je velmi podstatné zaměřit se na precizní vyjasnění informací ohledně dostupnosti v čase, kdy pracuje mimo pracoviště.

## PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLAĎOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

### Doporučení

- V kontextu potenciálního budování značky zaměstnavatele s prorodinným zaměřením doporučujeme zaměřit se zejména na oblast finančních výdajů spojených s péčí o děti. Možnost přímé finanční podpory v podobě příspěvku na školky/školy v přírodě, kroužků, táborů, ozdravných pobytů, sportovních aktivit apod., tedy takových benefitů, které se pozitivně odrazí přímo v kvalitě života zaměstnanců/kyň, považujeme za vhodnou cestu pro implementaci konkrétní prorodinné podpory.
- Zvážit potenciál založení firemní školky, případně zřízení dětské skupiny. Jde o to, že dostupnost míst v předškolních zařízeních či jiných alternativách institucionální péče o děti v předškolním věku je problém. Školka by mohla být silným motivátorem pro rodiče čerpající rodičovskou dovolenou, přilákat kandidáty z řad rodičů, kteří otázku péče intenzivně řeší, ale také odlehčit směnujícím rodičům, kteří řeší péči o nejmenší děti.
- Cíleně v rámci dotazníkových šetření zmapovat, zda lidem nechybí systémová možnost nárazově vyřešit nevolnost, nástup choroby či jakoukoli jinou nepředvídatelnou situaci spojenou s péčí o děti. Na základě výsledků doporučujeme zvážit zavedení dnů volna, která mohou být formulovány například jako sick days. Jako minimální počet těchto dní stanovit 3 dny ročně.

## PŘÍPAD 4

Jde o českou společnost poskytující e-commerce technologie a know-how velkým společnostem, které čelí digitální transformaci. Vyvíjí e-shopy a B2B systémy na míru pro velké e-commerce hráče. Zaměstnává kolem 65 zaměstnanců, z toho je 19 % žen.

## PRORODINNÉ ZAMĚŘENÍ A JEHO OTISK VE FIREMNÍ KULTUŘE

Jako klíčové hodnoty pracovní kultury definuje společnost důvěru a přátelskost. Pracovní kulturu jasně, stručně a přehledně popisuje firemní manifest, ve kterém jsou pojmenovány klíčové pilíře vytvářející prostředí pro sladění práce a soukromého života: důvěra (versus dohled), práce odkudkoliv (versus odsezený čas), flexibilní pracovní doba (versus od-do), on-line schůzky (versus nutnost sedět ve stanovený čas na stanoveném místě) a důraz na výsledky (versus počet odpracovaných hodin).

### Doporučení

- Jednou z nejdůležitějších zásad u designování opatření pro sladění je umožnit individuální volbu a nastavit podmínky tak, aby nástroje mohli využívat zaměstnanci bez ohledu na to, v jaké jsou životní situaci. Jde o jasný systém individuálních voleb tak, aby neměli aktérky a aktéři pocit, že někomu je dovoleno víc než jiným a nedocházelo tak k nepřímému znevýhodňování. Jde o uvědomění, že pokud se společnost zaměří pouze na jednu skupinu (například rodiče s malými dětmi), u jiné skupiny může toto zaměření vyvolat snížení loajality nebo nastolení otázky, jak výjimky směřující k jedné skupině vykompenzovat.

- Obecně platí, že firemní kultura ve startupech bývá v porovnání s jinými segmenty progresivní a pokroková. S tím jde těsně ruku v ruce potřeba hodnoty a směr, jakým se firemní kultura vyvíjí, neustále revidovat. Obzvláště, když firma rychle roste. Proto považujeme za jedno z nejdůležitějších doporučení pravidelně a systematicky zjišťovat, jak jsou lidé spokojeni, angažovaní a nakolik je pro ně pracovní zátěž zvládnutelná.

## FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Flexibilita času a místa je klíčový faktor pracovní kultury společnosti. Zaměstnanci/kyně mohou čerpat zkrácené úvazky, je nastavena pružná pracovní doba. Lidé mohou standardně pracovat odkudkoliv. S vysokou mírou flexibility a zejména pracovním režimem remote souvisí problém slábnoucí identity nových zaměstnanců k firemní kultuře a nedostatečně „nastartované“ angažovanosti lidí v rámci adaptačního procesu. Proto vedení motivuje zaměstnanec/kyně k tomu, aby alespoň 2 × týdně pracovali z kanceláře.

Doporučení se tedy v tomto případě nezaměřovala na otázky zvyšování flexibility – ta je u ve společnosti téměř na maximum možností – ale na potenciálně problematické momenty plynoucí z individuálně regulované pracovní flexibility a dopadů na vnímání angažovanosti lidí. Doporučili jsme proto zaměřit pozornost na otázku posilování identity a firemních hodnot.

## MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ (MD/RD)

Mateřskou/rodičovskou dovolenou čerpá 5 zaměstnankyň. Průměrný věk zaměstnanců/kyň je 34 let, což je v ČR věk typický pro rodičovství.

Společnost řídí procesy související s MD/RD intuitivně. Co se týče managementu MD/RD, zaměstnancům/kyním jsou zasílány informační maily o dění ve firmě a jsou vybízeni k účasti na firemních akcích.

#### Doporučení

- Zpracovat on-line dokument ukotvující vzájemná práva a povinnosti vztahující se k průběhu MD/RD, popsat postup HR oddělení při odchodu a návratu žen z MD/RD.
- Vzhledem k uvedenému rostoucímu počtu rodičů zvážit ustanovení ambasadora, který bude mít rodičovství a pečujících ve firmě ve své kompetenci agendu spojenou s rodinou (ať už v jakémkoliv modelu). Některé firmy zapojují samotné matky, které mohou mít v designování programů pro rodiče dílčí kompetence a fungují jako prvek přemostění mezi zaměstnavatelem a rodiči.
- Řada zaměstnavatelů již na prevenci „vypadnutí“ ze sociálních vazeb firmy myslí prostřednictvím interaktivních komunikačních platforem, facebookových skupin nebo speciálně tvořených newsletterů pro rodiče. Proto jsme doporučili zvážit, zda by podobná komunikační platforma nebyla možností, jak umožnit rodičům, aby se více cítili součástí firmy. Dali jsme proto ke zvážení, zda se nezaměřit na zakomponování myšlenky angažovaného otcovství a učinit ji součástí firemní kultury.
- Cílené udržování komunikace s matkami na MD/RD na základě předem zjištěného zájmu je dalším pilířem řízení přechodu na MD/RD. Je dobré dopředu zjistit, jak intenzivní kontakt s pracovištěm chce žena uchovat. Důležitým bodem diskuze by také měla být i otázka možné spolupráce a zájem ženy o více či méně inten-

zivní spolupráci během rodičovské dovolené – pochopitelně pracovní právní formou, jaká přichází v úvahu.

- Pokud odhlédneme od právní úpravy, oznámení těhotenství patří k situacím, které mohou zaměstnankyně prožívat velmi dramaticky. Není divu, protože historicky se jedná o jeden z nejsilnějších potenciálně diskriminačních momentů. Proto patří základním krokům správného managementu MD/RD vytvoření prostředí důvěry a nediskriminace. Nejde jen o přístup ze strany HR oddělení, ale zejména o dostatečný trénink manažerů menších týmů. Na těchto pozicích často mohou být lidé, kteří jsou bezdětní, mají s rodiči konkrétní špatné zkušenosti, ovlivňují je vědomé i skryté předsudky apod. Proto je potřeba jim poskytnout trénink a posílit jejich dovedností pro vedení takto citlivých rozhovorů, a to ideálně ještě před tím, než se do rozhovorů pustí.
- Doporučili jsme také rodičům čerpajícím rodičovskou pauzu zasílat nabídky pracovní spolupráce v podobě seznamu nově obsazovaných pracovních pozic.
- Když se rodič vrací z MD/RD a probíhá domluva nad flexibilním pracovní modelem, je potřeba, aby měl pracovní tým k dispozici přesnou informaci o pracovní době, kdy je rodič k zastížení mimo pracoviště a kdy v kanceláři, o časovém horizontu, ve kterém bude reagovat na rychlé úkoly, jakým způsobem, jakými nástroji a další technické informace.
- Z hlediska finančního ohodnocení žen je důležité hledat cestu, která bude schůdná pro firmu i zaměstnankyni. Může jít o ponechání původní mzdy na tři měsíce, během kterých ale firma zvýšeně dotuje vzdělávání tak, aby zaměstnankyni usnadnila přechod, o definování kon-

krétních milníků, po kterých dojde k navýšení, o komunikaci informace, o kolik se plošně měnily mzdy po jednotlivých letech tak, aby bylo přehledné, jaké navýšení je možné po dohodnuté době očekávat a podobně.

- Po určité době po návratu doporučujeme vést rozhovor o tom, jak se celý proces podařilo zvládnout. Vyřešit průběh zapracování, zvládnání flexibility, sladování pracovního a soukromého života, problémy a nedostatky, kterým zaměstnanci a zaměstnankyně čelí a spokojenost na pracovišti.

#### PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLADOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

Společnost zaměstnance/kyně konkrétně podporuje v následujících oblastech a následujícími nástroji:

Z hlediska flexibility místa a času jde zejména o remote work, pružnou pracovní dobu, nabídku zkrácených pracovních úvazků a volno nad rámec zákona. Volno navíc získávají zaměstnanci díky 25 dní dovolené, 2 dním sick days a placeným volnem nad rámec zákona v případě svatby a narození dítěte. Respekt k potřebě sladit práci a soukromí je zaimplementovanou hodnotou do firemní kultury. Zaměstnaní získávají také finanční příspěvky při narození 2000 Kč

#### PŘÍPAD 5

Společnost patří k poskytovatelům služeb v oblasti IT a telekomunikačních technologií, podpory prodeje, projektového managementu a technické a zákaznické podpory. Pobočka patří k jedné ze tří divizí společnosti. Zaměstnává 375 zaměstnanců, z toho 48 % žen.

a náklady při práci z domova jsou kompenzovány paušální částkou.

#### Doporučení

V kontextu ztrativní zaměstnavatele s prorodinným zaměřením jsme doporučili do budoucna zvážit, zda se z hlediska benefitů nezaměřit právě na oblast finanční podpory výdajů spojených s péčí o děti. Může jít například o příspěvek na školku/školu v přírodě, příspěvek na kroužky, tábory, ozdravné pobyty, sportovní aktivity dětí apod., tedy takové benefity, které se pozitivně odrazí přímo v kvalitě života zaměstnanců/kyní.

Z mnoha průzkumů zaměřených na potřeby pečujících zaměstnanců vyplývá, že opatření typu placeného volna, ať už je pojmenujeme jakkoliv (family days, personnel days, well-being days, whatever days) patří k nejžádanějším benefitům. Optikou rodičů se jedná o jeden z nejdůležitějších nástrojů, jak řešit nepředvídatelné situace vyplývající z péče o děti.

Ke zvážení jsme nabídli i model, kdy firma sestaví seznam finančních a nefinančních benefitů a zaměstnanec/kyně si vybere předem daný počet podle vlastního uvážení, např. osm benefitů z deseti. Jednou ročně pak lze výběr změnit, případně kdykoliv, když se změní potřeby daného člověka v důsledku životní situace/období.

#### PRORODINNÉ ZAMĚŘENÍ A JEHO OTISK VE FIREMNÍ KULTUŘE

Oblast sladování rodiny a profese není explicitně zakomponovaná ve strategiích, ale společnost realizuje dílčí opatření, která tvoří základní rámec pro naplňování potřeb pro sladění práce a soukromí.

Snaha o nastavení vstřícných podmínek pro rodiče a pečující je evidentní zejména v současném komunikačním procesu směrem k ženám (případně mužům) přecházejícím na mateřskou a rodičovskou dovolenou.

### Doporučení

Pokud mají být podpora a respekt k soukromému životu uchopeny jako součást firemních hodnot, kterou stojí za to komunikovat dovnitř i ven, a to zejména jako součást náborové politiky, je třeba vstřícnost ke sladování práce a soukromému životu konkrétně formulovat a písemně ukotvit. Podstatou je uvést, v jakých oblastech zaměstnanec/kyně konkrétně formu své lidi podporuje a jakými nástroji. Proto jsme doporučili vytvořit přehledný výčet opatření pro sladování, který by měl být veřejně komunikován.

I když řízení sladovacích strategií nemusí nutně přinášet okamžité výsledky, téma by mělo být napříč organizací propagováno. Cílem je, aby byli zaměstnanci nejen srozuměni s tím, jaké mají k dispozici sladovací nástroje, ale především aby jim bylo jasné, že pracují ve firmě, kde je v pořádku formulovat své potřeby a požadavky v oblasti sladění péče a práce.

Nejlépe fungují opatření, která řeší konkrétní problém. K tomu je potřeba získávat zpětnou vazbu o spokojenosti a naplnění potřeb zaměstnanců/kyň v oblasti sladování práce, rodiny a soukromého života. Doporučili jsme proto pravidelně snímat, jak jsou na tom se spokojeností ohledně možností sladění jednotlivé skupiny zaměstnanců z hlediska své rodinné/soukromé situace.

### FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

Na pozicích, jejichž charakter to umožňuje (tzn. mimo směnný provoz), mohou zaměstnanci/kyně využívat pružnou pracovní dobu. Práce z domova je využívána jako příleži-

stný nástroj flexibility, jehož pravidla jsou ukotvena ve vnitřním dokumentu.

Naprosto elementárním nástrojem ke snížení pracovního zatížení je kratší úvazek. Společnost možnost čerpání kratších pracovních úvazků nabízí. Pokud má zaměstnanec/kyně zájem a dokáže si s nadřazeným vyjednat individuální pracovní podmínky, je možné nastavit pracovní režim tak, aby vyhovoval potřebám na sladění pracovního a soukromého života.

### Doporučení

Za dobrou praxi se považuje, pokud zaměstnavatel v rámci oficiálních dokumentů upravuje podmínky pro čerpání časové a místní flexibility a uvádí, které pozice umožňují úpravu délky pracovní doby nebo místa výkonu práce na základě individuálních požadavků. Z pracovního řádu toto nebylo zcela jasné, doporučili jsme tedy detailnější rozpracování.

- Stejně doporučení platí i pro pružnou pracovní dobu, v níž spatřujeme významný potenciál. I v případě převahy zaměstnanců/kyň se stálou pracovní dobou, kteří nemají nyní mít důvod začátek a konec této doby měnit, je důležité, aby byli všichni o možnosti čerpat pružnou pracovní dobu informovaní a v případě potřeby ji mohli kdykoliv využít. Doporučili jsme do Pracovního řádu specifikovat detaily nastavení pružné pracovní doby – rozsah základní pracovní doby a volitelné pracovní doby a doplnit poučení o povinnosti respektovat maximální délku směny a odpočinku mezi směnami. Vhodné by bylo také doplnit pravidla pro řešení situace, kdy zaměstnanec dané vyrovnávací období nenaplní nebo naopak překročí stanovenou pracovní dobu.
- Možnosti flexibility explicitně komunikovat i jako konkrétní opatření například

v náborových aktivitách. Jde o to, učinit z flexibility náborovou výhodu, která může být rozhodujícím faktorem nejen pro skupinu rodičů, ale i zástupců generací, pro které je flexibilita velmi důležitá.

- Umožnit vedoucím zaměstnancům vzdělávat se v oblasti vedení lidí na dálku, zahrnout oblast do vzdělávacích plánů. V kontextu posunu, ke kterému v oblasti způsobu práce po covidu-19 došlo, se jedná o jednu z nejdůležitějších pracovních kompetencí manažerů. Doporučujeme sledovat dotační tituly, které se podporou vzdělávání a zvyšování kompetencí vedoucích zaměstnanců/kyň zabývají.

### MANAGEMENT MATEŘSKÉ A RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ (MD/RD)

Mateřskou/rodičovskou dovolenou čerpá 75 žen. Pracovněprávní otázky jsou zpracovány jak písemně formou letáku, tak uvedeny na interní komunikační platformě. Zde jsou přehledně uvedena práva a povinnosti jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců/kyň. Stejně tak je příkladem dobré praxe existence facebookové skupiny pro rodiče. Důležitou částí celého procesu je nastavení komunikace se zaměstnanými na rodičovské pauze, a to z hlediska její frekvence. Často se totiž stává, že se plány rodičů ohledně délky čerpání rodičovské dovolené mění. Z informačních materiálů vyplynulo, že termín pro kontaktování rodičů je dva až tři měsíce před skončením rodičovské. Za příklad dobré praxe považujeme možnost využít před návratem do práce kurzů cizích jazyků a workshop komunikačních dovedností.

### Doporučení

Aktualizovat informace uvedené v dokumentech pro rodiče tak, aby odpovídaly aktuální situaci a skutečností platným v roce 2022, a to zejména co se týče aktuální výše

rodičovského příspěvku a možnosti čerpat dávku otcovské. Dále jsme doporučili popsat a ukotvit postup personálního oddělení při přechodu z MD/RD zpět.

Udržet stávající opatření managementu mateřské/rodičovské dovolené a rozvíjet další podle výše uvedených doporučení.

Podpořit v komunikačních a společenských aktivitách myšlenku angažovaného otcovství.

### PODPŮRNÉ NÁSTROJE SLADOVÁNÍ PRÁCE, RODINY A SOUKROMÉHO ŽIVOTA (BENEFITY)

Mezi benefity prorodinného charakteru patří ve společnosti opatření z oblasti organizace pracovní doby: vstřícnost k uplatňování zkrácených úvazků, pružná pracovní doba s vyrovnávacím obdobím jednoho měsíce, individuálně vstřícný přístup v případě potřeby úpravy pracovní doby (např. z důvodu rodinné situace) a 5 týdnů dovolené.

### Doporučení

- Systematicky zjišťovat spokojenost s benefity a zajímat se o situaci zaměstnanců/kyň ve smyslu naplnění jejich potřeb v oblasti péče a práce. Na základě toho poté přizpůsobovat nabídku benefitů, včetně prorodinných.
- Pravidelně a průběžně analyzovat stávající systém benefitů, zejména s ohledem na měnící se podmínky a aktuální potřeby vašich zaměstnanců/kyň.
- Posílit povědomí vašich lidí o možnostech a pravidlech čerpání benefitů, včetně rodičů vracejících se z MD/RD.
- Zamyslet se do budoucna nad zavedením finanční podpory na mimoškolní aktivity dětí zaměstnanců/kyň.

- Věnovat prostor organizaci akcí pro celé rodiny jako stmelujícího prvku pracovního kolektivu.
- Nevztahovat řešení potřeby pečujících jen na skupinu rodičů nejmenších dětí. I s ohledem na stárnutí populace bude čím dál tím častějším tématem péče o stárnoucí rodiče.
- Do interních dokumentů explicitně vyjádřit vstřícnost v situacích souvisejících s dlouhodobou péčí o osobu blízkou (udělování neplaceného volna, a to i dlouhodobého). Vést v povědomí, že téma neformálně pečujících a stárnutí populace bude společensky stále častěji skloňovaným tématem, které se z dlouhodobého hlediska odrazí i ve struktuře pracovní síly. S tím počítat i pro vytváření dlouhodobých strategií v rámci personální politiky.

## POUŽITÁ LITERATURA

PLASOVÁ, B. Zaměstnavatelé a nerovnováha mezi prací a rodinou: disertační práce. MASARYKOVA UNIVERZITA Fakulta sociálních studií Katedra sociální politiky a sociální práce, 2012.

HOMFRAY, Šárka; SKALCOVÁ, Jana; ČMOLÍKOVÁ COZLOVÁ, Klára. Nástroje sladování osobního a pracovního života z pohledu zaměstnance i zaměstnavatele. Praha: GRADA Publishing, 2022, ISBN 9788027133413.

MAŘÍKOVÁ, Hana; FORMÁNKOVÁ, Lenka; KŘÍŽKOVÁ, Alena a kol. Diverzita v praxi. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v.v.i., 2015, ISBN 978-80-7330-266-5.

LENOCHOVÁ, Lenka; KOLÍNSKÁ, Rut. Management mateřských a rodičovských dovolených. Praha: Síť pro rodinu, 2022, ISBN 978-80-11-01770-5.

LOTT, Yvonne. Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arrangements nutzen. Německo: Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) der Hans-Böckler-Stiftung, 2019, ISBN 978-80-87748-52-7.

Internetové zdroje: dostupné k datu vydání publikace

Strategie rovnosti žen a mužů | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 12.10.2022]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie\\_rovnosti\\_zen\\_a\\_muzu.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf)

DUDOVÁ, R. Péče jako individuální odpovědnost a prohloubení ekonomického znevýhodnění sólo matek v pandemii covid-19. Gender a výzkum [online]. 2021 cit. 12.10.2022]. Dostupné z: <https://www.genderonline.cz/pdfs/gav/2021/02/08.pdf>.

Rodičovství a diskriminace v práci | Kancelář veřejného ochránce práv [online]. Copyright © [cit. 12.10.2022]. Dostupné z: [https://www.ochrance.cz/dokument/rodicovstvi\\_a\\_diskriminace\\_v\\_praci/rodicovstvi-a-diskriminace-doporuceni.pdf](https://www.ochrance.cz/dokument/rodicovstvi_a_diskriminace_v_praci/rodicovstvi-a-diskriminace-doporuceni.pdf)

Rovná odměna - projekt 22% k rovnosti - RovnaOdmena. Rovná odměna - projekt 22% k rovnosti - RovnaOdmena [online]. Copyright © 2023 RovnaOdmena [cit. 12.10.2022]. Dostupné z: <https://rovnaodmena.cz/>



Síť pro rodinu, z. s. je střešní organizace pro mateřská centra v České republice. Již 30 let posilujeme hodnotu rodiny ve společnosti, v mateřských centrech i na trhu práce. Motivujeme k aktivnímu zapojování do místních komunit, prosazujeme důležitost rodičovské role ve společnosti a podporujeme sladování rodiny a práce. Naším cílem je přispívat 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.



**SÍŤ PRO RODINU**

Zpracovala: Lenka Lenočová  
Vydala v roce 2022 Síť pro rodinu, z.s.  
Truhlářská 24, Praha 1