

z_anima

**Harmonizace rodiny a zaměstnání
jako součást společenské odpovědnosti**



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Obsah

Úvod	2
Společensky odpovědná opatření v organizacích – principy zavádění ve firmách	3
Harmonizace rodinného a pracovního života očima zaměstnavatelů	16
Opatření podporující slučitelnost rodiny a zaměstnání – projev filantropie, další vývoj personální politiky, nebo ještě něco jiného?	22

Úvod

Dostává se Vám do ruky brožura se známou tematikou opatření podporujících slučitelnost rodinného a pracovního života. Každý, kdo se o „slučitelnost“ je- nom trochu zajímá, dokáže opatření vyjmenovat a ví, že nabídka je v českém prostředí zatím nedostatečná. Není také žádným tajemstvím, že velká část zaměstnavatelů je stále vůči těmto opatřením nedůvěřivá.

V rámci projektu Z_ANIMA jsme se během více než 100 konzultací se zaměstnavateli setkávali s různými postoji. Pochopili jsme, že téma je nutno vnímat v širších souvislostech, než se soustřeďovat na pouhý výčet opatření a benefitů a diskuse o jejich výhodách a nevýhodách.

Nabízíme proto nejen výsledky naší práce, ale i zamyšlení nad tím, jakou souvislost má snaha o zavádění opatření ulehčujících harmonizaci rodiny a zaměstnání s trendy společenské odpovědnosti firem.

A v neposlední řadě bychom rádi pozvali k zamyšlení i ty zaměstnavatele, kteří zatím pochybují o smyslu diskusí na toto téma.

Společensky odpovědná opatření v organizacích – principy zavádění ve firmách

Proč se dnes potřebujeme zabývat problematikou odpovědných opatření v organizacích?

Podívejme se na dnešní společnost. Vzájemná lidská solidarita, potřeba pomoci, připravenost hledat řešení jakýchkoliv situací. Zdánlivě přirozené projevy člověka. A je tomu tak opravdu? A jak je tomu v prostředí zaměstnavatelských organizací (dále jen organizace)? Jak tuto přirozenou stránku člověka projevují manažeři, majitelé zaměstnavatelských organizací? Není to tak jednoznačné, ba dokonce se to mnohdy i neděje.

Trocha sociologie či pro některé filosofie: sociální myslitelé jasně popisují současnost jako období krize. Tofflerovi¹ přirovnávají **vývoj současné civilizace** třem po sobě jdoucím vlnám, z nichž po první – **zemědělské** ještě doznívá druhá – **průmyslové** civilizace a současně zrychleně se valí již třetí – **globální revoluce**. Přitom každá vlna ruší kulturu předcházející. Třetí vlna přináší zcela nový způsob života, nové výrobní postupy, technologie, jiné principy rodiny, školy, podniků, rodí se nová etika. (*Velmi výstižně označení je, že první vlnu symbolizuje motyka, druhou běžící pás a třetí počítače.*) Ve třetí fázi se již ocitáme my a současně prožíváme doznívání té druhé. Dochází tedy ke **střetu dvou vln**, což má negativní dopady. Nesourodé kultury, z nichž jedna ještě nedozněla a druhá již existuje, spolu bojují. Otázkou současnosti je proto i nutnost zabývat se následky vývoje průmyslové společnosti. Intenzivní zaměření na ekonomický růst, schopnost konkurence na stále obsazenějších trzích, boj o omezené zdroje a mohli bychom jmenovat další často zveřejňovaná a diskutovaná témata současnosti. Současně však hledáme cesty, jak napravovat vznikající problémy. Obzvláště v environmentální oblasti, tedy v prostředí, zvláště pak v oblasti vztahů lidí ke společnosti, vztahu lidí k sobě vzájemně.

Velmi výstižně popisuje trendy současného vývoje společnosti i s jejími důsledky např. Jochmann². Hovoří o vývojových **změnách civilizačních a kulturních**. (*Civilizaci Jochmann charakterizuje jako společenský útvar doprovázený*

1) Srov. TOFFLER, A., TOFFLEROVÁ, H. *Nová civilizace. Třetí vlna a její důsledky*. Praha: Dokořán, 2001.

2) Srov. JOCHMAN, V. Člověk na přelomu tisíciletí. In *The individual and society at the turn of the century: view from both sides*. Olomouc: Palacký University Olomouc. Philosophical faculty Olomouc, Czech Republic, September 3.–5. 1998



specifickými sociálními strukturami. Kultura je zase souhrn všech výtvorů člověka.) Naše současná civilizace i kultura je podle Jochmanna provázána několika **základními rysy**. Zdůrazňuje zvláště **racionalismus** (až příliš věcný přístup k životu, řešení priorit v zajištění obživy, spotřeby, výroby, uspokojování potřeb lidí v jejich spotřebě, zaměření na výkony lidí, maximalizace využití zdrojů, silná orientace na zisk), **individualismus** (soustředění se na sebe, své vlastní potřeby a zájmy, doprovázený rozpadem partnerských a hlavně manželských vztahů, rozpadem rodiny, zánikem tradic, silné konkurenční boje ve všem a všude) a **dynamismus** (rychlý rozvoj, rychlé tempo života, stres jako běžná součást života), které současně představují i současnou krizi v podnikání, v tvorbě kultury uvnitř organizací, projevují se ve vztazích lidí mezi sebou, tedy i ve vztahu zaměstnavatelů a zaměstnanců. Uvedené rysy jsou čitelné v našem životě, v podnikatelském prostředí, ve vztazích zaměstnavatelů k zaměstnancům. Organizace jsou silně zaměřené na zisky, vytvářejí konkurenční prostředí. V současné ekonomické situaci v nutné honbě za ziskem není čas věnovat se komfortu pro zaměstnance, není čas přemýšlet nad dopady vlastního jednání (dlouhodobě se drží výrazná nespokojenost s neosobními až nepřátelskými vztahy na pracovišti cca u 20 % dotazovaných, s ohodnocením své práce je nespokojeno dlouhodobě 60 a více procent dotazovaných³). Není prostor pro cit, přirozenost, etiku. Převažují vlastní zájmy nad společnými zájmy, vlastní užitek lidem stačí (v žebříčku hodnot u nás první místa zastává vlastní spokojenost a zabezpečení rodiny, zájem o okolí je na 25. místě ze 30⁴). Tím si lidé postupně zvyšují tempo života, jiní se musí přizpůsobovat, mají-li obstát v konkurenci na trhu práce i v dravém pracovním prostředí. Vysoké tempo současného vývoje určuje lidem také vysoké tempo jejich života. Stres, nedostatek času věnovat se sobě, natož pak jiným.

Společenská odpovědnost organizací – zaváděná odpovědná opatření do organizací, charakteristické rysy, současný stav

Do výše popsané doby krize společnosti se dnes snažíme uměle vkládat to, co postupně vymizelo – slušnost, vstřícnost, zájem o druhé, etický rozměr. V prostředí podnikání či jakýchkoliv organizací mluvíme o společenské odpovědnosti, o odpovědných opatřeních. Co je nezbytné si uvědomit? **Společenská odpovědnost organizací jde nad rámec zákona**, nad rámec povinností organizací, mnohdy **mimo jejich hlavní činnost** či ziskovou činnost. Není žád-

3) Viz http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7265/f3/eu140728.pdf. cit. 10. 9. 2014.

4) Viz http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7263/f3/ov140717.pdf. cit 10. 9. 2014.

ným způsobem unifikovaná a **nelze ji proto zákonem vynutit**. Je založena na svobodné volbě podnikatelských subjektů. Každý se nezávisle rozhoduje, zda půjde cestou společensky odpovědného podnikání nebo ne. Míra společenské odpovědnosti se tak liší na úrovni jednotlivých organizací, celých korporací nebo také regionů i států. Dobrovolnost realizace odpovědných aktivit vychází z vnitřního přesvědčení jednotlivců pracujících v managementu organizací o správnosti takového počínání.

Neustále rostoucí řada publikací, článků, internetových prezentací zaměřených na různá témata odpovědných opatření v organizacích svědčí o tom, že zejména v západní Evropě a Americe se toto téma stalo moderním, často prezentovaným tématem jak na poli vědeckém, tak i na poli žité praxe⁵. Česká republika za tímto celosvětovým trendem mírně zaostává, nicméně i její míra zájmu o některá dílčí odpovědná opatření rychle roste⁶. V ČR se v současné době **stále více diskutuje na téma společenská odpovědnost organizací, a to nejvíce na úrovni komerčního a neziskového sektoru, zvláště pak velkých organizací**. Jako důkaz zde můžeme uvést například výzkum realizovaný v rámci aktivit projektů ESF „Corporate Social Responsibility jako nástroj konkurenceschopnosti malých a středních podnikatelských subjektů v Praze“⁷, výzkum „Koncepte společenské odpovědnosti podniků“⁸, výzkum realizovaný mezi malými a středními firmami v Olomouckém kraji⁹, práce platformy Byznys pro společnost¹⁰, práce Společnosti pro kvalitu¹¹.

5) FREDERICK, W. C. *Corporation, Be Good! The Story of Corporate Social Responsibility*. Indianapolis: Dog Ear Publishing, 2006. FREEMAN, R. E.: *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield: Pittman, 1984. WILLIAM, F. C., POST, J. E., DAVIS, K. *Business and Society: Corporate Strategy. Public Policy. Ethics*. New York 1999.

6) Putnová, A. *Sociální odpovědnost a etika podnikání*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2004. Kolibová, H. *Sociální odpovědnost firem*. In *Malé a střední podniky před a po vstupu do Evropské unie*. Karviná: Slezská univerzita, 2003. KLÍMOVÁ, V. *Společenská odpovědnost firem a její uplatnění v praxi*. In *Determinanty sociálního rozvoje – Sociálne podnikanie V*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, 2007. KAŠPAROVÁ, Klára. *Společenská odpovědnost podniků – vyhodnocení*. In *Vývojové tendence podniků III*. Brno: Ekonomicko-správní fakulta, Masarykova univerzita Brno, 2007.

7) Viz http://www.auxilia.cz/docs/projekt_CSR_info.pdf cit. 10. 9. 2014

8) Viz http://www.auxilia.cz/docs/projekt_CSR_info.pdf. cit. 10. 9. 2014

9) Viz Závěrečná zpráva z výzkumu http://www.mvso.cz/data/upload/MMSP_a_CSR_Zavrecna_zprava_final.pdf . cit. 10. 9. 2014

10) Viz <http://www.byznysprospolecnost.cz/>. Cit. 10. 9. 2014

11) Viz <http://www.csq.cz/>. Cit. 10. 9. 2014



V některých zemích společenská odpovědnost vychází z ještě zakořeněných kulturních tradic, a tudíž neobnáší pro jeho realizaci a udržení žádné zvláštní opatření a úsilí (např. severoevropské státy – Norsko, Švédsko, země islámu). V některých zemích, a země střední Evropy i s ČR mezi ně patří, chceme-li nastoupit cestu společensky odpovědného způsobu podnikání, **musíme tuto tradici opět infikovat do podnikatelských subjektů, znovu probudit tuto přerušenu tradici.**

Dle výše zmíněných výzkumů a iniciativ je prozatím **velmi málo rozvinutý trend společenské odpovědnosti na území ČR.** Proč? Nízký zájem o řešení současných problémů společnosti je zapříčiněn událostmi posledních desetiletí u nás: výjimečná pozice manažerů v organizacích je daná historicky direktivním přístupem k vedení organizací a v současnosti posílená i mnohdy nevyjasněnými vztahy v organizaci, vlastnictvím majitelů – manažerů a s ním absolutností v jednání vůči zaměstnancům, nedostatečnou kontrolou v organizacích, množstvím volných pracovních sil na trhu práce, ve státní správě zase přezaměstnaností a byrokratismem, neustále probíhající celosvětovou ekonomickou recesí. Společenská odpovědnost se podle uvedených informací stává součástí současné české společnosti pomalu, zato ale jistě. Přicházejí příklady ze zahraničí, zahraniční firmy si s sebou přinášejí svou mateřskou kulturu obsahující mnohdy i již propracovanou společenskou odpovědnost, podnikatelé a manažeři při hledání motivačních nástrojů pro své zaměstnance ve snaze maximalizovat výkony objevují sílu opatření ve prospěch zaměstnanců, ve snaze vybudovat si pozitivní image v konkurenčním prostředí zase objevují sílu investice do okolního prostředí a budování pozitivního image. Stále častěji jsou připomínány příklady z historie, kde vůdčím představitelem je Baťa a „batismus“¹².

Můžeme pozorovat některé rozdíly v budování společensky odpovědného přístupu u organizací různého typu nebo charakteristických rysů.

Větší tradiční organizace či jinak řečeno běžné firmy u nás, převážně výrobní, jsou stále zaměřené na maximalizaci zisku. Cestou je minimalizace investic, minimalizace nákladů, direktivní řízení, práce s lidskými zdroji centralizovaná na nábor nových pracovníků, jejich rychlou obměnu, jednoduché zapracování. Pokud většinu zaměstnanců ještě k tomu tvoří manuálně pracující dělníci s minimální kvalifikací, firmy ani nevyvíjejí úsilí o to, si zaměstnance udržet. Ba naopak, využívají přebytku pracovních sil na trhu práce. Narazíme-li na firmy, v jejichž vedení se ocitlo více mladých ambiciózních manažerů, ve firmě nepovažují za potřebné zabývat se myšlenkami o řešení rodinných problémů. To, co neřeší oni sami, pro ně neexistuje. Ve jmenovaných typech firem na výzvy ke společensky odpovědnějšímu přístupu většinou reagují slovy: „Proč bychom to dělali? Co by z toho měli naši akcionáři?“, „Nejsme charita, to jste na špatné adrese.“, „Jsme tu, abychom vyráběli. Charita lidi neuživí.“

Jiná specifika jsou viditelná u zastoupení **zahraničních firem u nás.** Najdeme firmy, které jsou dobrým příkladem pro naše tradiční firmy. Společensky odpovědný přístup si přinesly s sebou s firemní kulturou, a tak učí i nás, jak ji lze přirozeně dělat. Velké mezinárodní firmy nám zase ukazují, jak lze společenskou odpovědnost velmi promyšleně využívat ve svůj prospěch, pro svou ziskovou činnost. Prezentují se bohatou aktivitou vůči okolnímu prostředí, řadou vstřícných opatření pro zaměstnance. Ve skutečnosti tím také zakrývají své nekalé praktiky zase v jiné oblasti (způsob podnikání v zemích třetího světa, přijímání surovin získávaných i dětskou prací, přístup k zákazníkům s využitím mezer v právu apod.). Zaměstnávají placené manažery pro oblast společenské odpovědnosti, na webových stránkách se prezentují profesionálně, používají různé metodiky pro deskripci míry své společenské odpovědnosti, vstupují do soutěží. Vytvářejí si tak systematicky pozitivní obraz na veřejnosti, což se jim velmi dobře navrací v jejich ziskové činnosti. Jsou však i takové zahraniční firmy, které přišly podnikat k nám právě proto, aby se vyhnuly společensky odpovědné cestě podnikání. Využívají situace, kdy u nás tento koncept není rozvinutý, neexistuje skutečný společenský tlak na odpovědné podnikání, státem dané regulativy jsou mírnější než v jejich mateřské zemi. Můžeme se tak dozvědět: „Neotevřel jsem pobočku v Česku proto, abych tady musel dělat stejné blbosti jako u nás.“

Naproti tomu zde máme řadu **mikro, malých a středních podniků.** Také zde je možno sledovat jisté charakteristiky ve společenské odpovědnosti. Jedná se o organizace s počtem zaměstnanců maximálně do 200, firmy, ve kterých se většinou zná každý s každým, často rodinné firmy, firmy, kde má každý zaměstnanec svou jasnou roli a kde se nedá ztratit v davu, firmy, které vynakládají veškeré úsilí na to, aby v současných podmínkách obstály. Nemají čas věnovat se cíleně společenské odpovědnosti, nemají většinou ani možnost sledovat trendy v podnikání a znát něco jako společenskou odpovědnost. Řemeslníci v obcích, malí podnikatelé ve městech, samozaměstnavatelé. Zdálo by se, že v této skupině organizací ani nelze očekávat společensky odpovědný přístup. Pomůžeme-li si výsledky průzkumů, realita je zajímavá. Podle výzkumu v Olomouckém kraji¹³ asi tři čtvrtiny firem neslyšely o společenské odpovědnosti, neznají ji. Přesto téměř 90 % dotazovaných firem na přímé dotazy o konkrétních společensky odpovědných opatřeních odpovědělo pozitivně. Jedná se nejčastěji z jejich strany o podporu akcí v obci, o zaměstnávání nezaměstnatelných rodinných příslušníků a péči o celé rodiny svých zaměstnanců. Své aktivity většinou nijak neprezentují, nepovažují je za něco neobvyklého. Nejedná se u nich o promyšlený ucelený koncept, jedná se o podnikání s citem s vědomím, že v obci, kde působí, potřebují obstát.

12) Srov. BAŤA, T. Úvahy a projevy. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2002.

13) Viz Závěrečná zpráva z výzkumu http://www.mvso.cz/data/upload/MMSP_a_CSR_Zavrečna_zprava_final.pdf. cit. 10. 9. 2014



Samostatnou kapitolu tvoří **veřejná správa a samospráva** – tedy úřady a přístup úředníků. Zde je situace specifická tím, že již samotnou podstatou jejich zřízení a fungování je služba veřejnosti. Z tohoto pohledu se často dozvídáme, že už není prostor pro další společenskou odpovědnost, že úředníci odpovědní jsou díky své práci. Připomeneme-li si ale definici společenské odpovědnosti, není důvod úřady a úředníky vylučovat. Jednat nad rámec svých zákonných povinností určitě mohou. Dalším specifikem je, že úřady jsou svázány mnohými regulativy, které skutečně některá opatření znemožňují (např. možnost rozdělení pracovních úvazků na několik částečných úvazků). Za projevy společenské odpovědnosti úřady často označují různé druhy jejich auditů a certifikace. Zbytnělá byrokracie reálná, ale i v myšlení lidí pracujících na úřadech je příčinou, proč tyto instituce se skutečné společenské odpovědnosti prozatím hodně vymykají.

Svým přístupem k problematice společenské odpovědnosti v tomto pojednání nabízíme možnost nahlížet na toto téma jako na objekt vhodný pro vzdělávání manažerů, zaměstnanců organizací, skupin nazývaných „stakeholders“ (všechny zainteresované strany každé organizace, tedy i zákazníci, veřejnost, dodavatelé, odběratelé, vlastníci apod.). Společenskou odpovědnost v organizacích vidíme jako součást jejich kultury a podnikání, které se díky přerušení kulturní tradice se dočasně z organizací vytratily v přirozené podobě (viz příklady v minulosti, jako Baťa, Tayllor, Ford, ale i místní živnostníci, kteří podporovali místní sirotky a sirotčince). Nyní potřebujeme tuto přirozenou součást podnikání znovu rozvíjet, znovu se jí učit. Učit jako jednotlivci i jako celé organizace.

Kdo a proč má být odpovědný? – Nutnost implementace odpovědných opatření do organizací

Máme-li být úspěšní, **je důležité hledat cesty, jak společenskou odpovědnost** v podobě informací, dovedností a požadovaných postojů **zprostředkovávat** jednotlivcům jako občanům, zaměstnancům, kolegům, zaměstnavatelům, manažerům, ale i celým skupinám jako firmám, úřadům. Najdeme-li je, bude výsledkem odpovědný přístup celých organizací jako jejich přirozené jednání.

Jedna cesta implementace je tady směřovaná k jednotlivcům. V duchu myšlenek současných sociálních myslitelů¹⁴ čeká společnost změna v jejich chování, v jejich etice. Více nebo méně tato změna potřebuje zasáhnout každého z nás jako člověka. Potřebujeme se začít více dívat kolem sebe, přemýšlet nad tím, jak dělat věci nejen správně, rychle, efektivně, jak zajistit sebe a svou

rodinu, ale potřebujeme se učit dělat vše více ohleduplně, bez ohrožování a ovlivňování jiných lidí, ba naopak, s ohledem i na potřeby těch druhých, nejen vlastních. Je to změna v myšlení lidí, v jejich postojích a hlavně v hodnotách, které vyznávají a za kterými jdou.

Druhá cesta implementace společenské odpovědnosti je implementace do organizací jako podnikatelských celků, které produkují také projevy svého chování v rámci své ziskové činnosti nebo poskytované služby, v podobě organizační kultury, svých aktivit s dopadem do vnějšího prostředí, aktivit zaměřených dovnitř vůči svému vnitřnímu prostředí a svým pracovníkům. Požadavek podnikání s odpovědností vůči vnitřnímu i vnějšímu prostředí je pro organizace doposud podnikající tradiční „business“ cestou výrazná změna. Je to jiná cesta k výsledkům, je to jiný způsob myšlení. Je to pro organizace tedy záležitostí implementace změny do organizace.

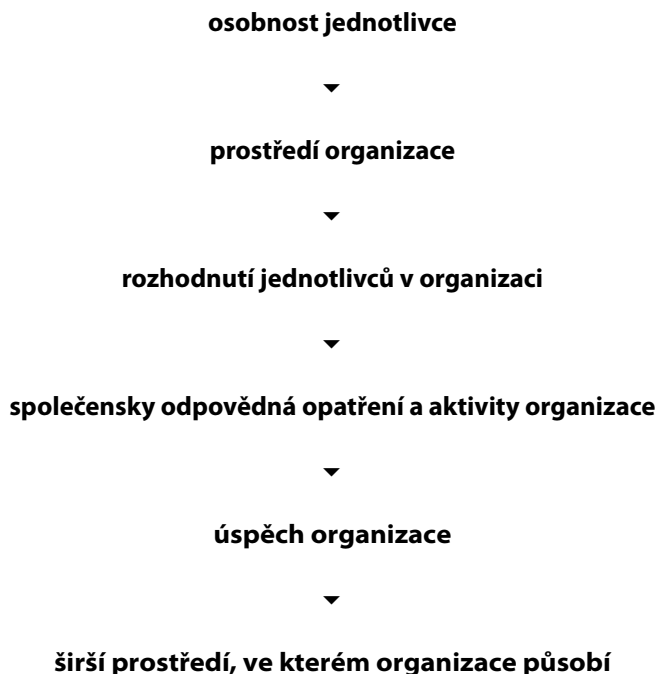
Je nutno si uvědomit, že **společenská odpovědnost je pro organizace jedna z možných cest podnikání a poskytování služeb, v tomto případě cesta nesobecká, není krátkozraká, respektující potřebná a požadovaná etická hlediska.** Společenská odpovědnost je dokonce i jedním z proklamovaných způsobů podnikání v současném globalizujícím se světě. Organizace soutěží v míře své společenské odpovědnosti, certifikují se v ní (viz nově přijatá norma ISO 26 000), používají ji pro veřejnost jako jakési „odpustky“ za své prohřešky v podnikání. Ať je to tak nebo tak, ten, kdo nastoupí cestu společenské odpovědnosti, získává pro budoucnost nejasnou a nejistou výhodu, v každém případě morální respekt a ocenění, stane se přínosem nejen sám pro sebe, ale i pro širší okolí, dokáže prostředky, kterými vládne, pomoci tam, kde je pomoc nezbytná. A dělá-li to dobře, dokáže ze své společenské odpovědnosti zpět těžit ve prospěch své ziskové činnosti – loajálnější zaměstnanci podávají vyšší výkony, zaměstnanci s rodinami pracující v režimu, ve kterém podávají vyrovnanější výkony a nemusí být nahrazováni, spokojení zákazníci pociťují zvýšenou péči o ně se vracejí ke svým dodavatelům apod.

Hlavní směr v dalším rozvoji podnikatelských subjektů směrem k úspěchu na trhu podnikání je varianta použití společenské odpovědnosti jako cesty do vyšší úrovně podnikatelského a společenského postavení firmy, prostředek k dalšímu hospodářskému růstu v dlouhodobých strategických ukazatelích, něco nového, co dává organizacím odlišnost na trhu. Organizace však pociťují pozitivní přínosy odpovědného přístupu až v dlouhodobém horizontu. Překlenout toto období čekání musí s pocitem dobrých úmyslů, svým vlastním přesvědčením, oceněním od jednotlivců.

14) Srov. BAUMAN, Z. *Úvahy o postmoderní době*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1995.

Kontinuum implementace změny – implementace společenské odpovědnosti

V této části poukážeme na styčné body mezi běžnou praxí podnikatelského světa a odpovědného přístupu k podnikání a pracovníkům. Kde se může v organizaci společenská odpovědnost odehrávat a rozvíjet? Můžeme si realitu představit jako následující kontinuum¹⁵:



Na počátku celého procesu je vždy konkrétní člověk – manažer, zaměstnanec, podnikatel. Člověk, který chce uplatnit své osobní postoje i tam, kde pracuje, cítí odpovědnost i za způsob, kterým podniká, i za způsob, kterým ovlivňuje lidi kolem sebe. Většinou vychází pouze ze své intuice, odvahy vidět věci jinak než jiní. Navrhuje opatření, která nejsou s ničím v rozporu, jen nejsou obvyklá.

15) Uvedené kontinuum je výsledkem toho, co jsem doposud o společenské odpovědnosti nastudovala, mých vlastních zkušeností z praxe manažera, poznatků z poradenské činnosti a implementace společenské odpovědnosti do firem.

Nesmíme zapomenout, že člověk – manažer, zaměstnanec, podnikatel, se ocitá v konkrétním **prostředí organizace**, ve které má svou konkrétní pozici. Organizace má své způsoby chování, tradice a zvyky, ale i normativy v podobě dodržované řídicí dokumentace či v podobě dobrovolně ctěných etických kodexů. Hovoříme o organizační kultuře. Je logické, že se tedy střetává osobní postoj člověka s postojem samotné organizační kultury. *(Nemluvmě nyní o organizacích (většinou velkých), které již mají ve své kultuře odpovědnost k zaměstnancům a svému okolí, mají i mechanismus pro přijímání nových námětů – miniprojekty zaměstnanců, schránky na nápady, soutěže zaměstnanců v nejlepší návrhu apod.).* Ty organizace, které koncept nemají, jsou odkázány na osobní odvalu jednotlivců, kteří se nebojí přinášet návrhy a dovedou vidět jiné postupy v jednání se zaměstnanci, pokud mohou svým postavením, sami si odlišné postupy dovolí i ojedinele aplikovat jako svůj osobní nástroj vedení. Takových organizací je hlavně na úrovni malých a středních většina. Taková organizace má také možnost nastoupit cestu učení se (viz tento projekt Z_ANIMA). Nicméně čeká ji určitě i složitá cesta implementace změny do organizace a její kultury, ale hlavně cesta působení na zvyky a hodnoty lidí ve vedení organizace, které se mění jen pozvolna, a to nejlépe cestou osobních příkladů, zkušeností, vlastních zážitků.

Teprve až se podaří člověku v kultuře jeho organizace najít cestu k uplatnění jeho návrhu, může dojít k **rozhodnutí v organizaci**. Teprve v této fázi můžeme hovořit o vítězství, tedy o otevřené cestě v organizaci k realizaci **konkrétních opatření, aktivit** vůči svému vnitřnímu prostředí (zaměstnancům), vůči vnějšímu prostředí (potřebným skupinám obyvatel). Opatření a aktivity jsou výsledkem souhry a složité cesty předcházejících fází. Teprve tato fáze je přitom nejzřetelnějším projevem společenské odpovědnosti v organizacích. Prostřednictvím konkrétních aktivit můžeme organizace posuzovat v jejich odpovědnosti, zaměstnanci mohou užívat jejich dopad. Nezapomeňme, že veškeré předcházející nerealizované snahy jednotlivců, plány, dobré úmysly a myšlenky, které se nepodaří prosadit, nemají viditelné výsledky, jsou pouze úsilím, vynaloženou energií lidí bez vnímatelných výsledků.

Podstatou celého procesu podnikání, a to i v intencích společenské odpovědnosti, je zvýšení zisku, tedy úspěch organizace v dlouhodobém horizontu. Společensky odpovědná opatření k němu dovedou jednoznačně přispívat. Vyšší spokojenost zaměstnanců je předpokladem stability zaměstnanců, výkonů z vnitřní motivace podmiňované nefinančně a ne vnější motivace založené na výši finanční odměny a je i předpokladem loajality k zaměstnavateli. Následně se dostavuje vnější image kvalitního zaměstnavatele a odpovědného podnikatele. Ve výsledku přichází celkový úspěch organizace v konkurenčním prostředí. **Prostředí**, ve kterém organizace podniká (konkurenční prostředí, prostředí lidských zdrojů na trhu práce, prostředí obce, kde je organizace umístěna), se dozvídá reference na organizaci, lidé si sdělují navzájem informace, zkušenosti, zážitky. Image společensky odpovědné organizace dovede



tak být nástrojem konkurenční výhody, cílem pro zajímavé kvalitní pracovníky, dobrým partnerem či součástí fungující obce, města. V prostředí se přenášejí informace, know-how, jsou vytvářeny pobídky pro šíření společenské odpovědnosti (soutěže – TOP odpovědná firma, webové stránky – souvisime.cz, tis-koviny – časopis CSR fórum, konference, vzdělávací aktivity apod.).

*Je nezbytné si uvědomit, že popsané kontinuum je ve všech svých fázích propojeno rolí jednotlivce a jeho postojem ke společenské odpovědnosti. Má-li dojít k realizaci konkrétních aktivit a opatření organizace, musí dojít ke konkrétním rozhodnutím jednotlivců jít v podnikání cestou společenské odpovědnosti. Rozhodnutí řídicí chování celé organizace vždy vychází z rozhodnutí větší nebo menší skupiny jednotlivců. V méně případech i z rozhodnutí jednotlivce (např. malé organizace, OSVČ, člověk s vlivem v organizaci). Řečeno jinak, **úspěch implementace změn do chování jednotlivců i do chování celých organizací má své centrum v jednom místě – ve změnách myšlení jednotlivců.***

Způsoby implementace změny do organizace – manažerský postup

Z vlastní zkušenosti víme, že při implementaci změn do organizace si nejčastěji manažeři kladou následující otázky: „*Jak správně zabezpečit úspěšnost implementace nových myšlenek a postupů do stávajících prostředí organizace?*“, „*Které postupy jsou efektivní?*“, „*Co jsou klíčové momenty úspěchu?*“ Odpovědi nemusí být složité. Stačí hledat v běžných manažerských technikách či v postupech z oblasti řízení lidských zdrojů. V následujícím textu jsou uvedeny dva, které mohou být návodem pro každého majitele firmy či manažera, mohou být i inspirací pro pracovníky v organizacích, pokud se chtějí angažovat do zavedení některých opatření společenské odpovědnosti.

Klasický přístup k implementaci změn je manažerská **technika řízení změny** v organizaci. Je založena na třech jednoduchých fázích¹⁶: **fázi rozmrazení, fázi změny a poslední fázi zmrazení**. Tento postup se jako manažerská technika zaměřuje prvotně na způsob řízení v organizaci. Nicméně lze se tímto postupem inspirovat i jako procesem nutné změny v myšlení lidí:

ad 1. první fáze rozmrazení: máme-li myšlenku nějakého opatření, aktivity ve prospěch zaměstnanců, je důležité nejprve začít působit na informovanost pracovníků o námětu, zamýšleném opatření. Je to ta nejnáročnější fáze, protože je závislá na tom, jak rychle a jak kvalitně pracovníci, management, majitel organizace plánovanou změnu přijmou. Chce to čas, postupné zmiňování výhod, dokládání funkčnosti opatření, vyhledávání vhodných příležitostí k diskusi o námětu. Potřebujeme se setkávat s lidmi, kteří mají v organizaci

vliv, tedy neformální autoritu, protože tito lidé následně umí ovlivnit ty, kteří mají nezbytnou moc pro zavedení opatření. Zde se lidé napříč firmou mohou spojovat do týmu nadšenců pro realizaci myšlenky. První fáze nekončí, dokud klíčoví pracovníci skutečně důvody pro změnu nepřijali a dokud nebude management společnosti mít jistotu, že klíčoví výkonní pracovníci díky svému přesvědčení budou na samotné změně aktivně participovat nebo alespoň jí nebránit, že ji přijmou. Jde zde pouze o působení na postoje klíčových pracovníků.

ad 2. druhá fáze – implementace změny v sobě obsahuje zavedení nových postupů, zvláště i případnou odbornou přípravu kompetentních pracovníků na práci v podmínkách zavedeného opatření, tedy jakési vzdělávání pracovníků. Zde potřebujeme využívat postoje pracovníků ovlivněných v první fázi ve prospěch realizované změny, zformoval-li se nám tým, je nutno jej podpořit v jeho práci. Pracovníci v této fázi mají dobře chápat přínos změny pro celou organizaci, pro jejich vlastní pracovní výkon i pro ně samotné. Získávají svou osobní zkušenost, kterou budou následně vyhodnocovat.

ad 3. třetí fáze zmrazení pak upevňuje vytvořené nové dovednosti, postupy, procesy. Upevnění probíhá nezbytnou formou administrativní, tedy formou vytvoření veškeré administrativní podpory, ale také formou udržení používání nových postupů u odpovědných pracovníků, což znamená další intenzivní působení na pracovníky nejrůznějšími formami (vzdělávacími akcemi, příklady, zažíváním pozitivních zkušeností, získáváním zpětné vazby, zájmem o komentáře k osobním zkušenostem zaměstnanců s opatřeními a jejich zohlednění).

Dalším možným pohledem na implementaci odpovědných opatření do organizace může být pojetí osobního rozvoje pracovníků, doplňování jejich znalostí a dovedností, vnímání aktuálních požadavků pracovníků pro maximalizaci jejich pracovního výkonu. Tzv. **cyklus systematického přístupu ke vzdělávání pracovníků**¹⁷ ukazuje cestu realizace změn v organizaci jako změn v pracovních výkonech jednotlivých pracovníků nebo celých skupin. Celý model se skládá ze čtyř fází a jednoho ukotvení.

1. Začátkem celého postupu je zájem, ochota hledat změny, vycházet z nedostatků v pracovním výkonu a mít vize požadovaných výkonů, tzv. **identifikace potřeb změny**. Může jít o nové cíle organizace, může jít o rozdíl mezi požadovaným výkonem a reálným výkonem, který bývá identifikován v kvantitativních ukazatelích, tedy v objemu výroby, prodeji, pozitivních událostí u pracovníků na konkrétních pracovních pozicích

16) Srov. ŠULEŘ, O. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995.

17) Srov. PITRA, Z. *Podnikový management*. Praha: ASPI, 2008.



nebo v kvalitativních ukazatelích, tedy požadavcích na dovednosti, znalosti, postoje, jednání pracovníků. Zvláštní důraz je v této fázi kladen na odhalení skutečných potřeb organizace nevázaně na současných používaných postupech. V každé ze zmíněných variant identifikovaných potřeb však může jít jak o požadavky na změny u samotných pracovníků, tak o požadavky na změny v pracovním prostředí. I když je součástí změny zavedení nového opatření, pracovníci se musí naučit s novým opatřením pracovat.

2. Identifikované potřeby je nutné převést do konkrétní podoby možné cesty k cíli, tedy do **naplánování aktivity, konkrétního opatření**. Je důležité chtít vystihnout co nejlépe požadovaný výstup ve prospěch organizace a současně respektovat i současné zdroje, specifika. Může se jednat o zavedení zcela nové akce (neformální setkání, akce pro rodiny, aby se zvýšila loajalita zaměstnanců a stabilizovaly se pracovní skupiny), o dílčí změnu v používaných postupech (umožnit práci z domu při zachování nároků na pracovní výkony současných pracovníků, rozdělit pracovní úvazky mezi více zaměstnanců při zachování stávajících pracovních pozic a pracovníků na pozicích).
3. **realizace – zavedení opatření** je teprve samotnou akcí. V této fázi probíhá vše, co bylo identifikováno a naplánováno. I v této fázi je nutno průběžně monitorovat, zda akce směřuje přímo k požadovaným změnám v organizaci. Z hlediska úspěšnosti požadovaných změn v organizaci je zde nutno často reagovat na vznikající situace v postojích pracovníků, jejich způsob užívání zavedených změn, schopnosti implementace opatření do vlastního pracovního výkonu. Jedná se o klasickou manažersky zvládnutou situaci.
4. **vyhodnocení** úspěšnosti realizované akce pak probíhá na několika úrovních. Ta nejdůležitější je na úrovni skutečných změn ve výkonu pracovníků, jejich vztahu k pracovišti, naplnění očekávaného cíle pro organizaci. Zde dostáváme skutečný obraz správnosti a účinnosti všech předcházejících fází. Pokud pracovníci využívají nové postupy, realizují organizací požadované aktivity, mění své výkony i postoje, byla akce úspěšná. Současně na této úrovni probíhá i identifikace nových potřeb, která vychází ze zjištění úrovně používání zavedených nových postupů, vychází i ze zjištěných problémů implementace právě probíhající změny v organizaci.

Kotva. Podstatou úspěšnosti celého procesu je to, že celá akce skutečně nastolí žádoucí změny v organizaci. Je nutné neodchýlit se od **sledování současného**

a žádoucího výkonu ve všech fázích systematického přístupu. Samotné pracoviště může být prostředím, ve kterém se změna odehrává, samotný pracovní výkon může být požadovanou změnou, i když probíhá mimo pracoviště.

*Také v přístupu podle uvedených dvou modelů je nutno vidět klíčovou roli člověka. Shrneme-li uvedené pohledy na možnosti zavedení společensky odpovědných opatření do organizace, dospíváme k závěru, že **klíčem k úspěchu je pracovník** schopný samostatného proaktivního přístupu k řešení standardních situací, ochotný pracovat s dostupnými informacemi, dobře spolupracující s ostatními lidmi, připravený být osobním příkladem pro okolí. Přitom vše se odehrává přímo v běžném pracovním procesu. Nevznikají žádné výrazné nové nároky na finance, lidi, postupy. Organizace a pracovník se tímto vzájemně potřebují a podmiňují. Pracovník zkvalitňuje organizaci, organizace zkvalitňuje pracovníka.*

Harmonizace rodinného a pracovního života očima zaměstnavatelů

Zvládání pracovních povinností spolu s péčí o rodinu vyžaduje nepochybně perfektní organizaci, logistiku, plánování a spolupráci celé rodiny. Je ale také zapotřebí pomoci ze strany státu a pochopení ze strany zaměstnavatele pro osobní a rodinné potřeby zaměstnaných.

Cílem projektu Z_ANIMA bylo zjistit, jaké jsou postoje zaměstnavatelů k opatřením a benefitům usnadňujícím harmonizaci rodiny a zaměstnání a jak jejich postoje může ovlivnit stát.

V následující části nabízíme zkušenosti a poznatky z konzultací ve více než 100 firmách, organizacích a společnostech různého zaměření, které se harmonizací rodinného a pracovního života zabývají nebo se zabývat chtějí a formulovaly překážky a obavy, které jim v tom mnohdy brání.

Překážky pro zaměstnavatele při zavádění opatření a podpoře harmonizace rodiny a zaměstnání

Péče o zaměstnance a zaměstnankyně spadá do oblasti společenské odpovědnosti firem (dále CSR), konkrétně do sociálního pilíře vedle tzv. filantropie či dobročinnosti, které jsou mířeny navenek – do místní komunity, charitativní projekty apod.

Pokud se společnost hlásí k principům CSR, často se věnuje i oblasti harmonizace rodiny a zaměstnání, a to i nad rámec zákona prostřednictvím opatření a benefitů, které nabízí svým zaměstnancům. Často je ale zaměstnavatel v poskytování benefitů a zavádění opatření limitován legislativou a nízkou podporou ze strany státu.

V současné době je např. schválena nová daňová legislativa, která se může negativně promítnout do systémů podpory od zaměstnavatelů. Např. pro volnočasové aktivity, kam spadají příspěvky na sport, kulturu, zdraví a také na hlídání dětí/ školky, je stanoven limit 10 tisíc korun ročně na zaměstnance, který začne platit od 1. 1. 2015. Dopad této legislativní úpravy na benefitový systém u mnoha zaměstnavatelů se projeví v částečném omezení flexibility celého zavedeného systému až po výrazné znevýhodnění příslušných benefitových skupin. Tato skutečnost může mít dále dominový efekt – například divadla, lázně, sportovní a kulturní zařízení by získávaly méně příjmů, odváděly menší daně, a tím zaměstnávaly i méně lidí.

Obavy zaměstnavatelů při zavádění opatření a podpoře harmonizace rodiny a zaměstnání

Vynakládání finančních prostředků

Velkou překážkou pro zaměstnavatele při zavádění opatření napomáhajících lepší slučitelnosti rodiny a zaměstnání je daňová nevýhodnost při poskytování zkrácených úvazků, sdílených pracovních míst a jiných alternativních forem práce. Pokud se totiž mzda u alternativního úvazku dostane pod výši minimální mzdy, zaměstnavatel musí odvádět odvody alespoň za minimální mzdu (8500 Kč). Slevy na pojistném na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti pro zaměstnavatele by jistě byly motivačním faktorem k nabídce nebo alespoň nebráněním o tyto formy úvazků žádat.

V prostředí českého pracovního trhu patří k „neklasičtější“ obavě finanční náročnost zavádění opatření a benefitů.

Častým argumentem personalistů, manažerů a majitelů firem je zdůvodňování omezování benefitů a opatření v důsledku finanční krize, která se dotkla celého tržního prostředí. Pozitivním aspektem byla ve většině případů dohoda se zaměstnanci, kteří odsouhlasili snížení finančních příspěvků do systému benefitů, případně dočasné snížení mzdy nebo výše úvazku s cílem zachovat všechna pracovní místa.

Další obavou s ohledem na finance je neznalost výhod, které investice do oblasti opatření benefitů přináší. Z hlediska teorie ekonomické racionality zavádí zaměstnavatelé opatření a benefity pouze v případě, že zisky převyšují náklady na tato opatření. Je ale známo, že přínosy opatření lze jen velmi těžko ekonomicky vyčíslit a zasadit do tabulek nákladů a výnosů. Zaměstnavatelé, kteří opatření zavedli bez ohledu na ekonomickou racionalitu, potvrzují „návratnost“ těchto investic ve formě klesající fluktuace a absencí na pracovišti, vzrůstající motivace a výkonnosti, vyšší loajality, nižšího stresu, nižších nákladů na hledání a zapracování nových pracovních sil. Další finanční výhodou širší nabídky opatření a benefitů je také zvýšení konkurenceschopnosti udržením si či získáním kvalitních a nejspokojnějších odborníků, kteří se kromě finančního ohodnocení své práce čím dál víc zajímají o nabízené benefity a opatření.

Nedostatek pochopení k potřebám jiných

Nedostatečnou nabídkou opatření na lepší slučitelnost rodiny a zaměstnání nabízejí zejména firmy, v jejichž vedení jsou mladí lidé, kteří nebyli doposud vystaveni životní zkušenosti – nepečují o děti ani o stárnoucí rodiče. Jejich pochopení v této oblasti je proto minimální. Podobný případ nastává ve společnostech, kde převládá věkově starší management i zaměstnanci. Vyskytuje se zde názor managementu, že z jejich pohledu všechna potřebná opatření mají



zavedena a že zaměstnanci mohou být rádi, že mají v současné době a ve svém věku práci.

Častým zjištěním je také odlišnost přístupu v této oblasti u nadnárodních firem. U mateřských firem v zahraničí je systém opatření a benefitů dobře zpracován a funguje, u tuzemských dceřiných společností je však systém často velmi odlišný a nabídka většinou nižší a méně flexibilní.

Nabídka opatření a benefitů je také mnohem nižší u společností, kde převážnou většinu zaměstnaných tvoří manuálně pracující bez vyšší odbornosti. Argumentem zaměstnavatelů je, že nepotřebují své zaměstnance udržet za každou cenu, čili je nemusí ani nijak motivovat. Odcházejícího zaměstnance lehce nahradí jiným.

Je pochopitelné, že zisk společnosti je na prvním místě a je také základním předpokladem pro vytváření systému benefitů a opatření pro zaměstnance. Ze zkušenosti projektu ale vyplývá, že pokud se zaměstnavatel věnuje souběžně vytváření zisku a péči o lidský potenciál, který je pro tvorbu zisku nepostradatelný, je jeho konkurenceschopnost na trhu podstatně vyšší.

Zvýhodňování/Diskriminace/Zneužívání

Zaměstnavatelé také mnohdy svou neochotu zavádět opatření a benefity podporující sladování rodiny a zaměstnávání odůvodňují tím, že nechtějí zvýhodňovat některou skupinu zaměstnaných, konkrétně matky s malými dětmi. Nepochopení faktu, že dobře nastavený systém opatření neslouží jen jedné skupině, je vede k domněnce, že by na druhé straně docházelo k diskriminaci bezdětných, mladších a také starších zaměstnanců. Aby k tomuto nedocházelo, je dobré si předem zjistit aktuální potřeby všech zaměstnaných, např. prostřednictvím dotazníku, a poté zavádět pouze taková opatření, která dávají smysl anebo která vyhovují co nejširšímu počtu zaměstnaných (možnost výběru dle životní fáze).

Dalším důvodem k neochotě zavádět opatření je obava z jejich zneužívání. Firmy často mají zavedena určitá opatření a benefity oficiálně (zaneseno ve směrnících), ale existuje celá řada „neoficiálních“ opatření, která jsou řešena individuálně, a není přáním managementu zanášet je do směrnic jako plošná právě kvůli obavě ze zneužívání, nekontrolovatelnosti, případně nařčení ze zvýhodňování určitých skupin zaměstnanců či zaměstnankyň.

Samotné poskytování opatření a benefitů nad rámec zákoníku práce vyžaduje důvěru zaměstnavatele v zaměstnance a jejich pracovní kázeň a návyky. Pokud se zaměstnavatel kvůli svým obavám, které mohou být někdy stereotypní a neopodstatněné, neodhodlá důvěru zaměstnancům dát, nikdy ani nezjistí, jaký by měla efekt na chování zaměstnanců. Není nic jednoduššího, než nabídnutou důvěru při jejím opakovaném zneužití zaměstnanci opět ne-

poskytnout. Důvěra a respekt k potřebám musí být oboustranné, nelze je čekat pouze od zaměstnavatele nebo pouze od zaměstnance.

Obavy při flexibilních formách práce

Flexibilní formy práce – pružná pracovní doba, homeoffice/práce z domova, zkrácený úvazek – patří vedle týdne dovolené navíc k nejoblíbenějším a také nejžádanějším benefitům, a to jak u mladých uchazečů o zaměstnání, tak u zaměstnaných ostatních věkových kategorií.

Jak již bylo zmíněno dříve, zaměstnavatelé nemají dostatečnou podporu ze strany státu (slevy na pojistném) a nejsou tedy motivováni tyto alternativní formy pracovních úvazků nabízet. Ve státní sféře (např. zaměstnanci státní správy) je situace navíc komplikovaná požadavkem na zkoušku odborné způsobilosti, která představuje náklady ve výši 20 000 Kč na pracovníka, čili při zkráceném úvazku či sdíleném pracovním místě by se zvyšovaly tyto náklady organizace.

Kromě nedostatečné podpory ze strany státu brání zaměstnavatelům poskytovat tyto alternativní úvazky opět také jejich vlastní stereotypní uvažování, předsudky a neopodstatněné obavy, že by nad zaměstnanci neměli dostatečnou kontrolu.

Mezi jejich obavy patří zejména:

- obava, že zaměstnanec nebude pracovat 8 hodin denně
- obava, že zaměstnanec si bude řešit v pracovní době osobní záležitosti
- obava, že zaměstnanec nebude mít výsledky jako doposud
- obava, že zaměstnanec nebude k dispozici, když bude potřeba
- obava z možnosti zneužití, případně odcizení firemních dat z PC

Tyto obavy zaměstnavatelů jsou samozřejmě na místě, ale jejich častou příčinou je nedostatečná komunikace a také fakt, že pro řadu nadřízených je důležitá „vizuální“ kontrola svých podřízených, aniž by tušili, na čem daný zaměstnanec aktuálně pracuje a kolik času mu to skutečně zabere.

Obavy lze tedy rozptýlit nastavením dobrého dialogu a pravidel:

- vždy je možná kontrola úkolů prostřednictvím nastavených termínů plnění, nebudou-li úkoly opakovaně v termínu plněny, zruší se možnost flexibilní formy práce pro daného zaměstnance
- ponechat na zaměstnanci, kolik hodin a v jakém rozložení bude pracovat, pokud budou úkoly včas a dobře splněny
- dopředu stanovit, kdy bude zaměstnanec k zastížení
- dostatečně zabezpečit firemní data je v dnešní době dobře možné



Samotné zavedení a umožnění flexibilních forem práce na pracovištích neznamená automaticky motivovaného a nadšeného zaměstnance. Vnitřní motivace a zápal zaměstnanců a zaměstnankyň je možné očekávat v těch společnostech, kde celková firemní kultura a atmosféra nestaví na metodě „cukru a biče“, ale na důvěře a dobré komunikaci.

Opatření a benefity z pohledu zaměstnavatelů projektu Z_ANIMA

Zaměstnavatelé nejčastěji odmítají opatření, u kterých dle jejich názoru převažují náklady nad zisky, a ta, kde hraje roli nedůvěra či stereotypní uvažování.

Naopak nejčastěji realizují opatření a poskytují ty benefity, kde je zřejmá podpora státu a kde sami vidí jasný přínos nejen pro zaměstnané, ale i pro organizaci.

Nejčastěji odmítaná opatření a benefity

- **Zanesení prorodinné orientace do strategických dokumentů**

Důvod: neochota proklamovat dostupnost opatření a benefitů „celoplošně“, přestože by formalizace opatření lépe zajišťovala, že určité možnosti platí bez ohledu na aktuální vůli vedení a že platí pro všechny za předem daných podmínek.

- **Home office**

Důvod: nejčastěji nedůvěra, nedostatečnost kontroly nad zaměstnancem, „nepraktičnost“.

- **Týden dovolené navíc – zejména v malých a středních firmách**

Důvod: finanční nevýhodnost. Často existuje možnost nadpracovat si určitý počet hodin a v případě potřeby čerpat jako náhradní volno.

- **Akce pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky**

Důvod: finanční náročnost – mnoho společností od těchto aktivit upustilo v době krize a poté je neobnovilo (využily situace, finance se dle nich využívají jinak – účelněji). Nejčastěji probíhají tyto aktivity v malých společnostech rodinného typu nebo ve velkých společnostech, kde jsou dostatečné prostředky.

- **Sick days**

Důvod: finančně nevýhodné (jde vlastně o placenou dovolenou navíc), nedůvěra – docházelo by ke zneužívání.

- **Sdílení pracovního místa**

Důvod: finančně nevýhodné a zatěžující administrativu – jde prakticky o dva zkrácené úvazky, neznalost výhod, nedůvěra v komunikační a organizační dovednosti zaměstnaných na jedné pozici.

- **Nedostatečný management rodičovské dovolené**

Důvod: v menších firmách, kde je současně malý počet žen na MD/RD, se spoléhá pouze na dobrou komunikaci, neexistuje potřeba zavádět jednot-

ný systém. Obecně jsou v organizacích zavedené určité „tradiční“ postupy a neuvažuje se o jejich zkvalitnění či zpřehlednění.

Nejčastěji realizovaná opatření usnadňující harmonizaci a poskytované benefity

- pružná pracovní doba
- v případě směnného provozu domluva služeb na základě potřeb členů týmu
- příspěvek na stravování/stravenky
- příspěvek na životní či penzijní pojištění
- pořádání Mikulášských besídek, Dětských dnů, Dnů pro zaměstnance a jejich rodiny – příspěvkové organizace nebo menší firmy rodinného typu, kde je diverzita týmů pestrá
- Cafeteria – systém benefitů k individuálnímu výběru
- příspěvek na vzdělávání – rozšíření oborových znalostí, jazyky
- příspěvky na kulturní a sportovní aktivity, firemní zájezdy
- nákup firemního zboží se zaměstnaneckou slevou
- odměny/dárky při životních jubileích či za odpracované roky

Pro srovnání uvádíme seznam Top Benefitů v ČR dle Robert Half International Survey:

- týden dovolené navíc – poskytuje cca 82 % firem
- příspěvek na stravování/stravenky – poskytuje 71 % zaměstnavatelů
- pružná pracovní doba nebo home office
- penzijní připojištění – poskytuje cca 72 % zaměstnavatelů
- služební automobil, notebook, mobil
- Cafeteria – systém benefitů, které si zaměstnanci volí sami
- jazykové kurzy
- vánoční dárky pro zaměstnance (kolekce, tričko, osuška nebo nějaká jiná pozornost)
- sportovní akce (bowling, tenis, stolní tenis, volejbal) – firemní turnaje
- odměny při odchodu do důchodu, při životním jubileu
- nákup firemního zboží za zvýhodněné ceny
- „sick days“ – dny placeného volna nad rámec ZP na rekonvalescenci

Tématem harmonizace rodinného a pracovního života se zabývá téměř každý zaměstnavatel i zaměstnanec. Proto, aby našli oba aktéři trhu práce společnou řeč, je nutné vést dialog o vzájemných potřebách s respektem jednoho k druhému. Přátelská atmosféra v organizaci mnohdy nahradí i momentálně nerealizovatelná opatření a nedostatek benefitů.



Opatření podporující slučitelnost rodiny a zaměstnání – projev filantropie, další vývoj personální politiky, nebo ještě něco jiného?

Během práce na projektu Z_ANIMA jsme se soustředili na dialog se zaměstnavateli o opatřeních slučitelnosti rodiny a zaměstnání (dále jen opatření slučitelnosti). Domnívali jsme se, že naše práce bude mít konzultačně vzdělávací charakter a že se budeme setkávat se dvěma skupinami zaměstnavatelů: s těmi, kteří váhají opatření zavádět, a s těmi, kteří hledají opatření další, tzv. šitá na míru. Nepočítali jsme s neméně velkou skupinou těch, kteří nám kladli otázku, PROČ by měli o takových tématech vůbec hovořit, když je považují za přirozenou součást řízení, a to především jako interní nástroj motivace těch, kteří se již osvědčili.

Rádi bychom podpořili diskusi o tom, že zvýšená pozornost věnovaná opatřením slučitelnosti je součástí **vývoje způsobů efektivní spolupráce vedení firem a jejich zaměstnanců a zaměstnankyň, a proto je užitečné hovořit o těchto opatřeních jako takových**. Tento trend vychází z potřeby využít celý lidský potenciál zaměstnance či zaměstnankyně. Nejde tedy jen o rozvíjení formálních znalostí a profesních zkušeností, tak jak je známe z politiky rozvoje lidských zdrojů, ale o vytváření **motivace k optimálnímu výkonu využíváním dovedností získávaných i v soukromém životě**. Deklarovaná pozornost k mimoprofesnímu životu přispívá nejen k utváření klimatu respektu k lidským hodnotám na trhu práce, ale i k udržitelnému rozvoji společnosti.

I když jde „pouze“ o využívání stávajících možností platného legislativního rámce, často je možné čerpat inspirace právě u těch firem, které se nebojí o svých opatřeních hovořit s druhými.

Proto se další text soustřeďuje na podporu nekomunikující skupiny a ukazuje důvody, proč není na místě se opatření slučitelnosti obávat a nepředkládat jejich nabídku transparentním způsobem.

O čem se (již) běžně ve firmách hovoří

Nejčastějším důvodem nedůvěry vůči deklaraci opatření slučitelnosti je oprávněný argument, že se určitá firma musí primárně zabývat tím, co je rozhodující pro dosahování cílů vyplývajících z poslání organizace a ne péčí o zaměstnané. Méně pozitivní je, pokud je tento argument doplněn poznámkou o tíživé neza-

městnanosti a na možnosti nahradit kohokoliv, kdo není spokojen s personální politikou v organizaci. Položme si otázku, o čem se již v českých firmách hovoří:

- **Opatření slučitelnosti slouží jako vnitřní nástroj motivace:** Takto používaná opatření svědčí o tom, že naplňování firemní strategie není v rozporu s pozorností k potřebám zaměstnaných. Pokud posuzujeme zmíněná opatření z pohledu snahy o jejich legitimizaci v rámci vnitřní komunikace, potom je jejich nevýhodou, že nejsou zaměstnaným známa v celém rozsahu, ale že je management konkrétní organizace vytváří a zavádí podle své potřeby k udržení těch, kteří se již osvědčili. Personalisté odůvodňují takový přístup obavou z možné vymahatelnosti opatření i (či dokonce právě) těmi, s nimiž vedoucí nejsou spokojeni. Jako příklad můžeme uvést situaci, kdy zaměstnavatel nabízí zkrácené úvazky jen těm ženám, které se již osvědčily, aniž by dopředu informoval nově příchozí o tom, že pokud se osvědčí, je taková možnost reálná.
- **Etické kodexy:** Jsou všeobecně používané a patří k marketingové strategii. I když bezprostředně nesouvisí s ekonomickým zaměřením organizace, je zřejmé, že ovlivňují naplňování jejich cílů. Přispívají k prosperitě. Popisují očekávatelné chování při práci se zákazníkem, orientují se podle potřeb zákazníka, snaží se o čitelnost v očích veřejnosti. Kodexy ovšem deklarují hodnoty ve vztahu k trhu nikoli k zaměstnanci. Zajímavé také je, že jsou deklarovány jako závazné bez ohledu na hranice legislativního rámce. Ukazují však, že počítají s nepsanými, ale přesto očekávanými hodnotami naplňovanými ve vztazích mezi samotnými zaměstnanci či zaměstnankyněmi. Například Etický kodex ČSOB¹⁸ staví na kvalitě komunikace a spolupráce.

Snaha o průhlednou deklaraci opatření slučitelnosti jako legitimních nástrojů personální politiky ve firmách naráží na nezájem i proto, že si český trh práce neuvědomuje nedostatek kvalifikovaných pracovníků ve stejné míře jako v západní Evropě. Např. podle celosvětového průzkumu prováděného PwC sdílí obavy jen firmy, jimž skutečně záleží na prosperitě. Podíl firem, které zmínily právě nedostatek talentů, vzrostl na 43 % z 38 % v roce 2010. Téměř 60 % uvádí, že najít klíčové zaměstnance s požadovanou kvalifikací bude náročné i v následujících pěti letech.¹⁹

18) Srov. ČSOB. Dostupné z URL: http://www.csob.cz/WebCsob/Csob/O-CSOB/CSR/CSOB_CSR_eticky_kodex.pdf [Cit 4. 8. 14]

19) Srov. *Probyznisinfo*. Dostupné z URL: <http://probyznisinfo.ihned.cz/c1-58459200-dve-tretiny-rodinnych-firem-hlasi-za-uplynuly-rok-rust-trzeb-strach-ale-maji-z-nedostatku-kvalifikovanych-pracovniku> [Cit 7. 8. 14]



Popisované přístupy shrnují následující reakce firem

- „opatření jsou pro naplňování firemní strategie zbytečností, jejich používání by bylo jen projevem filantropie“

nebo

- „zavádění opatření je soukromou záležitostí vedení, které se řídí heslem: „nejprve dávej ty, zaměstnanče, potom dám já, zaměstnavatel““

alternativní přístup, podle něhož je

zavádění opatření novým trendem motivačně orientované personální politiky, která transparentním způsobem reaguje na potřeby zaměstnanců s cílem podpořit dosahování firemní strategie

Dostupné z URL:

http://www.rodiny.cz/images/soubory/sbornik_konf2013.pdf [Cit 27. 6. 14]

O čem se začíná hovořit

Pokračováním výše zmíněných trendů – nabízet osvědčeným pracovníkům či pracovním opatření podporující harmonizaci rodinného a profesního života nebo deklarovat hodnoty vůči zákazníkům – jsou cíle obsažené v tzv. sociálním pilíři konceptu *Společenské odpovědnosti firem (dále CSR)*.

Společenská odpovědnost jako „dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají“²⁰, „vychází z předpokladu, že úspěch každé organizace závisí na etických postojích pracovníků k zaměstnavatelům a naopak“²¹.

Podporují jak rovné příležitosti žen a mužů, tak vyváženost pracovního a osobního života, ale nelze je, jak už bylo řečeno, zaměřovat pouze s filantropií. Je škoda, pokud se jejich zavádění odmítá z obav před dalšími náklady. O co vlastně v konceptu opatření slučitelnosti jde?

Jde především o nový postoj vedení firmy a těch, kteří se na úspěchu firmy mají podílet. Náročnost spočívá v **identifikaci společných hodnot**, které odpovídají činnostem dané společnosti. Teprve potom se může podařit sladovat zájmy vedení s jádrem podnikání i zájmy jednotlivců na plnění jejich pečovatelských závazků. Společenská odpovědnost firmy u opatření ulehčujících slučitelnost rodiny a zaměstnání spočívá v tom, že si uvědomuje význam péče

20) Srov. Steinerová, M., Koncept CSR v praxi. Průvodce odpovědným podnikáním, s. 4.

21) Srov. Dyrtrt, Z., Dobré jméno firmy, s. 102.

o nejmladší nebo nejstarší generaci, i když se málokde dočteme, že se bez dětí společnost neobejde. Veřejně deklarovaný zájem o rodinu posiluje motivovanost a loajalitu zaměstnaných a vytváří tím i konkurenční výhodu v podobě dobrého jména, které vzbuzuje důvěru nejen zaměstnaných, ale i zákazníků. Společenské ocenění takové firmy potom přispívá k prorodinnému klimatu ve společnosti.

Na opatření slučitelnosti platí totéž co na trend ve vývoji CSR označovaný jako „**glokalizace**“ neboli požadavek myslet globálně, ale jednat lokálně. Není efektivní zavádět opatření jen podle (i nejlepšího) uvážení zaměstnavatele, pokud není takové opatření výsledkem dialogu se zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

A zde se dostáváme k dalšímu vývoji podoby CSR, kterým je **koncept sdílených hodnot** označovaný anglickým názvem Creating Shared Value (zkratka CSV). V rámci tohoto konceptu se bere v úvahu celo/společenské hledisko již při plánování výstupů činnosti dané organizace se záměrem vytváření žádoucích hodnot²². Například firma Nestlé zahrnuje do svého výrobního programu produkty s ohledem na zásady zdravé výživy.

Proč patří otevřenost vůči opatřením na podporu harmonizace rodiny a zaměstnání spíše do konceptu sdílených hodnot?

Na společenskou odpovědnost se v řadě firem i v neziskovém sektoru pohlíží jako na filantropii, protože se jedná o různé formy dárcovství a investic. Cílem nemusí být ale samotné dárcovství, nýbrž jednání, které je společensky odpovědné. Podpora je možná díky již vytvořené hodnotě. Přitom není řešena otázka, nakolik jsou podnikatelské strategie ve shodě s potřebami společnosti. Firma se řídí pouze cílem optimalizovat zisk.

Naproti tomu u konceptu sdílených hodnot (CSV) jde o takovou tvorbu hodnoty, která v co nejlepší míře uspokojuje potřeby současnosti, kdy respektuje podnik i společnost. Sdílení souboru hodnot a přesvědčení mezi vedením firmy a zaměstnanými není myslitelné bez znalosti jejich potřeb i ve vztahu k osobnímu životu, zvláště k rodině.

Teorie CSV generuje aktivity, které představují společnou hodnotu (jak pro firmu, tak pro společnost). Často nejde o zvyšování nákladů ve prospěch společnosti, jako je tomu u filantropie, ale právě naopak o jejich snižování. U příkladu firmy Nestlé jde o to, že nabídka zdravých podporujících výrobků celkově snižuje náklady na léčení chorob způsobených nesprávným stravováním.

22) Srov. Porter, Michael E. & Kramer Mark R., (2011, January–February). „The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism“, Harvard Business Review.



Rozdíl mezi CSR a CSV

CSR	CSV
Hodnota: konat dobro	Hodnota: dělat dobře business
Firemní občanství, filantropie a udržitelný rozvoj.	Tvorba společné hodnoty pro firmu i pro společnost (komunitu).
Nemá vliv na zvyšování výkonnosti.	Identifikace přímého vlivu na výkonnost a konkurenceschopnost firmy.
Společensky odpovědné aktivity jsou vyvíjeny na základě osobních preferencí či externího tlaku.	Společensky odpovědné aktivity přímo souvisí s jádrem podnikání a mají vazbu na podnikatelskou činnost firmy.
Aktivity a samotný dopad je omezen rozpočtem na CSR a působností organizace.	Pevně a strategicky zakotveno ve firemním rozpočtu.

Zdroj: Porter, Kramer, 2011

Podle spoluautora konceptu sdílených hodnot Marka Kramera mají oba koncepty společné úsilí „činit dobře tím, že se dělá dobro“. Hlavní rozdíl mezi CSR a CSV spočívá v tom, že CSR se soustřeďuje na odpovědné chování i vůči společnosti a CSV na vytváření hodnot. Neboli CSR se soustřeďuje na dopady jednání, které bylo započato v minulosti, CSV se zaměřuje na to, co se má teprve dělat²³. CSV proto inspiruje ke změnám podnikových strategií tím, že obrací pozornost nejen k ekonomickým, ale i společenským zájmům. Není předmětem této úvahy věnovat pozornost kritikům CSV. Spíš je zajímavé sledovat průniky popisovaného konceptu s opatřeními slučitelnosti:

1. jde o opatření mající vliv na výkonnost a konkurenceschopnost firmy,
2. opatření jsou přímo zakotvena v podnikatelské strategii firmy s vazbou na jádro jejího podnikání a
3. mají hodnotu nejen pro společnost, ale souvztažně i pro zaměstnané a management.

Specifikum zavádění zmiňovaných opatření z pohledu CSV spočívá v tom, že společnou hodnotou je v jistém smyslu i naplňování pečovatelských závazků zaměstnanců a zaměstnankyň. I když se zde liší potřeba státu po udržení demografického vývoje, tedy po dostatečné porodnosti a výchovném působení rodičů na děti, od potřeb zaměstnavatele naplňovat strategii firmy, lze najít společné jmenovatele:

1. výchovnou péčí dochází k prohlubování psychosociálních dovedností, které jsou totožné s tzv. manažerskými dovednostmi neboli soft-skills
2. pokud zaměstnavatel nevytváří atmosféru diskriminující apriorně ty, kteří pečují, ale naopak je otevřen dialogu, potom může počítat s tím, že i při výkonu profese budou tyto dovednosti využívat. Jedná se především o odpovědnost, vynalézavost, schopnost snášet zátěž, přizpůsobivost, loajalitu atd.

Závěr: Cílem textu bylo přispět do diskuse o tom, proč by firmy měly opatření slučitelnosti dělat koncepčně a komunikovat o nich nejen se svými zaměstnanci či zaměstnankyněmi, ale i s veřejností. Zmínka o konceptu sdílených hodnot nechce zpochybňovat přínos společenské odpovědnosti firem, ale pouze ukázat, že snaha o definování opatření slučitelnosti není z pohledu novodobých trendů něčím nesystémovým.

23) Srov. Porter, Michael E. & Kramer Mark R., (2011, January–February). „The Big Idea: Creating Shared Value, Rethinking Capitalism“, Harvard Business Review

Harmonizace rodiny a zaměstnání jako součást společenské odpovědnosti

*Motivace aktérů trhu práce k harmonizaci vzájemných potřeb
při respektování rovných příležitostí žen a mužů*

Tato publikace vychází v rámci projektu Z_ANIMA, CZ.1.04/3.4.04/88.00156,
který je financován ESF a státním rozpočtem ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST
PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vydalo: Národní centrum pro rodinu, 2014

Autorky: PhDr. Dana Bernardová, Mgr. Blanka Brabcová, PhDr. Ing. Marie Ujezdská



NÁRODNÍ
CENTRUM
PRO RODINU

Národní centrum pro rodinu

Průchodní 2
602 00 Brno
www.rodiny.cz



CENTRUM
PRO RODINU
A SOCIÁLNÍ PÉČI o.s.

**Centrum pro rodinu
a sociální péči o.s., Ostrava**

Kostelní nám. 3172/1
728 02 Ostrava
www.prorodiny.cz



Altego® s.r.o.

kommunikace v obchodě a managementu

Altego s.r.o.

Kameníčková 2
616 00 Brno
www.altego.cz

