

# z\_anima

**Aktuální témata  
při komunikaci se zaměstnavateli**



# Obsah

Úvod . . . . .	1
První kontakt se zaměstnavatelem: proč hovořit o prorodinných opatřeních. . . . .	2
První kontakt se zaměstnavatelem: Jak rozptýlit jeho obavy . . . . .	4
Aktuální téma – distanční formy práce neboli teleworking/homeworking/práce online/cloud. . . . .	6
Opatření na podporu slučitelnosti rodiny a zaměstnání nejsou určena pouze rodinám s malými dětmi. . . . .	9
Zaměstnanecké benefity a jejich význam . . . . .	12
Zahraniční příklady dobré praxe pro lepší harmonizaci rodinného a profesního života . . . . .	14
Příklady dobré praxe potvrzují: stačí, pokud se firemní kultura zaměřuje na skutečnou – udržitelnou – prosperitu a ne jen na okamžitý efekt . . . . .	17



# Úvod

Projekt Z\_ANIMA byl věnován komunikaci se zaměstnavateli. Během individuálních konzultací jsme hovořili o tématech, která jsou stále spojována s pochybnostmi, nedůvěrou nebo odmítáním. Nabízíme podněty z praxe: k zamyšlení a inspiraci.

# První kontakt se zaměstnavatelem: proč hovořit o prorodinných opatřeních

Opatření ulehčující harmonizaci rodinného a profesního života jsou oblíbeným tématem mezi rodiči, zvláště matkami, stále častěji o nich hovoří politici. Velkou neznámou jsou ale pro řadu, jinak prosperujících, firem. Pokusme se popsat uvažování, které vede k odmítání těchto opatření. Možná že najdeme potom více způsobů, jak zdůvodnit, proč je přínosné zabývat se v personalistice i prorodinnými opatřeními:

**Je pravděpodobné**, že odmítavý postoj zaměstnavatele k prorodinným opatřením většinou neznámá odmítavý postoj k rodinnému zázemí zaměstnanců. Může tomu být právě naopak. Potíž je v tom, **že není dostatečně zřejmá souvislost** mezi životem v rodině a pracovním výkonem.

Určitou pomoc nabízí zahraniční zkušenosti. Jedna z prvních firem, která tato opatření zaváděla, také nechtěla umožnit lepší slučitelnost rodiny a zaměstnání, ale usilovala o „vedení blízké zaměstnancům“. Schopnost žít v rodině a dobře pracovat je skutečně individuální a závislá na schopnostech či dobré vůli jednotlivců. Řízení lidských zdrojů se ale soustřeďuje i na **faktory, které ovlivňují činnost lidí**. A sem už rodinné zázemí patří. Ovlivňuje v té míře, v jaké patří k životním prioritám zaměstnance, ať muže či ženy. Výsledky nejrůznějších šetření potvrzují, že přání žít v dobré rodině patří k nejvíce preferovaným. Ti, kteří již rodinu založili, jí dokonce dávají přednost před úspěchem v zaměstnání.

**Přínos trendů** typu „vedení blízké zaměstnancům“ spočívá v novém pohledu na existenci pečovatelských závazků v rodině. **Nezatlačuje je do sféry soukromého života**, která by měla být, i v zájmu zaměstnanců, pro zaměstnavatele tabu. Přijmout takový přístup je pro řadu firem více či méně obtížný. Pečovatelské závazky se považují za překážky pro profesní činnost, a pokud se bere v úvahu pouze to, že péče musí být poskytnuta, překážkou z pohledu zaměstnavatele skutečně jsou.

Příklady dobré praxe ale hovoří o přínosu zaváděných opatření. Z jakého důvodu?

**Efektivita výkonu je závislá na potenciálu svého nositele**. A ten je formován nejen formálním vzděláním a pracovními návyky, ale z velké části i nefor-



málním učením při činnostech vycházejících ze skutečné motivace. Pokud firemní kultura akceptuje jako příležitost k získávání dalších zkušeností a dovedností i čas věnovaný rodině, posílí loajalitu zaměstnance či zaměstnankyně. Spontánně dojde i k využití individuálního potenciálu.

**Zájem zaměstnavatele** o soukromý život podřízených je zneužitelný a může být důvodem nespokojenosti těch, kterých se nedotýká. Proto se doporučuje, aby nezůstalo u ochoty ke vstřícnosti, ale aby byla **opatření veřejně deklarována**. Transparentní způsob řízení dává jistotu, že opatření budou k dispozici i pro ty, kteří je v současné době nepotřebují.

**Není málo firem** v České republice, kde se vychází zaměstnaným vstříc. Samotná nabídka různých výhod usnadňujících dostát rodinným závazkům je ale stále svým způsobem charitativní činností nebo pouhým, i když velmi potřebným, nepsaným benefitem. Pokud zaměstnavatel zveřejní určité opatření, přispívá tím nejen k legitimizaci rodinných závazků, ale i k formalizaci jejich naplňování a deklaruje současně výhody, které nabízí těm, kteří ve firmě pracují. Vychází tím vstříc nejen tzv. sandwichové generaci, která pečuje jak o svoje děti, tak i o nejstarší generaci, ale i tzv. mileniánům, generaci budoucích třicátníků, pro níž je flexibilní přístup zaměstnavatele velmi důležitý.

**Pokud se tedy hovoří o prorodinných opatřeních, hovoří se o výhodách jak pro zaměstnané, tak v neposlední řadě pro samotného zaměstnavatele.**

# První kontakt se zaměstnavatelem: Jak rozptýlit jeho obavy

Při diskusích se zaměstnavateli o opatřeních podporujících slučitelnost rodiny a zaměstnání je otázka peněz na prvním místě. Zavádění opatření bývá v myslích zaměstnavatelů vždy spojováno s vysokým finančním nárokem, proto se těchto opatření řada z nich obává a brání o nich být jen uvažovat.

Správně vedeným dialogem a ukázkou příkladů dobré praxe lze zaměstnavatelům jednoduše ukázat variabilitu různých opatření, jejichž finanční náročnost může být minimální, ale jejich přínos významný.

S kalkulací nákladů a výhod úzce souvisí teorie ekonomické racionality. Klasický model ekonomické racionality říká, že zaměstnavatelé budou zavádět politiku a postupy citlivé k rodině pouze v rozsahu, kdy tyto praktiky budou zvyšovat ziskovost.

Numerické vyjádření přínosu bývá složitější, ale zkušenosti firem, které již různá opatření zavedly, dokládají zejména:

- Pokles fluktuace a absencí na pracovišti

*Podle zkušeností německých zaměstnavatelů se díky nově zavedeným opatřením snížila nemocnost z průměrných 12 dnů v roce na 4,9 dne a průměrná fluktuace se snížila z 15 % na 6,7 %.*

- Nárůst motivace, loajality a výkonnosti zaměstnanců

*Podle výzkumu Gallup bylo v roce 2006 motivováno v Německu k práci pouze 13 % zaměstnanců a zaměstnankyň. Tato nízká motivace, což se týká 70 % lidí, přináší ztrátu na jednoho ve výši 6500 €. U silně nemotivovaného pracovníka, kterých je podle výzkumu v Německu 18 %, je to dokonce 11 500 €. Z průzkumu dále vyplynulo, že zaměstnanci, kteří jsou oddáni své práci, pracují o 20 % lépe. Lidé, kteří jsou spokojeni se svou prací, pak svému okolí doporučují zboží firmy, u níž pracují.*

- Snížení nákladů na nábor a zapracování nových zaměstnanců (náklady na inzerci, agenturu, personálního poradce)

*Nahrazení zaměstnaného, který odchází, vychází na 75 až 175 % jeho ročního příjmu. Kvalifikovaného manažera/manažerku se podaří nahradit až po roce, nebo dokonce roce a půl, než se nová osoba zaškolí.*

- Rychlejší a jednodušší návrat z rodičovské dovolené

*Průzkumy ukázaly, že návrat do práce je usnadněn udržováním kontaktů s rodiči v průběhu rodičovské dovolené. Patří sem např. možnost účastnit se porad, školení nebo průběžné informování o činnosti firmy. K pocitu, že zaměstnankyně či zaměstnanec je stále součástí firmy, může patřit ponechání služebního notebooku, telefonu, auta, pracovního e-mailu, ale i zvání na semináře, školení nebo firemní společenské akce.*

- Vyšší kvalita uchazečů o zaměstnání
- Vyšší prestiž firmy (budování tzv. social labelu)

Lidské zdroje jsou to nejcennější, co organizace má, a moudrý zaměstnavatel se nebojí investic do svého kapitálu, protože si je vědom návratnosti těchto investic, byť se mu nerozkryjí v klasických číselných vyjádřeních.

Zaměstnavatelé často zmiňují pojmy jako společenská odpovědnost firem, firemní kultura, filantropie a další. Praxe ale ukazuje, že český zaměstnavatel mnohdy tápe, co který pojem znamená a co z něj vyplývá pro činnost jeho společnosti.

Často je společenská odpovědnost firem zaměňována čistě za filantropní aktivity zacílené vně společnosti – od pomoci při úpravě dětského hřiště v okolí až po výstavbu školy v Africe.

Společenská odpovědnost firem stojí na třech pilířích podnikání – ekonomickém, sociálním a environmentálním, a právě sociální pilíř zahrnuje zmíněnou firemní filantropii, ale znamená také péči o vlastní zaměstnance – rozvoj, vzdělávání, podporu při harmonizaci rodiny a zaměstnání. Proto u zaměstnavatelů často vzniká obava, že péče o své zaměstnance bude jakousi filantropií (dárčovstvím) bez efektu pro ně samotné.

Investice do vlastních zaměstnanců je nejen projevem sociální citlivosti zaměstnavatele, ale také smysluplným využíváním potenciálu svých zdrojů, jejich dovedností a kompetencí a tato investice se mu na rozdíl od čistě filantropních aktivit vrátí.

# Aktuální téma – distanční formy práce neboli teleworking/homeworking/práce online/cloud

Velmi aktuálním tématem mezi manažery řízení lidských zdrojů a personalisty firem, ale také v denním tisku a na mnohých konferencích je práce na dálku neboli homeworking/teleworking/cloud/práce online/homeoffice, čili práce, kterou zaměstnanec vykonává jinde než v místě svého zaměstnání. Díky mohutnému rozvoji komunikačních a informačních technologií lze produktivně pracovat odkudkoliv, pokud pracovní zařazení není pevně svázáno s konkrétním místem či fyzickou činností.

Tato flexibilní forma práce je v některých evropských zemích nabízena až v 75 % firem, u nás je to zatím cca 15 % firem, ale už 49 % českých manažerů pracuje v tomto flexibilním režimu alespoň polovinu týdne.

V České republice je běžný (a ve většině rodin také nutný) dvoupříjmový rodinný model, kdy oba partneři budují svou kariéru. Oba rodiče díky tomu čelí tlaku nároků profesního a rodinného života, nejčastěji je v průzkumech zmiňován nedostatek času na děti a partnera. Dlouhá pracovní doba a případné dojíždění do místa pracoviště odčerpávají z každodenního času drahocenné minuty, které chybí rodinám k budování zdravých vztahů a zdravého životního stylu jejich rodiny. V dlouhodobém horizontu se toto projevuje jak nespokojeností a nižší produktivitou v zaměstnání, tak narůstajícími problémy v osobním životě.

Dnešní absolventi a mladí zaměstnanci dávají dle průzkumů přednost před vyšším platem benefitům, které by jim umožnily lepší harmonizaci osobního a profesního života, flexibilní formy práce patří k nejvíce preferovaným benefitům.

## **Proč se čeští zaměstnavatelé obávají zavádět flexibilní formy práce i tam, kde to charakter práce umožňuje?**

Jako v mnoha jiných oblastech i zde jsou častou příčinou předsudky a neopodstatněné obavy, že by nad zaměstnanci nebyl dostatečný dozor.

Mezi nejčastější obavy patří:

- nedostatečný dohled nad zaměstnancem
- zaměstnanec nebude pracovat osm hodin denně
- obava, že zaměstnanec bude si řešit v pracovní době osobní záležitosti





- zaměstnanec nebude mít výsledky jako doposud
- zaměstnanec nebude k dispozici, když bude potřeba
- možnost ukradení firemních dat z PC

## Jak obavy zaměstnavatelů eliminovat?

Obavy zaměstnavatele jsou samozřejmě na místě, ale jejich častou příčinou je nedostatečná komunikace a také již zmiňovaný fakt, že pro řadu manažerů 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 distanční formy práce pro daného zaměstnance
- ponechat na zaměstnanci, kolik hodin bude pracovat, pokud budou úkoly včas a dobře splněny
- dopředu stanovit, kdy bude zaměstnanec k zastížení
- dostatečně zabezpečit data je v dnešní době možné

Obavy nemívají jen zaměstnavatelé, ale mnohdy také zaměstnanci, kteří díky nedostatečnému dialogu a znalosti pravidel mohou v distančních formách práce spatřovat tato úskalí:

- snížená šance na kariérní postup, protože nebudou dostatečně vidět
- snížená šance na odměny/prémie, protože nebudou dostatečně vidět své výsledky
- při snižování stavu zaměstnanců budu propuštěn, protože nejsem dostatečně v kontaktu
- nedostatek informací, protože nebudu v častém osobním kontaktu s kolegy,
- omezená možnost přenosu zkušeností, vzájemné inspirace.

Důležitým nástrojem pro odstranění obav jak zaměstnavatelů, tak zaměstnanců je zanesení možností a pravidel o distančních formách práce do firemních dokumentů (směrnice, vize, kodex apod.) a správně vedený dialog na všech úrovních řízení.

## Jaké výhody plynou z práce na dálku pro zaměstnavatele?

Ze zkušeností firem, které flexibilní pracovní režimy umožňují vyplývá, že tato opatření přinášejí jak finanční, tak nefinanční přínosy.

## Nefinanční přínosy

Kromě toho, že flexibilita zvyšuje atraktivitu firmy pro potenciální zaměstnance, zvyšuje také konkurenceschopnost firmy, umožňuje lépe využívat talenty napříč týmy, odděleními i zeměmi, získává loajálnější a motivovanější zaměstnance, eliminuje riziko nehody při cestování a stres svých zaměstnanců z důvodů cestování, umožňuje maximálně využít pracovní čas zaměstnanců a zvýšit časovou flexibilitu s ohledem na potřeby organizace.

## Finanční přínosy

Mezi přímé finanční přínosy patří zejména snížení nákladů na firemní prostory a energie, na cestování, na provoz vozového parku.

Dalšími přínosy, které se dají vyčíslit za určité období v každé organizaci, jsou snížení fluktuace a prostředků na nábor nových zaměstnanců, snížení nemocnosti, snížení návštěv u lékařů, zvýšení produktivity práce a tím i zvýšení zisku organizace.

## Jaké výhody plynou z práce na dálku pro zaměstnance?

Zaměstnancům dává distanční forma práce větší svobodu a možnost rozhodovat, jak bude plnit své úkoly, zvolí si sám neoptimálnější pracovní tempo a časové rozložení práce, umožňuje mu pracovat i případě jeho lehčí nemoci nebo nemoci dítěte, snižuje jeho časové i finanční nároky na dopravu na pracoviště a zpět.

Čili výhodou pro zaměstnance je jednoznačně lepší harmonizace pracovního a rodinného/osobního života.

Nutno závěrem dodat, že ne každému může distanční forma práce vyhovovat, jelikož klade velké nároky na disciplínu, pracovní sebekázeň, soustředěnost, organizaci práce a motivaci. Dalším nevyhovujícím faktorem může být jistá sociální izolace – omezený kontakt s kolegy a vyšší nároky na zabezpečení telekomunikačních sítí.

**Distanční formy práce mohou tedy ulehčit život jak zaměstnavatelům, tak zaměstnancům. Od jedněch to chce odvahu zkusit dát důvěru svým zaměstnancům a od druhých nabízenou důvěru naplnit a využít možnosti z toho plynoucí pro sebe a své nejbližší.**

# Opatření na podporu slučitelnosti rodiny a zaměstnání nejsou určena pouze rodinám s malými dětmi

Se stoupajícími nároky na vzdělání a osobní rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň se ukazuje, že efektivní využití tohoto potenciálu ve prospěch firmy není myslitelné bez uspokojivé motivovanosti. Podle zkušenosti zahraničních a narůstajícího počtu domácích firem není podpora motivovanosti především otázkou finančních pobídek ani ji nelze „vynutit“ hrozbou ztráty zaměstnání. Osvědčuje se rozšířit zorný úhel pro rozpoznání faktorů, které působí na výkonnost i na rodinné povinnosti. Je potěšitelné, že se zavádění opatření podporujících harmonizaci rodiny a zaměstnání u rodičů malých dětí stává čím dál více obvyklou praxí.

Není zanedbatelné procento těch zaměstnavatelů, kteří sice vychází vstříc v konkrétních případech, ale obávají se ze svého přístupu udělat pravidlo. Jedním z důvodů je, že nechtějí legitimizovat zvýhodňování určité skupiny zaměstnaných.

Při letmém pohledu na demografický vývoj stárnoucího obyvatelstva a na životní preference nejmladší generace je zřejmé, že se v blízké budoucnosti nebude jednat pouze o malý počet těch, kteří budou mít zájem na tom, aby zaměstnavatelé respektovali i jiné životní zájmy než jen profesní angažmá svých podřízených. Na druhou stranu se osvědčují opatření, která různým cílovým skupinám, podle jejich současné životní fáze, umožní naplňovat svoje životní role, a to i ke spokojenosti samotných zaměstnavatelů.

Skupina zaměstnaných podle životní fáze	Potřeby cílové skupiny	Opatření
<b>rodiče</b>	rodičovské povinnosti péče o dítě/děti – biologické i osvojené	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udržení kontaktu se zaměstnavatelem během mateřské a rodičovské dovolené</li> <li>• uznání dovedností vhodných pro danou profesi které jsou prohlubovány i mimoprofesionální činností</li> <li>• flexibilní úvazky</li> <li>• možnost kariérního růstu (vzdělávání) i během doby trvání zkráceného úvazku</li> <li>• podpora nabídek péče o děti</li> </ul>
<b>pečující</b> bez ohledu věku a rodinného stavu o další závislé členy rodiny	rozmanité pečovatelské povinnosti co do rozsahu, intenzity a délky doby péče	<ul style="list-style-type: none"> <li>• výměna zkušeností, vzdělávání, organizované zaměstnavatelem</li> <li>• flexibilní formy práce, zvláště práce na dálku, konta pracovní doby</li> <li>• <i>udržování kontaktu se zaměstnavatelem během doby na péči (opatření se týká situace v SRN)</i></li> </ul>
<b>sladování</b> profesních nároků s potřebami životního partnera/partnerky	potřeba sladit: <ul style="list-style-type: none"> <li>• pracovní dobu</li> <li>• místo výkonu pracovní činnosti</li> <li>• přesčasy partnera i kvůli společným pečovatelským závazkům</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dny otevřených dveří</li> <li>• nabídka poradenství</li> <li>• flexibilní formy práce, zvláště práce na dálku, konta pracovní doby</li> </ul>
<b>nemoc, výjimečné, krizové životní situace</b>	potřeba možnosti individuálního řešení s cílem dostat pracovním závazkům a znovuzískat osobní rovnováhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udržení kontaktu se zaměstnavatelem během nemoci</li> <li>• individuální přístup s ohledem na výkon pracovní činnosti v době nemoci</li> <li>• práce na dálku</li> <li>• odborné poradenství</li> </ul>
činnosti související se <b>studiem, dobrovolnictvím, zájmovou činností</b>	potřeba opatření umožňujících flexibilní řešení situací, které jsou nad rámec pracovního úvazku, ale patří rovněž k osobním prioritám	<ul style="list-style-type: none"> <li>• flexibilní formy práce, včetně kont pracovní doby, práce na dálku</li> <li>• uznání dovedností vhodných pro danou profesi, které jsou prohlubovány i mimoprofesionální činností</li> </ul>

Z tabulky je zřejmé, že všechny životní fáze potencionálně počítají s opatřeními slučitelnosti rodinného a pracovního života. Nejednen zaměstnavatel se ale přesto domnívá, že diskuse o potřebnosti zmiňovaných opatření je zbytečná. Potřebnost opatření dokládá i informace o vývoji preferencí jednotlivých generací.

## Změny v potřebách zaměstnaných za posledních 80 let

Při porovnání životních preferencí generace narozené v letech 1946–1964 a generace narozené v letech 1965–1980 došlo k vývoji ve vnímání důležitosti profesního života. Zatímco starší generace považovala profesi za jedinou náplň života a usilovala o peníze, tituly, na profesi vybudovaný společenský status, mladší chtějí vyváženost profese a rodiny, jsou samostatnější, úspěch v životě hodnotí i podle toho, nakolik se jim podaří uskutečňovat i další životní preference.

Pro nejmladší generaci, narozenou po roce 1981, zvanou i jako generace Y, jsou soukromý (tedy i rodinný) život a profesní uplatnění stejně důležité. Tyto postoje potvrzují i zahraniční průzkumy, kdy se 90 % zaměstnaných ve věku mezi 25 a 39 roky vyjádřilo, že jsou pro ně opatření slučitelnosti rodiny a zaměstnání stejně důležitá jako odpovídající finanční ohodnocení.

Opatření umožňující lepší harmonizaci profesního a soukromého života vytváří nejen spojnicí mezi zaměstnáním a potřebami zaměstnaných, ale vytváří i vnitropodnikové klima, které může do jisté míry mírnit nedostatky politiky státu.

# Zaměstnanecké benefity a jejich význam

Zaměstnanecký benefit je výhoda, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnancům nad rámec mzdy. Tyto benefity nejsou vymahatelné ani upravované zákonem. Jejich poskytování spadá do systému péče o zaměstnance a hlavním cílem je udržení a motivace zaměstnanců stávajících a získání zaměstnanců nových, čímž se benefity stávají konkurenčním prvkem na trhu práce. Mohou nabývat různých podob – peněžní forma, hmotná forma, různé nadstandardní služby apod.

Podle studie společnosti Factum Invenio z celkem 611 oslovených firem jich zhruba 80 % poskytuje kromě mzdy i benefity. I podle zaměstnaneckých odměn lze usoudit, jaká nálada ve firmě panuje. Zdali se šetří, kde se dá, anebo se část zdrojů rozděluje mezi jednotlivé zaměstnance. Dá se také říci, že benefity zlepšují image firmy a stávají se součástí firemní kultury.

Ukazuje se, že peníze nejsou tou nejdůležitější možností, jak zaměstnance motivovat a získávat. V žebříčku oblíbenosti či poptávky benefitů vede už delší dobu zejména týden dovolené navíc, pružná pracovní doba nebo možnost práce z domova (zejména u mladších zaměstnanců a zaměstnankyň), penzijní či životní připojištění anebo tzv. kafetérie, což je pružný systém zaměstnaneckých výhod, ze kterého si zaměstnanci vybírají podle svého uvážení a s ohledem na nastavení svého limitu. Zaměstnavatel tak může pro své zaměstnance připravit zajímavý koktejl bonusů.

## Současné trendy

Zkušenosti poukazují na fakt, že firmy si začínají uvědomovat různorodé zájmy a potřeby svých zaměstnanců, které při plošném a centrálně nastaveném poskytování benefitů častokrát zůstávají neuspokojeny. Proto se stává kafetérie nejpružnějším systémem benefitů, kdy lze uspokojit co největší počet zaměstnanců a zaměstnankyň.

Z průzkumu zaměstnaneckých výhod v ČR, který provedla ING oslovením společností umístěných v žebříčku Czech Top 100, vyplývá, že 49 % oslovených firem přispívá svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Penzijní připojištění a životní pojištění je pro zaměstnavatele daňově uznatelný náklad v jakémkoliv výši.



Dalším trendem se také stávají různé poukázky na péči o zdraví a krásu (tzv. wellness) nebo výlety, třeba pobyt na horách včetně placené stravy a ubytování. Vzrostla také nabídka příspěvků na kulturu.

Dále se do nabídky dostávají i méně obvyklé benefity, např. sick days – dny volna, které si zaměstnanci neodečítají z dovolené a zároveň jim umožní nevybírat si nemocenskou. Tento benefit u nás využívá již třetina firem.

## Pohled do budoucnosti

Pro mnoho lidí nabývají na významu benefity, které jim především umožní lépe harmonizovat pracovní a rodinný život. Benefity, které umožní lidem dobře vykonávat svou práci a současně snazší péči o děti (od pružné pracovní doby, práce z domova, práce na zkrácený úvazek, konta pracovní doby přes firemní školky, dětské skupiny až po různé služby pro rodiny), ale také v souvislosti se stárnutím populace snazší péči o stárnoucí rodiče či jiné příbuzné, se stanou nezbytnou součástí personální politiky každé společnosti, firmy, organizace, která bude mít zájem udržet si kvalitní lidské zdroje.

Fantazii se při nabídce benefitů meze nekladou a personalista, který dobře zná potřeby a zájmy zaměstnanců a zaměstnankyň a pro kterého není jejich osobní a rodinný život tabu, může být klíčovou osobou při budování prorodinně orientované firemní kultury, kde se budou potkávat potřeby zaměstnavatelů s potřebami zaměstnaných při vzájemné spokojenosti všech a s bonusem profitu společnosti.

# Zahraniční příklady dobré praxe pro lepší harmonizaci rodinného a profesního života

Zahraniční příklady tzv. dobré praxe se někdy u českých zaměstnavatelů setkávají s odmítáním poukazující na odlišnou situaci na českém trhu práce. Pravdivost takového tvrzení spočívá jen v tom, že si v zahraničí již více uvědomují hrozbu nedostatku kvalitních zaměstnanců a zaměstnankyň.

Např. průzkum PwC mezi 800 HR řediteli v roce 2011 ukázal, že nedostatek kvalifikovaných pracovních sil považují ředitelé zodpovědní za rozvoj lidských zdrojů za největší problém (v Česku třetina dotázaných, v Belgii je to 70 %, v Británii 53 % a evropský průměr byl 46 %).

České firmy mnohem více slyší na to, že opatření harmonizace rodiny a zaměstnání se mohou stát motivačním faktorem tam, kde chybí finanční prostředky. I z tohoto pohledu je samozřejmě možné opatření hodnotit.

Následující zahraniční příklady **zahrnují následující oblasti:**

- flexibilní pracovní doba podporující motivovanost,
- podpora rodičů v období kolem narození dítěte,
- péče o děti a rodinné příslušníky,
- služby pro rodiny a poradenství,
- důležitá uskupení, portály a informace.

## Příklady z konkrétních firem:

- ✓ **Commerzbank AG** umožňuje obsazovat vedoucí pozice dvěma pracovníky, kteří se střídají po dnech. Opatření je zvláště vítané u těch, kteří mají rodinu.
- ✓ **BASF** nabízí 85% zkrácený úvazek. Další snížení úvazku je možné během rodičovské dovolené. V době péče o rodinné příslušníky se poskytuje neplacené volno maximálně po dobu dvou let nebo zkrácený úvazek po dobu šesti let. K překlenutí nedostatku finančních prostředků se poskytuje bezúročná půjčka až na dobu dvou let. Opatření doplňuje pružná pracovní doba a variabilní konta pracovní doby. Pracovní úkoly mohou být vyřizovány částečně či úplně formou *homeworkingu*.



- ✓ **Bahlsen** má zavedenu vysoce flexibilní klouzavou pracovní dobu, možnost práce z domova. Pro krátkodobá řešení nemocí má k dispozici místnost pro rodiče a dítě.
- ✓ **Voith**: pečuje o děti ve věku od 1–10 let i v době prázdnin, k dispozici je místnost pro rodiče a dítě. Intranet má zvláštní záložku s tématem slučitelnosti rodiny a zaměstnání. Firma poskytuje informace týkající se způsobů péče o rodinné příslušníky.
- ✓ **Danone** nabízí poradenství v otázkách partnerského soužití a péče o děti a rodinné příslušníky v různých životních situacích. Firma financuje omezený počet míst v jeslích a finančně podporuje zaměstnance, jejichž rodinní příslušníci potřebují ambulantní péči nebo stacionář.
- ✓ **TRUMPF** umožňuje volitelné konto týdenní pracovní doby v rozmezí 15–40 hodin po dobu dvou let. Po uplynutí této doby se vrací na smlouvou stanovenou pracovní dobu nebo smluvně nově ošetří změnu konta pracovní doby.  
Část výdělku je možno nechat převádět na spořicí účet a tyto finanční prostředky slouží potom k překlenutí nižšího příjmu v době nižšího pracovního úvazku.  
Je možno využít i bezplatného pracovního volna na období šesti měsíců až dvou let.  
Situace nevyrovnaného objemu zakázek řeší zvláštní pracovní konto, kde se započítávají přesčasy z období s vyšším množstvím zakázek. Přesčasy vyrovnávají následné výpadky práce a slouží k dorovnání výdělku.
- ✓ **Media-Saturn** se věnuje vzdělávání zaměstnanců: „stávat se rodiči“ „být rodiči“ a „péči“. Téma péče je začleněno do firemní kultury. V rámci firmy pracuje síť otců „domácí hra“, která nabízí informace, kontaktní osoby i diskusní fóra k výměně názorů na příslušné otázky.
- ✓ **Deutsche Telekom** reaguje na možné negativní důsledky flexibilizace pracovního místa v podobě rizika stálé dostupnosti známé pod pojmem „always on“. Firma zpracovala interní směrnici, v níž je výslovně řečeno, že se neočekává využívání služebních mobilů a smartphonů mimo pracovní dobu.
- ✓ **Thomas Becker Goldschmiede** má sice v sobotu otevřeno, ale zaměstnanci začínají pracovní den společně s rodinnými příslušníky snídaní.

- ✓ **DB RasselBAHNde & Co** nabízí letní prázdninové tábory a kanceláře pro rodiče a děti k překlenutí krátkodobých výpadků péče.
- ✓ **Volz Gruppe GmbH Deilingen** doučuje děti zaměstnanců a pečuje o ně o prázdninách.
- ✓ **Gerhard Rösch GmbH** navíc nabízí služby šití, praní a žehlení, podnikovou kantýnu a sportovní vyžití v podobě slev a vlastních sportovišť. O rodiče vracující se do zaměstnání pečují mentoři. Firemní intranet informuje ty, kteří jsou i delší dobu mimo zaměstnání o novinkách.
- ✓ **Gries Deco Company GmbH (GDC)** se zaměřuje na nabídky péče o děti včetně školní družiny. Zaměstnaným rodičům umožňuje trávit polední přestávku se svými dětmi, které jsou v nedaleké školce

# Příklady dobré praxe potvrzují: stačí, pokud se firemní kultura zaměřuje na skutečnou – udržitelnou – prosperitu a ne jen na okamžitý efekt

Výsledky individuálních konzultací s personalisty, které se uskutečnily v rámci projektu Z\_ANIMA , rozšířily názory na možnosti, jak pojmenovávat a utvářet klima vstřícné rodinným závazkům.

Jako příklad mohou posloužit firemní kultury dvou zcela odlišně zaměřených organizací – německého výrobce filtrů MANN+HUMMEL a poskytovatele sociálních služeb Diecézní charity Brno. Obě společnosti mají jedno společné – naplňování potřeb harmonizace rodiny a zaměstnání je legitimní součástí nástrojů řízení. Pozoruhodné je, že oblast tzv. slučitelnosti je součástí deklarovaných hodnot nutných k naplňování vlastního poslání organizace a nehovoří se o ní samostatně. Jinak řečeno: stačí, pokud se firemní kultura zaměřuje na skutečnou – udržitelnou – prosperitu a ne jen na okamžitý efekt.

## Jak takové chování vypadá v praxi:

V Kodexu správného chování (Code of Conduct) **MANN+HUMMEL** se zmiňují mezi faktory úspěchu:

- myšlení a jednání překračující oblast působení společnosti,
- motivace a orientace na výkon i rozvoj a podporu.

Pozornosti i uznání si zaslouží přístup, jakým se deklarované faktory v kodexu konkretizují a jak se s kodexem zachází:

Firma na prvním místě zdůrazňuje nutnost dodržovat zákony dané země a následně se podrobně věnuje způsobu jejich naplňování. Přitom požaduje transparentní jednání, které je prezentováno jako prevence poškozování zájmů podniku. Dodržování transparentnosti není vnímáno samoučelně nebo jako způsob, jak se vyhnout možným sankcím. Transparentnost je prostředkem k naplňování principu „respektu a odpovědnosti“ na interní a externí úrovni. Vlastním cílem je nabízet „všem spolupracovníkům náročné, smysluplné

a uspokojující možnosti osobního a odborného rozvoje“.

Uplatňování kodexu je úkolem vedoucích pracovníků na všech stupních řízení. Proto jsou vedoucí povinni se každých šest měsíců v tomto směru nechat proškolit. Interní kontrola sleduje naplňování kodexu a systém ombudsmanů pomáhá spravedlivému řešení sporných případů.

**Diecézní charita Brno** již několikátým rokem buduje „organizační kulturu odpovědnosti“. Výstup průzkumu společných hodnot je výsledkem setkání všech organizačních složek s vedením organizace, během kterých byly diskutovány i možnosti naplňování deklarovaných hodnot. Výsledky ukazují, že optimální vnitřní motivace není závislá především na výši finanční odměny, ale na společně uznávaných hodnotách. K nim patří především i rodinný život.

Naplňování těchto hodnot patří ke kultuře odpovědnosti uplatňované:

- k výkonu služby a práce
- ke klientům
- ke kolegům
- k veřejnosti a
- k sobě

Integrální součástí této kultury je i rovnováha profesního a soukromého života.

Rozvoj kultury odpovědnosti se řídí podle definovaných cílů. Současně se hovoří o způsobech komunikace, které vedou k naplňování cílů, a o možnostech překonávání existujících nedostatků. Konkretizace postupu je dána Akčním plánem k realizaci zásad kultury odpovědnosti.

## **Aktuální témata při komunikaci se zaměstnavateli**

*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



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM  
LIDSKÉ ZDROJE  
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME  
VAŠI BUDOUCNOST  
[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

Vydalo: Národní centrum pro rodinu, 2014

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



**Národní centrum pro rodinu**  
Průchodní 2  
602 00 Brno  
[www.rodiny.cz](http://www.rodiny.cz)



**Centrum pro rodinu  
a sociální péči o.s., Ostrava**  
Kostelní nám. 3172/1  
728 02 Ostrava  
[www.prorodiny.cz](http://www.prorodiny.cz)



**Altego s.r.o.**  
Kameníčkova 2  
616 00 Brno  
[www.altego.cz](http://www.altego.cz)

