
SLAĎOVÁNÍ PRÁCE A RODINY: MOŽNOSTI A PERSPEKTIVY PRO ZAMĚSTNAVATELE

Zpráva z kvalitativního šetření

Zadavatel: Gender Studies, o.p.s.

Zpracovatel: Mgr. Kateřina Machovcová, Genderové informační centrum NORA, o.p.s.



**PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST**
www.esfcr.cz

OBSAH

Executive summary	3
Charakteristiky výzkumu	3
Výsledky	5
Výchozí podmínky pro sladování osobního a pracovního života	5
Míra prostupnosti programů	7
Angažování zaměstnaných.....	8
Vybrané oblasti – příklady dobré praxe i rizika.....	10
Pracovní doba a její plánování.....	10
Práce z domova a další alternativní formy	11
Pracovní smlouvy	13
Management mateřských/rodičovských dovolených.....	13
Vzdělávání	15
Závěry a doporučení	16

EXECUTIVE SUMMARY

V kvalitativně pojaté studii byly zkoumány odlišné přístupy zaměstnavatelů a zaměstnanců k tématu sladování práce a osobního života. Z realizovaných rozhovorů a fokusních skupin vyplývají následující klíčová zjištění:

- Pro uplatňování principů sladování osobního a pracovního života je důležité, jakým způsobem k tématu firma přistupuje. Zejména tedy, má-li podporu vedení, je-li integrované jako součást firemní kultury a existují-li určitá základní pravidla, která vymezují jakým způsobem bude situace řešena, což samozřejmě nevylučuje určitou míru dohody s vedoucím či v rámci týmu.
- Rizikovým faktorem je, pokud se firma rozhodne vše nechat na pouze individuální dohodě a téma nijak nezastřešuje. Pro zaměstnance je taková situace nepřehledná, nemají jistotu, že bude v jejich případě rozhodnuto spravedlivě s ohledem na jejich potřeby, ale samozřejmě i možnosti firmy.
- Pozitivním faktorem, který podporuje přínos sladování pro obě strany, je angažování zaměstnanců a zaměstnankyň do fungování firmy, podpora možnosti vyjádřit názor a naslouchání jejich potřebám. Firmy mohou téma sladování aktivně vnášet a učit zaměstnance využívat formy flexibilních pracovních opatření, se kterými doposud nemuseli mít zkušenosti.
- Výchozím předpisem pro sladování osobního a pracovního života je zákoník práce, jehož dodržování garantuje jednoznačná výchozí pravidla – například sledování přesčasů, plánování směn, a který zároveň umožňuje využívání konkrétních nástrojů pro sladování.
- S ohledem na konkrétní opatření se obvykle setkáváme zejména s dodržováním pracovní doby a evidence přesčasů, flexibilní částí pracovní doby, zkrácenými úvazky a prací z domova. Méně zkušeností je s principy jako je sdílení pracovního místa či stlačený pracovní týden.
- Téma sladování je někdy příliš zúženo pouze na matky malých dětí, pro firmy i zaměstnance je však účelnější pokud jej dokáží uplatňovat vůči všem zaměstnaným.

CHARAKTERISTIKY VÝZKUMU

Předmětem výzkumu je pilotní zjišťování specifických potřeb a možností rozvoje firem v oblasti managementu lidských zdrojů. V průběhu kvalitativně pojaté sondy byli respondenti otazováni zejména v otázkách možností flexibilizace pracovního času a místa, poskytování firemních benefitů na podporu harmonizace práce a rodiny, specifik managementu rodičů malých dětí a osob pečujících o závislé osoby, otázek nákladů a zisků programů sloužících k podpoře sladování rodinného a pracovního života atd. Projekt se zaměřil zejména na malé a střední podniky (MSP), výrobní sektor a sektor obchodu a služeb, částečně se jednalo i o větší firmy s velkou pobočkovou sítí, kdy je možné pobočky do jisté míry chápat jako MSP. Ačkoliv některé z firem působí v rámci celé ČR, dotazovány byly převážně osoby působícími buď v centrále, která je v regionu, nebo zástupci regionálních poboček. Jedné z fokusních skupin se zúčastnila osoba samostatně výdělečně činná, v jednom rozhovoru odpovídala přímo majitelka a zároveň manažerka firmy.

Výzkum byl realizován v období říjen 2009 – leden 2010. Proběhly dvě fokusní skupiny a pět rozhovorů. Celkem se zúčastnili dva muži a patnáct žen ve věkovém rozpětí zhruba od třiceti do padesáti let, převážně s vysokoškolským vzděláním.

Charakteristiky zúčastněných osob a oblastí, které zastupují:

Oblast působení zúčastněné osoby (ZO)	Sektor	Region	Počet ZO
Střední management	Maloobchodní řetězec	Celá ČR	2
Vyšší management	Finance	Celá ČR	1
Střední management (lidské zdroje)	Finance	Celá ČR	1
Specialista/ka	Finance	Celá ČR	1
Specialista/ka	Finance, rozvoj podnikání	Jihomoravský kraj	1
Top manažerka, majitelka	Stavebnictví	Celá ČR	1
Vyšší management (lidské zdroje)	Automobilový průmysl	Plzeňský kraj	1
Vyšší management (lidské zdroje)	Zpracovatelský průmysl	Královéhradecký kraj	1
Specialista/ka (lidské zdroje)	Maloobchodní řetězec	Celá ČR	2
Specialista/ka (lidské zdroje)	Maloobchodní řetězec	Celá ČR	1
Specialista/ka (lidské zdroje)	Automobilový průmysl	Liberecký kraj	2
Specialista/ka (lidské zdroje)	Automobilový průmysl	Středočeský kraj	1
Vyšší management (lidské zdroje)	Elektrotechnika, stavebnictví	Celá ČR	1
Střední management	Léčiva	Středočeský kraj	1
Celkem:			17

Nábor pro výzkum neprobíhal zcela hladce, osvědčila se spolupráce se subjekty, se kterými již byl navázán kontakt v minulosti. V účasti převažovaly, byť ne výlučně, osoby z firem, kde již existuje ochota flexibilní podmínky zavádět a systematicky věnovat pozornost sladování. Nemohlo tedy dojít k úplnému nasycení vzorku tím, že by bylo reprezentováno opravdu široké spektrum firem (zejména ty, které a priori odmítají téma). I když se podařilo spolupracovat s jednotlivci, kteří ve svém zaměstnání příliš dobré podmínky pro sladování nemají. Nicméně pro praktické využití výzkumu je mírná převaha pozitivně laděných subjektů vhodnější, protože poskytuje řadu příkladů dobré praxe, které bude možné v projektu dále využít. Rekrutování prováděl zadavatel v úzké spolupráci s realizátorem.

VÝSLEDKY

V následující části jsou prezentovány výsledky šetření uspořádané do čtyř tematických oblastí, které spolu navzájem souvisejí, společně představují konkrétní příklady podpory sladování a zároveň upozorňují na určitá rizika při uplatňování souvisejících opatření.

VÝCHOZÍ PODMÍNKY PRO SLAĎOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Z pohledu těch zaměstnavatelů, kteří se již oblasti sladování aktivně věnují, lze toto téma považovat za součást firemní kultury. V oblasti motivace převažují především argumenty související celkově s rozvojem lidských zdrojů, tedy snaha rozvíjet zaměstnance a zaměstnankyně, zajistit jim takové podmínky, aby z firmy neodcházeli kvůli nespokojenosti a systematicky tedy pracovat na tom, aby daná společnost byla atraktivním zaměstnavatelem. Péče o zaměstnance je zdůrazňovanou perspektivou, která však má samozřejmý ekonomický podtext. Je chápána jako konzistentní s finanční úspěšností firmy, která stojí na kvalitních lidských zdrojích a hlavně dobré organizaci práce. U sledovaných firem, které nabízejí v oblasti sladování nejvíce opatření a můžeme je celkově považovat za příklady dobré praxe, tvoří tato přesvědčení logický komplex. Neznamená to však, že vyjdou zaměstnancům vstříc zcela ve všem, z aktuálních problémů zmiňují například pracovní podmínky ovlivněné nárazovostí zakázek, ne o všem rozhodují zaměstnanci a musí se podřídit i plánům firmy. Ve svých výrociích však zástupkyně těchto firem zdůrazňují výjimečnost situace, to v případě, že dochází k odklonu od běžných pravidel, a vyzdvihují právě snahu nastavit a udržet pravidla, která jsou s ohledem na potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň klíčová.

Jiná skupina dotazovaných firem spíše reprezentuje postoje, kdy je zdůrazňováno rozhodování ze strany firmy, ta určuje podmínky poměrně striktně, zaměstnanci se podřizují, se vstřícností není možné počítat. Podrobněji bude tato argumentace rozvinuta níže, v této části usilujeme o upozornění na to, jakou roli hrají různé výchozí podmínky, mezi něž patří právě to, nakolik je sladování žitou firemní hodnotou dostupnou všem a nakolik se jedná spíše o dílčí řešení, často prosazovaná pouze jednotlivcem a vycházející z individuálních potřeb. U firem, kde dochází k intenzivnímu prolnutí, sledujeme zakomponování tématu sladování do obecných představ o kultuře dané společnosti; jak říká jedna z respondentek: *Je to životní styl (top manažerka, stavebnictví)*, nastavení, které je samozřejmé a vždy přítomné.

Můžeme konstatovat, že právě čitelnost jednání firmy významně ovlivňuje prostor ke sladování, který zaměstnanci mohou využít. Nejasnost pravidel je vrhá do nejistoty, zda jim právě jejich nadřizený vyjde

vstříc, a vzbuzuje stres se všemi jeho negativními dopady. Pro prosazení tématu se jeví klíčová spojitost zaangažované osoby, pokud možno ve vyšší pozici, kdy má určité pravomoci rozhodovat, a jednoznačná podpora ze strany nejvyššího vedení. Několikrát se objevil i důraz na kontakt managementu s řadovými zaměstnanými, a to zejména ve výrobních společnostech. Každodenní kontakt napomáhá tomu, aby pravidla firmy byla opravdu v praxi dodržována a nejednalo se pouze o jakási formální sdělení, jimž však každodenní život firmy odporuje. Taková situace by byla samozřejmě naprosto demotivující.

Důležitým přesahem tématu sladování je podle řady dotazovaných obecně otevřenost vůči změnám a podpora pracovní kultury, kde nejenže nepanují obavy ze změn, ale naopak existuje nastavení očekávající proměnlivost podmínek podporující neustálé inovace. To se, slovy jedné z manažerek, rozhodně nevylučuje s oceňováním tradic a hodnot, na kterých firma stabilně a dlouhodobě stojí.

U některých firem jsme se setkali se zajímavým fenoménem, kdy je management přesvědčen, že firma je v podpoře sladování a rozvoji firemní kultury napřed před mateřskou firmou sídlící v zahraničí, a to i ve složitějších podmínkách, kdy například v české pobočce mají zaměstnanci čtyři týdny dovolené, zatímco v zahraniční šest. Neplatí tedy, že by tyto koncepty uplatňovaly pouze nadnárodní společnosti, které to lokálním pobočkám přikáží, a už vůbec neplatí, že by v českém prostředí o téma nebyl zájem, že by bylo vnímané jako cizorodý prvek. Jak říká jedna z respondentek: *Sladování je téma dnešní doby, já si nedokážu představit zaměstnavatele, který by to neřešil (specialistka, finance)*. Neděje se tak však plošně, jak dokládá další ze zúčastněných, pracující jako osoba samostatně výdělečně činná, s malými dětmi zvažovala ukončení podnikání a hledala možnosti zaměstnání, ale zjistila, že nabízené podmínky pro pracovní poměr jsou natolik rigidní, že by ji neumožnily pracovat vůbec a pokračování ve vlastní činnosti bylo jedinou alternativou.

Ještě zde zmiňme jednu rovinu, která se objevovala v některých výpovědích, a to přesah mimo firmu. Zejména u společností v hůře dostupných regionech je velkým tématem propagace na veřejnosti, etablování jako minimálně lokálně prestižního zaměstnavatele. Účast v různých soutěžích a žebříčcích hodnocení přináší těmto firmám další zdroje inspirace, co v daném podniku zavádět. Související rovinou je i politika, jak zmiňuje jedna z respondentek, firmy by se měly angažovat i v politických diskusích o opatřeních, které mohou zlepšit jejich podmínky pro podporu sladování (např. daňové odpisy, zjednodušená legislativa v oblasti institucí péče o děti atp.). S tím souvisí i angažování dalších aktérů, například hospodářských komor s cílem zintenzivnit nabídku vzdělávání, ale i působení na politické struktury ve smyslu vyšší podpory firem, které sladování svým zaměstnancům a zaměstnankyním umožňují.

- Zaměstnavatelé téma reflektují různými způsoby. Na jedné straně vnímáme postoj, kdy se zohledňují potřeby konkrétních lidí i firmy. Na druhé straně očekávání, kdy se zaměstnaní podřizují jednoznačně situaci firmy.
- Větší pozornost podpoře sladování je věnována, je-li tento koncept chápán jako neodmyslitelná součást firemní kultury a základní aspekt přístupu k zaměstnancům a zaměstnankyním. S tím se poji

důraz na dodržování pravidel a bezchybnou organizaci práce, otevřenost ke změnám, cílená podpora zvýšení atraktivity zaměstnavatele.

MÍRA PROSTUPNOSTI PROGRAMŮ

Při posuzování jednotlivých zaměstnavatelů si klademe otázku, zda se při sladování u zkoumaných subjektů setkáváme spíše s jednotlivými případy, kdy si individuální osoby dokázaly (nebo dokonce ani nedokázaly) vyjednat určité vstřícné kroky, nebo zda se jedná o plošné zavedení principů, které jsou v zásadě platné pro všechny, případně některá opatření jsou otevřeně určená pouze osobám na vymezených pracovních pozicích, které to umožňují.

Výchozí rovinou pro praxi v oblasti sladování může být jednoduše uplatňování zákoníku práce, jak zmiňuje jedna z manažerek, vlastně by to měla být samozřejmost, ale ona ví, že trvání na tomto předpisu není v českých firmách úplně běžné: *Já teď nevím, když řeknu, že si chválí, že dodržujeme zákoník práce, jestli to vůbec dává smysl, protože to je samozřejmě naše povinnost zákonná, ale bohužel ne všechny firmy to dělají, takže my opravdu dodržujeme zákoník práce, proplácíme všechny hodiny nad rámec pracovní činnosti, nešidíme ty zaměstnance (personální manažerka, automobilová výroba).* V její společnosti v legislativě navíc pravidelně školí i vedoucí zaměstnané, informují o změnách ve firemním bulletinu s cílem předejít například fámám, které by se mohly s měnicími se zákony objevit a zbytečně vzbudit negativní emoce mezi zaměstnanými.

Naopak několik osob ve výzkumu považuje svůj dobrý pocit z toho, jaké mají možnosti při sladování, za svůj vlastní úspěch, ale vyjadřují i vděk vůči velkorysosti nadřízených: *Mně se daří sladovat osobní a pracovní život a myslím si, že z velké části je to díky mně, že si to dovedu nějakým způsobem takto zařídit a komunikovat a samozřejmě je to i na firmě, spíš teda na nadřízené, která mi tady toto umožňuje, a to je docela velká výhra (specialistka, finance).* Poukazují tedy na to, že si musely určitým způsobem vyjednat výjimky, platné pouze pro ně, případně pro jejich oddělení, ale ne v rámci strategie celé firmy. Samozřejmě není naším cílem zbavit odpovědnosti jednotlivé zaměstnané, ale je třeba reflektovat situaci, kdy jejich možnosti opravdu závisí na libovůli jedné osoby, jak zmiňuje jiná respondentka, jejíž nadřízený odmítl akceptovat její potřebu končit v práci v určitý čas, s tím, že případné akutní úkoly může vyřídit později z domova. Na základě takových zkušeností se potom mezi respondenty objevují i přesvědčení o tom, že jednoduše žena-nadřízená vyjde podřízeným vstříc, protože sama obdobnou situaci zažila. Což je zpochybňováno řadou zkušeností sdělených jinými respondenty, ale je zajímavé reflektovat, jaká očekávání mohou ženy ve vedoucích pozicích vyvolávat.

Řada firem ve výzkumu pak pracuje obecně s tématem stresu u zaměstnaných, kdy ale může téma rodiny někdy ustoupit do pozadí – pozornost je věnována podmínkám pracovního výkonu či zdravotnímu stavu, téma rodiny je výrazně „příznakové“, tedy přisuzováno ženám. Mluví-li se ve výzkumu o mužích, kteří sladují (muž na rodičovské dovolené, otec samoživitel), jedná se spíše o konkrétní příklady, než obecně o vnímání potřeby mužů věnovat se rodině. Spíše výjimečně se setkáváme s výroky, které automaticky uvažují potřebu

žen i mužů ve sladování, jak v reakci na otázku ohledně podpory flexibilních režimů, říká top manažerka stavební společnosti: *Určitě toto všechno podporujeme (pozn. flexibilní pracovní doba, práce z domova), toto všechno tomu napomáhá a jsem veliký podporovatel toho, aby se to umožňovalo mužům i ženám, to je jedno.* Ke zvážení je však i vertikální segregace trhu práce, totiž že muži častěji zastávají ve firmách vyšších pozice a v podstatě o svojí pracovní době rozhodují sami. Reálně tedy jejich míra využívání flexibilních režimů může být vyšší, týká se však užší skupiny vybraných osob v manažerském postavení. Muži – zaměstnanci – mohou naopak být v méně výhodném postavení než ženy, jak tomu naznačují právě výsledky výzkumu.

Jak již bylo zmíněno, setkáváme se však i se situacemi, kdy zaměstnankyně nemá žádné možnosti sladování a cítí se přetížená kombinací pracovních i osobních povinností, jiná zaměstnaná poukazuje na neochotu uvažovat mimo běžné postupy, například s ohledem na možnosti dřívějšího návratu z rodičovské dovolené. Znovu se tedy připomíná i výrok ženy pracující jako OSVČ, které zaměstnavatelé nenabídlí přijatelnou flexibilitu. Vnímáme tak i rozdílnost v postavení osob již v pracovním poměru, u kterých vznikne konkrétní potřeba např. snížení úvazku, a osob, které se o pracovní místo teprve ucházejí a nemají záruku, že jejich potřeby s ohledem na rozložení pracovní doby budou vyslyšeny. Tím se však ukazuje výrazné riziko pro zaměstnané i pro zaměstnavatele: je-li sladování otázkou individuálního vyjednávání, snižuje se atraktivita pro nové uchazeče a uchazečky, protože nemají jistotu, jaké podmínky se podaří dojednat právě jim. Protože jednoznačná pravidla v této oblasti nejsou běžná, firmy, které jsou schopné základní principy představit již při výběrovém řízení, a následně garantovat jejich dodržování, získávají konkurenční výhodu.

Toto je základní výzva firmám, měly by zvládnout zakomponování základních pravidel (v souladu se zákoníkem práce) do firemních předpisů a zároveň určit, do jaké míry se jedná o rozhodnutí týmu, a poskytnout vedoucím týmu podporu v řešení takových situací.

- Firmy ne vždy dodržují zákoník práce, který však dává základní rámec podpoře sladování osobního a pracovního života.
- Pro zaměstnance a zaměstnankyně je velmi rizikové, když sladování závisí pouze na individuálních možnostech vyjednávání s nadřízeným/nadřízenou.

ANGAŽOVÁNÍ ZAMĚSTNANÝCH

Zásadní podmínkou úspěšného aplikování sladování osobního a pracovního života je projevení důvěry zaměstnancům a svěření (přijatelné) míry rozhodování do jejich rukou. Týká se to například úprav flexibilní pracovní doby (viz níže), kdy je část pracovní doby plně na vůli zaměstnané osoby a sleduje se až měsíční dodržování pracovního fondu. U směnných provozů vychází zaměstnavatelé vstříc například pevným plánem směn na roční období, kde se zaměstnanci zapisují podle svých potřeb, a maximální mírou dobrovolnosti při práci přesčas.

Zaměstnaní jsou angažováni i do procesů zkvalitňování práce, úspěchy v této oblasti jsou chápány jako kolektivní. Jak zmiňují některé manažerky, velmi se jim osvědčilo, že vedoucí zapojili všechny zaměstnané do identifikace neefektivních postupů a odměnili návrhy zvyšující efektivitu práce prováděné v rámci řádných pracovních hodin. Jiná manažerka upozorňuje, že brainstormingů ke zkvalitnění výroby se účastní všechny pozice, nedochází tak k vytváření vnitřních nerovností mezi zaměstnanými. Taková řešení jsou přínosná pro obě strany. Neefektivní dělba práce a obstrukce při delegování či vytváření soupeřících skupin jsou zásadní bariérou nejen úspěchu při podnikání, ale právě i sladování. S tím souvisí i další faktor opakovaně zdůrazňovaný respondenty, a to je obecně pojetí přesčasové práce – zcela jiné podmínky nastávají ve firmách, kde je chápána jako norma a výraz loajality a motivace zaměstnaných, a naopak ve firmách, kde je vnímána jako selhání a problém, kdy je třeba identifikovat příčiny a odstraňovat je.

Další rovinou aktivního zapojení zaměstnaných jsou volnočasové akce (koncerty, sportovní zápasy atp.), ale také dobrovolnické akce. Konkrétní příklad uvádí jedna z manažerek, kdy zaměstnanci ve svém volném čase pomohli s vybudováním hezkého zákoutí na firemním pozemku. Příkladem dobré praxe ze stejné společnosti je i fakt, že zaměstnaní se sami domlouvají na svozu do zaměstnání (nedostupnost veřejné dopravy), což však firma podporuje příspěvkem na dopravu. Na takových příkladech se opravdu projeví „rodinný“ charakter firmy a vzájemná důvěra i ochota vyjít vstříc.

Je žádoucí, aby existovala politika otevřených dveří, aby zaměstnanci cítili, že se opravdu mohou přijít světit, že jejich problémy si někdo vyslechne, nebude je za ně poškozovat, a naopak bude hledat vzájemná řešení: *Měli jsme i situaci, kdy jsme kvůli nemoci dítěte přerušili roční plán kariérního postupu... Lidé jsou opravdu vyzýváni říct, co potřebují (personální manažerka, automobilová výroba).* O tom může svědčit i nabídka specifických služeb, například finančního nebo právního poradenství, o čemž se v některých dotazovaných firmách zmínili. Reagují tak například na situaci, kdy zaměstnaní mohou řešit problémy s dluhy, což je zejména ve výrobních společnostech zřejmě poměrně častý jev, alespoň podle výpovědí respondentů. V případě právního poradenství pak poskytují základní službu pro řešení případných problémů v rodině.

Jiná manažerka však zmiňuje negativní zkušenosti s přílišnou štedrostí firmy, kdy byly nabídky některých benefitů různými způsoby zneužívány. To v důsledku vedlo k omezení a vyšší kontrole. Dochází-li k takovým problémům, pak jsou samozřejmě zpochybňována základní východiska pro vzájemnou důvěru a respekt. Na ní se samozřejmě musí podílet obě strany, těžko může firma nabízet takové výhody, které jsou potom zaměstnanými zneužívány a komunikují tedy, že jim na nich nezáleží. Na druhou stranu firma je ten, kdo je v roli silnějšího a kdo má větší moc při nastavování pravidel a utváření vzájemných vztahů. Zpronevěří-li se domluveným pravidlům řadový zaměstnanec či zaměstnankyně, má to jiné důsledky, než stane-li se tak v případě manažera či manažerky. Tito totiž výrazněji ovlivňují pracovní kulturu a záleží na nich, zda bude porušování pravidel vnímáno negativně nebo jako norma, které se dopouštějí čas od času všichni. Proto, jak jsme již opakovaně zmínili, je pro úspěch programů na sladování klíčové angažování vedení firmy.

- Klíčovou podmínkou úspěšného sladování je aktivní přístup zaměstnaných, který je však podporovaný ze strany zaměstnavatele – lidé participují na změně pracovních podmínek, včetně zkvalitňování pracovních postupů, řešení problémů a odstraňování neefektivních procesů.

VYBRANÉ OBLASTI – PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE I RIZIKA

V této části textu se pozastavíme u konkrétních příkladů z oblasti sladování osobního a pracovního života, případně prosazování rovných příležitostí žen a mužů. Představeny budou ukázky dobré praxe stejně tak jako různé limity a bariéry. Poukážeme především na to, jak širokou škálu aktivit si je možné pod pojmem sladování osobního a rodinného života představit, někdy totiž dochází k neopodstatněnému zúžení na praxe jako je práce z domova či částečné úvazky:

PRACOVNÍ DOBA A JEJÍ PLÁNOVÁNÍ

Dvě zkoumané firmy působící v oblasti výroby založené na směnách možná paradoxně působí jako příklady dobré praxe – plánování směn se totiž v obou případech stanovuje na rok dopředu a dle možností je zaměstnáním dána možnost zvolit si přesčasy podle vlastních přání, nařízení práce přesčas je chápáno jako „poslední možnost“. Fond pracovní doby je průběžně sledován (měsíčně) a v jednom případě je dokonce tolerován dočasný ohraničený „minusový stav“. Zaměstnaní tedy dopředu mohou velmi dobře plánovat svoje soukromé aktivity, plusem je i přesná evidence přesčasové práce, která je buď proplácena, nebo je za ni umožňováno náhradní volno.

Podle zpětných vazeb z výzkumu nejsou příliš využívána konta pracovní doby, jejichž zpracování je zřejmě administrativně náročné. Komplikací ve stanoveném řádu je aktuální ekonomický vývoj, nárazovost zakázek, která znamená i rychlé výkyvy v potřebě obsazovat směny.

Kromě výkyvů na trhu může být pracovní doba ovlivněna i napojením na jiné segmenty dané firmy, jak zmiňuje jeden z účastníků, laboratoř působí jako servisní oddělení pro výrobu a flexibilita práce se tedy odvíjí od jejích potřeb, naopak ve skladu je flexibilita vyšší, podle dohody s vedoucím. Jiným tématem ve výrobě jsou směny (ranní, odpolední atp. podle typu provozu), kdy velmi záleží na vstřícnosti zaměstnavatele, zda umožní nástup například pouze na ranní směny. Jedna z respondentek se domnívá, že to nelze, protože by pro firmu byl problém, kdyby takto chtěly pracovat všechny matky, a není možné se spravedlivě rozhodnout, komu takto vyjít vstříc a komu ne.

Každopádně pozitivním příkladem je umožnění flexibilní pracovní doby, tzn. stanovení povinného minima přítomnosti na pracovišti, kdy mohou zaměstnanci zbytek hodin odpracovat podle svých dalších závazků: *Pro technicko-hospodářské pracovníky máme klasickou flexibilní pracovní dobu, kdy máme daný určitý úsek, který tady mají trávit a zbytek si volí po dohodě s nadřízeným. A jsme v tom hodně otevření, takže opravdu se řídíme fondem, spíš měsíčním, a jak si člověk chodí do práce po dohodě s nadřízeným či kolegy, je nám vlastně jedno (personální manažerka, automobilová výroba).* Podle další z manažerek, působící v oblasti stavebnictví, uplatňování obdobného režimu rovnou řeší spoustu situací na straně zaměstnaných a není potřeba nic dalšího domlouvat.

Jeden z důležitých aspektů je i pozornost vůči tomu, jaká pracovní doba je očekávána od žen a jaká od mužů. I z výzkumu se zdá, že pro ženy je jednodušší dosáhnout na to, aby bylo respektováno, že nepracují přesčas, případně mají zkrácený úvazek, jak se podrobněji podíváme v následující kapitole. Konkrétní příklady z výzkumu představuje žena, která se s manželem domluvila na sdílení

péče o dítě, kdy oba vyjednávali o zkrácení úvazku, ale u muže byla situace mnohem náročnější, vedení méně vstřícné. To doplňuje jiný participant, který popisuje situaci, kdy z práce chodil okolo páté odpoledne a přestože byl na pracovišti již od šesti ráno, jeho nadřízený měl pocit, že je málo loajální vůči firmě a „odchází“ brzy. Takové jednání má samozřejmě dopady na možnosti mužů věnovat se rodině alespoň poté, co přijdou ze zaměstnání.

Hlavní zjištění - Příklady dobré praxe:

- Sledování měsíčního pracovního fondu, evidence přesčasů (proplacení nebo náhradní volno, tolerance určené míry „minusového stavu“)
- Maximální míra dobrovolnosti při volbě přesčasů
- Plánování směn dopředu, snaha omezit nárazové zakázky
- Mimo výrobu flexibilní pracovní doba s pevně stanoveným základem a volitelnou částí dle dohody

Hlavní zjištění - Rizika:

- Výkyvy v získávání zakázek, následná potřeba nárazových přesčasů
- Nemožnost vyjít vstříc všem osobám s obdobnými požadavky
- Upřednostňování matek při hledání možností sladování

PRÁCE Z DOMOVA A DALŠÍ ALTERNATIVNÍ FORMY

V některých dotazovaných firmách jde u práce z domova o možnost běžnou u vybraných pozic, jinde zdůrazňují, že je to výjimečné řešení, například v případě onemocnění, a zdůrazňují význam denního kontaktu s lidmi na pracovišti (zejm. ve výrobě). V případě, že je práce z domova umožněna, platí samozřejmě určitá pravidla: *U nás je to třeba možnost práce z domu, nemusíme být striktně v určitém hodinu na určitém místě, ale jsou termíny, které musíme držet. Ale pak jsou věci, které můžeme vypracovat doma. Nikdo se nad tím nepozastaví, nikomu to nevadí... Ale je to po domluvě s naším nadřízeným (specialistka, finance).* Je zdůrazněno, že práce z domova může znamenat i vyšší efektivitu, protože odpadá rozptylování kolegy, ale zároveň je připomenuto, že někomu práce z domova vůbec nemusí vyhovovat, a nelze ji tedy s úspěchem plošně nařídit. K tomu se vyjadřuje jedna z personálních manažerek, upozorňující právě na rizika práce z domova: *Není problém s odevzdáváním práce a jejím zadáváním a průběžnou komunikací, protože to dnešní technologie umožňují, ale zjistili jsme, že ten člověk, když je odloučený, tak se k němu některé informace nedostanou, musíte mu je speciálně posílat, on není v tom kolektivu, kde se to řeší...*

potom se stalo, že on odevzdá práci, kde některé věci nejsou zapracované, takže se to muselo pracně kontrolovat, občas předělávat a v podstatě se to dělalo podruhé.

Práce z domova v případě nemoci je každopádně pozitivně hodnocena, stejně jako možnost čerpat případně tzv. *sick-days*, tzn. že zaměstnavatel umožňuje několik dní ročně strávit doma, aniž by bylo nutné oficiálně nastoupit pracovní neschopnost. Práce z domova může v tomto ohledu výrazně snížit absence z důvodů nemoci.

S možností *job-share*, tedy sdílení pracovního místa, se v praxi nesetkáváme, pokud ano, tak se o tom spíše mluví jako o variantě, která by se mohla realizovat, bylo-li by potřeba: *Jestliže by někdo chtěl zkrátit svůj úvazek, tak by tady ta možnost určitě byla. Pak by se to muselo nějak vyřešit, třeba najmout někoho na půl úvazek, ale ta možnost by tady určitě byla, protože know-how toho člověka je velice vysoké, když tu nějakou dobu je a myslím si, že za to ti zaměstnanci stojí (vedoucí, léčiva).* Jinde konstatují, že varianta *job-share* pro ně není zajímavá, ale obecně podporují zastupitelnost, což umožní zvládat určité výjimečné situace, jako například delší období nepřítomnosti konkrétního osoby, aniž by to firmu nějak ohrozilo.

Varianta, o které se však příliš nemluví, byl stlačený pracovní týden, jedna z respondentek o ni však projevila (z pohledu zaměstnankyně) velký zájem a domnívá se, že by lidé v tomto režimu pracovali efektivněji. U ostatních dotazovaných firem může být tato varianta spíše suplována vyšší flexibilitou pracovní doby, kdy zaměstnaný někdy pracovní den výrazně zkrátí a jindy prodlouží, případně vybírá náhradní volno, jak jsme zmínili výše.

Poměrně časté jsou v dotazovaných společnostech zkrácené úvazky, týkají se však převážně matek. Objevují se varianty od možnosti pracovat na 0,2 úvazku až k postupnému navýšení na 0,8 či celý. Výhodou je, jak podotýká jedna z manažerek, že matky jsou často ochotné pracovat i o víkendech, kdy mají hlídání dětí zajištěné rodinou. To firmě umožňuje snadněji pokrýt jinak neoblíbený víkendový provoz. Práce na zkrácený úvazek je podle některých respondentů chápána jako dočasné řešení související s konkrétní životní situací, což lze vnímat jako příklad dobré praxe. Dlouhodobé využívání zkráceného úvazku totiž může vést k řadě negativní jevů včetně stagnování profesního rozvoje, finančního podcenění atp. A navíc, jak dodává jedna z manažerek, v jejíž firmě pracuje řada žen na zkrácený úvazek: *Já mám zkušenost, že člověk v těch šesti hodinách pracuje efektivněji (personální manažerka, stavebnictví).* To potvrzují další z manažerek zmiňující odpočatost a příjemnější naladění. Je tedy otázkou, pro koho je vlastně takový úvazek výhodnější, často se předkládá jako vstřícnost ze strany zaměstnavatele, ale jak vidíme, za určitých okolností naopak může být výhodnější pro zaměstnavatele. S ohledem na využívání zkrácených úvazků v regionech dostáváme poněkud rozporuplné informace – v některých firmách je to běžná (a spíše dlouhodobá) praxe pro matky po návratu z rodičovské dovolené, jinde se nám dostává informace, že taková práce se „nevyplatí“ a zájem je pouze o plné úvazky, případně výše zmíněnou variantu dočasného překlenutí.

Je zřejmé, že v podnicích výrobního charakteru je nemožné aplikovat práci z domova, která je obvykle chápána jako benefit pomáhající sladování, na druhou stranu z hlediska psychohygieny se může jednat o pozitivní aspekt, kdy slovy jedné z manažerek, práci je opravdu nutné nechat v práci. Zdánlivá výhoda možnosti práce z domova pak naopak může být nevýhodou u administrativních atp. pozic, kdy práce může až přespříliš zasáhnout do soukromí a vést například k nekontrolovanému nárůstu přesčasových hodin.

Hlavní zjištění:

- Výhody práce z domova jsou silně vnímány v kontextu snižování absencí při nemoci
- Nejsou zkušenosti s aplikací job-share, stlačeného pracovního týdne
- Výhody práce na zkrácený úvazek pro zaměstnavatele – vysoká efektivita pracovního nasazení
-

PRACOVNÍ SMLOUVY

S ohledem na typ smluv jsme se setkali s běžným využíváním pracovního poměru na dobu neurčitou, příp. určitou, s různými formami brigád (DPČ, DPP), ale i s využíváním agenturního zaměstnávání. S ohledem na možnosti sladování osobního a pracovního života stojí za zmínku jednak využívání DPP, které má důsledky v neodvádění prostředků na nemocenské pojištění, a tudíž zejména pro ženy může představovat rizikovou formu zaměstnávání (nevzniká nárok na peněžitou podporu v mateřství atp.). Tato forma zaměstnávání se však obvykle využívá pouze krátkodobě. U agenturního zaměstnání je třeba dbát na dojednání podmínek s vysílající organizací, lze se však domnívat, že pro tyto osoby může být problém požadavek práce v určitém flexibilním či zkráceném režimu.

MANAGEMENT MATEŘSKÝCH/RODIČOVSKÝCH DOVOLENÝCH

Toto téma se výrazněji řeší u firem, které mají větší nebo alespoň významný počet žen ve věku, kdy zakládají rodiny. Častější jsou tedy zkušenosti ve firmách působících v oblasti maloobchodu či poskytování služeb, než ve výrobních firmách, což však neplatí zcela bez výjimek.

U některých firem se setkáváme s „tradičním“ řešením, tzn. návrat po třech, případně čtyřech letech, dle pozice možnost práce na zkrácený úvazek. To může, ale nemusí, reflektovat potřeby zaměstnaných, jak zmiňuje jedna z respondentek: *Vrátila jsem se po třech letech, ale bývala bych se vrátila i dříve, ale nepodařilo se mi se zaměstnavatelem domluvit, nebylo to tam zvykem (specialistka, automobilový průmysl)*. Často zmiňované jsou však i případy, kdy se ženy nevrací vůbec, obzvláště jedná-li se o špatně dopravně dostupnou společnost, kde je bariérou čas strávený dojížděním. Některým firmám se stává, že ženy musí kontaktovat samy, aby vůbec zjistily, co je s nimi a zda se budou vracet, naopak v jiných firmách jsou ženy aktivní a samy se zajímají o možnosti návratu, ať už ve standardním či dřívějším režimu.

V řadě dotazovaných firem je ochota řešit situaci dříve než po třech letech a hledat možnosti, jak neztratit kontakt se zkušenou zaměstnankyní. Výhodiskem je individuální komunikace o situaci a „připomínání se“ ze strany firmy: ženám zůstává firemní e-mail, dostávají pozvánky na společné akce, firemní časopis. Jedna z manažerek popisuje: *Já jim vždycky říkám, že jestli chtějí být s námi v kontaktu, tak je dobré, aby se občas zastavily podívat se, co je nového, co se děje... Ten návrat je pro ně příjemnější (manažerka, finance).* Důležitým aspektem je nabourání stereotypu „nebude mít zájem“, je třeba, aby firma aktivně vystupovala právě v tomto smyslu a dala najevo svou otevřenost. Příkladem dobré praxe je i zmínka o společnosti, kdy ženu na rodičovské dovolené vytipovali jako vhodnou kandidátku na uvolněnou pozici a ona bez problému nastoupila na plný úvazek.

Dále se řeší nabídka práce na částečný úvazek či formou brigády, zde se může jednat o pozice jiné (např. asistentské práce, překlady), ale i o požadavek zaměstnavatele působit v původní pozici. Zejména tam, kde je potřeba pokrýt otevírací hodiny pro klienty ve večerních hodinách a o víkendech, je zaměstnávání žen na zkrácený úvazek vítáno, právě k pokrytí těchto časů nad rámec běžné pracovní doby. Podle výpovědí to navíc některým ženám vyhovuje, mohou se pak totiž spolehnout na péči o děti v rodině.

U některých regionálně působících firem nebyl zmiňován jako závažný problém nedostatek míst ve školkách. Naopak v konkrétním případě bylo zmíněno, že školka flexibilně reaguje na nárůst zaměstnaných ve firmě a rozšiřuje počet míst, firma na oplátku školku podporuje věcnými dary. Samozřejmě u firem celorepublikových, a zejména v blízkosti Prahy, se již objevily hlasy o problémech v této oblasti. Řešení ze strany firem je však velmi komplikované, nejen díky složité legislativě provozu vlastních zařízení, ale zejména neschopností pokrýt všechny pobočky. Objevil se však názor stojící za další úvahou, že by bylo možné analyzovat regiony s nejvyšší potřebností (a nejvyšším zájmem o využití firemní školky) a za využití fondů EU taková zařízení zřídit pouze zde.

Jesle příliš tematizovány nebyly, u mladších dětí byla obvykle zmiňována péče v rodině, výjimečně možnost chůvy a případně alternativa, kdy jde dítě do školky před třetím rokem.

Spíše jako výjimka nebo otevřená možnost je tematizována podpora otců, jak říká jeden z vedoucích pracovníků: *„Ale samozřejmě, kdyby ten muž chtěl jít – často jsou důvodem peníze, kdy žena vydělává víc, tak proč ne. Najdeme někoho jiného na tu přechodnou dobu“ (vedoucí, léčiva).* V případě nástupu na rodičovskou dovolenou však firma legálně nemá možnost otci toto rozhodnutí znemožnit. Složitější je však situace, kterou popisuje jedna z diskutujících, kdy se oba partneři chtěli podílet na péči společně a využívat zkrácené úvazky, což nebylo zejména ze strany nadřízených jejího manžela právě vítáno: *„Nám se to tedy oběma podařilo nějak nastavit, a to způsobem, že to máme po takových šestiměsíčních periodách, kdy se střídáme, máme různé úvazky, tři dny v práci, dva dny v práci, home-office...“ (specialistka, maloobchodní řetězec).* A jak dodává, v české mentalitě se příliš neobjevuje nastavení, že tatínek chce mít stejně významnou roli jako maminka při péči o malé dítě. To souvisí i s výroky dalších respondentek, které upozorňují, že je potřeba brát v potaz i rozdělení rolí v rodině – zatímco muž má obvykle ženu, která jej podporuje, žena musí často

sama po práci ještě vykonávat tzv. druhou směnu. U těch, které úspěšně sladují i při náročné profesi, pak samozřejmě vystupuje právě téma podpory ze strany partnera.

Hlavní zjištění:

- Objevují se příklady dobré praxe – snaha o udržení kontaktu v průběhu rodičovské dovolené, nabídka dřívějšího návratu – ale i tradiční postupy očekávající návrat nejdříve po třech letech.
- Dřívější návrat je často otázkou individuálního vyjednávání, muži mohou být v takovém případě v složitější situaci než ženy.

VZDĚLÁVÁNÍ

Nesetkali jsme se s tím, že by bylo poskytováno přímo vzdělávání zaměřené na sladování či rovné příležitosti, pokud, tak spíše v rámci právního školení. Několik firem zmiňuje úspěšné čerpání zdrojů EU, což umožňuje poskytovat různé formy vzdělávání napříč firmou, včetně dělnických pozic, které mohou být opomíjené, resp. jejichž vzdělávání je pravděpodobně často redukováno pouze na povinné normy či zaškolení na změny ve výrobě.

Z genderového hlediska je zajímavým, avšak ambivalentně hodnoceným, příkladem postup jedné z firem, která v rámci projektu vyškolila ženy bez ohledu na předchozí vzdělání pro specifickou technickou práci v dílnách. I přes původní odpor čistě mužského kolektivu v současnosti spolupráce velmi dobře funguje a manažerka vnímá i změnu určitých projevů ve smyslu větší slušnosti a ohleduplnosti pracovních vztahů. Vidíme zde velmi dobrý příklad nabourání horizontální segregace, tedy ukázkou zapojení žen v oboru považovaném za netradiční. Nicméně jiná rovina nerovností přetrvává. Tyto ženy totiž slouží jako jakési odborné asistentky, vždy po jedné v týmu plně kvalifikovaných profesionálů, a dochází tak k udržení vertikální segregace. Na dotaz, zda firma plánuje podobný projekt, je navíc odpovězeno, že ne, protože žen už je dost, obsadily všechny dostupné nižší pozice v odborném týmu a neuvažuje se o tom, jak dostat ženy do více kvalifikovaných technických pozic.

Oddělení ženských a mužských profesí je ve výrobních firmách poměrně výrazné, málokde je snaha vytvořit vhodnější podmínky. Spíše výjimkou je situace v jedné z výrobních společností, kde dle slov manažerky usilují o opravdu čistý a ekologický provoz, kde tedy není možné neúčasť žen vysvětlit právě nevhodnými podmínkami. I tak zde obvykle ženy pracují v administrativě, účetnictví, lidských zdrojích či logistice. Samozřejmě s ohledem na maloobchodní firmy je situace jiná, zde naopak spíše převažují ženy a problém je opačný – jak firmu více zatraktivnit pro muže?

ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ

Předložené výsledky výzkumu poukazují na poměrně širokou škálu přístupů zaměstnavatelů k otázce sladování osobního a pracovního života – od čistého zaměření na maximální výkon, k izolovaným snahám sladování podpořit, přes sladování jako benefit pro ženy, ke strategiím, kdy je podpora firmy sladování chápána v souladu s jejím celkovým obchodním rozvojem. **Sladování pak není chápáno pouze jako nabídka určitých alternativních pracovních opatření, ale zejména jako snaha o efektivní práci, a to platí ze strany vedení firem i ze strany zaměstnaných, kteří úspěšně sladují.**

Pokud má mít zavádění principů sladování opravdu pozitivní přínos pro firmu, a ne pouze pro jednotlivce s ohledem na jejich soukromý pocit spokojenosti, potom je zjevně potřeba zahrnout tato hlediska do firemní kultury. K tomu je však potřeba podpory vedení společnosti, které garantuje prostor pro realizaci programů, nezpochybnuje je a také umožňuje, případně jde dokonce osobním příkladem. Na konkrétních případech z výzkumu vidíme, kdy vstřícnost v oblasti sladování pro firmu znamenala přínos v udržení kvalifikovaných zaměstnankyň, které se dnes zjevně odvděčují i velkou loajalitou. Stejně tak se objevily příklady toho, kdy se firmy samy připravily o možnost takové spolupráce.

Ve výzkumu byly ukázány příklady dobré praxe i neochoty, zmíněna rizika. To vše jde napříč sektory i regiony působnosti. Nelze konstatovat, že výrobní firma má v oblasti podpory sladování svázané ruce. Naopak z těchto firem přicházejí velmi zajímavá a kreativní řešení. Zároveň existuje velmi různorodé množství výrobních provozů, které nabízejí odlišné výchozí podmínky. Jistou výhodou naopak může být určité ohraničení práce (režim střídání směn, nemožnost práce z domova), protože naopak v některých administrativně-manažerských pozicích v ostatních segmentech trhu může docházet k velkému nárůstu přesčasů (setrvávání v zaměstnání podle klientů, dodatečná práce z domova, nutnost dojíždění na různé pobočky firmy atp.). Každý typ působnosti podniku, stejně tak jako jeho geografická lokalita a další charakteristiky, vytvářejí unikátní podmínky, které přinášejí svoje výhody i svoje rizika. Zde velmi záleží na schopnostech managementu. Ve výzkumu jsme se setkali s firmami, které ze svých nevýhod udělaly přednosti, právě těžší výchozí pozice, např. s ohledem na umístění v regionu, výrobní charakter firmy, je vedla k aktivizaci zdrojů a motivovala ke zlepšení pracovních podmínek tak, aby se staly co nejatraktivnějším zaměstnavatelem. Na tom zjevně získá i firma, jejíž otevřenost novým nápadům se pak neprojevuje pouze izolovaně vůči ochotě řešit sladování, ale i v kreativitě v rozvíjení obchodních možností.

Zároveň je třeba dbát na to, aby i muži, kteří pracují na plný úvazek, měli možnosti sladování. Situace, kdy muž požádá o nějakou formu zkráceného úvazku, či jinou alternativu, jsou méně obvyklé, nicméně i ti muži, kteří chtějí pracovat na plný úvazek, mohou mít svoje potřeby v oblasti rodiny či osobního života. Vynucování přesčasů, nejistota ohledně čerpání dovolených, častá práce o víkendech či večerech, to vše může mít pro ně negativní následky. Jinými slovy, to že o tom třeba muži tolik nemluví a že chtějí pracovat na plno, neznamená, že nemají potřeby v oblasti sladování a že by zaměstnavatelé neměli brát ohledy na jejich psychickou pohodu.

Doporučení:

- dodržování zákoníku práce a využití jím předložených možností pro sladování
- určení a dodržování základních pravidel pro firemní praxi – co je umožněno obecně a platí pro všechny, jaké existující specifické možnosti pro konkrétní skupiny zaměstnaných a v jakých oblastech se rozhoduje na základně týmového rozhodnutí, resp. dohody s nadřízeným/nadřízenou
- plošné informování zaměstnaných i uchazečů o zaměstnání o jejich možnostech (jaké varianty v oblasti sladování připadají v úvahu, jaké mohou být výhody a rizika)
- sladování není izolovaným tématem, je součástí firemní kultury
- témata z oblasti sladování je třeba aktivně vnášet, nelze pouze reagovat na projevené potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň, angažujte však zaměstnané do diskuse o nových možnostech
- sladování není pouze téma žen, resp. matek, je důležité, aby firma takto komunikovala vůči všem zaměstnancům a zaměstnankyním
- posílení kompetence managementu ve vedení týmů pracujících ve flexibilním režimu