



SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ

Síť mateřských center o.s.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER®

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST

www.esfcr.cz

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ

Kolektiv autorek a autorů

Síť mateřských center o.s., 2013

© Síť mateřských center o.s., 2013

ISBN 978-80-260-3765-1

OBSAH

ÚVOD 05

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ 07

Rostya Gordon Smith Rovné příležitosti? Osvícené firmy chápou pojem diverzita
Petr Pavlík Cít a rozum

VERTIKÁLA ZAMĚSTNAVATELE 19

Rostya Gordon Smith Změnit náhled manažerů na sladování je stejně těžké jako
přesvědčit školy, aby žáci nedostávali domácí úkoly
Petr Skondrojanis Společnost přátelská k rodině! Vědí zaměstnavatelé,
co to vlastně znamená?
Vera Budway-Strobach Flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života:
příklady z České spořitelny
Jan Mičán Jihomoravský kraj a rovné příležitosti
Monika Ladmanová Rovné příležitosti pro ženy a muže – jak na to? Příklad IBM

HORIZONT ZAMĚSTNANCE 33

Lucie Plešková Splněné přání
Klára Vlková Důvěra a vzájemná vstřícnost
Martina Lacinová Kolotoč aneb běžná realita umocněná dvojčaty
Marie Audrlická Nekonečné starosti
Klára Vlková Poradenství v mateřských centrech v rámci projektu
Krok k zaměstnání
Rut Kolínská Období obrácených rolí aneb když děti potřebují pečovat o rodiče
Rostya Gordon Smith Programy na sladování by měly být celofiremní,
nikoliv jen pro ženy

NÁSTROJE SLAĎOVÁNÍ 55

Anna Kůrková

www.mpsv.cz

Martin Záhořík

Petra Červinková

Flexibilní a alternativní formy práce

Základní informace ke službám péče o děti

dm drogerie markt – Společnost přátelská rodině

HENNLICH přeje rodině

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ 85

Rut Kolínská a Lucie Plešková

Klára Vlková a Lucie Plešková

Viktorie Kolínská

Klára Vlková

Společnost přátelská rodině – historie kampaně a soutěže

Metodika soutěže Společnost přátelská rodině

Sladování rodinného a pracovního života & rovné příležitosti

žen a mužů – průzkum

Projekt Společnost přátelská rodině

Síť mateřských center o.s.

ÚVOD

Milé čtenářky, milí čtenáři,

kampaň Síť mateřských center Společnost přátelská rodině upozorňuje od roku 2004 na myšlenkové i fyzické bariéry pro rodiny s dětmi ve společnosti, ve veřejném prostoru stejně jako na trhu práce. Snažíme se oceňovat příklady dobré praxe, upozorňovat na to, že dobrá vůle a otevřenost dokáže malé zázraky.

Za osm let se mnohé změnilo k lepšímu, avšak proměna probíhá příliš pomalu na to, abychom mohli být spokojeni. Vypovídají o tom výsledky výzkumu Síť MC o nástrojích sladování rodinného a pracovního života a rovných příležitostí mezi zaměstnavateli napříč celou Českou republikou v roce 2012 v rámci projektu Společnost přátelská rodině, vypovídají o tom zkušenosti z každodenní praxe a vypovídají o tom také odbornice a odborníci v oblasti personalistiky a rovných příležitostí. Často slycháváme, že to a to nejde, že se jedná o příliš složité řešení, které by „u nás nešlo uskutečnit“. A tak jsme se rozhodli posbírat příklady, které by mohly inspirovat. Potěší nás, pokud vás osobní příběhy a úvahy zaujmou.

V naší publikaci vám rovněž předkládáme přehled možností flexibilních forem práce s jejich výhodami i úskalími a alternativní řešení péče o předškolní děti. Rádi bychom vás také seznámili s novou metodikou, podle které budou probíhat další kola soutěže Společnost přátelská rodině. Sázíme totiž na šíření dobrých příkladů, na sdílení zkušeností i na vzájemné porozumění mezi zaměstnavateli a zaměstnanci. Věříme, že nová podoba soutěže otevře prostor k šíření inovativních cest na poli rovných příležitostí a především sladování rodinného a pracovního života. Máme naději, že se nám to společně podaří!

V Praze, leden 2013

Rut Kolínská

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI ŽEN A MUŽŮ

Rovné příležitosti? Osvícené firmy chápou pojem diverzita

Rostya Gordon Smith

ředitelka People Impact s.r.o.

Sladění rodinného a pracovního života je pojem, se kterým jsem se setkala mnohem dříve, než se zabydlelo ve slovníku vrcholových českých manažerů. Už proto, že jsem dvě desetiletí žila v různých zemích světa a vychovala jsem čtyři děti, které se narodily na různých kontinentech. V zahraničí jsem vystudovala vysokou školu, po mateřské dovolené jsem dokončila magisterské studium a díky kvótám, které jsou u nás tak nepopulární a nevídané, jsem v Hongkongu získala první zaměstnání i pracovní zkušenosti u severoamerické telekomunikační společnosti. Díky této pozitivní zkušenosti citlivěji vnímám, proč je pochopení této problematiky a porozumění tématu sladování rodinného a pracovního života tak odlišné u nás a v jiných zemích, ve kterých jsem žila – v Británii, ve Spojených státech, v Kanadě, v Japonsku, Hongkongu, Brazílii, Rusku či Německu.

Je to vlastně logické. Historicky se naše země vyvíjela mnoho let odlišně a česká společnost fungovala úplně jinak, než tomu bylo v západních demokraciích. Za komunismu měli v Československu všichni právo na práci a současně povinnost pracovat, takže většina žen byla zaměstnaná a existovala zde jistá rovnost v přístupu k zaměstnání. To však neznamená, že zde byla rovnoprávnost, že ženy byly odměňovány stejně jako muži, že měly stejné příležitosti budovat kariéru atd. Žena byla ceněna jako pracovní síla. Na druhou stranu je třeba říci, že mnohem více než dnes byla zaslouženě vyzdvižována role ženy jako matky a její péče o rodinu. Na Západě byla v té době rovnoprávnost hodně spojována s feminismem a hovořilo se o tzv. afirmativní akci nebo chcete-li pozitivní diskriminaci. Pro země, jako byla Británie, Amerika nebo Kanada, ve kterých žilo mnoho imigrantů, to bylo nutné. Tamní společnost byla už tehdy velice různorodá a pojem pozitivní diskriminace se objevoval nejen v otázkách rovnoprávnosti mezi muži a ženami, ale byl vnímán také z hlediska různorodosti ras, náboženství a jazykových znalostí, které byly u různých lidí na různém stupni. V té době se také objevily první kvóty.

Kvóty s pozitivními výsledky

Když před čtyřiceti lety chtěl jeden mladý Afroameričan studovat na americké univerzitě a bylo mu to odepřeno, spustila se velká vlna demonstrací, pod jejichž tlakem byl mladému muži vstup na univerzitu nakonec povolen. Tato událost přispěla k zavedení kvót pro studenty různé barvy pleti a americké univerzity musely akceptovat určité procento afrických Američanů, Indiánů a studentů jiných národností. A vidíte – dnes tu máme konkrétní výsledek – Spojené státy mají afroamerického prezidenta. Víím, že u nás mají lidé ze zavádění kvót husí kůži, ale myslím si, že je to tím, že této věci nerozumějí a nechápou ji správně. Kvóty nejsou jedinou věcí, která může situaci u nás změnit, ale může celý proces nastartovat. Je to podobné, jako když si koupíte auto a to má všechno, co má mít – motor, sedačky, benzín v nádrži a podobně. Ale potřebujete motor zažehnout a automobil rozjet.

S otevřením hranic a návratem demokracie do české společnosti před více než dvaceti lety přišli na náš trh i zahraniční investoři a globální firmy. Lidé začali více pracovat v zahraničí. Zvýšil se také tlak na diverzitu u firem, které působí v Česku, ale jsou mezinárodní a jsou řízeny českými manažery. Ti jsou často velice konzervativní, pojem diverzita nechápou a brání se mu. V jejich chování jsou elementy strachu a nedorozumění, jejich reakce jsou spíše emoční než logické. Podle mého názoru to vychází z toho, že průzkumy týkající se diverzity jsou velice mladé, takže nemáme po ruce hodně čísel, kterými bychom podpořili naše přesvědčení, že diverzita má smysl a cenu. Ale podívejme se na to z jiného hlediska. Přibližně polovinu obyvatelstva, možná i víc, u nás tvoří ženy. Většina jich pracuje, studuje, mezi postgraduálními studenty tvoří dívky 60 %, v testech dívky prokazují velmi dobré výsledky. Takže se tu hrne vlna mladých žen, které jsou oproti minulosti vzdělanější a ambicióznější. Je to jen otázka času, než se tyto dívky a ženy ve větší míře prosadí v řízení firem i ve společenském životě. Nabízí se otázka, zda skutečně potřebujeme čekat čtyřicet let nebo se dokážeme poučit ze země, kde to funguje?!

O nákupu rozhodují hlavně ženy

Dalším zajímavým aspektem, který s naší problematikou úzce souvisí, je skutečnost, že 80 procent rozhodnutí, co se koupí, dělají ženy. Platí to i u takového zboží, jako je elektronika, při nákupu domů či automobilů. Takže komu prodáváme a kdo může lépe rozumět zákaznici, co chce? A je to skutečně pravda, mohu to potvrdit z vlastní zkušenosti. Když jsem šla koupit auto pro moji firmu a manžel mne doprovázel do obchodu, prodavač pořád mluvil na mého manžela a předpokládal, že on je ten, který kupuje. A přitom já jsem byla ta, která měla peníze a která přišla kupovat auto.

A když se to prodavač dozvěděl, obrátil se na mne a řekl mi nějaký nesmysl v duchu, že u daného modelu je větší zrcátko. O čem to svědčí?

Čísla ukazují, že firmy, které chápou diverzitu a tvoří smíšené týmy, mají skutečně lepší výsledky, a to hlavně v zákaznickém směru, v týmové práci, je tam větší empatie, kreativita atd. Ženy mají do týmové práce co přinést, stejně jako muži. My dnes dobře víme, že existují rozdíly v myšlení i v přístupech mužů a žen, že jsou rozdíly ve spolupráci a v ambicích. A myslím si, že je to dobře, protože žijeme v diverzifikované společnosti. Průzkumy také ukazují, že čím dál více žen je svobodných a bezdětných. To také znamená, že jejich kupní síla je velká, stejně tak jako jejich rozhodování, co budou nakupovat.

Přístup vrcholového vedení je ve firmě rozhodující

Zda si firmy výše uvedená fakta uvědomují a dokáží na ně reagovat, záleží vždy na firemní kultuře a také na tom, zda majitelé firem a vrcholoví manažeři diverzitu pozitivně vnímají. Podpora vrcholového vedení je klíčová. Pokud je HR manažer součástí managementu firmy, pak hodně záleží na jeho strategickém myšlení a schopnostech prosadit a připravit program, který manažeři „koupí“ a který někam povede. HR manažer musí být dostatečně důsledný v tom, že takový program nejen nasadí, ale bude ho i kontrolovat, bude ostatní povzbuzovat v jeho realizaci a bude pomáhat nacházet cesty, aby se diverzita ve firmě stala přirozeným jevem. U mezinárodních firem, zvláště z Ameriky nebo z Británie, je tato politika již často nastavená v rámci firemních procesů a postupů. Některé firmy mají tzv. Diversity Officer, tedy člověka, jehož zodpovědností je diverzitu ve firmě propagovat.

Další z rolí HR manažera je vzdělávání pracovníků ve firmě. Když se opět podíváme do nedávné minulosti, tak existovaly ženy ve vrcholovém managementu firem, které se buď snažily zcela přizpůsobit mužskému kolektivu a „pasovaly“ se do nepřirozeného modelu chování, chovaly se tvrdě a dokonce se i mužsky oblékaly a nosily kravaty, anebo naopak využívaly ryze ženských zbraní. Ale to se v současných firmách a podnicích mění právě s tím, jak do nich přichází diverzita. Ředitelé i HR manažeři si stále více uvědomují, že diverzifikovaný tým je výkonný tým. Že firmy potřebují lidi, kteří mají různé názory, různé postoje k řešení problémů, k týmové práci, dávání zpětné vazby, hodnocení atd. Takže diverzita není jen genderová otázka, je to především široká škála různých schopností, které má vedení firmy k dispozici a které se dnes uplatňují v tzv. situačním vedení. Nazvala bych to renesancí ve firmách, kdy ředitelé vědí, že různé situace vyžadují různé styly řízení. Podobá se to okamžiku, kdy máme v ruce různé karty a podle situace hrajeme takovou kartou,

jakou je potřeba. Neexistuje žádná studie, že mužům více sedí například direktivní styl a ženy více delegují, ale je pravdou, že tím, jak se ženy dostávají na vedoucí pozice, přinášejí s sebou i jiné styly řízení. Proto je úkolem HR manažera školit zaměstnance v této oblasti, dávat jim zpětnou vazbu a koučovat je. Nelze dělat školení pro všechny stejné, jsou určité specifické věci, které konkrétní lidé na konkrétní pozici potřebují.

Dříve jsem školila ženy v rámci kurzu „Business skills for women“ v tom, aby se uměly orientovat v totálně mužském světě, uměly se v mužském kolektivu propagovat, prosadit a uměly se svými mužskými protějšky komunikovat. Dnes osvědčené firmy, ke kterým v Česku patří například Microsoft, ale i mnohé další, organizují na toto téma celý cyklus workshopů zvlášť pro ženy, zvlášť pro muže a poté pro smíšené kolektivy. Takové workshopy jsou obecně velice přínosné, protože na nich vidíme přirozené zlepšení, ale je potřeba během seminářů nastolit vždy jakousi intimní atmosféru, aby se obě skupiny otevřely a řekly, co jim vadí, jaké vidí bariéry. A nejsou to často muži, ve kterých ženy vidí překážky, ale jsou to i ženy mezi sebou. Ukazuje se, že je potřeba, aby ženy nepotlačovaly to přirozené, co v nich je, a to je schopnost pomáhat jedna druhé. Muži zase často nevědí, jak se vyrovnat s tím, když dvě ženy v kolektivu spolu mají konflikty. Školení a trénink v tomto směru mohou být velmi efektivní a pro práci ve smíšených týmech prospěšné.

Diverzita dnes a zítra? Budme politicky korektní

Jak se bude otázka diverzity vyvíjet v budoucnu v českých firmách? A je rozdíl, jak tuto problematiku vnímají různé národy od západu na východ? Pravdou je, že čím více na východ, tím jsou vazby ve firmách více vztahové. Ale bylo by zavádějící tuto věc generalizovat. Podívejme se na to, kolik žen vede firmy v Asii nebo v Indii, kolik států na světě má ve svém čele prezidentku a kolik žen je dnes politicky nebo společensky aktivních, například v afrických nebo arabských, mnohdy muslimských zemích. Je pravdou, že v Americe, Británii a skandinávských zemích je otázka diverzity hodně daleko a bude nám v Česku ještě asi dlouho trvat, než se dostaneme na tuto úroveň. Uvědomuji si to i na obyčejných maličkostech. Například když v Česku nefungoval registr vozidel, komentoval v televizi jeden ze zodpovědných pracovníků ženy ve svém týmu slovy děvčata, holky nebo obdobným výrazem. U nás se nad takovým familiárním označením nikdo nepozastaví, v zahraničí by bylo nemyslitelné a neakceptovatelné. Takže jeden z prvních kroků, který bude muset naše země učinit, a začíná to u politiků, je naučit se být politicky korektní. Pro mnoho lidí u nás to znamená přetvařovat se, protože vědí, že na některých pozicích se některé věci prostě neříkají. Ale tak se přeci pozná vyspělá společnost! V ní neházíme do jednoho pytle nějakou rasu nebo národnost a jsme obecně tolerantní k lidem, kteří jsou jiní, jsme tolerantní jeden k druhému. Pro českou

společnost je nezbytně nutné, aby se začala chovat jinak. Pro HR manažery to znamená dodržovat jasná pravidla ve firmách, ta propagovat a hlídat. Dá se očekávat, že změny v myšlení v tomto směru nějakou dobu potrvají, ostatně stejně tak, jak pomalu se mění jiné věci v naší společnosti. Obávám se, že se nebudou vymykat dění v minulosti, my Češi často čekáme, přešlapujeme. Vždyť jsme byli jednou z posledních zemí ve střední Evropě, která obnovila demokracii. Ale stále platí, a to i v otázkách diverzity (podobně jako ve filmu s Jackem Nicholsonem), že lepší pozdě nežli později!

Text vznikl za přispění Věry Staňkové.

Cit a rozum

Petr Pavlík

člen katedry genderových studií FHS UK a Rady vlády pro rovné příležitosti žen a mužů

Jako muž věnující se problematice genderové rovnosti jsem asi nejčastěji konfrontován s otázkou, proč to vlastně dělám? Proč přednáším, školím a bádám v oblasti, o kterou muži zpravidla jeví minimální zájem a řada z nich ji dokonce vnímá jako ohrožující, jako nepatřičnou? I v této souvislosti mi samozřejmě má maskulinita přináší řadu výhod, neboť je těžké mne zařadit do skupiny ošklivých feministek, které mají problémy s muži i samy se sebou, což je výzva, které rutinně čelí mé kolegyně. Jako muž mám privilegium, že mé profesní zájmy nejsou podobně zpochybňovány, ba naopak pro řadu lidí je genderová problematika přijatelnější, pokud se o ni zajímá na první pohled dobře socializovaný muž. Zpozorní a začnou se prvně vážněji zamýšlet nad podstatou věci, nad významem rovných příležitostí, což je ostatně i má hlavní motivace.

Proč je tedy podle mne genderová rovnost důležitá? Proč mi dává smysl? Jak si racionalizuji své angažmá v této oblasti? Možná že mé odpovědi na tyto otázky pomohou pochopit, že nejde o něco importovaného ze zahraničí, něco divného a zbytečného, že povedou k porozumění jejich relevanci v českém kontextu i v kontextu konkrétních firem a institucí.

Myslím, že pro mne vše začíná prostým faktem, že jsem muž. A v mém pojetí maskulinity by každý zdravě sebevědomý muž měl nazývat věci pravými názvy a neměl by se smířit s nespravedlností, pokud na nějakou narazí. Také by mu mělo být nepříjemné žít ve společnosti, která je postavena na ujařmení konkrétních sociálních skupin, ať už je založena na pohlaví, sexuální orientaci, etnicitě či věku. Podívám-li se takto na naši společnost, nemohu nevidět, že ženy a muži nemají stejné příležitosti, stejné postavení či stejné zastoupení v klíčových orgánech, kde se tvoří pravidla, v rámci kterých bychom se my všichni měli pohybovat.

Dobrým příkladem výše uvedeného je postavení žen a mužů na pracovním trhu, kde ženy čelí horizontální a vertikální segregaci i systematickému znevýhodňování, které se projevuje mimo jiné v nižších mzdách žen, v obtížnějším dosahování řídicích a rozhodovacích pozic, v diskriminaci přijímání do zaměstnání, ve skryté diskriminaci osob pečujících o děti (většinou žen), v tendenci propouštět v době krize přednostně ženy či v nerovných pracovních podmínkách (např. odborná příprava).

Z historického hlediska je nutné konstatovat, že počty žen pracujících za mzdu v prvních dekádách dvacátého století postupně rostly. Ve válečných letech se následně výrazně zvýšily, neboť ženy musely v továrnách zastoupit muže. V poválečných letech se však vývoj v České republice a ostatních postkomunistických zemích významně lišil od vývoje v rozvinutých zemích. Zatímco v západních zemích byla snaha vytlačit ženy zpět do domácností, kterou vlády a zaměstnavatelé vehementně podporovali a která byla až do 70. let poměrně úspěšná, součástí socialistické politiky plné zaměstnanosti byla „emancipace“ žen a jejich zrovnoprávnění s muži, pokud jde o možnost (ve skutečnosti však nutnost) pracovat za mzdu. Nicméně i v rozvinutých zemích se již nikdy ženy plně nevrátily zpět do domácností a jejich zaměstnanost postupně roste s tím, jak klesá možnost zajistit rodinu z jednoho platu.

Zatímco však podíl žen na pracovním trhu stále roste, nevidíme opačný pohyb u mužů, kteří se „nevrací“ do domácností zdaleka v takovém měřítku. To vede k fenoménu dvojího břemene rodinných a pracovních povinností, se kterým se musí ženy v současné společnosti vyrovnávat a které je znevýhodňuje na trhu práce. České ženy stráví prací v domácnosti třikrát více času než muži¹. Podobné zátěži však čelí i ženy v ostatních rozvinutých zemích, protože jejich vstup na pracovní trh není obecně provázen porovnatelným návratem mužů zpět do domácností, které opustili v průběhu průmyslové revoluce. Ženám přibyla tzv. druhá směna, mužům vesměs zůstal domácí servis².

Z hlediska tzv. horizontální segregace, která vyjadřuje skutečnost, že ženy převažují v některých odvětvích ekonomiky a také obvykle vykonávají jiná zaměstnání než muži, je evidentní, že ženy převažují v odvětvích, ve kterých jsou obecně nižší průměrné platy (2010: např. zdravotnictví 80 % žen: 25 380 Kč, vzdělávání 76 % žen: 24 765 Kč, srovnaj s energetikou 17 % žen: 37 466 Kč či s dobýváním nerostných surovin 17 % žen: 30 601 Kč)³, a v rámci odvětví navíc v povoláních s nejnižšími platy (uklízečka, pokladní, zdravotní sestra apod.). Totéž se týká i jednotlivých profesí. Ačkoliv ženy například mírně převažují mezi lékaři (54,5 %⁴), nacházíme značné genderové rozdíly v jednotlivých specializacích, které kopírují platové nerovnosti. Ženy tak dominují v pediatrii (70,4 %) či praktickém lékařství pro děti a dorost (86,7 %), muži naopak v chirurgických oborech (chirurgie: 85,6 %, neurochirurgie: 87,7 %, kardiologie: 86,1 %, plastická chirurgie: 73,6 %). Tyto rozdíly odrážejí stereotypní vnímání společenských rolí mužů a žen a kopírují nerovnosti v platovém ohodnocení a prestiži.

¹ Čermáková, M., Hašková, H., Křížková, A., Linková, M., Maříková, H., a Musilová, M. (2000). Souvislosti a změny genderových diferencí v české společnosti v 90. letech. Praha: Sociologický ústav Akademie věd České republiky.

² Tím nemá být řečeno, že všichni muži na tento servis spoléhají a nedělí se s partnerkami o domácí povinnosti, ale že tak činí většina mužů. Statistické údaje nevypovídají o jednotlivcích, ale ukazují obecné trendy.

³ Zaostřeno na ženy a muže 2011. Praha: Český statistický úřad.

⁴ Zdravotnická ročenka České republiky 2008 (2009). ÚZIS ČR.

Efekt horizontální segregace podle pohlaví je dále umocněn segregací vertikální. Je neoddiskutovatelnou skutečností, že nejvyšší pozice v drtivé většině společenských hierarchií, a tedy i v ekonomické sféře, zaujímají muži. Přestože zastoupení žen mezi zaměstnanci 23 předních českých společností bylo 51 % v roce 2012, jejich podíl ve středním managementu klesl na 36 % a v nejvyšším managementu na 17 %. Mezi řediteli 60 největších českých firem byla jen 4 % žen⁵. Navíc většina (85 %) českých společností má představenstva složená jen z mužů.

Ačkoliv se jim v českém kontextu prakticky nevěnuje pozornost, protiprávní praktiky při přijímání pohovorů a výběrových řízeních jsou rutinní praxí. Ženám jsou běžně kladeny otázky týkající se mateřství či zajištění péče o děti a je veřejným tajemstvím, že je jim v této souvislosti měřeno jiným metrem než mužům, a to především ženám ve věku, jenž je kritický z hlediska budoucího vývoje pracovní kariéry. Následně zaměstnavatelé při přijímání do zaměstnání upřednostňují muže před ženami a uplatňují tzv. statistickou diskriminaci, tj. diskriminují ženy na základě předsudku, že vykazují nižší produktivitu (protože mohou otěhotnět či na nich leží břemeno péče o děti). Výzkumy naznačují, že představy o nižší produktivitě žen (i s dětmi) se nezakládají na pravdě a v principu zaměstnavatelé nemohou vědět, zda konkrétní uchazečky o zaměstnání vůbec chtějí mít děti či zda je mít mohou. Stejně tak se mohou jen dohadovat, jak si rodiče rozdělí péči o děti.

V roce 2010 ženy v ČR vydělávaly v průměru pouze 75 % průměrné mzdy mužů⁶. Přitom je charakteristické, že nejvyšší rozdíly v průměrné mzdě mužů a žen byly zaznamenány u skupin s nejvyšším vzděláním (vysokoškolské: 33 %), v nejvyšších pozicích (zákonodárci, vedoucí a řídicí pracovníci: 37 %) a v odvětvích, která zaznamenávají nejdynamičtější vývoj (finanční zprostředkování: 46 %). Jinými slovy, ženy platí progresivní genderovou daň, která roste s výší platu a pozice, a obecný trend je negativní. Největším rozdílem navíc čelí ve věkových skupinách, kde jsou obecně nejvyšší průměrné platy (30 – 39 let)⁷.

Přes všechny pokusy vysvětlit rozdíly v příjmech tzv. objektivními faktory (např. odpracované hodiny, druh a délka úvazku, přesčasová práce) docházejí zahraniční studie vesměs k závěru, že velkou část lze vysvětlit pouze nerovným ohodnocením ženské a mužské práce. Gender je zásadní při určování platů, protože ženy a muži většinou nejsou placeni za výkon stejných prací a jsou hodnoceni podle jiných kritérií. Tento systém je udržitelný právě díky segregovanému pracovnímu

⁵ Víšek, T., Dohnalová, R., Králová, U. (2012). Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. Praha: McKinsey&Company.

⁶ Nerovnost v hodnocení mužské a ženské práce má dlouhou tradici, jak napovídá již Bible, ve které Bůh říká Mojžíšovi: „Když by kdo slibem oddal duše Hospodinu, vedle ceny tvé dá výplatu. Tato pak bude cena tvá: Osobě mužského pohlaví, počna od toho, kterýž jest ve dvaceti letech, až do šedesátiletého, uložíš výplatu padesáte lotů stříbra vedle lotu svatyně. Pakli ženského pohlaví bude, uložíš výplatu třiceti lotů.“ (Leviticus, 27.2-4).

⁷ Ženy a muži v datech (2008). Praha: Český statistický úřad.

trhu, který vede k dělení pracovní síly, kdy muži a ženy vykonávají různé práce či stejné práce, ale pod jinými jmény nebo v jiných časech a na jiných místech. Segregace podle pohlaví je tak běžná, že se zdá být přirozená, a zakrývá například skutečnost, že řada zaměstnání, která vykonávají ženy, vyžadují stejnou a často vyšší odpovědnost, dovednosti, vzdělání a úsilí než lépe placená „mužská“ zaměstnání. Nabízí se například srovnání mezi průměrnou mzdou učitelky, která činila v roce 2009 23 658 Kč, a průměrnou mzdou policisty, 32 660 Kč.

Zapomenout nelze ani na nezaměstnanost. Míra nezaměstnanosti žen (2010: 8,5 %) je totiž obecně výrazně vyšší než míra nezaměstnanosti mužů (6,4 %)⁸ a počet nezaměstnaných žen obvykle v časech krize roste rychlejším tempem. Ženy také zpravidla čelí vyšším mírám dlouhodobé nezaměstnanosti a vyšším mírám nezaměstnanosti registrovaných uchazečů o zaměstnání. V případech nezaměstnanosti jsou ženy dále znevýhodněny ve výši hmotného zabezpečení, které je vypočítáváno na základě příjmu v posledním zaměstnání.

Nicméně statistiky nezaměstnanosti žen je třeba interpretovat opatrně, neboť lze důvodně předpokládat, že nepodávají přesný obraz o skutečném stavu a nezachycují řadu strategií, ke kterým se ženy uchylují tváří v tvář nepříznivé situaci na pracovním trhu (např. prodloužení rodičovské dovolené, zůstávání v domácnosti, přijetí práce „na černo“, tj. nedostatečně smluvně zajištěné). Kdyby tak postupovala v roce 2008 například jen ¼ žen, které uvedly jako důvod ekonomické neaktivity péči o rodinu a domácnost, zvýšila by se míra nezaměstnanosti žen z 5,6 % na 9,5 % (!)⁹.

Pokud jde o zastoupení žen mimo ekonomickou sféru, je zcela zjevné, že nejsou adekvátně reprezentovány ve dvou ze tří klíčových mocenských oblastí – v zákonodárných sborech a ve vrcholných výkonných funkcích státu. V České republice se to konkrétně projevuje tak, že v Poslanecké sněmovně ČR je zastoupení žen 22 %, v Senátu 18,5 %, v Evropském parlamentu 20,8 %, v zastupitelstvech krajů 17,6 % a v zastupitelstvech statutárních měst 22,8 %. Na žádné úrovni se tedy ani zdaleka nepřibližuje zastoupení žen v populaci (50,9 %). Vláda Petra Nečase začala bez účasti žen, které však byly povolány ve světle korupčních kauz řady jejích členů, a tak je dnes zastoupení žen 19 %. Na úrovni náměstků ministra bylo k 31. 12. 2011 pouze 10 % žen.

Důvodů takto nerovného postavení žen a mužů v politice je více. V první řadě je zřejmé, že i v této sféře funguje většina mechanismů diskutovaných v souvislosti s pracovním trhem, které systematicky brání ženám v účasti na politickém životě. Ať už jsou důvodem dvojí směna, rozdílná kritéria na výkony žen a mužů či přetrvávající genderové stereotypy, pro ženy je prostě objektivně těžší

⁸ Zaostřeno na ženy a muže 2011. Praha: Český statistický úřad.

⁹ Zaostřeno na ženy a muže 2009. Praha: Český statistický úřad.

v politice uspět. V této souvislosti je například výmluvné, že se vrcholné političky musí rutinně vyrovnávat s novinářskou otázkou, jak kloubí politickou kariéru s péčí o domácnost a rodinu. U vrcholných politiků se taková povinnost nepředpokládá, a když už v rozhovorech přijde řeč na jejich rodinný život, obvykle žehrají, že na něj nemají čas.

V politice můžeme také vysledovat vertikální a horizontální segregaci podle pohlaví. Z hlediska vertikální segregace je zřejmé, že s tím, jak na jednotlivých pozicích přibývá moci a kompetencí, roste zastoupení mužů. Z průzkumu Ministerstva vnitra například vyplývá, že zastoupení žen v zastupitelstvech klesá s velikostí obce. Zatímco u obcí I. typu se pohybuje přes 30 %, u obcí II. typu je to již jen kolem 20 % a u obcí III. typu kolem 16 %¹⁰.

Horizontální segregace se projevuje v tom, že ženy političky jsou zpravidla spojovány s agendami jako je školství, zdravotnictví či rodinná politika. Existují sice výjimky, jakou byla například ministryně obrany Vlasta Parkanová, ale ty obvykle potvrzují pravidlo. Navíc, když ženy dělají ve vrcholných politických funkcích rozhodnutí, která vyplývají z titulu funkce, jež je obvykle spojována s muži, jsou vnímány jako nefemininní nebo nekompetentní. První strategie byla dobře patrná u britské ministerské předsedkyně Margaret Thatcherové, která poslala britské vojáky do války s Argentinou o Falklandské ostrovy a vysloužila si přezdívku „muž v sukničích“. Druhou strategii zosobnila již zmiňovaná Vlasta Parkanová, která byla nezřídka prezentována jako slabá ministryně, za niž klíčová rozhodnutí dělali její náměstci¹¹.

V této souvislosti je však důležité zdůraznit, že v rozporu s často opakovaným argumentem neplatí, že o tom, kdo v politice uspěje, rozhodují pouze individuální ambice a schopnosti. Výzkumy v první řadě ukazují, že není pravda, že ženy do politiky nechtějí či že je pro ně politika příliš hrubá, jak se někdy argumentuje. Neplatí ani, že kdyby čeští voliči chtěli, bylo by v politice více žen, protože s výjimkou Senátu nevolí konkrétní kandidáty a kandidátky, ale volí mezi kandidátními listinami jednotlivých stran. Možnost vyjádřit individuální preference konkrétních lidí je výrazně omezena na tzv. kroužkování omezeného počtu kandidátů a kandidátek.

Podíváme-li se na třetí sféru moci – soudnictví – je třeba konstatovat, že ačkoliv zde mají celkově ženy převahu (cca 70 %), s rostoucí úrovní jejich zastoupení opět klesá. V Ústavním soudu činí 26,7 %, v Nejvyšším soudu 23 % a na úrovni vrchních soudů, v Nejvyšším správním soudu a v Krajském soudu v Brně se pohybuje mezi 40–50 %.

¹⁰ Pavlík, P., Smetáčková, I. (2006). Analýza stavu rovných příležitostí pro ženy a muže ve vybraných úřadech samosprávy. Praha: Ministerstvo vnitra ČR.

¹¹ Viz např. kauza obrněných transportérů Pandur a angažmá náměstkyně Martina Bartáka.

Při znalosti výše zmíněných skutečností je zcela samozřejmé, že genderová rovnost je klíčovou oblastí mého akademického zájmu. A především proto, že jsem muž, neboť jak jsem zmínil v úvodu, pro ženy je mnohem těžší argumentovat pro genderovou rovnost. Pokud já řeknu: „V české společnosti existují genderové nerovnosti a to je v rozporu s demokratickými principy“, lidé obvykle naslouchají. Jsem muž a jako takový jsem jaksi automaticky respektován. Když žena řekne stejnou věc, je podobně automaticky podezírána, že z ní mluví ukřivděnost, že má problematické vztahy k mužům či že je prostě radikální feministka.

Na tomto místě bych asi měl vyjasnit, že až dosud jsem argumentoval morálními aspekty – v podstatě lidskými právy, což je ve světle dostupných informací těžko zpochybnitelný argument, ale bohužel naše společnost a naši politici obvykle na morální argumenty neslyší. Totéž však vesměs platí i na mezinárodní scéně a Evropská unie je toho dobrým příkladem. Evropští politici dlouhá léta skloňovali genderovou rovnost ve všech pádech, ale nic moc pro ni nedělali. V posledních letech se však jejich postoj změnil, věci se začaly hýbat a do této oblasti jsou dokonce směřovány nemalé finanční prostředky. A proč ta změna? Protože o peníze jde až v první řadě. Čím dál jasněji se totiž ukazuje, že investice do genderové rovnosti se vyplatí a Evropská komise tuto skutečnost nemohla nadále ignorovat.

V této souvislosti řada lidí argumentuje z perspektivy hospodaření s lidskými zdroji. Dnes už snad všichni víme, že evropská populace stárne a s tím se zmenšují počty lidí, kteří jsou v pracovním věku. Z toho plyne, že bychom byli sami proti sobě, kdybychom nevyužili co nejefektivněji veškerý dostupný potenciál těchto lidí. Pokud diskriminujeme některé skupiny na základě takových charakteristik jako je pohlaví, sexuální orientace či věk, všichni v úhrnu tratíme. Samozřejmě ztrácíme i investice, které vynakládáme na vzdělávání a profesní přípravu žen, přičemž víme, že dnes ženy tvoří většinu z absolventek a absolventů vysokých škol. Švédská vláda se pokusila během svého předsednictví EU v roce 2009 tyto ztráty/zisky vyčíslit. Podle její studie by plná rovnost žen a mužů na pracovním trhu vedla k růstu HDP Evropské unie o 15–45 %.

Nejde však jen o prosté využívání lidských zdrojů. Řada studií v posledních letech přesvědčivě dokládá, že vyšší zastoupení žen ve vedení společností vede k vyšší ziskovosti¹². To je dáváno do souvislosti s větší diverzitou rozhodovacích týmů, které zohledňují více relevantních perspektiv, a různými styly řízení. Dále se dělá spojení mezi ženami ve vedení a ženami spotřebitelkami, které jsou dnes zodpovědné za více než polovinu finančních rozhodnutí v rodinách. Je také logické, že míra

¹² Víšek, T., Dohnalová, R., Králová, U. (2012). Využití plného potenciálu žen v české ekonomice. Praha: McKinsey&Company.

nevyužitého talentu bude výrazně vyšší mezi vzdělanými ženami než mezi muži, kteří se s diskriminací nesetkávají.

Jedna věc je vyšší ziskovost, jiná nižší ztrátovost, což pocítil především bankovní sektor během uplynulé finanční krize. A i zde se ukazuje, že vyšší zastoupení žen ve vedení bank korelovalo s menší ztrátovostí. Dnes se o finanční krizi otevřeně hovoří jako o krizi mladých mužů náchylných k nezodpovědnému riskování a například na Islandu to byly ženy, kdo byl povolán dát po těchto mužích ekonomiku zpátky do pořádku. Podobně například Závěrečná zpráva komise Ministerstva financí USA vyšetřující příčiny finanční krize neobsahuje jediné ženské jméno a kolují vtipy, že by k žádné krizi nejspíše nedošlo, kdyby se investiční banka Lehman Brothers (Bratři Lehmanové) jmenovala Lehman Brothers & Sisters.

Shrnu-li výše řečené, v případě genderové rovnosti lze hovořit o základních lidských právech nebo o ekonomických ziscích. V prvním případě člověk nabízí argument, ve druhém fakta, proti kterým se argumentovat moc nedá. Já osobně používám oba přístupy. Jsem hluboce přesvědčen o tom, že genderová rovnost je otázka spravedlnosti a demokratických principů, ale pro pragmatiky mám k dispozici dostatek přesvědčivých ekonomických argumentů.

VERTIKÁLA ZAMĚSTNAVATELE

Změnit náhled manažerů na sladování je stejně těžké jako přesvědčit školy, aby žáci nedostávali domácí úkoly

Rostya Gordon Smith

ředitelka People Impact s.r.o.

Přestože o tématu sladování rodinného a pracovního života se mluví a píše v českých médiích dlouhou dobu a ve firmách jsou zaváděny různé programy, mnozí zaměstnavatelé si stále dost dobře nevědí rady s tím, jak toto téma seriózně a prakticky uchopit. Jak na to? Obecný recept neexistuje, mimo jiné i proto, že odpověď na tuto zdánlivě jednoduchou otázku souvisí s něčím mnohem hlubším, a tím je změna myšlení. Týká se manažerů a zvláště mužů, kteří ve vrcholových manažerských pozicích hrají výraznou přesilovku.

Proč je pro mnohé manažery problematika sladování často otázkou nevýznamnou, nezajímavou, okrajovou? Mimo jiné i proto, že velká část z nich má doma vytvořené rodinné zázemí, a proto ani nevidí důvod, proč by se tímto tématem měla zabývat. Jde však o velice významnou věc, kterou top manažeři a především HR pracovníci ve firmách řešit potřebují a musí.

Změnit přístup je však daleko těžší než zavést na pár měsíců nějaký program, realizovat ho a na chvíli jen tak „na oko“ změnit chování. Dá se to přirovnat k situaci ve školách, které se nedávno rozhodly přestat dávat žákům domácí úkoly, čímž způsobily v českém školském systému menší revoluci. Proč ale musí žáci dělat domácí úkoly, když se dá výuka zorganizovat tak, aby se děti danou látku naučily ve škole a doma se pak mohly věnovat sportu nebo si hrát? Moje děti chodily do škol po celém světě, většinou úkoly nedostávaly, zásadně ne na víkendy, a když měly něco dělat doma, tak to obvykle souviselo s projekty, při kterých se současně učily pracovat v týmu. Pohled z jiné perspektivy – to je to, oč tu běží.

Každá změna je jiná a v případě problematiky sladování ve firmách a aktivity HR manažerů vyžaduje mimo jiné uvědomění, že je tu velká příležitost chopit se daného tématu, kterého se není třeba bát, kterému stačí jen porozumět a také trochu slevit z jisté pohodlnosti. Příkladem může být otázka využívání flexibilních pracovních úvazků, které jsou jedním z efektivních nástrojů v oblasti

sladování pracovního a rodinného života. Podle průzkumů profesní organizace People Management Forum z roku 2010, která se dotazovala zaměstnavatelů ze 150 podniků a firem, zda nabízí zaměstnancům alternativní či flexibilní pracovní úvazky, tak činilo 80 % zaměstnavatelů. Toto číslo bylo poměrně vysoké proto, že zaměstnavatelé nabízeli nejčastěji zkrácené pracovní úvazky (74 %) a práci formou DPP a DPČ (76 %). Nejméně nabízenou alternativou bylo sdílení pracovního místa (9 %), ani práce z domova na plný úvazek nebyla příliš využívanou variantou a byla převážně nabízena jen na pozicích středního a vyššího managementu. Na otázku, zda mají zaměstnavatelé zájem do budoucna rozšířit počet flexibilních pracovních úvazků, odpovědělo kladně 68 % respondentů. Možností – zatím ne zcela využívaných – je celá řada a mezi zaměstnanci je o ně zájem.

Ale vraťme se ještě k úvodní poznámce o přesilovce mužů v managementu firem. Mnohokrát jsem od manažerů v Česku slyšela větu: „Je jedno, zda na této pozici bude muž nebo žena, když je člověk schopný, tak se na dané místo dostane.“ V praxi tomu tak zcela není, znám reálné situace i rétoriku z mnoha pohovorů (věta „On se to naučí, má potenciál“ zní u ženy například „Na tuto pozici potřebuje ještě rok, dva.“). Takže důvod, proč ženy nejsou ve větší míře zastoupeny v managementu firem, spočívá mimo jiné i v měření různým metrem nebo chcete-li, můžeme tento stav přímo pojmenovat slovem diskriminace. Bylo by nefér neříci, že i v Česku najdeme firmy, které jsou v tomto směru osvícené a věnují velkou pozornost diverzitě, a to nejen z hlediska genderového. A také si myslím, že mladá generace je trochu jiná, více akceptuje, když je někdo dobrý, a neřeší, zda je to muž nebo žena. Ale čas je v tomto ohledu kritickým faktorem. Jak dlouho ještě chceme a můžeme čekat?

Text vznikl za přispění Věry Staňkové.

Společnost přátelská k rodině! Vědí zaměstnavatelé, co to vlastně znamená?

Petr Skondrojanis

propagátor flexibilních forem práce a tvůrce portálu flexibilni.lmc.eu

Nikdo nikdy nepochyboval, že v každé firmě pracují i rodiče. Bohužel ve 20. století, kdy většinově vládla práce "od do" nebyl prostor se jako rodič projevit. A co víc, chtít jako rodič pochopení takového statutu.

A tak se stávalo, že se vždy tradičně v rodině rozdělovaly role na toho, kdo se stará o děti a toho, kdo vydělává peníze. Nejen, že to je velmi náročné na vztah samotný, je to také úplně nevhodné pro zdravý vývoj dětí.

„Sociologové zjistili, že ve společnosti, kde je otec při výchově dítěte přítomný, vyrůstají muži, kteří mají menší snahu vyloučit ženy z veřejného života, než muži ve společnostech, kde otec u výchovy přítomný není. Od své matky se děti učí, jak vypadá zdravý vztah muže a ženy. Dívky mohou pozorovat, jak sebevědomě a láskyplně jedná matka s otcem, a tuto zkušenost přenášejí do svých budoucích vztahů s mužem.“

Naštěstí dnes jsou otcové angažovanější. V zahraničí více, u nás méně, ale stále více otců přestává stavět kariéru nad čas strávený s dětmi a s rodinou. Co na to však zaměstnavatelé? Jedni se drží osvědčeného industriálního modelu "od do" a druzí zjistili, že být přátelský k rodině, flexibilní a prorodinný zaměstnavatel je skvělý marketing a tak do tohoto konceptu investují tolik co do marketingové kampaně, bohužel i s podobně trvanlivým nasazením. Jsou samozřejmě firmy, a naštěstí jich je stále více, které již pochopily, že pokud si budou chtít udržet kvalitní zaměstnance, kteří jsou rodiči a to rodiči angažovanými, musí tento jejich statut vzít na vědomí a začít pro ně vytvářet podmínky.

Krise k nezaplacení

To, na čem vše stojí a padá, je zisk nebo ztráta, růst nebo propad. Zaměstnavatelé u nás přistupují k řešení bohužel ne ve chvíli, kdy plánují růst, a tudíž mají sílu a prostředky inovovat, ale řeší vždy problém a to nejčastěji spojený právě se ztrátou, propadem.

A tak se stalo, že podíl částečných úvazků na trhu v roce 2011, tedy v době ekonomické krize, vyrostl o 0,7 %. Není to moc ale aspoň něco, navíc zaměstnavatelé objevili flexibilitu a flexibilní formy práce a i vláda se jim chtěla věnovat, i když nakonec tento svůj záměr vzdala. Firmy propouštěly, řešily náklady a flexibilní formy práce uznaly jako nástroj k seškrtnání nákladů na personál. Navíc začaly počítat, kolik stojí nábor nového zaměstnance, který přichází jako náhrada za maminku, která odešla na mateřskou dovolenou a např. ČSOB vyčíslila, že pokud se jí maminka vrátí, ušetří až 70 tisíc korun. Není to mnoho, ale také to není málo.

Překombinované projekty

Problém firem a převážně korporací je ten, že vymýšlí projekty, které někdo navrhne, někdo schválí a pokud to těmto málo klíčovým (v rozhodovacím procesu) lidem dává smysl a mají dostatečný mandát, tak se projekty realizují. A některé z nich jsou zbytečné, protože zaměstnanci sami o ně nemají zájem.

Petr Šebek, tehdejší HR ředitel společnosti IBM, uvádí, že se v IBM rozhodli po důkladném průzkumu mezi zaměstnanci nerealizovat firemní školku, protože zaměstnanci ji nechtěli. Nedokázali sehnat, i v tak velké firmě, dostatečný počet rodičů, kteří by do ní převedli své ratolesti ze stávajících zařízení blízko domova. Na jednu stranu chytrý postup, protože se zaměstnanců zeptali a ti to odmítli, tak raději podpořili projekt flexibilní kanceláře, aby alespoň lépe fungovala flexibilita a třeba práce z domova. Na druhou stranu si v IBM neuvědomovali, že uchazeči o zaměstnání a tedy možní nově příchozí zaměstnanci a zaměstnankyně si třeba svého zaměstnavatele budou právě podle tohoto kritéria vybírat.

Zase na druhou stranu, mít prázdnou firemní školku a neumět s ní pracovat, je špatně. A možná že rozhodnutí spíše nakoupit místa pro děti svých zaměstnanců, je správné.

Některé projekty, kterým zaměstnavatelé nevěří, se začaly strategicky realizovat a po proinvestování určitých prostředků a po odchodu klíčových tahounů se nespustily a nedokončily. Zůstaly jen ve fázi vývoje. Zažil jsem firmu, která investovala do firemního portálu pro rodiče, ale protože firma přátelská k rodině kromě dvou klíčových lidí nebyla, měl projekt tak nízkou prioritu, že byl pak zastaven.

Co tedy znamená společnost přátelská k rodině?

Je to společnost, která si uvědomuje, že rodičovství je určitá fáze života většiny jejich zaměstnanců a že tato fáze života ve chvíli, kdy nastane, má dlouhodobější charakter. Taková společnost začne vytvářet prostředí pro rodiče a to trvale, tak aby se nejednalo o ojedinělé projekty, ale aby se jednalo o prorodinnou kulturu celé firmy.

Nástroje k tomu máme. Náš zákoník práce je jeden z těch flexibilnějších, takže nastavení flexibilních forem organizace práce není složité procesně, je složité pouze mentálně. To znamená, že budování prorodinné kultury probíhá hlavně na úrovni vnímání takového prostředí. Taková firma začne realizovat změnové kroky hlavně na úrovni managementu, který má za sebou tlak z plnění cílů, a k tomu by si ideálně představoval týmy složené jen z mladých, zapálených a práci vše obětujících lidí. Ostatně ti jsou zatím manažery adorováni a vystavováni jako příklad. Je to však velmi krátkodobý pohled.

Nakonec diverzní a sebevědomý tým bude pravděpodobně – a je to již podloženo různými studiemi – trvale výkonnější a stabilnější ve výkonu.

Ve chvíli, kdy se ve firmě začne zažívat prorodinná kultura, kdy se začnou pořádat dny otevřených dveří pro děti, kdy se přestaneme koukat skrz prsty na lidi pracující na poloviční úvazky jako na zaměstnance méně výkonné a méněcenné, se objeví následující efekty:

- spokojenost zaměstnanců se zvýší
- diverzní prostředí podporuje kreativitu a nové přístupy
- sníží se fluktuace
- méně prostředků na nábor zaměstnanců za náhrady odcházející na mateřskou dovolenou
- klíčoví zaměstnanci zůstanou i ve chvíli, kdy se stanou rodiči
- flexibilní kultura bude mít žádoucí efekt na talent management a mezigenerační propojování
- zaměstnavatel bude na trhu atraktivnější

Proto bych rád apeloval na zaměstnavatele, aby se stali opravdovou společností přátelskou k rodině. Aby se tento přístup stal dlouhodobou strategií a aby se takové pozitivní příklady šířily na trhu práce a inspirovaly. Možná by se nám v budoucnu podařilo vyhoupnout se z posledních tří příček podílu částečných úvazků na trhu práce v EU. Evropský průměr je 19,2 % a korelace s dlouhodobou nezaměstnaností, nezaměstnaností žen a mladých lidí je zřejmá.

Staňte se zaměstnavatelem, který podporuje rodiče napříč trhem práce, a nevěnujte jim pozornost jen občas.

Flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života: příklady z České spořitelny

Vera Budway-Strobach

manažerka programu „Diversitas“ – podpora rovných příležitostí (Diversity & Inclusion) České spořitelny

Možnost sladit pracovní a osobní život je zaměstnanci vnímána jako významný benefit, zvyšuje jejich loajalitu, motivaci a výkonnost. Má i pozitivní vliv na celkovou ekonomickou situaci (zvýšení podílu na trhu práce = růst HDP). A netýká se zdaleka jen rodičů s malými dětmi, ale také zaměstnanců, kteří musejí kombinovat péči o dospívající děti, péči o stárnoucí rodiče a zároveň své zaměstnání.

V roce 2008 Česká spořitelna spustila komplexní program na podporu rovných příležitostí „Diversitas“, který se detailně a systematicky věnuje tématům diverzity a inkluze. Zaměřuje se na všechny aspekty managementu různorodosti a zahrnuje kategorie jako nábor a výběr, trénink a profesionální rozvoj žen, mentoring, síťování, sladování práce a rodiny a opatření v průběhu mateřské/rodičovské dovolené, téma věku a příležitosti pro osoby se zdravotním omezením. Prvořadým cílem je získat, rozvíjet a udržet talentované zaměstnance jakéhokoliv genderu, věku či původu a poskytnout jim nástroje a podporu pro profesionální rozvoj.

Program ČÁP je podprogramem *Diversitas* a jedním z jeho klíčových pilířů. Hlavním cílem je podpora žen (momentálně v ČR nejsou žádní muži na rodičovské dovolené) k dřívějšímu návratu z rodičovské dovolené prostřednictvím flexibilních pracovních úvazků, práce z domova a příspěvku na zajištění péče o dítě. ČÁP také posiluje průběžnou komunikaci mezi zaměstnancem (matkou) a firmou v průběhu mateřské/rodičovské dovolené. Firma začala organizovat neformální setkání a workshopy, kde rodičům nabízí možnost setkat se s manažery a diskutovat aktuální témata ve firmě a pracovních týmech. Nabízeny jsou také tréninky a workshopy na témata jako komunikační dovednosti, sladování práce a rodiny, asertivita aj.

Na podporu sladování práce a osobního života v rámci ČÁPu nabízíme následující:

- Flexibilní formy práce, jako jsou zkrácený pracovní úvazek, práce z domova, job sharing (sdílená pracovní místa), posun pracovní doby a klouzavá pracovní doba. Tyto formy poskytujeme

na základě dohody zaměstnance/zaměstnankyně a manažera/manažerky tam, kde to umožňuje pracovní pozice.

- Příspěvek na hlídání dětí ve věku 1-5 let pro rodiče vracující se z MD/RD ve výši až 4.000 Kč měsíčně.
- Pro novopečené otce (či ty, co se stali adoptivním rodičem) nabízíme 5 dní placeného volna.
- Brožury pro rodiče na MD/RD se základními informacemi, distribuci interního časopisu Trendy rodičům na MD/RD.
- Speciální kurzy jako je například „První pomoc batolat“ a „Hyperaktivita u dětí“ pro rodiče na MD/RD.
- Pro rodiče na MD/RD pořádáme každoročně setkání s rodiči, abychom s nimi udrželi kontakt i během mateřské/rodičovské dovolené. V roce 2012 proběhlo 6 setkání (Brno, Hradec Králové, Ústí nad Labem, a 3x Praha), celkem se zúčastnilo víc než 150 maminek. Na setkání shrneme novinky v bance, představíme manažera/manažerku – rodiče, který přiblíží svůj příběh a přístup k rodičům při návratu, a také workshop zaměřený na time management a sladování při návratu do práce.
- Webový portál pro rodiče na MD/RD.

Finanční podpora z Evropského sociálního fondu

V roce 2012 Česká spořitelna získala grant od Evropského sociálního fondu zaměřený právě na oblast sladování pracovního a osobního života v ČR. Projekt má název „Diverzita: flexibilní formy práce a sladování pracovního a osobního života“ a je realizován v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu ČR. Projekt má nadále napomáhat úspěšné integraci rodičů po mateřské a rodičovské dovolené.

Cílem projektu je získat komplexní přehled o současném využití flexibilních úvazků v ČR a o možnostech jejich většího využití na jednotlivých pracovních pozicích, zejména v pobočkové síti. Následně vytvořit ucelený a funkční systém flexibilních forem práce a připravit přehlednou metodiku pro zaměstnance a manažery.

Nově se chceme zaměřit na umožnění sladění pracovního a osobního života žen ve věku 55+, neboť právě zaměstnanci a zaměstnankyně v předdůchodovém a důchodovém věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které mohou předávat mladším kolegům, a využívat je tak ku prospěchu firmy.

V ČS se jedná o početné cílové skupiny, jak dokazují následující aktuální čísla:

- 956 rodičů na MD/RD
- 894 zaměstnanců a zaměstnankyň ve věku 55+

Dalším cílem je zlepšení povědomí o flexibilních formách práce napříč bankou, na všech pracovních úrovních a úrovních řízení. Tyto aktivity by měly rovněž vést k odbourání stereotypů a předpokladů kolem zaměstnávání uvedených skupin a zabránit jakékoliv případné diskriminaci.

Podpora sladování a flexibilních úvazů má jasnou přidanou hodnotu pro společnost, zejména:

- zvýšení spokojenosti a loajality zaměstnanců a zaměstnankyň
- snížení fluktuace
 - snížení nákladů na školení a adaptaci nových zaměstnanců a zaměstnankyň
 - reintegrace a stabilizace vysoce kvalifikovaných žen po MD/RD
- lepší image/jméno ČS na pracovním trhu
 - atraktivní zaměstnavatel, který dává stejný prostor k růstu ženám i mužům
- CSR – posílení pověsti ČS jako leadera v rovných příležitostech
- firemní kultura založená na firemních hodnotách a vzájemném respektu

Ocenění:

- Firma roku: Rovné příležitosti (Gender Studies) 2009 a 2011
- „Pracoviště budoucnosti 2011“
- Společnost přátelská rodině (Síť mateřských center) 2011
- Mental Health at Workplace s právem používat logo Mental Health at Workplace – Duševní zdraví a pohoda na pracovišti (evropská soutěž podniků) 2010

Česká spořitelna je jediná banka ve finanční skupině Erste, která má systematický program na podporu rovných příležitostí, a jako taková je v rámci skupiny považovaná za „center of excellence“. Podpora rovných příležitostí není sociální projekt, ale dlouhodobý strategický program banky, jenž má dopad na firemní kulturu, zaměstnaneckou a klientskou spokojenost a obchodní výsledky.

Jihomoravský kraj a rovné příležitosti

Jan Mičán

referent oddělení rodinné politiky Krajského úřadu Jihomoravského kraje

Prosazování rovných příležitostí žen a mužů a dodržování zásad nediskriminace patří mezi základní pilíře, na nichž stojí efektivní fungování Krajského úřadu Jihomoravského kraje. Proškolení v problematice rovných příležitostí je součástí vstupního vzdělávání všech zaměstnanců, u nichž vznikl pracovní poměr k Jihomoravskému kraji. Již od roku 2001 jsou pravidelně v souvislosti s personálními analýzami zpracovávány a vyhodnocovány genderové statistiky. V rámci oddělení personálních věcí a vzdělávání je určena pracovnice mající agendu rovných příležitostí v náplni práce.

Jihomoravský kraj se dále může pyšnit dvojnásobným vítězstvím v soutěži Úřad roku „Půl na půl“ – respekt k rovným příležitostem pořádané Ministerstvem vnitra ČR a Gender studies o.p.s. Třikrát se v této soutěži umístil na druhém místě a vysloužil si titul „premiant“ mezi úřady v oblasti prosazování genderové rovnosti.

Sladování rodinného a pracovního života

Jihomoravský kraj jako zaměstnavatel klade důraz na efektivní sladování pracovního a rodinného života svých zaměstnanců a zaměstnankyň. Práce na zkrácený úvazek je umožněna každému, kdo pečuje o dítě mladší patnácti let a požádá o úpravu pracovní doby; osobám bezplatně celoročně pracujícím s mládeží je poskytnuto deset pracovních dnů v roce placeného volna pro účast na prázdninových táborech. V budově Krajského úřadu Jihomoravského kraje na Žerotínově nám. 3/5 se nachází Family point – veřejně přístupné místo pro rodiče s dětmi (přebalovací pult a jiné).

Od 1. března 2012 je Jihomoravský kraj zapojen jako partner do projektu financovaného z Evropského sociálního fondu „Sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců JMK a jeho PO“. Realizátorem projektu jsou Lužánky – středisko volného času, p.o.

Projekt je zaměřen na sladování pracovního a rodinného života zaměstnanců a zaměstnankyň Jihomoravského kraje (dále JMK) a jeho příspěvkových organizací (dále PO) a je rozdělen na několik částí, jejichž hlavními cíli je:

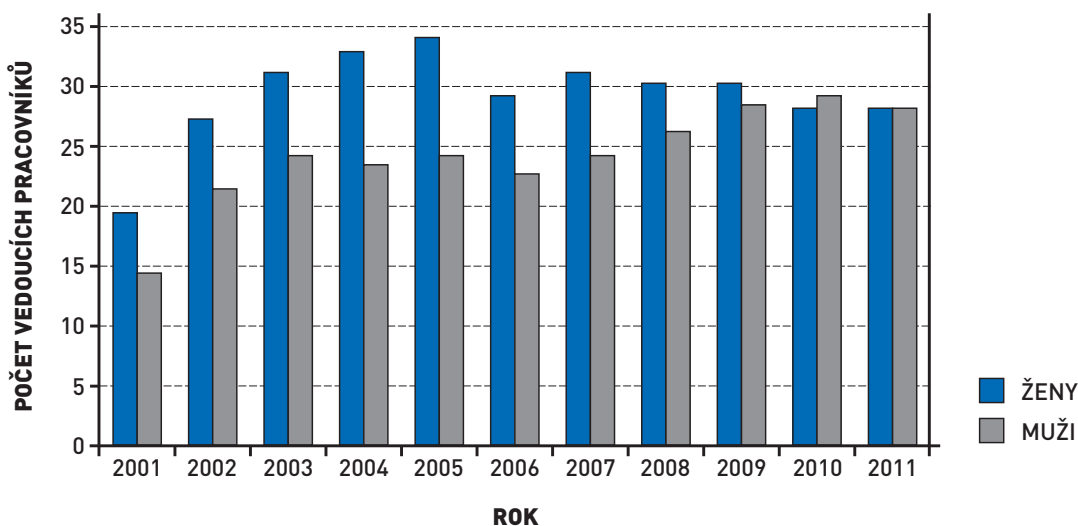
1. Vytvoření celokrajské koncepce sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců JMK a PO.

2. Proškolení zástupců a zástupkyň JMK a jednotlivých PO v oblasti rovných příležitostí.
3. Zajištění péče o děti, které by mělo umožnit snadnější návrat rodičů (zaměstnanců a zaměstnankyň JMK a PO) do zaměstnání a tím i jejich plné zapojení do pracovního procesu.
4. Zajištění vzdělávacích kurzů pro rodiče – zaměstnance a zaměstnankyně JMK a PO na rodičovské dovolené pro rychlou aktivizaci profesních znalostí a dovedností před návratem do zaměstnání.
5. Informování veřejnosti a organizací JMK o podpoře sladování rodinného a pracovního života.

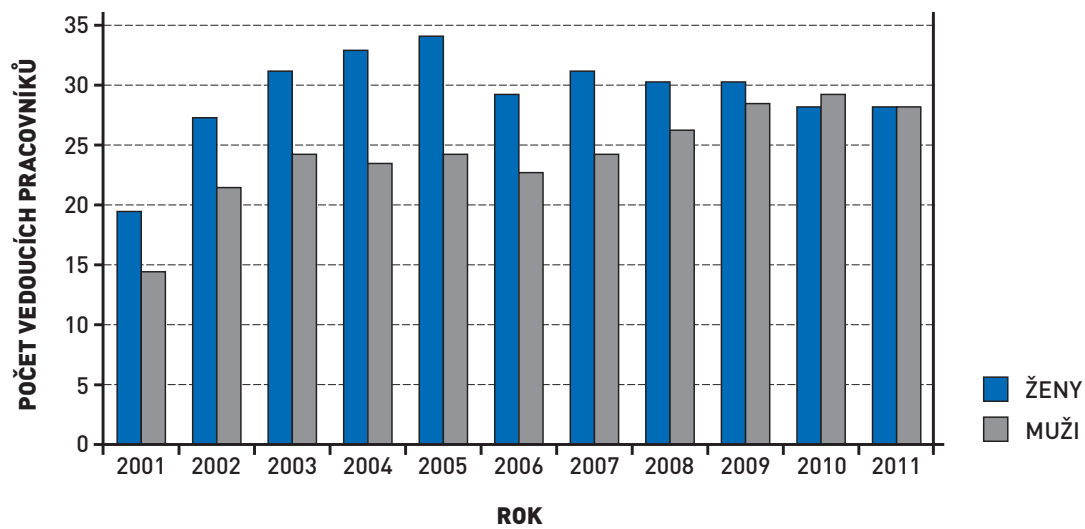
Dne 3. září 2012 byla slavnostně otevřena firemní mateřská škola Jihomoravského kraje v budově Krajského úřadu Jihomoravského kraje, Žerotínovo nám. 1/2, čímž byl naplněn třetí cíl projektu.

Pro informaci je uveden poměr zastoupení mužů a žen:

1. všichni zaměstnanci KrÚ JMK



2. vedoucí zaměstnanci KrÚ JMK



Rovné příležitosti pro ženy a muže – jak na to?

Příklad IBM

Monika Ladmanová

IBM Česká republika

Společnost IBM patří mezi světovou špičku v poskytování služeb a produktů informačních a komunikačních technologií. Působí ve 170 zemích světa a zaměstnává přes 400 000 lidí. Zároveň dlouhodobě patří k těm, kdo udávají trend v oblasti diversity. Podpora politiky diversity má v IBM velmi dlouhou historii, která sahá do období, kdy rovné příležitosti ještě nebyly součástí právního rámce. Strategie diversity nutně prošla ve společnosti vývojem – od pojetí diversity zaměřené na dodržování rovných příležitostí (Diversita 1.0) přes diversitu zaměřenou na předcházení a eliminaci bariér, flexibilní pracovní prostředí a skloubení pracovního a rodinného života „worklife balance“ (Diversita 2.0) až k současné strategii diversity, která je označována jako Diversita 3.0. V tomto pojetí je strategie diversity chápána jako konkurenční výhoda a jako zdroj inovací, je zaměřena jak na zaměstnané, tak na zákazníky a partnery společnosti.

Vše začíná u stanovení priorit. Diversity Management je nedílnou součástí celkové strategie společnosti i její firemní kultury, která diversitu vědomě oceňuje a propaguje. Systematická podpora politiky diversity se projevuje v řadě interních i externích aktivit společnosti. I díky tomu se IBM pravidelně umísťuje mezi nejlepšími firmami v hodnocení v oblasti diversity. V České republice se v letech 2008, 2010 a 2012 IBM umístila v rámci soutěže – Firma roku: Rovné příležitosti, postupně na 1., 2. a 3. místě.

Diversita ve společnosti IBM se zaměřuje zejména na následující oblasti:

- Gender – zajištění rovných příležitostí žen a mužů, zahrnuje také Work Life balance aneb problematiku sladování osobního a pracovního života
- Gay, Lesbian, Bisexual, Transgender (LGBT) – zaměřeno na vytvoření prostředí, ve kterém se tyto lidé cítí bezpečně a které jim umožní pracovat co nejlépe
- People with disabilities (PwD) – podpora začleňování handicapovaných lidí
- Cultural Adaptability – zaměřeno na kulturní adaptabilitu jako klíčového předpokladu pro práci v globálním prostředí jako je IBM

Oblast Gender Diversity

Princip rovných příležitostí žen a mužů je jednou ze základních hodnot firmy. IBM realizuje řadu interních programů a iniciativ zaměřených převážně na získání většího počtu žen do společnosti, na podporu kariérního růstu žen ve firmě včetně jejich vyššího zastoupení ve vedoucích pozicích a na podporu sladování rodinného života s profesními povinnostmi. Díky systematickému prosazování politiky rovných příležitostí se podařilo za období 2006–2011 zvýšit počet žen ve společnosti o 10 %. Jako příklady jednotlivých koncepcí či programů mohou být uvedeny následující:

Gender audit

Gender audit jako nová metoda pro úspěšnou realizaci strategie diverzity si IBM v České republice nechala zpracovat v roce 2010. Zhodnocení situace a firemních procesů z pohledu prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže je skvělým odrazovým můstkem pro další iniciativy a zároveň slouží jako měřítko pro hodnocení jejich úspěšnosti.

Program Podpora talentovaných žen

V rámci této iniciativy jsou vytipovány ženy napříč společností mající předpoklad k potenciálnímu růstu. Pro ně je pak připraven individuální program zaměřený na podporu jejich seberozvoje i profesního růstu. Součástí rozvojového programu je také mentoring. Cílem programu je zvýšení počtu žen ve vedoucích pozicích, senior managementu ve společnosti.

Women's Leadership Council

Důležitou součástí rozvoje talentů a podpory rovných příležitostí je vytváření sítí mezi zaměstnanými – v diskusní platformě Women's Leadership Council, tvořené ženami z IBM, mají ženy možnost sdílení informací, zkušeností, získávání nových dovedností či nápadů, vše s cílem podpořit ženy a rovné příležitosti ve společnosti.

Program Maternity Leave and Return

Pro sladování rodinného a pracovního života má IBM hned několik programů. Cílem tohoto, který byl v IBM představen v roce 2005, je usnadnit ženám návrat po mateřské nebo rodičovské dovolené. Ženám na mateřské a rodičovské dovolené je umožněn nepřetržitý kontakt s firmou a svým pracovištěm prostřednictvím přístupu k intranetu společnosti. Ženy tak mohou využívat stránky společnosti a získávat informace o dění ve firmě a být s ní v kontaktu. Zároveň je jim také umožněn přístup k e-learningovým programům, které společnost nabízí svým zaměstnaným. Ženy na mateřské a rodiče na rodičovské dovolené tak mají možnost udržovat či prohloubit své profesní znalosti.

Mezi další iniciativy, kterými se snaží společnost podporovat (převážně) ženy – matky, patří např. možnost částečného úvazku a sdílení pracovního místa (**job sharing**), **Office Program** umožňující práci z domova, či finanční příspěvek v případě umístění dítěte do mateřské školky, která nabízí babysitting zaměstnancům společnosti.

Letní školy pro studentky středních škol

Společnost IBM si je vědoma nedostatku žen v IT firmách, proto se každoročně zapojuje také do externích aktivit zaměřených na zvýšení zájmu studentek o obor informační technologie. Již několik let se IBM pobočka v Brně ve spolupráci s univerzitou VUT Brno podílí na realizaci letní školy pro studentky středních škol. Dívky ze středních škol a posledního stupně základních škol mají možnost navštívit IBM IDC Brno, kde se mohou dozvědět, jak funguje mezinárodní IT firma, jak se ucházet o pozici ve firmě, jaké zde mají ženy uplatnění či jaké jsou možnosti jejich kariérního růstu.

HORIZONT ZAMĚSTNANCE

Splněné přání

Lucie Plešková

životní zkušenost

Už dříve, když jsem začala přemýšlet o tom, jaké to bude, až budu mít děti, jsem si říkala, že by bylo fajn moci alespoň trochu pracovat. Něco si přivydělat, udržet si pracovní návyky, „odreagovat se“ od péče o dítě, zachovat si kontakt s kolegy... To vše byly důvody pro práci při mateřské (používám i dále tento termín a myslím tím mateřskou i rodičovskou dovolenou).

V době, kdy došlo na věc, a já byla těhotná, jsem pracovala na 0,5 úvazku jako projektová manažerka pro Síť MC a na 0,5 úvazku jako psycholožka ve Speciálně pedagogickém centru (SPC). Přestože mě psychologická práce velmi bavila, bylo jasné, že tu během mateřské jen tak vykonávat nemůžu – vyžaduje totiž osobní přítomnost pro klienty a nelze tedy pracovat z domova, ani mít miminko s sebou. Se svým zaměstnavatelem jsem se tedy domluvila, že klasicky nastoupím na mateřskou, nicméně že ráda zůstanu v kontaktu, budou-li možné nějaké drobnější práce či výpomoc. Teď, téměř po roce, jsem se alespoň částečně vrátila zpět – nabízím klientům SPC rodinnou terapii. Práci vykonávám většinou v odpoledních a večerních hodinách a jedná se opravdu jen o pár hodin měsíčně. Ty mi však, společně s absolvovanou supervizí a občasným vzděláváním, umožňují neztratit kontakt s psychologickou profesí.

V Síti MC to bylo jinak. Už dříve jsem vykonávala část práce z domova, charakter mojí činnosti to dobře umožňoval a mezi zaměstnanci, kromě administrativních pracovníků, to byla celkem běžná záležitost. V době, kdy jsem otěhotněla, jsem vedla dva evropské projekty. Jeden skončil ještě před narozením mé dcery, a tak jsem řešila, zda si „ponechat“ ten druhý, jehož realizace trvá až do ledna 2014. Když se na to dívám zpětně, mělo mé rozhodování tři fáze.

Nejprve jsem se rozhodovala sama za sebe, zda takhle brzy pracovat vůbec chci. Vzhledem k tomu, že jsem čekala své první dítě, nebyla jsem si jistá, zda to zvládnu. Jako ideální mi připadala varianta, že bych práci načas přerušila a vrátila se, jakmile bych cítila, že zvládnu znovu pracovat. Bylo mi ale jasné, že toto řešení nebude tak jednoduché... Kdo by mě zastupoval? Na jak dlouho? Bylo by těžké odejít takto na neurčitou dobu a myslet si, že jakmile se rozmyslím, tak mi zaměstnavatel

návrat umožní. Bylo mi tedy jasné, že buď budu na své pozici pracovat bez přerušení, nebo nebudu mít jistotu návratu. Zvážila jsem důkladně všechna pro a proti, charakter své práce, důležité úkoly a rozhodla jsem se tedy, že bych možná chtěla zkusit pracovat bez přerušení.

Následně jsem celou věc probírala s manželem. Bylo mi totiž jasné, že bez jeho podpory to určitě možné nebude. Po několika diskusích, kdy jsme řešili celou věc ze všech možných stran, jsme dospěli k názoru, že by to mělo být schůdné. Charakter manželovy práce (směnný provoz, možnost plánování směn a dlouhé směny střídající se se dny volna) umožňuje, aby si vzal volno, když potřebuji, a pomohl mi nejen s péčí o dítě a o domácnost, ale v případě potřeby jel se mnou do kanceláře či dceru pohlídal. Jeho pomoc je pro mě zcela nezbytná, bez ní bych zdaleka nemohla pracovat v takové míře, jak tomu je nyní.

Třetí fází pak byla domluva se zaměstnavatelem. Měla jsem v té době již hrubou představu, jak by měla má práce fungovat. Věděla jsem, že zvládnou svou práci na projektu, ale zprvu žádnou další práci navíc, kterou jsem do té doby dělala. Věděla jsem, že zejména zpočátku budu chtít pracovat především z domova, což bude vyžadovat podporu kolegyně v kanceláři. Věděla jsem, že alespoň první měsíc po porodu (což bylo mimochodem vánoční období), budu chtít řešit jen nejnnutnější věci a věnovat se především miminku a rodině. A konečně – a to především – jsem věděla, že potřebuju mít otevřená zadní vrátka, pokud bych to nevládala. S touto představou jsem šla za svými nadřízenými. Ta schůzka byla pro mě velmi příjemná, jednak proto, že zpráva o mém těhotenství byla přijata s upřímnou radostí, ale především proto, že jsem měla nejprve možnost vyjádřit, jak bych si to představovala já. Mé nadřízené mi pak v podstatě odsouhlasily celý můj plán, doladily jsme pouze některé detaily. Opravdu mi to dalo pocit, že si mě v organizaci váží a že se mi budou snažit vyjít vstříc. Mluvily jsme také o možných variantách další práce – ve hře byla další podaná projektová žádost. V tu chvíli jsem se nechtěla k ničemu zavazovat ani se ničeho předem zříkat a tak zůstala situace otevřená s tím, že jakmile bude konkrétní nabídka či potřeba, budeme o ní mluvit.

V praxi to pak probíhalo následovně: ke konci těhotenství jsem se snažila udělat dopředu vše, co bylo možné. V kanceláři jsem byla naposledy dva dny před narozením dcery, kdy už mě kolegyně vyháněly, abych jim tam neporodila. Jakmile jsem se vrátila z porodnice, kontrolovala jsem ze zvyku mail a hned tam na mě čekala výzva k doplnění závěrečné zprávy k projektu. Tento úkol jsem zvládla jen díky velké podpoře kolegyně, kterým jsem po mailu a po telefonu udílela pokyny, co mají udělat. Následující období bylo naštěstí díky mé přípravě a zmiňovanému vánočnímu času klidné, a tak jsem se k práci začala postupně vracet, když byl dceři jeden měsíc. Pracovala jsem opravdu převážně z domova, velké poděkování patří v tomto ohledu mým kolegyním v kanceláři, které mi pilně skenovaly potřebné materiály a pomáhaly s leccím dalším. Do kanceláře jsem jez-

díla pouze tehdy, když jsem potřebovala já, většinou v doprovodu manžela, který se staral o dceru mezi kojením, abych si mohla co nejrychleji vyřídit vše potřebné. Zpočátku, když byla dcera úplně malinká a hodně spinkala, dalo se pracovat relativně dobře, takže jsem mohla načas přibrat i ten další zmiňovaný projekt. Postupně je však přes den času, kdy můžu pracovat, čím dál méně, takže činnost přesouvám na večer či na dobu, kdy se o dceru stará manžel.

Ale aby to nevypadalo celé pouze ideálně. Jsou chvíle, kdy toho mám opravdu až nad hlavu, práce se kupí a zdaleka přesahuje počet hodin daných mým úvazkem. Mám počítač zapnutý téměř denně, včetně sobot a nedělí, pracuji každou volnou chvíli a někdy mám pocit, že „jedu“ vlastně nonstop. Komunikace na dálku s kolegy a kolegyněmi na projektu má také svá úskalí. Nemám téměř žádný čas pro sebe, kdy bych si odpočinula, nebo třeba přečetla knížku. Za ten rok, co je dcera na světě, jsem si přes den lehla asi třikrát. V poslední době jsem čím dál častěji mimo domov, což se občas neobejde bez výčitek svědomí, že zanedbávám dceru a beru manželovi možnost si odpočinout. Někdy si dokonce říkám, zda to mám zapotřebí. Že bych se měla opravdu dobře, kdybych se mohla „jen“ starat o dceru... Pak se ale zase situace uklidní a já jsem vděčná, že tuto možnost mám. Že se můžu realizovat, že mi přináší rozptýlení od každodenní péče o dítě, že nejsem odříznutá od světa a od lidí, a v neposlední řadě, že mám možnost si vydělat.

Na závěr bych opravdu ráda zdůraznila, že bych v žádném případě nemohla takto fungovat jednak bez velké pomoci, tolerance a vstřícnosti jak nadřízených, tak kolegyň, jednak – a to především – bez pomoci a podpory manžela, jehož nasazení v péči o dceru a o domácnost je zcela nadstandardní (i přesto, že sám má svou náročnou práci), i dalších blízkých, zejména obou babiček.

Důvěra a vzájemná vstřícnost

Klára Vlková

životní zkušenost

V obou případech, kdy jsem čekala dítě, jsem věděla, že se budu potřebovat zase brzy vrátit do zaměstnání. U prvního dítěte pro to bylo několik důvodů: finanční, protože můj partner vydělával podstatně méně a v práci to vypadalo, že bude možné domluvit se na nějakém alternativnějším pracovním režimu. Dále mě do práce hnala snaha udržet si pracovní pozici, kterou jsem tam měla. Možná by mi v práci místo podrželi i dva nebo tři roky, ale připadalo mi nefér, aby kvůli mému návratu pak musel někdo odejít. A také jsem prostě nechtěla zůstat doma, chtěla jsem pracovat. Předtím, než jsem měla první dítě, jsem spolupracovala na několika projektech s genderovou tematikou. Jednalo se o vzdělávací projekty a já jsem si říkala, že když tolik propagujeme, že každý má v životě právo rozhodnout se, co chce dělat, a že o dítě se může starat i tatínek, měla bych to vyzkoušet v praxi.

Samozřejmě představy se vždycky liší od skutečnosti, takže příchod prvního dítěte pro mě byl vstup na naprosto neprobádané území. Ještě v šestinedělí jsme se šéfem domluvili, že skutečně po mateřské dovolené nastoupím zpátky do práce. Mojí podmínkou bylo, že aspoň zpočátku musím pracovat z domova, jinak to s kojením asi nepůjde. Charakter mé práce to naštěstí umožňoval. Ve finále bylo všechno trochu jinak – práci jsem zvládala, ale skutečný návrat do kanceláře byl těžší, než jsem myslela. A také tolerance vedení k práci z domova menší, než byl můj původní dojem.

Shrnutí – je dobré se se zaměstnavatelem přesně domluvit, za jakých podmínek do práce nastoupíte, jak dlouho bude platit alternativní pracovní režim, který vám vedení umožní, a kdy se naplno vrátíte. Ideální také je, aby kvůli tomu, že vy pracujete z domova, nepřibyla práce vašim kolegům a kolegyním, anebo aby to bylo nějak kompenzováno. Jinak se také může stát, že váš alternativní pracovní režim vaše pracovní okolí otráví – bude mít stále pocit, že dělá něco za vás a vy se přitom povalujete doma.

U druhého dítěte už byla situace jiná a také můj zaměstnavatel se změnil. V Síti MC, kam jsem nastoupila v srpnu 2009, je vcelku běžné, že pokud člověk potřebuje (třeba kvůli nemoci dítěte nebo kvůli tomu, že se na práci potřebuje pořádně soustředit), pracuje z domova. Navíc krajské koordinátorky jsou rozestěté po celé republice, takže je normální, že si píšeme maily, telefonujeme, skypujeme, sdílíme dokumenty a kalendáře na google a vidíme se (s některými kolegyněmi) jen občas. V době mého nástupu na mateřskou dovolenou s druhým dítětem byl zároveň těsně před

koncem projekt, který jsem dva roky vedla. Zůstala jsem tedy součástí pracovního týmu a na vedení projektu se podílela dál. Za tři měsíce poté projekt skončil, takže jsem připravila poslední monitorovací zprávu a celý projekt uzavřela, to byla práce celkem na další dva měsíce. Po tomto maratónu jsem přešla do nového projektu, na kterém jsme se vystřídaly s kolegyní Luckou Pleškovou.

To vše samozřejmě za pomoci zejména naší administrativy, která obětavě skenovala a kopírovala faktury, posílala dokumenty k posouzení a ke schválení a vůbec jinak pomáhala se záležitostmi, které jsem předtím řešila sama v kanceláři. Momentálně čekám, až se syn umoudří a začne jíst, abych mohla postupně ubírat kojení a tím pádem se více zapojit do dění v kanceláři. Už se na to těším, protože i když má práce z domova mnoho výhod, určitě bych v mnoha ohledech měla v kanceláři větší klid a práce by odsýpala rychleji.

Takže opět shrnuto – pro realizaci alternativního pracovního režimu jsem potřebovala hlavně důvěru vedení Sítě MC, spolupráci pracovního týmu a ochotu mého partnera zopakovat si rodičovskou dovolenou. To vše se povedlo a já jsem ráda, že mám tak osvíceného zaměstnavatele, že si oproti mnoha maminkám v tomto státě mohu dovolit pracovat z domova, tím pádem vydělávat peníze a živit rodinu. Jako bonus vnímám to, že jsme celá rodina pohromadě – jsme s dětmi oba a hodně, není to o tom, že jeden z nás odchází na dlouhé hodiny pryč, takže děti vidí ráno a pak pozdě večer. I když tento náš alternativní model má svá úskalí, neměnila bych!

Kolotoč

aneb běžná realita umocněná dvojčaty

Martina Lacinová

životní zkušenost

Kolotoč mého návratu do práce po mateřské a následné rodičovské se začal roztáčet koncem března roku 2012. Prvním šokem bylo, když se naše téměř tříletá dvojčata nedostala do státní školky. Věděli jsme, že situace je napjatá, ale v naší městské části se zatím nikdy nestalo, že by se všechny děti, které splnily podmínky přijetí, do školky nedostaly. Až letos. A naše děti byly mezi těmi 27 (ne)šťastnými. Co teď?!

V srpnu jsem se musela vrátit do práce. Co budeme dělat? Jak se postaráme o děti? Kde na to vezmeme peníze? Proboha, kolik že stojí soukromá školka? Nepřijetí mě zaskočilo zcela nepřipravenou a týden mi trvalo, než jsem se z toho vzpamatovala. Potom už jsem konečně byla schopná racionálně uvažovat a hledat řešení. Soukromá školka v místě bydliště se jevila jako nejschůdnější řešení, ale ten, kdo zná ceny soukromých školek v Praze, mi dá za pravdu, že zaplatit ji hned dvakrát není žádná legrace. Na tohle nevydělám. Natož, aby nám ještě zbylo něco do domácího rozpočtu, když skončí výplata rodičovského příspěvku. Tudy cesta nepovede.

Soukromá školka v sousední městské části, která je zároveň zapsaná do oficiální sítě škol (což znamená, kromě jiného, že dostává od státu dotace na žáka a tudíž nemá až tak vysoké ceny) nám dokonce vyšla natolik vstřícně, že jedno z dvojčat by platilo pouze poloviční školné. Ale už by to znamenalo každodenní dojíždění a hlavně jsme byli až 67. a 68. náhradník. Tak tudy cesta asi taky nepovede.

V mezidobí jsem neustále atakovala ředitelku školky, která naše děti nepřijala, odbor školství naší městské části, místostarostku, která má školství na starost, i přímo starostu naší městské části. To, že se naše děti nedostaly, bylo nepřijemné, ale vzhledem k narůstajícímu počtu obyvatel v naší městské části reálně hrozilo, že příští rok bychom mohli dopadnout stejně. A tak jsme se dali dohromady s ostatními rodiči a snažili se úřad přesvědčit, že to nemůže nechat jenom tak. Vedení radnice z počátku situaci nepovažovalo za až tak třaskavou, ale nakonec se k tomu postavilo čelem. Rozhodli se udělat ve stávající školce takové stavební úpravy, které v důsledku znamenaly pro učitelky zhoršení zázemí, ale vytvořily třídu navíc. Dokonce to dokázali zrealizovat v nesmírně krátkém čase, že naše děti byly dodatečným zápisem přijaty ještě od září 2012. Že to pro nás takhle dobře dopadlo, jsme se dověděli poslední červnový týden. To byla úleva!

Cože, já už za necelé dva měsíce jdu do práce? Ještě že jsem v tom všem zmatku kolem školky nezapomněla zaměstnavateli oznámit svůj záměr se vrátit. Poslala jsem to už koncem května a doporučeně, takže jsem byla v klidu. Se svojí šéfovou jsem byla v kontaktu a jemné náznaky, že to s mým návratem nebude snadné, jsem v zaujetí „projektu školka“ nějak nebrala na vědomí.

Domluvily jsme se na schůzce na začátek prázdnin, a když jsme si potvrzovaly termín, trochu mě překvapilo, že u toho chce být i primářka. Ale co, je to šéfka pracoviště, tak co... „Ahoj, jak se máte, co děti, jste zdraví – jo a nemáme pro tebe práci ani peníze. V poslední době tu proběhla velká reorganizace a ty jsi ze hry. Promiň.“ Sakra! Co se to letos děje? Naštěstí se ke mně zachovali víc než férově. Moje vrchní kontaktovala všechny kolegyně a hledala pro mě v rámci velké fakultní nemocnice jiné místo. Primářka kontaktovala další kolegyně mimo nemocnici a poptávala se i tam. Ve výsledku to nebyla žádná sláva, ale hodně jsem ocenila, že to neskončilo jenom prostou větou: „nevezme tě zpátky.“ Nakonec mi nemocnice nabídla práci na jiném pracovišti do trojsměnného provozu a na dalším sice jednosměnný, ale zcela mimo moji odbornost. Zájem jsem neměla. Pracovat na tři směny s malými dětmi bez silného zázemí babiček, chův a další podpory dost dobře nejde a měnit obor, ve kterém jsem dlouho dělala a studovala při zaměstnání, abych to někam dotáhla, se mi taky nechtělo. Však co, schopná jsem, chytrá taky, zručnost jsem snad neztratila a na mateřské se i naučila ledacos užitečného i pro pracovní život. Však si nějakou práci najdu.

Uplynuly asi tři týdny a přišlo mi pozvání k personální náměstkyni k projednání mé situace. Tak to jsem neměla dobrý pocit. Tu paní jsem neznala a vůbec jsem o ní nic nevěděla. Jaká je, je to megera, má za úkol mě zastrašit... Nakonec to nebylo tak horké. Schůzka nebyla úplně příjemná, ale proběhla naprosto korektně. Žádný nátlak ani zastrašování se nekonalo. Domluvily jsme se na výpovědi dohodou z reorganizačních důvodů. S odstupným přesně podle kolektivní smlouvy a mimořádnou odměnou ve výši dvou platů místo výpovědní lhůty. Vše splatné v nejbližším výplatním termínu. Na personálním mi vystavili všechny podklady a doklady a domů jsem odcházela jako bohatá nezaměstnaná. No, to jsou vyhlídky... Sama jsem byla zvědavá, jak to všechno se mnou nakonec dopadne.

Od půlky července jsem začala koukat po inzerátech a sledovat pracovní servery. Na moji kvalifikaci se ale zatím neobjevila ani jedna pracovní nabídka. Měla jsem trošku obavy, jestli jsem přece jenom neměla vzít nabízené místo mimo svoji specializaci a práci mít, než hledat uplatnění v oboru a sedět doma. Ale co, zatím jsme měli odstupné a z něho dokážeme vyžít poměrně dlouho, tak proč stahovat kalhoty, když je brod ještě daleko.

Střet s realitou nastal na úřadu práce, kde jsem se byla zaregistrovat. „Jé, ale vy jste tady moc brzo, vy jste nezaměstnaná až od zítřka. Tak přijďte zítra. Vy nemáte hlídání pro děti, protože jsou prázdniny? Ale to není můj problém.“ Nakonec tam „zítra“ byla jiná úřednice. „Vy jste tu se třemi dětmi? Pánové, určitě vám nebude vadit, když vezmu tady paní přednostně, že ne?“ Zlatá ženská. Děkuju.... Formuláře vyplněny, podklady předány. Ouha, dva dokumenty chybí. Takže cesta do nemocnice na personální a zpět na úřad práce (už po třetí). Prima, teď už je všechno v pořádku.

Dostala jsem termín schůzky s paní zprostředkovatelkou, která by mi měla pomoci najít práci. „A proč jste tady? Ale to my už neděláme. To od nového roku převezmou agentury. Že je teprve začátek září? A co byste chtěla. Buďte ráda, že dostanete podporu. Jé, vy ji nedostanete, máte odstupné. Tak až po něm. Ale nebojte, podpora se vám bude vypočítávat z předpokládaného platu. Jé, nebude. Budete mít minimální podporu.“ Co paní řekla v jedné větě, ve druhé popřela. Na papíře, který mi dala podepsat, byla třetí verze téhož. No zmatek nad zmatek. Tak tahle paní mi práci opravdu najít nepomůže.

Situace na trhu práce se se začínajícím školním rokem nijak nezměnila. Naštěstí mi zavolala teď už moje bývalá vrchní, že ve spřátelených laboratořích hledají šikovnou laborantku, tak že mě doporučila. A dala mi kontakty, ať se jim ozvu. No sláva, konečně posun k lepšímu. Na pohovor jsem vyrazila vyzbrojena dávkou nadšení a s obrovskou chutí ukázat, že něco umím. Životopis už měli předem, a tak se bylo i o čem bavit. Měla jsem z toho celkem dobrý pocit. Jednalo se o práci v oboru, na částečný úvazek a hodně samostatnou. To mi vyhovovalo. Nakonec se ukázalo, že jsem vyhovovala i já jim a plácli jsme si.

Od 1. 10. jsem nastoupila do práce. Vlídny a slušný šéf, zajímavá práce, s pracovní dobou mi vyšli vstříc a úvazek jsme nakonec navýšili. A s mizerným platem se pokoušíme něco udělat. Myslím, že se mi šéfa povedlo přesvědčit, že stojím za víc.

Děti chodí do školky a do školy a jsou tam spokojené. Já a manžel chodíme do práce a jsme tam spokojeni. Snad jenom aby den měl víc hodin a mohli jsme být víc všichni spolu. Po tom, co jsem nastoupila do práce, mi děti moc chybí. Už se těším na vánoční dovolenou...

Nekonečné starosti

Marie Audrlická

životní zkušenost

Hledání svého místa na světě bývá často složité, ale málokdo je hledal tak komplikovaně, jako já.

Provdala jsem se po třicátém roce věku, brala jsem si s manželem i osmiletého syna a stěhovala se za nimi za hranice kraje. Povoláním jsem vychovatelka s praxí ve speciálním školství – převážně na internátních školách pro žáky s poruchami sluchu. V novém bydlišti jsem si domluvila zaměstnání v MŠ. Ovšem ještě před nástupem se mi podařilo otěhotnět a s naivní prostotou jsem se s touto skutečností svěřila ředitelce. Dotyčná mi za důvěru poděkovala a nastoupit do práce už jsem nemusela. Zůstala jsem, vzhledem k mému věku a pochopení lékařky, na rizikovém těhotenství. Mateřskou dovolenou jsem si naplno užila, ovšem po ní jsem začínala opět „od nuly“.

Naštěstí byla k dispozici ochotná tchyně – hlídací babička, takže evidence na úřadu práce netrvala ani měsíc a nastoupila jsem do zařízení pro integraci tělesně postižených dětí jako družinářka na poloviční úvazek. Dcerku jsem brala s sebou, součástí zařízení byla i MŠ a dcera dodnes vzpomíná na některé spolužáky. Ovšem poloviční úvazek rovná se poloviční plat, ale integrační MŠ byla velice drahá, takže větší část platu spolkla. Dlouhodobě nebyla tato situace udržitelná, proto jsem hledala dál.

Zajímavé je, že bylo mnohem snadnější najít práci, když jsem byla zaměstnaná, ale přála jsem si změnu, nežli ucházet se o místo jako nezaměstnaná. V tom druhém případě jsem cítila zřetelnou nedůvěru a bývalo vážně nepříjemné vysvětlovat, jak jsem se vlastně v evidenci ÚP ocitla.

Zadařilo se a s novým školním rokem jsem začala pracovat jako vychovatelka ve školní družině na církevní ZŠ. Ovšem asi týden po nástupu do práce jsem zjistila, že nás bude o jednoho víc. Trochu mě to zaskočilo, prodělala jsem totiž mezitím mimoděložní těhotenství a už jsem v další dítě moc nedoufala. Každopádně tentokrát jsem se nepochlubila dřív, než bylo nutné. Beztak jsem měla smlouvu pouze na dobu určitou, a to jeden školní rok. Ve školství se to tak běžně dělá. Takže když odrůstala mladší dcera, zase na mne nikde nečekali.

Teď byla situace mnohem horší – bylo mi čtyřicet, babička mezitím zemřela, druhá babička 140 km daleko. A druhá dcera byla mnohem více nemocná než její starší sestra. Až tak, že po zhruba půl roce zvykání na školku, kdy bývala malá dva dny ve školce a dva týdny nemocná, jí dětská lékařka školku úplně zakázala.

To byl velký problém. Na takovou situaci legislativa nepamatuje. Byla jsem opět „v evidenci“, zaměstnání jsem žádné přijmout nemohla, musela jsem být doma s dítětem, ovšem paragraf „péče o osobu blízkou“ se na nás nevztahoval, malá měla jenom slabou imunitu a alergické astma. Paní doktorka na posudkovém na nás byla velice nemilá až protivná. A já jsem se cítila jako nějaký příživník. Jediné štěstí v neštěstí pro naši rodinu bylo, že manžel změnil zaměstnání za lépe placené a tak naši pětičlennou rodinu jakž takž uživil. Já jsem byla úplně bez příjmů.

Naštěstí se dcerce po lázeňské léčbě imunita výrazně zlepšila. Žádná práce v oboru ale pro mě nebyla k mání. Bez babičky, se dvěma malými dětmi, po čtyřicítce – obíhala jsem konkurzy na různá úřednická místa, školky a družiny, ptala jsem se i po manuální práci – známý hledal paní do výroby dřevěných hraček – ale já s mými dětmi jsem byla pro zaměstnavatele naprosto neatraktivní. A ti, kteří mě neznali osobně už dřív, se po dětech nikdy neopomněli poptat. Těžko v takové situaci namítat, že se podle zákona ptát nemají.

Na pracovním úřadě jsem se musela pravidelně hlásit, ačkoli i tam jsem chodila s dítětem, protože jsem neměla komu je svěřit, ani peníze na placené hlídání. Takže mě začali posílat za potenciálními zaměstnavateli s papírem, na který mi museli potvrdit, že mě nechťejí. Bylo to velmi, opravdu velmi nepříjemné a deprimující. Až mě tak jednou poslali ucházet se o místo uklízečky. Čekalo u těch dveří aspoň deset ženských. Protože jsem přišla – jak jinak – s dítětem, poslaly mě první. Pan šéf se vůbec o malou nestaral, snad ji ani neviděl, a protože spěchal, vzal do práce první z uchazeček – tedy mě.

Docela ráda zpětně na tu dobu vzpomínám. Práce byla namáhavá a nepříjemná, alespoň zpočátku, než jsem si zvykla a naučila jsem se zorganizovat si všechno podle potřeby.

Oficiálně jsem byla zaměstnaná na 7 hodin denně. Neoficiálně bylo hlavní mít kanceláře dobře uklizené, vycházet vstříc osazenstvu a případně zastoupit nemocné kolegyně.

Práce se dala stihnout za poloviční dobu, přitom placená byla slušně, a s lidmi z kanceláří jsme se měli navzájem rádi a vycházeli jsme si vstříc. Po téhle stránce by to bylo fajn. Ale zarazilo mě, co to udělá s okolím, když na dotaz po povolání uvedu „uklízečka“. Nebylo žádnou vzácností, že se ke mně například odborný lékař začal chovat jako k retardované. Navíc se moje starší dcera styděla uvádět matku – uklízečku v dotaznících a dokumentech. Bylo to společensky téměř stejně nemilé jako být nezaměstnaná. Navíc ve firmě časem došlo k reorganizaci a dělat tutéž práci za poloviční plat na dohodu o provedení práce, to se mi opravdu nelíbilo.

Právě v té době si manžel všiml v jednom z blízkých supermarketů dotazníků pro zájemce o zaměstnání a jeden mi donesl.

Na děti se tam neptali – vyplnila jsem ho asi dobře – obdržela jsem pozvání k výběrovému řízení. Šla jsem tam s určitou nechutí, přece jen jsem nestudovala a nezískala spoustu zkušeností jen proto, abych datlovala do kasy.

Na místě samém už čekal dlouhý zástup zájemců a zájemkyň nejrůznějšího typu a věku.

Vůbec jsem nečekala, že bych byla tou vyvolenou z desítek jiných a navíc jsem o to ani moc nestála.

Ale nic lepšího nebylo. Na přijímací komisi jsem udělala dobrý dojem a stala jsem se tedy prodavačkou. O stupeň lepší než uklízečka, ale ne o velký. Zato práce se nedala vůbec srovnávat. Tohle byla skutečná dřina, někdy zajišťovaly provoz jen 3 osoby! Hlavní náplní práce nebylo markování, ale vybalování, doplňování – tedy tahání a nošení veškerého zboží, od zeleniny a pečiva před otevřením po palety balené vody a skleněné lahve z výkupu. Bylo toho moc a všechno muselo být rychle, nejraději hned. Záda bolela k nevydržení od prvního dne. A mělo být hůř. Odešla prodavačka ze vzdálené provozovny stejného řetězce a já dostala na vybranou. Buď se nechám přeložit tam, nebo opět úřad práce. To jsem oplakala – času na rodinu jsem měla už tak málo a dojíždění ho ještě ubralo, navíc vztahy na druhém pracovišti byly dost napjaté. Nový vedoucí neuměl zorganizovat směny a za půl roku jsem měla jediný volný víkend, navíc zrovna v termínu, kdy musel do práce manžel. Z domu jsem odcházela někdy už ve čtyři ráno, jindy jsem se vracela k půlnoci. Jít s dětmi k lékaři bylo úplné drama, protože jsme nikdy neznali svou pracovní dobu víc než týden dopředu a ze dne na den se mohla změnit. Trpěla jsem já, trpěly děti, nakonec manžel oznámil, že on tohle trpět nebude a jestli nedám výpověď, rozvede se. Volba byla jasná, ale úřad práce stejně nemilý. Navíc informace, že jsem odešla ze zaměstnání kvůli rodině, nebyla to správné doporučení.

A všechny inzeráty s nabídkou práce končily vždycky u provizního prodeje. Kosmetiky, nádobí, vysavačů, půjček. To mi přišlo horší než uklízet. Ale nakonec jsem se dala natchytat na osobní šarm manažerky jisté pojišťovny a pod slibem, že časem budu pracovat na přepážce, jsem se dala na „pojišťovací poradenství“. Zas mě čekala spousta nových nepříjemností - byla jsem nucena registrovat se jako OSVČ, platit zdravotní a sociální pojištění, podávat daňové přiznání. Ještě před důkladnějším proškolením, s povrchní znalostí jednoho produktu jedné pojišťovny, jsem měla všem svým známým nabízet pojistky s jediným cílem - vydělat stanovenou kvótu peněz pojišťovně, abych měla aspoň pokryté náklady. Později jsem uměla tolik, že jsem mohla poskytovat klientský servis. Ovšem pokud jsem dotyčného navštívila, zařídila mu například změnu adresy na pojistné

smlouvě, zjistila hodnotu, zařídila výběr a cokoli jiného, ale neuzavřela jsem s ním žádnou novou smlouvu, pracovala jsem zadarmo. Celý systém nás tlačil přesně k tomu, co je u pojišťováků tak protivné – ke vnucování se a vnucování pojištění za každou cenu. A protože to jsem dělat nechtěla a nemohla, příjmy z mé pojišťovací činnosti zdaleka nedosahovaly výše výdajů, takže jsem nejen pracovala zadarmo, ale dotovala pojišťovnu svými úsporami. Hledala jsem tedy aspoň přivýdělek a bývalá kolegyně mě zkontaktovala s paní od organizace poskytující sociální služby. Jak to dřív nikdy nešlo, tak to teď ze známosti šlo hladce a do týdne jsem nastoupila do speciální MŠ na 4 hodiny denně. Konečně můj obor. Dokonce i moje vlastní děti zaregistrovaly, jak jsem rozkvetla. Vedení školky se mnou bylo také spokojeno, slovo dalo slovo, a když se uvolnilo místo asistentky pedagoga, bylo moje. Sice opět na dobu určitou, školní rok, ale na to už jsem zvyklá. Děti mi mezitím odrostly, jsou samostatné a naučily se spolu dobře vycházet. Máme svoje ranní rituály i společné víkendy, takže prozatím to vypadá na happy end. Co bude dál, neřeším, zítřek bude mít svých starostí dost.

Poradenství v mateřských centrech v rámci projektu

Krok k zaměstnání

Klára Vlková

projektová manažerka Sítě mateřských center

V rámci projektu Krok k zaměstnání (2010-2012) financovaného z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR jsme realizovali bezplatnou poradenskou činnost pro klienty z cílové skupiny projektu, tj. pro rodiče pečující o dítě ve věku do 15 let (zejména pak pro matky vracující se po rodičovské dovolené do zaměstnání). Poradenství probíhalo ve všech sedmi krajích zapojených do projektu (Moravskoslezský, Středočeský, Zlínský, Královéhradecký, Ústecký, Olomoucký kraj a kraj Vysočina). V každém kraji působila odborná konzultantka (v jednom kraji odborný konzultant), která přímo v jednotlivých mateřských centrech poskytovala individuální konzultace jeho návštěvníkům z cílové skupiny. Obsahem těchto konzultací bylo zjišťování osobních a kvalifikačních předpokladů klientů pro volbu vhodného povolání, poradenství při hledání zaměstnání, příp. vhodné rekvalifikace, a konzultace konkrétních problémů a otázek jednotlivých klientů. Součástí aktivity bylo hlídání dětí, a to z toho důvodu, aby byla nízkoprahová a dostupná opravdu pro každého.

Původně jsme počítali s tím, že dvě poradkyně, které v projektu působily, sepíší svoje postřehy, které je v souvislosti s poskytováním poradenství a problémy klientů napadaly – jedna z pozice svého původního zaměstnání, tedy personalistky velké nadnárodní firmy, druhá jako profesionální psycholožka. Nakonec byly obě tak zavaleny prací, že své příspěvky bohužel nemohly připravit. Text tedy místo nich sepsala manažerka projektu a zároveň koordinátorka této projektové aktivity, která byla s poradenstvím detailně seznámena a s poradenským týmem i koordinátorkami mateřských center, kde poradenství probíhalo, byla v denním kontaktu. V textu jsou zároveň použity části z průběžných a závěrečných zpráv o průběhu poradenství v jednotlivých krajích.

Na počátku poskytování poradenství jsme se obecně potýkali s malým zájmem potenciálních klientek – tedy maminek (v některých případech i tatínek), které navštěvují mateřská centra. Poradkyně Zdeňka Jiroutová z Královéhradeckého kraje to shrnula takto: „Forma osobní konzultace se často setkávala s rozpačitou reakcí potenciálních klientů, což mohlo být z několika důvodů. Jedním z nich je ostych a přesvědčení, že takovýto druh vzdělávací aktivity přímo osobně nepotřebují. Ne z důvodu nezajímavosti tématu, ale z důvodu individuální práce s odborníkem. Na toto jsme naráželi ve většině center, proto bych chtěla vyjádřit velikou poklonu koordinátorkám, které

vynaložily maximální úsilí, aby své návštěvníky přesvědčily o prospěšnosti takovéto konzultace.“ Zdeňka Jiroutová tak zároveň vystihla, jak velkou mírou se na konečném úspěchu celé aktivity podílely koordinátorky mateřských center, ve kterých poradenské konzultace probíhaly.

Postupem času se ukázalo, že „nejlepším marketingovým nástrojem je zpětná vazba spokojených klientů“, jak poznamenává Andrea Futerová, která působila ve Středočeském kraji. „Poradenstvím si postupně prošla i většina zaměstnankyň jednotlivých MC, což byla pro ně zaprvé dobrá zkušenost a pomoc a zadruhé pro poradenství velká pomoc (kdo nehoří, nezapálí), neboť teprve poté byly schopny aktivně nabízet poradenství a vysvětlovat maminkám, co je čeká,“ dodává Andrea Futerová.

Jak je tedy vidět, na začátku bylo poměrně těžké překonat nedůvěru a ostych osob, které by na poradenství mohly přijít. Většina z nich se potýkala především s nedůvěrou (proč bychom se svěrovaly někomu cizímu?) a s pocitem, že nepotřebují pomoc takového druhu (i když se poté ukázal pravý opak). Na hromadných seminářích a workshopech ale nedostanou všichni zúčastnění stejný prostor a na některé důležité konkrétní dotazy nikdy nedojde. Maminky postupně přišly poradenství na chuť, o čemž také svědčí závěrečná čísla: vyčerpáno bylo 2446 hodin z celkových 2450 hodin určených na poradenské konzultace a poradenství se celkem zúčastnilo 1295 osob. V posledních měsících se většina poradců potýkala s převisem zájemců a některé osoby už nebylo možné uspokojit.

Co bylo na poradenských konzultacích pro klientky a klienty nejdůležitější? Většina poradců se shoduje, že v první řadě psychologická pomoc a podpora. To se týkalo především maminek, které po letech strávených péčí o děti na plný úvazek v domácnosti začaly s poměrně velkými obavami řešit svůj návrat do práce. Jak poznamenává Petra Tenglerová z Olomouckého kraje: „Klientky na poradenství přicházely celkově nesvé, jakoby shrbené, vybité, nevěděly, do čeho jdou, možná se i bály - při odchodu však byly úplně jiné! S úsměvem a energií, nabitě pozitivním myšlením, vzpřímené a s pevným podáním ruky.“ Ty samé ženy také přiznávaly, že nabídnutou službu by pravděpodobně nikdy komerčně nevyužily a samy doma by se trápily se svými problémy. Na poradenství přitom dostaly potřebné informace, a jak říká Petra Tenglerová, „k tomu navíc čas jenom pro sebe, někdo se věnoval individuálně jenom jim, pohlídali jsme jim děti, odpočinuly si a opravdu si užily, že se někdo věnuje jen jim.“

Jak uváděli také ostatní poradci, 90 % klientek přicházelo v situaci, kdy se po rodičovské dovolené musely vrátit do práce, což byl také původní smysl poradenství. Že tato situace je skutečně velice stresující, dokládají slova další poradkyně, Moniky Henželové z Moravskoslezského kraje: „V rám-

ci poradenství jsem se setkala s maminkami na rodičovské dovolené, které se vracejí do zaměstnání s pocitem, že nic neumí a že o ně nikde v zaměstnání nebude zájem a tím, že mají malé dítě, budou při hledání pracovního místa značně znevýhodněny. Po rozhovoru s nimi jsem často zjistila, že tomu tak není, že pouze potřebují získat ztracenou jistotu a sebevědomí. Mnohé maminky se přitom na mateřské dovolené vzdělávají, ať už se jedná o jazykové, počítačové kurzy nebo kurzy pořádané v rámci rodinných center – pečovatelské minimum, kurz první pomoci apod.“

Zde se ukazuje další specifikum osob, které se rozhodly poradenských konzultací využít – vesměš šlo o ženy, které se rozhodly svou situaci řešit již dopředu a neponechávat trable spojené s opětovným návratem do zaměstnání po rodičovské dovolené na poslední chvíli. Většina z nich měla středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání a jak uvádí Monika Henželová a ostatní poradci její slova potvrzují, rozhodně se nejednalo o maminky, které sedí se založenýma rukama a čekají, co jim kdo dá. Vesměš se jednalo o aktivní osoby, které se i během rodičovské dovolené snažily rozvíjet své pracovní kompetence a získávaly nové znalosti a dovednosti. Přesto si nebyly samy sebou jisté a situace lidí kolem nich jim dávala zapravdu, že návrat do práce nebude bezproblémový.

Poradci dokázali velice přesně specifikovat hlavní problémy, se kterými se maminky navracející se na trh práce nejčastěji potýkaly. „Velkým problémem dnešní doby je, že zaměstnavatel, u kterého maminka před mateřskou dovolenou pracovala a u něhož má doposud platnou pracovní smlouvu, ukončil činnost, vstoupil do likvidace nebo ho vůbec není možno nalézt. V takovém případě maminkám nemá kdo vystavit zápočtový list a získat od původního zaměstnavatele odstupné za zrušené pracovní místo je takřka nemožné,“ podotýká k tomu Monika Henželová.

Pavla Nečasová z Vysočiny uvádí, že se často setkávala s klientkami, které „obětovaly svou kariéru mateřství a s dětmi doma strávily více než 6 let. Jakmile skončí poslední rodičovský příspěvek, jsou postaveny před těžký úkol - dohnat za ta léta resty ve vzdělávání a zdokonalování se v oblasti administrativy, účetnictví, práce s počítačem apod. Potřebují informace o možnostech rekvalifikačních a vzdělávacích kurzů,“ uvádí. Za další problematickou skupinu považuje ženy s nevyužitelnou kvalifikací v dané lokalitě. Často se jednalo o absolventky středních a vysokých škol s krátkou praxí nebo úplně bez praxe, které se přistěhovaly do rodin manželů. S těžkou situací se také potýkaly ženy, které se přestěhovaly z větších měst do menších obcí a neměly k dispozici auto, takže by potřebovaly zkrácenou pracovní dobu nebo aspoň nějakou formu flexibilní pracovní doby. „Tyto ženy trpí izolací a nedostatečnou dopravní obslužností - rušením autobusů do menších obcí,“ myslí si Pavla Nečasová.

Další problémy této skupiny klientek (jednalo se především o ženy) identifikovali i ostatní poradci: ženy často zažívaly pocity zmaru v souvislosti s tématem hledání zaměstnání v určitých regionech, v určitých lokalitách bylo obecně málo pracovních míst vhodných pro maminky s malými dětmi, ženy měly nedostatečnou nebo nevyužitelnou kvalifikaci, potřebovaly si doplnit vzdělání nebo musely hledat práci mimo svůj původní obor. Velkým problémem se ukázaly i časté zdravotní problémy malých dětí, kvůli kterým zaměstnavatelé matky často diskriminují, ty se však nemají jak bránit. Alfou a omegou poradenských konzultací byl také „hlad“ po zkrácených úvazcích, které však zaměstnavatelé v České republice téměř neposkytují a pro většinu žen jsou nedosažitelné.

Častým problémem rovněž bylo, že maminky neví, na co mají po nástupu do zaměstnání nárok, kdy mají zaměstnavatele kontaktovat, kdy si začít hledat práci, jakou pracovní smlouvu uzavřít apod. Poradenský tým shodně vytypoval nejčastější témata konzultací: motivační dopis, životopis, pracovně-právní problematika - na co mám a nemám nárok, výběrová řízení - jak probíhají, nač si dát pozor, jak se chovat, co mohu udělat pro úspěch. V tomto ohledu se ukázaly jako velice prospěšné zkušenosti jednotlivých poradců, kteří často působili také jako personalisté. Dokázali tedy klienta či klientku fundovaně připravit na pracovní pohovor, probrat ho s ním krok po kroku, poradit co na sebe, jak vystupovat, na co upozornit a co spíše nezmiňovat, provést konkrétní nácvik, upozornit, s čím se mohou v rámci pohovoru setkat, s jakými testy apod.

Některé maminky měly také zájem po rodičovské dovolené začít podnikat. V takovém případě se poradci setkávali s velkým zájmem o poradenství i v oblasti pracovně-právní a daňové problematiky. „Některé maminky začínají podnikat už v době rodičovské dovolené a velmi dobře zvládají péči o dítě i pracovní povinnosti,“ uvádí k tomu Monika Henželová z Moravskoslezského kraje.

Jaké další problémy byly na poradenství nejčastěji řešeny? Poradci radili, kde a jak hledat práci, doporučovali informační kanály a webové portály, pomáhali s výběrem nového povolání v případě, kdy to původní nebylo možné a jak už bylo uvedeno výše, sestavovali a opravovali životopisy a motivační dopisy (často je konzultovali i po mailu mimo svou „pracovní dobu“), doporučovali a upozorňovali na rekvalifikace a další možnosti vzdělávání či školení, pomáhali i v případě, pokud bylo potřeba poradit, jak to bude s podporou v nezaměstnanosti nebo výpočtem sociálního a zdravotního pojištění po rodičovské dovolené.

Sečteno a podtrženo: poradenské konzultace se ukázaly jako velice potřebné a prospěšné. Přes jejich nelehký start se je podařilo úspěšně rozvíjet a silící zájem potvrdil jejich smysluplnost. Zároveň odhalil někdy až šokující neinformovanost cílových skupin projektu o svých právech tváří tvář pracovnímu trhu a zaměstnavatelům. V tomto ohledu mají maminky co dohánět a rozhodně

by každá z nich měla i během rodičovské dovolené, která se někdy zdá nekonečná, myslet na to, že do práce se pravděpodobně stejně jednou bude muset vrátit. Ideální by bylo, aby kontakt s pracovním prostředím neztratila žádná z nich, ale to často není možné. Ať už je důvodem zaměstnavatel, který nestojí o zkrácené úvazky, nepochopení manžela, kterému vyhovují zaběhané pořádky, nedostatečné rodinné zázemí, velká nemocnost dětí, anebo i sama žena, která si chce mateřství pořádně „užít“. Stále více se však ukazuje krátkozrakost takového myšlení, kvůli kterému přicházejí vniveč pracovní schopnosti žen, které jsou často vzdělané a na vysoké profesionální úrovni. Návrat na pracovní trh opravdu není snadný, jak ukazují i příběhy žen, které jsou součástí této publikace. Proto je dobré myslet na zadní vrátka a na tuto nelehkou životní epizodu se co nejlépe připravit.

Období obrácených rolí aneb když děti potřebují pečovat o rodiče

Rut Kolínská

životní zkušenost

Problematika sladování rodinného a pracovního života se stále vnímá zejména úhlem pohledu matek, v lepším případě obou rodičů, v době, kdy mají malé děti. Přitom osud přináší v průběhu života mnoho situací, kdy potřebujeme – často jen dočasně – vyřešit péči o potřebného člověka v rodině, například po úrazu nebo v období těžké nemoci. Dalším opomíjeným obdobím bývá čas, kdy se role obrací, kdy rodiče v pokročilém věku přestávají zvládat samostatný život a potřebují péči svých dětí.

Naše maminka ovdověla v sedmdesáti pěti letech, a tak jak to bývá, chtěla po úmrtí tatínka zůstat v místě, kde společně dlouhá léta žili. Maminka většinu svého času naplnila péčí o druhé. My děti – jsme čtyři sourozenci – jsme za ní jezdily a ona jezdila za námi. Léta běžela a zdálo se, že snad ani nestárne, a najednou, když jí bylo osmdesát osm let, upadla a bylo jasné, že už nemůže být sama.

Věděla jsem, že umístění do domova pro seniory v místě jejího bydliště ani v blízkosti jednoho z nás sourozenců nepřipadá v úvahu. A to nejen z důvodů nedostatku volných míst, ale především proto, že ona sama se postarala, jak o svoji matku, tak i tatínkovu až do konce jejich života. A tak jsme si ji vzali k nám domů. Nové uspořádání bytu – jakkoliv bylo složité a ztratili jsme částečně soukromí – se později jevilo jako nejjednodušší záležitost tohoto kroku. Maminka v domácím prostředí sice pookřála, takže ještě mohla bývat přes den sama, jen jsme se museli vždy domluvit, kdo bude doma, aby jí podal oběd. Postupně však přestávala zvládat sebeobsahu a ponořena do svých myšlenek přestávala mít zájem o život. Navíc začala padat a nezbylo nám, než se střídat v celodenní péči o ni.

Každý den jsme se domlouvali, kdo kdy bude doma. Do péče se zapojily i děti, jejich časové možnosti během dne však oklešťovaly školní rozvrhy a povinnosti. Takže největší zatížení leželo na nás rodičích. Naštěstí oba máme profesi a postavení, které nám umožňují určitou volnost. Manžel – výtvarník na „volné noze“ bývá pracovně závislý při realizaci svých návrhů, také musí respektovat termíny objednavatelů, ale záleží jen na něm, kdy a kde dílo vytvoří. Moje práce v pozici vedení Sítě mateřských center vyžaduje rovněž plnění úkolů ve spolupráci s ostatními, navíc jednání na úřa-

dech i reprezentaci na setkáních v daných termínech a to nejen v Praze, ale také na různých místech republiky. V mezichase však mohou potřebné úkony vykonávat doma, kde se dokonce lépe soustředím.

Když o tom však přemýšlím, jsem stále více přesvědčená, že takové podmínky, jaké jsme měli my, může nabídnout hodně zaměstnavatelů. V době elektronické komunikace, sdílených dokumentů a podobných technických možností není problém pracovat částečně z domova. Také je určitě možné se domlouvat na úpravě pracovní doby, na jejím přesunu podle potřeby zaměstnance s tím, že plní úkoly v čase, který mu umožňuje skloubit pracovní povinnosti s péčí o své blízké. V důsledku bývá zásadní kvalitní splnění úkolu v zadaném termínu. Okolnosti, jak k tomu došlo, zadavatele ve své podstatě nemusí zajímat.

Dalo by se říct, že se jedná o stejné okolnosti jako v případě péče o malé děti. V případě péče o starší rodiče či o další blízké není většinou daný jasný časový horizont. Možná i proto bývá složitější pro zaměstnavatele hledat optimální řešení a stejně tak pro zaměstnance přijít s žádostí včas a předem se domluvit na podmínkách, za jakých jim úprava pracovní doby a formy může být poskytnuta.

V rámci programů k Evropskému roku aktivního stárnutí a mezigenerační solidarity 2012 se otevřela rovněž diskuse o potřebě hledat schůdná řešení pro pracující osoby, jejichž životní pouť prochází obdobím „obracených rolí“ a které mají snahu umožnit svým odcházejícím rodičům důstojný život v kruhu rodiny, popřípadě v těsné blízkosti. V našem případě to znamenalo tři a půl roku složitého plánování, často i odříkání volného času a především dovolené. Službu jsme přijali jako přirozenou součást rodinného života, kdy nelze měřit systémem „má dáti – dal“. Naše „ztráty“ mnohonásobně vyvážily zkušenosti a zážitky všech členů naší domácnosti.

A zároveň v roli zaměstnavatelky jsem si navíc ověřila, že tam, kde je dobrá vůle na obou stranách, se nemusíme bát vycházet vstříc potřebám zaměstnanců v náhlých tíšňových situacích.

Programy na sladování by měly být celofiremní, nikoliv jen pro ženy

Rostya Gordon Smith

ředitelka People Impact s.r.o.

Sladování pracovního a osobního života je velký mýtus. Ruku na srdce! Pokud máte malé děti a vrátíte se do zaměstnání po špatně nazvané rodičovské dovolené (v žádném případě nelze hovořit o dovolené!), musíte si vždy stanovit priority. To se logicky neobejde bez vstřícnosti firmy, která vám umožní vaše priority uvést do života. Potřeby a přání zaměstnanců se příliš nedají oddělit od očekávání zaměstnavatelů, i zde se jedná o hledání rovnováhy. Jsou to spojené nádoby, je to jeden živý organizmus.

Každý zaměstnanec potřebuje čas na sebe a na rodinu, a to je v dnešní době velice těžké, protože nároky na zaměstnance jsou vysoké, a to jak na ženy, tak na muže. Jsou nejen vysoké, ale i časově náročné. Dnes je zcela běžné, zvláště u zaměstnanců ve vrcholových manažerských pozicích, že lidé tráví v práci deset, dvanáct hodin denně. Přijít domů po celém pracovním dni v šest hodin je luxus. Přijít v sedm je normální, ale nikdo se nediví, když je to v osm nebo devět. I to je jeden z důvodů, proč na vrcholových pozicích najdeme převážně muže, více svobodných či bezdětných žen anebo ženy, které si platí dvě chůvy, jež se během dne musejí vystřídat, aby se dokázaly postarat o dítě či děti aktivních žen v plném pracovním nasazení. Je to také jeden z důvodů, proč někteří zaměstnavatelé zřizují firemní školky, které jsou i u nás stále populárnější. Když matka nebo otec ví, že jeho dítě je v pohodě a na blízku, může se daleko lépe koncentrovat na své náročné pracovní povinnosti.

Praxe ukazuje, že zaměstnanci mají velký zájem o flexibilní pracovní úvazky. Když v roce 2010 provedla profesní organizace People Management Forum, tehdy ještě pod názvem Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů, průzkum mezi 150 zaměstnavateli a 100 zaměstnanci týkající se alternativních pracovních úvazků, zazněla ze strany zaměstnanců jasná odpověď. 95 procent dotázaných se vyjádřilo pozitivně s tím, že nejpřitažlivější je pro ně poloviční pracovní úvazek s flexibilní pracovní dobou (26 %) a částečný úvazek kombinující práci z domova s prací v kanceláři (25 %). Zajímavý byl pro zaměstnance i tzv. stlačený pracovní týden (20–40 hodin týdně ve zkráceném pracovním týdnu, například ve třech až čtyřech dnech), poloviční až tříčtvrtěční úvazek s flexibilní pracovní dobou (17 %) a sdílení pracovního úvazku, respektive práce na dohodu o provedení práce a dohodu o pracovní činnosti (shodně 4 %). Doba, po níž by dotazovaní rádi pracovali na alternativ-

ní úvazek, se pohybovala od maximálně 12 měsíců přes 1 až 2 roky až po trvale. Na celý pracovní úvazek chtělo po nějaké době přejít 64 % dotázaných. Tolik vybraná čísla z dotazníků, která jsou zajímavá i z aktuálního pohledu roku 2013.

Skutečností je, že firmy v Česku zatím nejsou flexibilním úvazkům příliš nakloněny a ukotveny nejsou všechny možnosti ani legislativně. Z vlastní zkušenosti z práce HR manažerky vím, že mladá generace často nechce pracovat na celý pracovní úvazek a chce investovat část svého dne do času stráveného s rodinou. Velmi se přikláním k tomu, pokud firmy přistoupí na programy pro sladování rodinného a pracovního života, aby tyto programy byly vždy určeny pro celou firmu, nikoliv jen speciálně pro ženy. Programy tak budou mít větší váhu a nebudou ženy dostávat do nevýhodné pozice či vystavovat je řečem, že je to přece jejich problém, že mají děti. Myslím si, že obecně si u nás málo vážíme žen za to, že dělají velkou službu společnosti tím, že mají děti a vychovávají je. Uvědomuji si, že to budou s největší pravděpodobností ženy, které budou firemní programy na sladování více využívat, ale možná by bylo mnoho manažerů překvapeno, kolik mužů by se do nich také zapojilo. Ať už děti vychovává máma nebo táta, do firemních programů by určitě měl být jeden z rodičů zahrnut.

Text vznikl za přispění Věry Staňkové.

Flexibilní a alternativní formy práce

Anna Kůrková

externí právní poradkyně Sítě mateřských center

1) Flexibilní uspořádaní pracovní doby

Péče o potřeby zaměstnanců je investicí, která se zaměstnavateli vrátí v podobě loajality a vyšší produktivity práce. Zaměstnavatel může k sláďení svých provozních potřeb a osobního života zaměstnanců přispět významnou měrou vhodnou úpravou pracovní doby tak, aby vyhovovala potřebám zaměstnavatele i zaměstnanců. Zákoník práce v této oblasti ponechává zaměstnavateli značnou volnost, stanoví pouze základní mantinely. Není nutné rozvrhnout pracovní dobu pro všechny zaměstnance stejně, zaměstnavatel může použít odlišnou úpravu pracovní doby pro různé skupiny zaměstnanců. Pracovní dobu lze rozvrhnout i individuálně, dle potřeby konkrétního zaměstnance při zachování plného pracovního úvazku. Rozvržení pracovní doby je právem i povinností zaměstnavatele (§ 81 odst. 1 zákoníku práce, dále i jen „ZP“, § 84 ZP). Při zařazování zaměstnanců do směn ukládá zákoník práce zaměstnavateli povinnost přihlížet k potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců pečujících o děti (§ 241 odst. 1 ZP).

Zákoník práce upravuje dvě základní formy rozvržení pracovní doby:

- **rovnoměrné** – kdy na jednotlivé týdny je rozvrhován stejný počet hodin. Při rovnoměrném rozvržení pracovní doby zaměstnavatel buď rozvrhne na každý den stejný počet hodin, nebo se délka pracovní doby v jednotlivých dnech v týdnu liší – důležité je, že rozvržení pracovní doby je každý týden stejné;

Příklad 1: Zaměstnanec má rozvrženu pracovní dobu pondělí až pátek, od 7:00 do 15:30.

Příklad 2: Zaměstnanec má rozvrženu pracovní dobu

<i>pondělí</i>	<i>6:00 – 17:00</i>
<i>úterý</i>	<i>7:00 – 15:30</i>

středa	8:00 – 17:00
čtvrtek	6:00 – 14:00
pátek	8:00 – 13:00

Pokud se tento rozvrh pracovní doby každý týden opakuje, jedná se i v tomto případě o rovnoměrné rozvržení pracovní doby.

- **nerovnoměrné** – na jednotlivé týdny je rozvrhován různý počet hodin. Při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby nesmí průměrná týdenní pracovní doba přesáhnout stanovenou týdenní pracovní dobu, tedy zpravidla 40 hodin¹. Vyrovňovací období nesmí být delší než 26 týdnů, delší vyrovňovací období lze dohodnout pouze v kolektivní smlouvě (max. 52 týdnů).

Základní zásady při rozvrhování pracovní doby

- délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin (§ 83 ZP),
- musí být zachován nepřetržitý odpočinek mezi dvěma směnami alespoň 12 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích (§ 90 odst. 1 ZP)²,
- nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit méně než 35 hodin (§ 92 ZP)³,
- nejdéle po 6 hodinách práce je nutné zaměstnanci poskytnout přestávku na jídlo a oddech v délce minimálně 30 minut (§ 88 odst. 1 ZP)⁴,
- musí být dodrženy bezpečnostní přestávky, stanoví-li tak zvláštní právní předpis.

¹ Délka stanovené pracovní doby činí u zaměstnanců

a) pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu 37, 5 hodiny týdně,

b) s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37, 5 hodiny týdně,

c) s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně.

² Odpočinek podle odstavce 1 může být zkrácen až na 8 hodin během 24 hodin po sobě jdoucích zaměstnanci staršímu 18 let za podmínky, že následující odpočinek mu bude prodloužen o dobu zkrácení tohoto odpočinku

a) v nepřetržitých provozech, při nerovnoměrně rozvržené pracovní době a při práci přesčas,

b) v zemědělství,

c) při poskytování služeb obyvatelstvu, zejména

1. ve veřejném stravování,
2. v kulturních zařízeních,
3. v telekomunikacích a poštovních službách,
4. ve zdravotnických zařízeních,
5. v zařízeních sociálních služeb,

d) u naléhavých opravných prací, jde-li o odvrácení nebezpečí pro život nebo zdraví zaměstnanců,

e) při živelních událostech a v jiných obdobných mimořádných případech.

³ Nepřetržitý odpočinek v týdnu nesmí činit u mladistvého zaměstnance méně než 48 hodin.

⁴ Mladistvému zaměstnanci musí být tato přestávka poskytnuta nejdéle po 4,5 hodinách nepřetržité práce.

Pružná pracovní doba

Pružná pracovní doba (§ 85 ZP) je institut, který přináší, je-li vhodně používán, značné výhody jak pro zaměstnavatele (úspora v případě některých překážek na straně zaměstnanců či práce přesčas), tak zaměstnance (možnost přizpůsobit délku a časovou lokalizaci pracovní doby soukromým potřebám zaměstnance). Při uplatnění pružné pracovní doby zaměstnavatel rozvrhne pracovní dobu na časové úseky základní pracovní doby a volitelné pracovní doby.

- **základní pracovní doba** – časový úsek, v němž je zaměstnanec povinen být na pracovišti
- **volitelná pracovní doba** – časový úsek, v němž si zaměstnanec sám volí začátek a/nebo konec pracovní doby

Začátek a konec jednotlivých úseků určuje zaměstnavatel. Volba nemůže být přenechána zaměstnancům z důvodu zajištění dodržení celkového limitu délky jedné směny (12 hodin) a stanovené týdenní pracovní doby. V praxi se nejčastěji objevuje model, kdy mezi dva úseky volitelné pracovní doby je vložen úsek základní pracovní doby.

Příklad:

6:00 – 8:00	<i>volitelná pracovní doba</i>
8:00 – 14:00	<i>pevná pracovní doba</i>
14:00 – 18:00	<i>volitelná pracovní doba</i>

Je však možné, aby zaměstnavatel vložil úsek volitelné pracovní doby pouze na začátek nebo jen na konec pracovní doby.

Při pružném rozvržení pracovní doby musí být průměrná týdenní pracovní doba naplněna ve vyrovnávacím období stanoveném zaměstnavatelem, nejčastěji se používá pružný pracovní den, pružný pracovní týden nebo pružný pracovní měsíc. I zde platí, že vyrovnávací období nesmí přesáhnout 26 týdnů, nestanoví-li kolektivní smlouva vyrovnávací období delší (max. 52 týdnů).

Také v případě pružné pracovní doby je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci nejdéle po 6 hodinách nepřetržité práce přestávku na jídlo a oddech v trvání nejméně 30 minut.⁵ Začátek nepřetržité práce se počítá od začátku volitelné pracovní doby.

Pružná pracovní doba přináší pro zaměstnavatele zpravidla eliminaci práce přesčas, neboť práce přesčas se při uplatnění pružného rozvržení pracovní doby zjišťuje vždy jako práce nad stanovenou

⁵ U mladistvých zaměstnanců tak musí učinit nejpozději po 4,5 hodinách nepřetržité práce.

týdenní pracovní dobu a nad základní pracovní dobu. To znamená, že v průběhu základní pracovní doby nelze určit práci přesčas.

Některé překážky v práci na straně zaměstnance (typicky návštěva lékaře) se při pružném rozvržení pracovní doby posuzují jako výkon práce jen v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby.

Příklad:

Jestliže má zaměstnanec stanovenou základní pracovní dobu od 9:00, ale na pracovišti obvykle bývá od 8:00, neposuzuje se návštěva lékaře jako překážka v práci, je-li dotyčný zaměstnanec v 9:00 již na pracovišti.

Překážky v práci na straně zaměstnavatele při pružném rozvržení pracovní doby se posuzují jako výkon práce, jestliže zasáhly do směny zaměstnance, a to za každý jednotlivý den v rozsahu průměrné délky směny. Například když zaměstnavateli vypadne vnitřní síť, se kterou zaměstnanci pracují, řekněme od 12:00 do 16:00, přičemž rozpětí pružné pracovní doby zaměstnance je od 7:00 do 19:00, základní pracovní doba je od 9:00 do 15:00 a směna zaměstnance činí osm hodin, bude délka pracovní překážky v práci čtyři hodiny, i když konkrétní zaměstnanec pracuje už od 7:00, má tedy napracováno už pět hodin.

Existují i situace, ve kterých se pružné rozvržení pracovní doby neuplatní, a to zejména:

- při pracovní cestě,
- při nutnosti zabezpečení naléhavého pracovního úkolu ve směně, jejíž začátek a konec je pevně stanoven,
- brání-li jejímu uplatnění provozní důvody,
- v době důležitých osobních překážek v práci, po kterou zaměstnanci přísluší náhrada mzdy nebo platu či peněžité dávky podle předpisů o nemocenském pojištění.

V uvedených případech platí pro zaměstnance předem stanovené rozvržení týdenní pracovní doby do směn, které je zaměstnavatel pro tento účel povinen určit.

Určité riziko představuje pro zaměstnavatele skutečnost, že v rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec sám volí začátek a konec pracovní doby, což může být pro zaměstnavatele někdy diskomfortní.

Konto pracovní doby

Konto pracovní doby je zvláštní způsob rozvržení pracovní doby, upravený zákoníkem práce (§ 86). Konto pracovní doby umožňuje zaměstnavateli pružně reagovat na měnící se potřebu práce. Při uplatnění konta pracovní doby se předpokládá, že zaměstnavatel bude zaměstnanci přidělovat práci v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat jeho potřebě a délka pracovní doby se tak bude v jednotlivých týdnech lišit. Délka jedné směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Konto pracovní doby smí zavést jen kolektivní smlouva a u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace, vnitřní předpis.

Zaměstnavatel musí stanovit tzv. vyrovnávací období, které nesmí být delší než 26 po sobě jdoucích týdnů (kolektivní smlouva toto období může prodloužit až na 52 týdnů). Pro konto pracovní doby je typické plánování práce a nutnost evidence odpracovaných hodin. Po uplynutí vyrovnávacího období se spočítá rozdíl mezi fakticky odpracovanou dobou a stanovenou týdenní pracovní dobou. Přesčasy je zaměstnavatel povinen proplatit, chybějící hodiny zaměstnanci a zaměstnankyně dopracují. Zaměstnavatel je také povinen evidovat, jak se konto pracovní doby využívá: musí zaměstnanci zavést účet pracovní doby a účet jeho mzdy.⁶ Při uplatnění konta pracovní doby náleží zaměstnanci ve vyrovnávacím období za jednotlivé měsíce mzda ve stálé výši.

Konto pracovní doby lze využívat tak, aby vyhovovalo potřebám zaměstnavatele i zaměstnanců a zaměstnankyň s ohledem na jejich soukromé a rodinné potřeby. Konto pracovní doby představuje vhodnou alternativu tam, kde nelze využít např. pružnou pracovní dobu.

Z aplikace konta pracovní doby zákoník práce výslovně vylučuje:

- stát,
- územní samosprávný celek,
- státní fond,
- příspěvkovou organizaci,
- školskou právníckou osobu zřízenou MŠMT, krajem, obcí,
- veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení.

⁶ Sokačová, L., Kolářová, J. (2010). Slabikář inovativních nástrojů a flexibilních forem organizace práce podporujících sladění rodinného a pracovního života. Ústí nad Labem: Centrum komunitní práce, s. 20.

Individuální úprava pracovní doby

Zaměstnavatel se může občas setkat se situací, kdy zaměstnanec z nejrůznějších důvodů projeví zájem o odlišné rozvržení pracovní doby. Zákoník práce rozlišuje dva druhy individuální úpravy pracovní doby:

- zkrácení pracovní doby (částečný pracovní úvazek)
- jinou úpravu pracovní doby

V případě, že o úpravu pracovní doby požádá

- zaměstnankyně nebo zaměstnanec pečující o dítě mladší než 15 let,
- těhotná zaměstnankyně nebo
- zaměstnanec, který prokáže, že převážně sám dlouhodobě pečuje o osobu, která se považuje za osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby ve stupni II (středně těžká závislost), ve stupni III (těžká závislost) nebo stupni IV (úplná závislost),

je zaměstnavatel povinen žádosti vyhovět, nebrání-li tomu vážné provozní důvody (§ 241 odst. 2 ZP).

Při úpravě pracovní doby bez zkrácení počtu hodin, které je třeba odpracovat, nedochází ke krácení mzdy (platu). Úprava pracovní doby bez zkrácení pracovní doby může mít mnoho podob, nejčastěji se jedná o **posunutí začátku nebo konce směny**.

V úvahu přichází i **stlačený pracovní týden**, kdy zaměstnanec při zachování základních mantinelů rozvržení pracovní doby (max. délka směny, přestávky v práci, doba odpočinku) pracuje v jednotlivých dnech týdne (daných osobním plánem) více hodin, takže v konečném důsledku odpracuje stanovený počet hodin za méně dní. Tato úprava pracovní doby pravidla bývá kombinována s rotací týdnů/dnů. Dle odborových organizací mají o tuto formu práce zájem nejvíce lidé studující při zaměstnání nebo odloučení pracovníci ve stavebnictví z důvodu zkrácení doby odloučení od rodiny i za cenu prodloužení doby pracovních dnů či směn.

Práce na částečný úvazek

Při práci na částečný úvazek jde o individuální snížení počtu hodin oproti týdenní pracovní době stanovené zákoníkem práce, která činí zpravidla 40 hodin týdně. Ke sjednání práce na částečný úvazek dochází především ve dvou případech. Zaměstnavatel nabízí sjednání částečného pracovního úvazku v situaci, kdy nemůže zaměstnanci nabídnout dostatečné množství práce, které by

naplnilo plný pracovní úvazek. V druhém případě jde o důvody na straně zaměstnance či zaměstnankyně.

Se zkráceným úvazkem se také krátí mzda (plat) a obvykle i benefity. Nárok na dovolenou v týdnech dovolené zůstává stejný (zprav. 4 týdny), po přepočítání na dny se však počet dnů dovolené zkrátí úměrně zkrácenému úvazku.

Příklad:

Zaměstnanec pracující na plný úvazek 8 hodin denně 5 dní v týdnu má nárok na 4 týdny dovolené, tj. na 4×5 dnů = 20 dovolené ročně. Zaměstnanec pracující 3 dny v týdnu má nárok také na 4 týdny dovolené, tj. na 4×3 dny = 12 dnů dovolené ročně.

Zaměstnavatel již nemá povinnost vyhovět žádosti zaměstnance o prodloužení pracovního úvazku poté, kdy zaměstnanec chce přejít zpět na plný úvazek.

Zaměstnavatel je povinen přidělovat zaměstnanci pracujícímu na částečný úvazek práci, která odpovídá sjednané kratší pracovní době. Pro zaměstnavatele je výhodné, že hodiny, které zaměstnanec odpracuje nad rámec zkráceného úvazku do plného úvazku (zpravidla 40 hodin týdně), se nepovažují za práci přesčas. Zaměstnanci tedy za tyto hodiny nepřísluší příplatek za práci přesčas ani náhradní volno.

Využití částečného úvazku se zaměstnavateli vyplatí i v případě potřeby udržet si kvalifikovaného odborníka. Velmi často se jedná o případ, kdy zaměstnavatel investuje do zaměstnankyně, která odejde na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Pro zaměstnavatele je výhodnější umožnit této zaměstnankyni kontakt s profesí a činností zaměstnavatele, než investovat další prostředky do výchovy jiného člověka.

U částečných úvazků může bohužel docházet i k negativním jevům. Například zaměstnavatel zkrátí pracovní dobu a odměnu za práci, aniž adekvátně sníží i objem práce, čímž může docházet k diskriminaci oproti zaměstnancům pracujícím na plný úvazek. V praxi se také stává, že zaměstnavatel sjedná se zaměstnancem zkrácený úvazek, zaměstnanec však v konečném důsledku odpracuje téměř stejný počet hodin, jako by se jednalo o plný úvazek. Nárok na dovolenou se mu přitom počítá ze zkráceného úvazku.

Nevýhodou je, že částečný úvazek představuje pro zaměstnavatele vyšší náklady na účetnictví a administrativu. Pokud se mzda (plat) u částečného úvazku dostane pod úroveň minimální mzdy,

zaměstnavateli to přinese také zvýšené mzdové náklady, neboť musí odvádět odvody alespoň za minimální mzdu.

Někteří zaměstnanci mají zkrácenou stanovenou týdenní pracovní dobu bez snížení mzdy a to buď na základě zákoníku práce [§ 79 odst. 2], nebo kolektivní smlouvy či vnitřního předpisu zaměstnavatele. Ke zkrácení pracovní doby bez snížení mzdy (platu) nesmí přistoupit zaměstnavatelé, jejichž zaměstnanci jsou odměňováni z veřejných prostředků [§79 odst. 3 ve vazbě na § 109 odst. 3 ZP].

2) Sdílený úvazek

Sdílení pracovního místa (úvazku) se právně neliší od práce na částečný úvazek. Sdíleným pracovním úvazkem se rozumí forma práce, kdy je jedna pozice, resp. práce na plný úvazek sdílena dvěma nebo více lidmi a vzniknou tak dvě nebo více míst na částečný úvazek. Zaměstnanci a zaměstnankyně sdílející jednu pozici mají pak stejné povinnosti i výhody vyplývající z obsahové náplně jednoho pracovního místa (work/job sharing). Poměrně, podle odpracované doby, jim přísluší i mzda nebo plat a nárok na dovolenou.

Tato flexibilní forma práce není zákoníkem práce výslovně upravena. Záleží na dohodě zaměstnanců se zaměstnavatelem, jak budou toto sdílení realizovat. Práce může být sdílena na základě děleného týdne (2 a 3 dny v týdnu), rozdělení pracovního dne na hodiny (4 + 4, 6 + 2), střídání týdnu práce a týdnu volna, popřípadě dvou týdnů práce a dvou týdnů volna. Z toho plyne i vyvážený podíl na mzdě (platu) a příslušenství vázaných k tomuto místu.

Sdílený pracovní úvazek pro zaměstnavatele snižuje náklady na vybavení, neboť zaměstnanci se střídají v používání pracovních pomůcek. V případě sdílených úvazků se také nabízí možnost využít dohod o pracích mimo pracovní poměr. Velkou výhodou přináší zastupitelnost jednoho zaměstnance druhým, při nepřítomnosti zaměstnance je k dispozici kvalifikovaný zástup, nedochází k přetěžování ostatních zaměstnanců. Celkově se na sdíleném pracovním místě vyskytuje nižší absence, neboť zaměstnanci si díky sníženému úvazku mohou řadu věcí vyřídit mimo pracovní dobu. Zaměstnavatel může těžit z kvalitativně lepších a čtenějších nápadů i nižší chybovosti, neboť zaměstnanci pracující na sdílený úvazek si vzájemně, tedy dvojmo, kontrolují důležité materiály. Zaměstnanci pracující na sdílený úvazek vykazují intenzivnější pracovní tempo, protože jsou vystaveni nižší pracovní zátěži, rozdělení práce umožňuje se úkolům věnovat více do hloubky.

Na druhou stranu, sdílený pracovní úvazek s sebou přináší i různá úskalí. Zaměstnanci pracující na sdílený úvazek by měli mít podobný styl práce a vzájemně spolu úzce spolupracovat, aby byli schopni dodržet jednotnou pracovní linii a minimalizovat riziko ztráty informací. Zaměstnavatel by měl pro sdílený úvazek nastavit jasná pravidla týkající se vedení, organizace práce a předávání informací. Zaměstnavatel také musí počítat se zvýšenými náklady na vzdělávání a administrativu. Sdílený úvazek představuje více práce také pro vedoucí zaměstnance, kdy musí řídit více zaměstnanců namísto jednoho.

Některým z těchto nevýhod sdílených úvazků lze předcházet, a to především proškolením vedoucích zaměstnanců zaměstnavatele v oblasti práce se sdílenými úvazky, vhodným výběrem zaměstnanců pracujících na jednom pracovním místě v rámci sdíleného úvazku a jejich vzděláváním v oblasti komunikace, týmové spolupráce i organizace práce při práci v tandemu.⁷

3) Distanční formy zaměstnávání

Pojmy „práce na dálku“, „práce z domova“, „homeoffice“ nebo „teleworking“, náš právní řád nezná a jejich výslovnou úpravu tudíž neobsahuje. To však neznamená, že by současná právní úprava s těmito formami zaměstnávání vůbec nepočítala nebo je neumožňovala.

Základní právní oporu pro sjednání flexibilních forem zaměstnání nalezneme v § 317 ZP, který stanoví hlavní zásady pro „pracovněprávní vztahy zaměstnance, jenž nepracuje na pracovišti zaměstnavatele, ale podle dohodnutých podmínek pro něj vykonává sjednanou práci v pracovní době, kterou si sám rozvrhuje“. Právě v tomto ustanovení jsou tedy obsaženy hlavní principy tzv. distančního výkonu práce neboli výkonu práce na dálku, jehož zvláštnost spočívá – v porovnání s klasickým modelem pracovněprávních vztahů – v tom, že zaměstnanec nevykonává svou práci v sídle zaměstnavatele, v jeho pobočkách, provozovnách či na jiných jeho pracovištích, avšak své pracovní úkoly plní na odlišném místě, které se nachází zcela mimo dispozici zaměstnavatele.

Práce z domova

V případě, kdy hovoříme o „práci z domova“ neboli „homeworkingu“, je tímto „odlišným“ místem výkonu práce nejčastěji bydliště (zaměstnanec zde tedy vykonává trvale práci z jednoho konkrétního místa, kterým je jeho bydliště).

⁷ Kolínská, R. a kol. Sdílené úvazky – Teorie a praxe. Sít mateřských center, o.s. [online]. 2008. [cit. 2012-11-13]. Dostupný z <http://www.materska-centra.cz/download.php?FNAME=1241646216.upl&ANAME=SesitSDILENEUVAZKY.pdf>

Home-office

Pojem „home-office“ (domácí kancelář), bývá někdy zaměňován s pojmem „homeworking“, vystihuje však spíše situaci, kdy zaměstnanec pracuje běžně na pracovišti zaměstnavatele s tím, že v případě potřeby může čas od času plnit některé úkoly i z domova (většinou zde však nejde o trvalý výkon práce z domova, jako je tomu u homeworkingu). Umožnění občasné práce z domova přináší výhody zaměstnanci i zaměstnavateli, zejména v situaci, kdy se zaměstnanec stará o nemocné dítě nebo je v rekonvalescenci. Díky home-office zaměstnavateli nehrozí důsledky spojené s výpadkem práce, neboť zaměstnanec odvádí práci z domova, naopak zaměstnanec nepřijde o mzdu (plat) z důvodu překážek v práci.

Teleworking

Výkon práce z domova však není jedinou myslitelnou formou distančního výkonu práce, běžná je i varianta, kdy je zaměstnanec činný pro zaměstnavatele z jiného místa (z jiných míst), z něhož (z nichž) je schopen plnit prostřednictvím informačních a telekomunikačních technologií své pracovní úkoly.

V tomto druhém případě hovoříme o „teleworkingu“, který se od předchozí varianty liší především tím, že zaměstnanec nekoná práci z jednoho stálého místa, avšak může ji konat tzv. z terénu, tedy z různých míst, která si libovolně volí a kombinuje podle své potřeby, aniž by k tomu potřeboval souhlas zaměstnavatele (jde např. o situaci, kdy zaměstnanec vykonává práci přímo u jednotlivých zákazníků).

Lze si konečně představit i kombinaci obou uvedených variant, tedy případu, kdy zaměstnanec vykonává svou práci zčásti z domova (homeworking) a zčásti z jiných míst s využitím informačních a telekomunikačních technologií (teleworking), stejně jako kombinaci klasického výkonu práce na pracovišti zaměstnavatele s home-officem nebo s teleworkingem (např. zaměstnanec může mít v pracovní smlouvě dohodnuto, že bude čtyři dny v týdnu pracovat na pracovišti zaměstnavatele a ve zbývajícím den bude pracovat buď z domova, nebo z jiných míst – např. přímo u zákazníků).

Právní úprava distančních forem práce

Distanční výkon práce je ryze dobrovolnou záležitostí, na niž se musí obě strany vždy vzájemně dohodnout. Zaměstnavatel tedy nemá možnost zaměstnance k této formě zaměstnávání jakkoli nutit, stejně jako zaměstnanec nemá možnost si na zaměstnavateli zavedení tohoto modelu jednostranně vymoci. Práce na dálku musí být realizována v běžném pracovněprávním vztahu, tj. v klasickém pracovním poměru nebo na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti.

Dohodne-li se tedy zaměstnanec se zaměstnavatelem na tom, že pro něj bude konat práci na dálku, nastupuje režim uvedený v § 317 ZP. To znamená, že pro daný pracovněprávní vztah budou platit následující specifika:

- na zaměstnance se nebude vztahovat úprava rozvržení pracovní doby, prostojů ani přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy; jelikož zaměstnanci pracující na dálku si rozvrhují svou pracovní dobu sami podle svých potřeb, nedopadají na ně opatření zaměstnavatele v oblasti pracovní doby, stejně jako se jich nemohou dotýkat jakékoli prostoje na straně zaměstnavatele;
- při jiných důležitých osobních překážkách v práci nebude zaměstnanci až na výjimky příslušet náhrada mzdy nebo platu; u distančního výkonu práce není sice zaměstnanec při rozvrhování pracovní doby zaměstnavatelem výrazněji omezován, na druhou stranu však musí svou práci rozvrhovat tak, aby si stihl zařadit např. návštěvu lékaře či jiné důležité osobní záležitosti během své „mimopracovní“ doby a nemohl tak od zaměstnavatele požadovat za tuto dobu finanční kompenzaci ve formě náhrady mzdy;
- zaměstnanci nebude příslušet mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas, ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příspěvek za práci ve svátek; zavedení této zákonné zásady je pochopitelné, neboť rozvrhuje-li si zaměstnanec pracovní dobu sám, nemůže logicky požadovat žádnou kompenzaci za práci ve svátek, ani za práci přesčas – v opačném případě by totiž mohlo dojít k neodůvodněnému navyšování mzdových nároků zaměstnance, aniž by zaměstnavatel mohl tuto skutečnost významněji ovlivnit. Platí proto zásada, za práci vykonanou v den svátku nepřisluší těmto zaměstnancům žádná kompenzace, tj. ani náhrada mzdy, ani náhradní volno, ani příspěvek za práci ve svátek, pouze samotná mzda za výkon práce. Obdobně u práce přesčas zákon stanoví, že za práci přesčas nepřisluší těmto zaměstnancům ani mzda (plat), ani náhradní volno, z čehož vyplývá, že jim za vykonanou práci bude příslušet pouze příspěvek za práci přesčas ve výši 25 % průměrného výdělku (pokud ovšem nemají mzdu sjednanu již s přihlédnutím k vykonané práci přesčas). Přestože by bylo logické,

aby zákonodárce přistupoval obdobným způsobem i k dalším druhům příplatků a vyloučil také nárok těchto zaměstnanců například na příplatek za práci v noci nebo na příplatek za práci o sobotách a nedělích, v tomto směru již zákon žádné výjimky nestanoví. Bude-li tedy zaměstnanec pracující z domova konat svou práci v sobotu, v neděli či v noci, bude mu příslušet nárok na stejné druhy příplatků jako zaměstnancům pracujícím na pracovištích zaměstnavatele.

Kromě specifík uvedených v § 317 ZP již zákon žádné další výjimky pro práci na dálku nestanoví a v daném směru tedy ponechává účastníkům značný prostor pro smluvní volnost. Tato skutečnost se může na první pohled jevit jako výhodná, je však třeba říci, že nedostatek zákonné úpravy je zde spíše na škodu – ne vždy jsou totiž účastníci schopni ujasnit si hned na počátku své spolupráce všechny podstatné okolnosti a definovat ve smlouvě všechny skutečnosti, které by se v budoucnu mohly stát zdrojem vzájemných sporů.

Z pohledu zaměstnanců s sebou přináší výkon práce na dálku především výhodu spočívající v neexistenci pevně stanovené pracovní doby. Zaměstnanec je pouze povinen odpracovat stanovenou týdenní pracovní dobu, je však na něm, ve kterých konkrétních dnech a v jaké konkrétní době tuto dobu odpracuje. Pozitivní je zde rovněž úspora značného množství času, který by jinak zaměstnanec strávil cestou do zaměstnání a zpět. Zaměstnanec získává možnost plánovat si sám svoji pracovní dobu a flexibilně přizpůsobit výkon práce péči o rodinu a domácnost. Pro mnohé kategorie zaměstnanců tak představuje možnost práce na dálku jediné řešení, jak se plnohodnotně zapojit do pracovního procesu.

Mnoho zaměstnanců také jistě ocení, že na výkon jejich práce průběžně nedohlíží žádný nadřízený, takže u nich odpadá pocit neustálé kontroly či dozoru, který může být někdy velmi stresujícím faktorem. V případě distančního výkonu práce je zaměstnanec limitován pouze vytyčeným úkolem, který musí splnit, a dále konečným termínem, v němž musí zadaný úkol odevzdat – během plnění úkolu si však práci řídí a rozvrhuje zcela sám (není-li ovšem se zaměstnavatelem dohodnut na pravidelném zasílání mezivýsledků své činnosti, průběžném reportingu či na jiných formách kontroly jeho práce apod.).

Hlavní výhodou, kterou práce na dálku přináší samotným zaměstnavatelům, je nepochybně snížení provozních nákladů, a to jednak běžného nájemného a jednak vedlejších výdajů za energie, vedle toho může zaměstnavatel ušetřit i na nákladech za zajištění stravování pro tyto zaměstnance apod.

Další výhodou je možnost získat do svého pracovního kolektivu i zaměstnance ze vzdálených lokalit, kteří by jinak nebyli ochotni pro firmu pracovat. Tímto způsobem může zaměstnavatel především získat levnější pracovní sílu (např. ze vzdálené lokality s vysokou nezaměstnaností), někdy však může jeho pracovní nabídka oslovit i odborníka (např. IT specialistu) z jiného města či kraje, který by jinak o práci ve vzdálené lokalitě vůbec neuvažoval a který může pro firmu představovat značný přínos. Zavedení možnosti distančního výkonu práce ve firmě přispívá také k celkové stabilitě pracovního kolektivu, neboť zaměstnanci či zaměstnankyně mohou pokračovat ve výkonu své práce i po založení rodiny, změně místa bydliště apod.

Je třeba se zmínit i o nevýhodách, které práce na dálku přináší. Ačkoli možnost skloubení pracovních povinností s péčí o rodinu a domácnost působí na první pohled velmi lákavě, ne každý jedinec je schopen pracovat plnohodnotně z pohodlí domova, pokud navíc není vázán pevnou pracovní dobou a není pod neustálou kontrolou nadřízeného zaměstnance. Kromě toho je velmi těžké soustředit se na výkon práce tehdy, když k tomu objektivně nejsou dány potřebné podmínky, což platí zejména pro zaměstnance či zaměstnankyně pečující o malé děti. V takových případech pak často nezbývá než odsunout práci do pozdních večerních či dokonce nočních hodin, což se však děje velmi často na úkor kvality vykonané práce – vzhledem k pokročilé večerní době a nashromážděné únavě je totiž v takovýchto případech velmi obtížné podávat soustředěný a bezchybný pracovní výkon a dodržet nasmlouvané termíny. Výsledkem pak může být odevzdávání práce se zpožděním, zvýšená chybovost apod., a tudíž i klesající spokojenost zaměstnavatele s podávanými pracovními výkony dotyčné zaměstnankyně (zaměstnance).

Další nevýhodou práce na dálku je dlouhodobé odtržení zaměstnance od pracovního kolektivu a celková ztráta sociálního kontaktu, což mohou někteří zaměstnanci vnímat velmi negativně. Velmi těžké je také udržet krok s rychlým vývojem nových pracovních postupů a pracovních metod u zaměstnavatele a s aktuálním děním ve firmě vůbec, neboť i když se zaměstnanec může účastnit různých pracovních porad či konferencí z pohodlí svého domova (například formou videokonferencí, konferenčních telefonních hovorů apod.), ne vždy může taková účast „na dálku“ plnohodnotně nahradit osobní účast zaměstnance na dané pracovní události. Někteří zaměstnanci mohou vnímat jako nepříznivý faktor též omezenou možnost průběžné konzultace řešených problémů se svými kolegy, a tudíž vznik pocitu rostoucí míry odpovědnosti za vlastní úsudek.

Práce na dálku s sebou může někdy přinášet i nevýhodu spočívající ve zvýšených nákladech na pořízení potřebných pracovních pomůcek a prostředků. Pokud si totiž zaměstnanec zařizuje např. domácí kancelář, musí počítat s tím, že náklady na nákup nábytku či běžných kancelářských potřeb (např. tiskárna, papír, kopírovací zařízení, psací potřeby atd.) si nejspíše ponese sám (ledaže

by se strany ve smlouvě dohodly na jiném postupu). Z pracovněprávního hlediska je pak nevýhodou distančního výkonu práce již zmíněná ztráta nároku na kompenzaci přesčasové práce či práce ve svátek, kompenzace překážek v práci apod.

Z hlediska zaměstnavatelů je třeba si uvědomit, že práce na dálku není zdaleka využitelná u všech typů profesí: tento model zaměstnávání je vhodný zejména u administrativních profesí (účetní, fakturantky) či u profesí blízkých se svou povahou tzv. svobodným povoláním (např. projektanti, architekti, překladatelé, daňoví poradci, právníci, umělci), dále pak u technických profesí (programátoři, počítačové grafici) či některých dalších povolání (učitelé, lektoři), naopak u většiny dělnických povolání je jeho využití nemyslitelné.

Zavedení práce na dálku je zpravidla spojeno s nutností vynaložení poměrně vysokých vstupních investic na informační a komunikační technologie, neboť ihned na počátku spolupráce je nutno poskytnout zaměstnancům potřebné IT vybavení (firemní telefony, notebooky apod.), jakož i investovat nemalé finanční prostředky do zabezpečení ochrany firemních dat apod. Jako značnou nevýhodu práce na dálku pociťují zaměstnavatelé zpravidla také ztrátu kontroly nad pracovními výkony dotyčného zaměstnance a ztrátu možnosti průběžného řízení a organizace jeho práce. Také je třeba počítat s tím, že zaměstnanci pracující na dálku zpravidla nejsou k dispozici v průběhu obvyklé pracovní doby, takže často není možné spojit se s nimi operativně v případech řešení určitých naléhavých problémů. Strany si sice mohou ve smlouvě předem dohodnout určitý denní úsek (v rámci jednotlivých dnů), během něhož bude zaměstnanec povinen konat práci a být tudíž zaměstnavateli k dispozici, to však neřeší situace, kdy bude zaměstnavatel potřebovat řešit se zaměstnancem určitou záležitost nahodile a neplánovaně, mimo rámec takto vymezených časových úseků.

Samostatnou kapitolu u prací konaných na dálku tvoří otázka bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, která pro zaměstnavatele skrývá četné nástrahy. U distančního výkonu práce má totiž zaměstnavatel velmi omezenou možnost fyzické kontroly pracoviště zaměstnance: u zaměstnanců pracujících v režimu *homeworkingu* nesmí totiž zaměstnavatel bez výslovného souhlasu zaměstnance vstoupit do prostor zaměstnancova obydlí (takže fyzická kontrola pracoviště je zde závislá na udělení souhlasu ze strany zaměstnance), u zaměstnanců pracujících v režimu *teleworkingu* pak fyzická kontrola pracoviště nepřichází v úvahu v podstatě vůbec, neboť tyto zaměstnanci pracují často v terénu a mohou za den vystřídat i několik různých pracovišť. Zaměstnavatel tak má jen velmi omezenou možnost, jak ovlivnit pracovní prostředí zaměstnance a jak zaručit, že dotyčný zaměstnanec bude svou práci vykonávat za adekvátních pracovních podmínek.

Navzdory této skutečnosti však zaměstnavatel nese plnou odpovědnost za splnění všech povinností v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, neboť v tomto směru nestanoví zákon pro práci na dálku žádné úlevy či výjimky. Utrpí-li tudíž zaměstnanec pracující na dálku při výkonu práce pracovní úraz, ponese za něj zaměstnavatel plnou odpovědnost navzdory faktu, že nemohl pracovní prostředí zaměstnance blíže ovlivnit a zajistit tudíž bezpečný výkon práce. Tato skutečnost tedy může mít pro zaměstnavatele velmi nepříznivé dopady a mělo by na ni být pamatováno již při uzavírání smlouvy na samotném počátku spolupráce.

Vzhledem k tomu, že zákonná úprava práce na dálku je velmi sporá, je nutné, aby si účastníci hned na začátku své spolupráce stanovili jasná pravidla, za nichž bude jejich smluvní vztah probíhat. Lze proto doporučit, aby si účastníci upravili ve smlouvě (kromě základních náležitostí, jakými jsou druh práce, den nástupu do práce, doba trvání pracovněprávního vztahu či sjednání zkušební doby) vždy zejména tyto náležitosti:

- vymezení místa výkonu práce (např. bydliště zaměstnance);
- stanovení délky týdenní pracovní doby a vymezení pravidel týkajících se jejího rozvrhování zaměstnancem – například vymezení časového úseku, během něhož je zaměstnanec vždy povinen konat práci (např. každý den od 10:00 do 12:00 hod, každé úterý a čtvrtek od 13:00 hod do 15:00 hod apod.) nebo naopak vymezení dnů (např. soboty a neděle) či denních úseků (např. doba od 22:00 hod do 06:00 hod), kdy zaměstnanec práci konat nesmí (tím se zamezí vzniku zvýšených mzdových nároků za příplatky za práci v noci);
- povinnost zaměstnance vést písemnou evidenci odpracované pracovní doby a tuto zasílat v pravidelných časových intervalech nadřízenému zaměstnanci;
- vymezení pravidel pro odevzdávání výsledků práce;
- vymezení pravidel pro průběžnou kontrolu vykonávané práce (např. podávání průběžných zpráv nadřízenému zaměstnanci v předem vymezených časových intervalech) a pro průběh vzájemné spolupráce (např. stanovení termínů pro konání pravidelných telefonických porad s nadřízenými či ostatními kolegy, povinnost účastnit se videokonferencí, konferenčních hovorů apod.);
- stanovení pravidel pro výpočet mzdy, a to ve vazbě na odvedené pracovní výsledky – zde lze doporučit zejména variabilní složku mzdy, úkolovou mzdu apod.;
- vymezení podmínek, které je zaměstnanec povinen zajistit na svém pracovišti z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci včetně povinnosti zaměstnance dodržovat při výkonu práce bezpečnostní přestávky;
- v případě homeworkingu povinnost zaměstnance umožnit zaměstnavateli v dohodnutých termínech vstup do svého bydliště za účelem vykonání kontroly podmínek výkonu práce a minimalizace bezpečnostních rizik;

- ujednání o všech strojích, nástrojích a pomůckách, které bude zaměstnanec používat k výkonu své práce, a potvrzení o tom, že zaměstnanec byl náležitě instruován o způsobu zacházení s těmito stroji, přístroji a pomůckami z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci;
- ujednání k zabezpečení ochrany dat – zejména závazek zaměstnance konat práci výhradně na firemním počítači, závazek zaměstnance neumožnit ostatním členům rodiny, ani jiným osobám přístup k osobním a citlivým údajům, s nimiž zaměstnanec pracuje atd.⁸

⁸ Čechtická, A. Práce z domova a jiné flexibilní formy zaměstnávání. LINDE Praha a.s. [online]. 2012. [cit. 2012-11-13]. Dostupný z <http://www.linde-nakladatelstvi.cz/media/files/12P9A1.pdf>

Základní informace ke službám péče o děti

Převzato z www.mpsv.cz¹

I. Služby péče o děti upravené v české legislativě

V současné době lze poskytovat služby péče o děti zřízením mateřské školy podle zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání, ve znění pozdějších předpisů (školský zákon) nebo provozováním některé z **živností péče o děti** podle zákona č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů (zákon o živnostenském podnikání). Co se týče jeslí, v nichž je pečováno o děti do tří let věku, má být jejich provozování podle ust. § 124 zákona č. 372/2011 Sb., o zdravotních službách a podmínkách jejich poskytování, ukončeno do 12 měsíců ode dne nabytí účinnosti tohoto zákona, přičemž tento zákon nabyl účinnosti dne 1. 4. 2012.

II. Služby péče o děti v režimu obecných právních předpisů

Současný právní řád nezná jiné služby péče o dítě předškolního věku. Pokud se nicméně poskytovatel péče o děti rozhodne neposkytovat péči v rámci vzdělávacích zařízení typu mateřských škol a zároveň jeho činnost nevykazuje znaky podnikání, není povinen řídit se ustanoveními výše jmenovaných právních předpisů. Může tedy poskytovat **služby péče o děti v režimu obecných právních předpisů**, tj. poskytování péče musí být v souladu s obecně platnými předpisy, například v oblasti hygieny a stravování, požární a stavební oblasti aj.

Konkrétní podmínky poskytování tohoto typu péče o děti nejsou stanoveny žádným právním předpisem, ani nejsou na tuto činnost poskytovány dotace z veřejných rozpočtů. V praxi to znamená, že žádný zvláštní právní předpis nestanoví, o kolik dětí může pečovat jedna pečující osoba, o kolik dětí může být pečováno v jednom okamžiku současně, jakou odbornou způsobilost má pečující osoba prokázat, neřeší otázku pojištění odpovědnosti za škodu na zdraví či majetku, nestanoví ani, zda má být o děti pečováno na základě určitého programu či plánu činnosti. Stanovení těchto podmínek poskytování služby je čistě na poskytovateli této služby, neboť mu takovou povinnost žádný právní předpis neukládá.

¹ <http://www.mpsv.cz/cs/13500>

Nestátní neziskové organizace jako poskytovatelé

Pokud potencionální poskytovatel hodlá poskytovat takovýto typ péče v rámci občanského sdružení či obecně prospěšné společnosti, měl by postupovat v souladu s právními předpisy, které tuto oblast upravují, tj. zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, a zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, a o změně a doplnění některých zákonů. Případně obrátit se s žádostí o informace v případě občanských sdružení na Ministerstvo vnitra a v případě obecně prospěšných společností na Ministerstvo spravedlnosti.

Věcně příslušné orgány

Vzhledem k tomu, že neexistuje právní předpis, který by komplexně upravoval službu péče o děti mimo režim školského zákona a zákona o živnostenském podnikání, je třeba obrátit se s žádostí o stanoviska na věcně příslušné orgány.

- **Stavební předpisy**

Pro získání informací ohledně technických požadavků na prostory výše uvedeného zařízení je třeba obrátit se na místně příslušný stavební odbor městského či obecního úřadu. V případě potřeby výkladu norem z této oblasti je možné obrátit se na Ministerstvo pro místní rozvoj.

- **Hygienické, provozní a prostorové podmínky**

Ohledně hygienických požadavků na provoz a zařízení je třeba obrátit se na příslušnou krajskou hygienickou stanici nebo na Hygienickou stanici hl. města Prahy či Odbor ochrany veřejného zdraví Ministerstva zdravotnictví ČR. Pro informaci lze uvést, že na zařízení, která nejsou školami a školskými zařízeními zapsanými do rejstříku škol podle školského zákona a provozovny péče o děti podle zákona o živnostenském podnikání, se nevztahuje ust. § 7 zákona č. 258/2000 Sb., o ochraně veřejného zdraví, ve znění pozdějších předpisů, a příslušná hygienická vyhláška. Není tedy povinností poskytovatele této služby splnit podmínky tohoto právního předpisu.

- **Požární předpisy**

Co se týká oblasti požární ochrany, je třeba obrátit se na Generální ředitelství HZS ČR, které je organizační součástí Ministerstva vnitra, nebo na příslušný Hasičský záchranný sbor pro daný kraj či na Ministerstvo vnitra, kam věcně tato problematika spadá.

- **Péče o památky**

Dále je třeba obrátit se v případě památkově chráněných budov na státní orgán památkové péče.

Postup v praxi

Příslušný subjekt se před zahájením poskytování služeb péče o děti v režimu obecných právních předpisů obrátí na stavební úřad, který doporučí, jak dále postupovat. Tzn., jaké úpravy prostor by bylo vhodné provést a jaké další subjekty je nezbytné požádat o stanoviska z toho důvodu, aby se mohl v této věci vyjádřit a prostory pro péči o děti schválit. Těmito dalšími subjekty jsou zejména osoby odborně způsobilé v požární ochraně, orgány ochrany veřejného zdraví, tj. krajské hygienické stanice a případně další subjekty, např. státní orgán památkové péče.

Dětská skupina

Někteří poskytovatelé služeb péče o děti dnes poskytují výše uvedené služby v režimu obecných právních předpisů, jim samotným však často chybí výše zmíněná právní úprava konkrétních podmínek. Proto MPSV ve spolupráci s ostatními příslušnými rezorty připravuje novou právní úpravu vymezující konkrétní podmínky pro tento typ služby, kterou definují jako **služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině**. Podmínky jsou nastaveny tak, aby zajišťovaly kvalitu péče a zároveň byly dosažitelné pro široký okruh poskytovatelů.

V připravované právní úpravě jsou navrženy níže uvedené konkrétní podmínky, které se však ještě mohou v průběhu legislativního procesu změnit. Do doby účinnosti zákona nejsou tyto podmínky závazné, avšak poskytovatelé služeb péče o děti v režimu obecných právních předpisů se jimi mohou inspirovat.

Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině spočívá v pravidelné péči o dítě ve věku od šesti měsíců do zahájení povinné školní docházky mimo domácnost dítěte, v kolektivu dětí, mimo režim předpisů o školách a školských zařízeních. Služba nezajišťuje vzdělávání dítěte, ale dítěti se poskytuje výchovná péče zaměřená na rozvoj schopností dítěte a jeho kulturních a hygienických návyků přiměřených věku dítěte v souladu s konceptem výchovy a péče o dítě.

Stanoví se:

1. okruh možných poskytovatelů služby:

- fyzické osoby jakožto zaměstnavatelé,
- právnické osoby jakožto zaměstnavatelé, obce, kraje, občanská sdružení, církevní právnické osoby, obecně prospěšné společnosti,
- stát, tzn. organizační složky státu jakožto zaměstnavatelé.

2. úhrada služby:

- služba bude poskytována za úhradu ze strany rodiče stanovenou poskytovatelem, s možností nestanovení úhrady podle důvodů uvedených ve vnitřních pravidlech pro poskytování služby zpracovaných poskytovatelem,
- služba bude poskytována na nekomerčním základě a jejím účelem nebude generování zisku,
- za poskytování služby tedy bude moci poskytovatel přijmout úhradu maximálně ve výši zřizovacích a provozních nákladů na poskytnutí služby (mezi které se řadí i mzdové náklady na mzdy pečujících osob).

3. povinnosti poskytovatele:

- uzavřít před zahájením poskytování služby pojistnou smlouvu pojištění odpovědnosti za škodu trvajících po celou dobu poskytování služby,
- zpracovat vnitřní pravidla, která upraví provozní otázky poskytování služby,
- koncept výchovy a péče, který vymezuje základní požadavky a podmínky pro péči a výchovu dětí s cílem zajistit kvalitu služby a rozvíjet schopnosti dítěte a jeho kulturní a hygienické návyky přiměřené věku dítěte, a poskytovat péči v souladu s tímto konceptem,
- uzavřít s rodičem dítěte písemnou smlouvu o poskytování služby,
- vést průběžnou evidenci dětí, kterým je služba poskytována,
- dodržet specifické podmínky uvedené v následujících odstavcích.

4. osobní způsobilost pečujících osob, kterými poskytovatel zajistí výkon služby:

- úplná způsobilost k právním úkonům,
- zdravotní způsobilost k výkonu práce péče o dítě,
- bezúhonnost,
- odborná způsobilost, u které je možno volit z následujících:
 - vzdělání všeobecné sestry, zdravotnického asistenta, ošetřovatele, porodní asistentky, zdravotně-sociálního pracovníka nebo zdravotnického záchranáře podle zvláštního právního předpisu,
 - vzdělání sociálního pracovníka nebo pracovníka v sociálních službách podle zvláštního právního předpisu,
 - vzdělání učitele mateřské školy nebo učitele prvního stupně základní školy podle zvláštního právního předpisu,
 - profesní kvalifikace chůvy pro děti do zahájení povinné školní docházky podle zvláštního právního předpisu,
 - odborná kvalifikace podle zvláštního právního předpisu.

5. nejnižší počet pečujících osob v dětské skupině:

- o nejvíce 6 dětí současně v dětské skupině pečuje nejméně 1 pečující osoba,
- o 7 až 24 dětí současně v dětské skupině pečují nejméně 2 pečující osoby,
- v případě, že se v dětské skupině pečuje o nejméně 13 a nejvíce 24 dětí současně a alespoň jedno z těchto dětí je mladší dvou let, pečují v dětské skupině nejméně 3 pečující osoby.

6. nejvyšší počet dětí v jedné dětské skupině:

- současně může být v jedné dětské skupině nejvíce 24 dětí,
- poskytovatel má možnost s ohledem na aktuální i měnící se poptávku poskytovat službu hlídání a péče o dítě ve více dětských skupinách (i s menším počtem dětí) současně.

7. hygienické požadavky stanovené na prostorové podmínky a provoz:

- Poskytovatel musí splňovat minimální standard hygienických požadavků na prostorové podmínky a provoz v prostorech, v nichž bude služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině poskytována, v tomto rozsahu: Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině musí být poskytována v místnostech, kterými se podle zvláštního právního předpisu rozumí byt, obytná nebo pobytová místnost. Místnosti musí být umístěny tak, aby byla zajištěna jejich dostupnost, odpovídající osvětlení a mikroklimatické podmínky. Vybavení musí odpovídat požadavkům a potřebám dětí. Součástí musí být vybavením a věku dětí vyhovující hygienické zařízení. Vybavenost místností musí odpovídat věku a počtu dětí a musí být uzpůsobena tak, aby se dalo co nejvíce předcházet úrazům a poraněním nebo jiným újmám na zdraví. Ve všech místnostech musí být zajištěn odpovídající denní úklid. Poskytovatel musí zajistit možnost pobytu a her dětí na veřejném hřišti či v přírodě. K dispozici musí být lékárnička k ošetření drobných poranění.
- V případě, že je pečováno o více než 4 děti současně, musí poskytovatel zajistit nad minimální standard stanovený v předchozím odstavci, aby k dispozici byla místnost pro pobyt a pro odpočinek dětí, odpovídající počet WC a umyvadel přizpůsobených věku dětí a rovněž možnost osprchování dětí a v případě potřeby prostory k přebalování, kuchyň či kuchyňský kout s příslušným vybavením a šatna. Místnosti pro pobyt a pro odpočinek musí zahrnovat na dítě plochu minimálně o velikosti 3m².
- V případě, že je pečováno o více než 12 dětí současně, vztahují se na prostory, v nichž bude služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině poskytována, povinnosti stanovené v § 7 odst. 1 zákona o ochraně veřejného zdraví a v prováděcí hygienické vyhlášce.

8. podmínky týkající se stravování a zdraví:

- stravování dítěte je zajišťováno poskytovatelem nebo rodičem dítěte;
- po dobu poskytování služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině zajistí poskytovatel pro děti odpovídající pitný režim;
- hlídání a péči o dítě v dětské skupině lze poskytovat pouze dítěti, které se podrobilo zákonem uloženým pravidelným očkováním, nebo které má doklad, že je proti nákaze imunní nebo se nemůže očkování podrobit pro trvalou kontraindikaci;
- při výskytu zdravotních problémů nebo příznaků onemocnění u dětí v dětské skupině musí pečující osoba zajistit bezodkladně informování a předání dítěte rodiči dítěte nebo zajistit jeho lékařské ošetření;
- ve všech místnostech, ve kterých je poskytována služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině, je zakázáno kouření;
- stanovuje se zákaz vstupu osob, které jsou zjevně pod vlivem alkoholu nebo jiných návykových látek, do prostor, v nichž je poskytována služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině.

III. Návrh zákona o dětské skupině a o změně souvisejících zákonů

Ministerstvo práce a sociálních věcí připravilo návrh věcného záměru zákona o dětské skupině a o změně souvisejících zákonů, který reaguje na Programové prohlášení, ve kterém se vláda zavázala vytvořit podmínky k dalšímu rozvoji rodinné politiky a péče o děti s cílem zvýšit společenskou prestiž rodiny, posílit zapojení obou rodičů do péče, také podpořit rozvoj služeb péče o děti, vytvářet podmínky pro rychlejší návrat pečujících rodičů k výdělečné činnosti a podpořit rozvoj alternativ služeb péče o děti.

Cílem návrhu věcného záměru zákona je v souladu s výše uvedeným programovým prohlášením vlády zvýšit místní i cenovou dostupnost služeb péče o děti prostřednictvím zavedení nového typu služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině, která upraví oblast péče o děti od šesti měsíců věku do zahájení povinné školní docházky dosud právně neregulovanou. Umožní se tak zapojení do poskytování péče o děti zaměstnavatelů a prorodinných nestátních neziskových organizací.

Cílem je rovněž usnadnění udržení kontaktu rodiče se zaměstnáním v době péče o dítě a postupný vstup nebo návrat na trh práce s ohledem na jeho strategii v oblasti sladování profesního, rodinného a osobního života. Současně bude mít i pozitivní vliv na děti, o které bude pečováno tím, že budou stanoveny podmínky poskytování péče a rodič bude mít jistotu garance kvality služby. Zá-

roven rodič nebude muset rezignovat na svou rodičovskou roli v případě návratu na trh práce, ale bude moci zvolit adekvátní strategii pro sladění profesního, rodinného a osobního života. Rovněž toto opatření přispívá ke snížení rizika ohrožení chudobou a nedostatkem příjmů v případě, že rodič je delší dobu mimo trh práce.

Na základě výše uvedeného byl vládě dne 26. června 2012 předložen k projednání návrh věcného záměru zákona o dětské skupině a o změně souvisejících zákonů. Jedná se o upravený návrh věcného záměru, který pochází z původních návrhů upravujících službu péče o děti. Návrh věcného záměru zákona byl zpracován ve spolupráci s ostatními rezorty, především s Ministerstvem průmyslu a obchodu, Ministerstvem financí, a Ministerstvem zdravotnictví, a dalšími subjekty.

Tento návrh věcného záměru zákona prošel ve dnech 10. dubna do 23. dubna 2012 mezirezortním připomínkovým řízením, přičemž materiál byl vládě předložen bez rozporu.

Návrh věcného záměru zákona o dětské skupině a o změně souvisejících zákonů obsahuje následující opatření:

1. Dětská skupina – nový typ služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině spočívající v poskytování pravidelné péče o dítě do zahájení povinné školní docházky mimo režim školských předpisů za účelem zapojení rodičů do pracovního procesu. Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině je poskytována mimo domácnost dítěte v kolektivu dětí, na nekomerčním základě a jejím účelem není generování zisku.
2. Daňová opatření – zavedení daňové uznatelnosti nákladů zaměstnavatele v souvislosti s poskytováním služeb péče o děti svých zaměstnanců a podpora rodičů v oblasti zdaňování příjmů v podobě slevy na dani z příjmů při zajištění péče o děti v souvislosti s návratem na trh práce.

Návrh věcného záměru zákona vymezuje konkrétní podmínky pro typ služby péče o dítě, který je definován jako služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině. Podmínky jsou nastaveny tak, aby zajišťovaly kvalitu péče a zároveň byly dosažitelné pro široký okruh poskytovatelů. Nový typ služby hlídání a péče o děti bude mít pozitivní vliv i na děti, o které bude pečováno, tím, že budou stanoveny konkrétní podmínky poskytování péče a rodič bude mít jistotu garance kvality služby. Takovéto opatření pak přispívá k rozšíření stávající nedostatečné kapacity míst v předškolních zařízeních a rovněž přispívá ke snížení rizika ohrožení chudobou v případě, že je rodič delší dobu mimo trh práce.

Služba hlídání a péče o dítě v dětské skupině spočívá v pravidelné péči o dítě ve věku od šesti měsíců do zahájení povinné školní docházky mimo domácnost dítěte, v kolektivu dětí, mimo režim předpisů o školách a školských zařízeních. Dítěti se v dětské skupině poskytuje výchovná péče zaměřená na rozvoj schopností dítěte a jeho kulturních a hygienických návyků přiměřených věku dítěte v souladu s konceptem výchovy a péče o dítě, který schvaluje poskytovatel služby. Tato služba se poskytuje za úhradu ze strany rodiče stanovenou poskytovatelem, maximálně však ve výši zřizovacích a provozních nákladů na poskytnutí služby, tj. služba je provozována nekomerčně.

Navrhovaný institut dětské skupiny vymezuje hygienické, provozní a prostorové podmínky poskytování péče o děti v rámci dětské skupiny, stanoví se počet dětí na pečující osobu, odborná způsobilost pečujících osob, povinnost uzavřít pojistnou smlouvu odpovědnosti za škodu na zdraví a majetku v souvislosti s provozem dětské skupiny, stanoví se podmínky evidence poskytovatelů, kontrola a příslušné sankce za neplnění podmínek daných právní úpravou.

V souvislosti s další podporou a usnadněním návratu nebo vstupu rodičů na trh práce se zavede daňová uznatelnost nákladů pro zaměstnavatele v souvislosti s poskytováním služeb péče o děti svých zaměstnanců a sleva na dani z příjmů pro rodiče, kteří využijí služeb péče o děti v souvislosti s participací na trhu práce.

Vznik nového typu služby hlídání a péče o dítě v dětské skupině nelze právně upravit v rámci současného právního řádu, neboť cílem není vzdělávání dětí, jako je tomu v rámci mateřských škol, a účelem není zisk, jako je tomu v rámci provozování živností péče o děti. Nový typ služby se tedy vztahuje na oblast péče o děti mimo režim školských předpisů i mimo režim zákona o živnostenském podnikání.

IV. Dětská skupina MPSV

Ministerstvo práce a sociálních věcí (dále jen MPSV) od 1. 7. 2011 provozuje **Dětskou skupinu MPSV** pro děti zaměstnanců MPSV a nově také pro děti zaměstnanců organizačních složek státu zřizovaných MPSV a zaměstnanců jiných organizačních složek státu. V Dětské skupině MPSV je poskytována pravidelná služba péče o dítě s variabilní možností využití buď celotýdně, nebo jen po část dne, nebo jen některé dny v týdnu. Tím je podporována možnost využití flexibilních forem pracovní doby a pracovního úvazku rodičů.

V Dětské skupině MPSV je pečováno současně o maximálně 10 dětí od 2 let věku do zahájení povinné školní docházky vzhledem k prostorovým podmínkám. O děti pečují dvě pečující osoby, které jsou zaměstnankyněmi MPSV. V současné době je zapsáno 23 dětí.

Dítě může navštěvovat Dětskou skupinu MPSV buď celodenně, nebo ve zkrácené denní době v případě, kdy se na jednom místě vystřídá s jiným dítětem umístěným zde také ve zkrácené denní době, nebo pouze některé dny v týdnu v případě, kdy se na jednom místě vystřídá s jiným dítětem umístěným zde jiné dny v týdnu.

Stravu v Dětské skupině MPSV zajišťuje zákonný zástupce dítěte, pitný režim je zajištěn v rámci provozu Dětské skupiny MPSV. Rodiče se z části podílí na hrazení nákladů spojených s pobytem dítěte v Dětské skupině MPSV.

Během prvního roku provozu si Dětská skupina MPSV získala důvěru rodičů, o čemž svědčí již téměř naplněná kapacita. Současně o tento typ péče projeví zájem i další možní poskytovatelé, jak z řad organizačních složek státu, územních samosprávných celků, zaměstnavatelů (menších i větších firem), tak i nestátních neziskových organizací.

dm drogerie markt – Společnost přátelská rodině

Martin Záhořík

administrativní pracovník personálního rozvoje dm drogerie markt s.r.o.

Work – Life Balance

Téma rovnováhy mezi soukromým a pracovním životem aktuálně získává na svém významu. Nejedná se o dva oddělené světy, práce je a vždy bude přirozenou součástí lidského života. Pracovní činnost nám poskytuje obživu a za optimálních podmínek nás duševně i tělesně rozvíjí. Poměr mezi jednotlivými životními rolemi je otázkou individuálních preferencí a společností nastavených podmínek. V dm drogerie markt je tento harmonický soulad klíčovým tématem a zároveň trvalou výzvou do budoucnosti.

Práce a rodičovství

Období mateřské a rodičovské dovolené může být vnímáno jako přerušení nebo dokonce konec pracovní kariéry. Důvodem je především ztráta kontaktu s firemním prostředím, a tedy podstatných informací pro profesní rozvoj. Takové situace se snažíme eliminovat v rámci tzv. managementu rodičovské dovolené.

Před odchodem budoucí maminky na mateřskou dovolenou se dohodne požadovaná intenzita kontaktu s naší firmou během její dočasné nepřítomnosti. Tento kontakt je realizován například zasíláním zaměstnaneckého časopisu, pozváním na společenské akce, umožněním účasti na školeních, poradách, večerních zájmových přednáškách apod. Výsledkem je vysoké procento návratnosti rodičů po mateřské či rodičovské dovolené, to se pohybuje mezi 44-50 %. V současné době je na mateřské, resp. rodičovské dovolené 7,2 % rodičů z celkového počtu všech spolupracovníků dm.

Následně je pro spolupracovnice navracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené vypracován podrobný individuální plán zaškolení zahrnující veškeré novinky, inovace a změny, které nastaly během čerpání MD/RD. Za zapracování a opětovné začlenění do pracovního týmu je zodpovědný především vedoucí týmu, ale také kouč z řad zkušených kolegů.

Flexibilita pracovní doby

Péče o rodinu a optimální sladění pracovního a osobního života je rovněž závislé na rozvržení pracovní doby a výši pracovního úvazku.

dm drogerie markt umožňuje svým spolupracovníkům velmi flexibilní uspořádání pracovní doby. Výhodou nejen pro maminky s malými dětmi je možnost práce na kratší úvazek, nejčastěji na 20, 22 nebo 26 hodin týdně. Na zkrácený úvazek pracuje v dm 38,6 %, na dohodu o pracovní činnosti 8,9 % a na dohodu o provedení práce 18 % spolupracovníků. Z uvedených čísel vyplývá, že na plný úvazek pracuje v dm z celkového počtu pouze přibližně třetina spolupracovníků. Spolupracovníci v administrativě a managementu mohou díky klouzavé pracovní době vhodně upravovat začátek a konec pracovní doby.

Diverzita a rovné šance

Zásada rovného přístupu je pevně zakotvena nejen v kultuře firmy, její filozofii, ale také v závazných interních dokumentech jako jsou mzdové výměry nebo směrnice. Všichni spolupracovníci bez ohledu na pohlaví, věk nebo délku trvání pracovního poměru mají rovné mzdové ohodnocení stanovené pro příslušnou pracovní pozici.

Transparentní systém výběru nových spolupracovníků a prostor pro osobnostní a profesní rozvoj stávajících spolupracovníků vytváří přirozeně rozmanité pracovní prostředí v souladu s naším motto „Zde jsem člověkem...“

HENNLICH přeje rodině

Petra Červinková

ekonomická konzultantka a manažerka projektu HENNLICH přeje rodině, HENNLICH s.r.o.

Společnost HENNLICH s.r.o. se sídlem v Litoměřicích je obchodně-technickou a výrobní společností. Působí jako dodavatel komponent, ale i technických celků pro mnohá odvětví průmyslu. V roce 2012, kdy si firma připomněla 90 let od svého vzniku, jsme získali titul „Společensky odpovědná firma roku 2012“ v Ústeckém kraji a v soutěži „Firma roku 2012“ 2. místo. Můžeme se také pochlubit cenou „Přístav“ od České rady dětí a mládeže nebo titulem „Společnost přátelská rodině“ od Sítě mateřských center z roku 2010. Co tato ocenění pro firmu a její zaměstnance znamenají, jak to všechno začalo a jak s tím naloží společnost do budoucna?

Začíná to od hlavy, tedy od „osvíceného“ vedení, ještě lépe řečeno od jejich srdce a intuice. Zaměstnanci jako hodnota jsou zakomponováni ve vizi naší společnosti, stejně jako i sdělení, že se budeme svému okolí věnovat nad rámec povinností, které nám ukládá zákon. O což se dlouhodobě snažíme. Z malé rodinné firmy, která začínala v panelákovém bytě v Litoměřicích, se stala prosperující společnost s více než dvěma sty spolupracovníky a spolupracovnicemi a je významným zaměstnavatelem v litoměřickém regionu. Díky prorodinnému postoji se vytvářelo prostředí s individuálním přístupem k zaměstnancům. Pokud to podmínky dovolují, hledá se nejlepší řešení pro obě strany, pro firmu i zaměstnané.

Jedním z prvních kroků v rámci společenské odpovědnosti bylo založení Dárcovského fondu HENNLICH v roce 2005, který si klade za cíl dlouhodobě podporovat neziskové aktivity mladých lidí žijících a studujících v Litoměřicích. Již od začátku na projektu spolupracujeme s prestižní Ústeckou komunitní nadací. Z fondu bylo už podpořeno přes 90 malých projektů. Zástupci jednoho z úspěšných žadatelů nás nominovali na ocenění Společnost přátelská rodině.

Ne zcela obvyklé, minimálně v severočeském regionu, jsou také vztahy firmy vůči zaměstnancům. Co vše svým zaměstnancům a zaměstnankyním firma poskytuje? Práci na zkrácené úvazky, flexibilní pracovní dobu, home office, individuální vzdělávací plány, zdravé a nekuřácké prostředí, kompletně bezbariérový areál. Pořádáme také různé akce pro zaměstnance s dětmi, udržujeme kontakt se zaměstnanci na rodičovské dovolené či bývalými spolupracovníky v penzi.

Určitý zlom nastal se získáním ocenění „Společnost přátelská rodině“, kdy se kolotoč kolem rovných příležitostí tak trochu roztočil. Začali jsme si uvědomovat, že to, co pro své zaměstnance a zaměstnankyně děláme, není až tak úplně samozřejmé.

Postupně nás začaly oslovovat různé organizace a uskupení, zda bychom se o své zkušenosti chtěli dále podělit a informovat tak o příkladu dobré praxe. Zde jsou některé příklady aktivit:

- člen komise pro udělování titulů „Společnost přátelská rodině“,
- účast na regionální konferenci na téma „Místa přátelská rodině/jak sladit rodinu a zaměstnání“,
- člen komise pro zvyšování povědomí o komunitní nadaci,
- setkání s mladými lidmi z regionu, kteří opouštějí brány dětského domova,
- akce pro „rizikovou skupinu nezaměstnaných nad 50 let“,
- spolupořádání školení „Jak získat a udržet si práci“,
- přednáška v mateřském centru v Novém Boru – příklad dobré praxe v problematickém regionu,
- spolupráce s CSR portálem,
- účast na konferenci „Příklady dobré praxe“ v Mostě.

Dalším krokem pro sladování byl plán otevřít v rámci přístavby areálu HENNLICH Baby Club. Jak ho ale zafinancovat, když vláda firmám v tomto směru moc nepomáhá? Schválení prorodinného balíčku bylo nejisté. Pro firmu se v případě podobného zařízení jedná o daňově neuznatelný náklad. Zkusili jsme proto dotace. První žádost jsme podali v roce 2010. Byla sice schválena, ale bohužel jsme bodově skončili pod čarou. Podmínky podpory se rozšiřovaly a nabalovaly. Je třeba se začít zabývat otázkou rovných příležitostí více systematicky, nelze samostatně podpořit zařízení pro poskytování služeb péče o děti ve firmách. Je třeba tvořit komplexnější projekt. Zprvu byrokratická překážka nás donutila k zamyšlení, co můžeme v dané oblasti ještě zlepšovat. Jako na zavanou jsme byli osloveni, zda chceme ve firmě provést genderový audit (z projektu Otevřené společnosti). Neváhali jsme a šli do toho. Genderový audit nám pomohl identifikovat, jak na tom s rovnými příležitostmi jsme, a našel nám oblasti, kde máme ještě rezervy. Další žádost už se opírala o detailní analýzu situace a rozšířili jsme okruh aktivit o další zlepšující opatření v rámci work-life balance. Tentokrát jsme již uspěli.

Od listopadu 2012 proto realizujeme projekt HENNLICH přeje rodině. Projekt odráží naše další vize k work-life balance, co chceme zlepšit v oblasti sladování v dalších dvou letech.

Dlouho očekávaný HENNLICH Baby Club (HBC) jsme úspěšně otevřeli. Jedná se o firemní zařízení péče o děti ve věku od 1,5 do 4 let. Tedy pro věkovou kategorii, pro kterou v našem regionu není dostatečný počet míst. Kapacita je 10 dětí. Baby Club poskytuje péči o děti v režimu obecných právních předpisů, tj. poskytování péče v souladu s obecně platnými předpisy např. v oblasti požární,

stavební, hygieny a stravování. Jelikož je služba poskytována pouze do řad vlastních zaměstnanců a ne za účelem dosažení zisku, není třeba zřizovat speciální živnost.

Výhodou firemního zařízení je, že se rodiče – zaměstnanci mohou dříve vracet do práce, a to i na částečný pracovní úvazek. Nezůstávají tedy doma po celou dobu rodičovské dovolené a neztrácejí tak kontakt s firmou. Péče a provoz HBC je uzpůsoben potřebám rodičů a dětí, funguje zde intenzivní vztah pečující osoby s rodiči a individuální přístup k dětem i rodičům. Zaměstnaný se může plně soustředit na svou práci. Pro rodiče znamená provoz HBC také velkou úsporu času z logistického hlediska. HBC nabízí, na rozdíl od ostatních podobných zařízení v regionu, svůj servis i v době prázdnin. Pro firmu tato skutečnost přináší nižší náklady na výběr a zaškolování nových pracovníků, vyšší konkurenceschopnost při hledání nových zaměstnanců a talentů v regionu, vylepšení firemního image. Poskytnutí péče o děti zvyšuje loajalitu zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli.

Od roku 2013 budou v rámci projektu proškoleny pečovatelky Baby Clubu v oblastech právního a výchovně-psychologického poradenství. HBC bude tedy sloužit i jako místo pro poradenství a podporu rodičů v těchto oblastech – odchod na MD a RD, výchovné problémy, apod. Ve vzoru environmentálně přátelského výrobního programu firmy budou děti vedeny k „zelené“ výchově a zároveň plánujeme využití prvků Montessori. Baby Club bude nabízet nad rámec běžného provozu kroužky, prázdninové programy a bude sloužit jako nástroj pro síťování rodičů.

Hlavním úskalím pro vybudování firemního zařízení pro děti je stále současná legislativa v České republice, která rozvoj obdobných zařízení nepodporuje a za současných podmínek se nedají náklady na vybudování a provoz firemního zařízení pro děti uplatnit. Jedinou možností financování je v současné době 100 % ze zisku firmy nebo financování v rámci projektů Evropské unie.

Velmi zajímavým prostředkem pro sladování je nedávne spuštění SOS linky HENNLICH. Jedná se o anonymní podporu po telefonu pro zaměstnance a zaměstnankyně. Jedná se o externí službu. Na druhém konci aparátu je proškolená osoba z linky důvěry. Mezi oblasti podpory patří např. výchova dětí, partnerské vztahy, vážné onemocnění, ztráta blízké osoby, syndrom vyhoření, finanční potíže a další. Z původní skepse vedení, že se hot-linka nevyužije, bylo milým překvapením znamenání několika hovorů již během prvního měsíce provozu.

Otázkou zůstává, kde je hranice mezi individuálním intuitivním přístupem a potřebností systematického uchopení nástrojů pro sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců. Na tom teď pracujeme.

SPOLEČNOST PŘÁTELSKÁ RODINĚ

Historie kampaně a soutěže

Rut Kolínská a Lucie Plešková

Síť mateřských center

Blížilo se 10. výročí Mezinárodního roku rodiny vyhlášeného OSN. Velké nápady v rámci oficiálních příprav se postupně rozpouštěly v nedostatku finanční podpory, a tak jsme se v Síti mateřských center rozhodli nečekat, jaké kroky podnikne na podporu rodiny vláda, a vyhlásili jsme kampaň Společnost přátelská rodině. Chtěli jsme upozornit na potřeby rodin zejména s malými dětmi, na bariéry, které musejí zdolávat v každodenním životě, ve společnosti i v oblasti sladování rodinného a profesního života. Naši kampaň podpořil i profesor Zdeněk Matějček.

Proměny po sametové revoluci v naší zemi směřovaly především na ekonomický rozvoj, společnost se zaměřila na výkon a úspěch na trhu práce a tam život s dětmi moc nezapadá, s dětmi se nikde nepočítalo. Tehdy v roce 2004 jsme jako první nabourali přetrvávající názor z dřívějších let, že děti do společnosti nepatří.

Vytvořili jsme základní kritéria a podmínky realizace soutěže i potřebnou dokumentaci. Cílem bylo ukázat příklady dobré praxe organizací, které se navzdory společenskému mínění snažily nabízet nejrůznější možnosti, aby tak rodinám s dětmi ulehčily. I proto jsme se snažili, aby kampaň pokrývala širokou škálu potřeb v životě rodin. Všechny organizace byly od počátku posuzovány dle specifických možností, které mohou ve své oblasti nabídnout. To platí doposud.

Kampaň byla slavnostně vyhlášena v říjnu 2004. Tehdy také jako první získala certifikát členská mateřská centra z rukou Rut Kolínské, která se tak symbolicky podělila o své ocenění Žena Evropy 2003. Certifikát získávají i nová členská mateřská centra právě proto, že se v rámci Sítě MC podílejí na prosazování lepších podmínek pro život rodin.

V prvních letech probíhala soutěž na místní a celorepublikové úrovni. Bez finančních zdrojů a do slova „na kolenou“ však nebylo snadné náš záměr rozjet ve větší míře. Soutěži pomohly až finanční prostředky z projektů spolufinancovaných z Evropského sociálního fondu. V roce 2006 se slavnostního vyhlášení „vítězů“ poprvé zúčastnil ministr práce a sociálních věcí – oceněným tehdy certifi-

káty předával ministr Petr Nečas. Ve stejném roce vznikly také oficiální webové stránky soutěže: www.familyfriendly.cz.

Od roku 2007 jsme soutěž pořádali na třech úrovních – místní, krajské a celorepublikové. Postupně jsme ji rozšiřovali – začali jsme cíleně vyhledávat a oceňovat ty, kdo nabídky pro rodiny nespojují se záměrem získat klienta či zákazníka, ale považují takový počín za přirozený vztah, který si ti, kdo právě vychovávají děti, zaslouží. Stejně tak jsme soutěž obohatili o zaměstnavatelské podmínky, které usnadňují zaměstnancům sladování rodinného a pracovního života. Celorepublikové certifikáty opět předával ministr práce a sociálních věcí Petr Nečas.

Účast ministra na slavnostním předávání certifikátů nejenže dodala ocenění na vážnosti, ale zároveň inspirovala k nové soutěži v rámci kampaně SPR, a sice k soutěži Obec přátelská rodině. Ministerstvo práce a sociálních věcí ji od roku 2008 vyhláší spolu se Sítí mateřských center, Stálou komisí pro rodinu PS PČR a Asociací center pro rodinu. Jedná se o celostátní a každoročně pořádanou soutěž, která se snaží propagovat pro-rodinnou atmosféru v českých obcích a podněcovat jejich rozvoj (www.obecpratelskarodine.cz).

V roce 2008 probíhala soutěž Společnost přátelská rodině v rámci projektu „Sdílené úvazky jako nástroj aktivní politiky zaměstnanosti“ a tak byly oceňovány organizace především za zaměstnavatelské podmínky podporující rodinu.

V následujících dvou letech se nám bohužel nepodařilo získat finanční prostředky na realizaci soutěže v rámci některého z projektů, kampaň přesto probíhala především na místní a krajské úrovni – tam, kde měla již tradici, celorepublikové kolo proběhlo jen v roce 2009.

Díky projektu Šance rodině i zaměstnání jsme v roce 2011 mohli opět vyhlásit celorepublikové kolo, soutěž jsme zaměřili především na oblast zaměstnavatelskou, i když nejen tu. Certifikát přebírali ocenění z rukou ministra práce a sociálních věcí Jaromíra Drábka.

Během osmi let získala soutěž velkou popularitu, velké a známé organizace se samy hlásily, že chtějí ocenění získat. V porotě soutěže zasedaly známé osobnosti (většina z nich opakovaně) – například herci Jan Potměšil, Miroslav Táborský a Roman Zach, herečka a politička Taťána Fischerová, poslanec Jan Husák, či topmanažerka v oblasti personalistiky Rostya Gordon-Smith. Vždy jsme se snažili zapojovat jak do rozhodování poroty, tak i do slavnostního předávání nejen významné osobnosti, ale i politické představitele také v jednotlivých krajích.

S růstem oblíbenosti soutěže SPR rostl i náš zájem zpracovat původní metodiku, reflektovat společenské podmínky a situaci na trhu práce a tím dodat soutěži profesionální punc. Na nutnost objektivizovat a profesionalizovat celou kampaň začaly také poukazovat samy oceněné i neoceněné organizace.

Nový start nám umožnil v roce 2012 projekt Společnost přátelská rodině, jehož cílem je mimo jiné právě profesionalizace kampaně. Partnerny tohoto projektu jsou společnost LMC s.r.o., nejvýznamnější operátor na českém elektronickém trhu práce a jedna z předních evropských e-recruitmentových společností, a Jihomoravský kraj, který se významně a dlouhodobě věnuje rozvíjení proročinné politiky.

V rámci projektu jsme připravili kompletně novou metodiku hodnocení nominovaných organizací. Od roku 2013 bude kampaň probíhat každoročně na celorepublikové úrovni, minimálně 1x za dva roky pak na úrovni krajské v každém kraji ČR (místní úroveň byla začleněna pod krajskou).

Vstřícnost české společnosti rodinám se za poslední léta zřejmě zvýšila, co však značně pokulhává, je situace na trhu práce. Máme naději, že oceněné příklady dobré praxe budou inspirovat další zaměstnavatele a podmínky na trhu práce se postupně promění ve prospěch rodin.

Podrobnosti o kampani a přehled oceněných firem k dohledání na: www.familyfriendly.cz.

Metodika soutěže Společnost přátelská rodině

Klára Vlková a Lucie Plešková

Síť mateřských center

V rámci stejnojmenného projektu došlo k profesionalizaci celé soutěže. Jako žádoucí se ukázala především úprava metodiky soutěže. Proto během prvního roku projektu prošel systém hodnocení přihlášených organizací rozsáhlou inovací a byla připravena nová metodika. Pravidla byla sjednocena pro krajská i celorepubliková kola, místní úroveň byla začleněna pod krajskou. Soutěže vyhlášené v rámci projektu (2013–2014) se řídí již touto novou metodikou. Pokud se osvědčí, budou se jí řídit i všechna další kola soutěže, která budou vyhlášena po skončení projektu.

Oblasti hodnocení

Jako první byly upraveny základní oblasti, v rámci kterých jsou přihlášené organizace hodnoceny. Tyto oblasti vycházejí z původně nastavených kritérií, která byla platná po celou dobu trvání soutěže, a rozšiřují je. K jednotlivým oblastem hodnocení se vztahují nástroje hodnocení, které budeme v soutěži používat – dotazníkové šetření, analýza dokumentů, ověření prorodinných podmínek při osobní návštěvě v organizaci a případné rozhovory se zaměstnanci/kyněmi. Níže uvedenými základními body se bude řídit porota soutěže, která bude sledovat, jak se s jednotlivými oblastmi organizace dokázaly vypořádat. Každá přihlášená organizace bude hodnocena podle specifických možností, které ve své oblasti může nabídnout.

Hlavní oblasti pro hodnocení jsou tyto:

1) Zaměstnavatelská oblast (zaměstnavatelské podmínky umožňující sladování rodinného a pracovního života a další aspekty související s rovnými příležitostmi a podporou rodiny)

- odchod na MD/RD a opětovný návrat do zaměstnání
- alternativní formy práce
- péče o blízkou osobu, péče o předškolní děti
- diverzita pracovních týmů
- rovné odměňování
- diskriminace, sexuální obtěžování, šikana
- rovné příležitosti

2) Společenská odpovědnost firem

- podpora a rozvoj regionu
- dobrovolnické dny, dobrovolnické aktivity zaměstnanců/kyň
- transparentní podnikání
- protikorupční chování

3) Prorodinné aktivity organizace

- výhody pro rodiny s dětmi
- podpora volnočasových aktivit pro děti
- akce pro celé rodiny
- dětský koutek, místo na přebalování a kojení
- podpora mezigeneračního soužití a podpora seniorů
- podpora hendikepovaných osob a osob se speciálními potřebami

4) Prostředí firmy

- zdravé a nekuřácké pracovní prostředí
- bezbariérový přístup
- ekologické chování organizace a udržitelný rozvoj
- třídění odpadu, používání obnovitelných zdrojů
- podpora místních produktů

Vedle těchto hodnocených oblastí bude porota přihlížet k tomu, zda nabízené podmínky mají trvalý charakter a jakým způsobem plánuje organizace jednotlivé oblasti dále rozvíjet.

Průběh hodnocení

Po přihlášení a podepsání smlouvy o spolupráci projde přihlášená organizace několika kroky, pomocí kterých budou sesbírány relevantní informace pro její hodnocení. Výsledkem tohoto sběru dat bude souhrnná zpráva o organizaci, kterou pro porotu soutěže připraví projektový tým. Přílohami zprávy budou veškeré dokumenty, které organizace Síti MC poskytne (výroční zpráva, etické kodexy, kolektivní smlouva apod.). Porota bude na svém zasedání přihlášenou organizaci hodnotit právě na podkladě těchto informací. Pro každou organizaci porota poté připraví zprávu a doporučení, kde budou vypsány důvody, na základě kterých se porota rozhodla k udělení či neudělení certifikátu a dále doporučení, kterých by se organizace při dalším rozvíjení prorodinných podmínek a firemního prostředí měla držet. Díky tomu bude zaručena zpětná vazba pro všechny organizace, i pro ty neúspěšné.

1. Přihláška

Vstup organizace do soutěže začíná přihlášením. Vyhlášení všech kampaní, ať už na krajské nebo celorepublikové úrovni, proběhne v lednu 2013 a 2014. Nominace se vždy uzavřou na konci března na příslušného roku. Do této doby tedy bude možné vyplnit přihlášku a zaslat ji kontaktní osobě pro krajské nebo celorepublikové kolo (všechny potřebné dokumenty a kontakty jsou dostupné na webu projektu – www.familyfriendly.cz).

V přihlášce organizace uvede základní informace – své sídlo, statutárního zástupce organizace, kontaktní osobu, webové stránky a stručnou charakteristiku organizace.

2. Podepsání smlouvy o spolupráci

Po zaslání přihlášky kontaktuje Síť MC organizaci, která se do soutěže přihlásila. Organizaci bude zaslána smlouva, na základě které proběhne šetření organizace a její hodnocení v rámci soutěže Společnost přátelská rodině. Podpisem smlouvy organizace stvrzuje svůj zájem o zapojení do soutěže Společnost přátelská rodině a zavazuje se, že se podrobí hodnocení v rámci soutěže Společnost přátelská rodině.

3. Dotazníkové šetření

Po podepsání smlouvy bude kontaktní osobě organizace zasláno 5 dotazníků, které organizace vyplní a v elektronické podobě pošle nazpět kontaktní osobě Síti MC. Termín pro zaslání dotazníků je vždy konec dubna příslušného roku.

Jedná se o tyto dotazníky:

- Zaměstnavatelská oblast
- Prorodinné aktivity
- Společenská odpovědnost firem
- Prostředí organizace
- Statistické informace

Dotazníky jsou poměrně obsáhlé, pro každou organizaci však platí, že odpovídá pouze na ty otázky, které jsou pro ni relevantní. Není chybou, pokud organizace některou otázku vynechá, je však vhodné uvést důvod, proč otázka zůstala nezodpovězená.

Každý dotazník nabízí na konci dostatek místa pro další komentáře a také pro plány organizace v každé z oblastí, které dotazníky zkoumají.

Způsob, kterým bude porota vyplněné dotazníky posuzovat, se bude řídit podle specifických možností, které organizace ve své oblasti může nabídnout.

4. Analýza dokumentů

Na dotazníkové šetření naváže analýza dokumentů. Síť MC požádá hodnocenou organizaci o zaslání dokumentů, které organizace při své činnosti běžně používá - interní směrnice, etický kodex, kolektivní smlouva, výroční zprávy a další. Pokud organizace v některém z dotazníků uvede, že používá dokument, o kterém se v dotazníku mluví (směrnici týkající se trvale udržitelného rozvoje a ekologického chování, nábory nových zaměstnanců/kyň, rovného odměňování, sexuálního obtěžování atd.), měla by tento dokument v rámci hodnocení doložit.

5. Osobní návštěva Sítě MC v organizaci

Osobní návštěva Sítě MC v hodnocené organizaci proběhne na základě domluvy s kontaktní osobou organizace. Termín návštěvy bude domluven minimálně 2 týdny předem. V rámci osobní návštěvy organizace kontaktní osobou Sítě MC proběhne ověření informací uvedených v dotaznících a sběr nových informací, a to touto formou:

- organizace bude vybíduta k předložení relevantních dokumentů (interní směrnice, kolektivní smlouva, výroční zprávy a další – viz výše, bod 4), pokud je již předtím Síti MC nezaslala. Kontaktní osoba Sítě MC ověří, zda údaje v těchto dokumentech souhlasí s údaji uvedenými ve vyplněných dotaznících a případně si doplní k některým otázkám nové informace;
- kontaktní osoba Sítě MC zkontroluje, zda údaje uvedené v dotaznících souhlasí se skutečným stavem v organizaci (dětský koutek, bezbariérový přístup, prostor pro přebalování a kojení dětí, rodinné slevy či vstupné, třídění odpadu a další.);
- kontaktní osoba Sítě MC položí doplňující otázky kontaktní osobě hodnocené organizace;
- v případě potřeby a po předchozí domluvě mohou být položeny doplňující otázky také zaměstnancům/kyním hodnocené organizace.

Rozhovory se zaměstnanci/kyněmi budou domluveny v dostatečném předstihu kontaktní osobou Sítě MC. Na rozhovory může být vyžádán přesně specifikovaný vzorek zaměstnanců, který bude sestávat ze zástupců/kyň různých skupin (např. žena po MD/RD, muž s dětmi, osoba 50+, žena, svobodná osoba bez závazků, zástupce/kyně středního a vyššího managementu atd.). Otázky budou směřovat na jednotlivé oblasti hodnocení.

Kontaktní osoba Sítě MC zaznamená informace, které jí dotazovaná osoba sdělí, na záznamový arch. Záznamy rozhovorů se zaměstnanci budou poté součástí zprávy, kterou kontaktní osoba Sítě MC o organizaci připraví pro porotu soutěže.

6. Hodnocení organizace porotou soutěže

Porota soutěže bude přihlášenou organizaci hodnotit na základě zprávy o organizaci, kterou připraví projektový tým Sítě MC. V této zprávě budou shrnuty hlavní poznatky z osobní návštěvy Sítě

MC v organizaci, výsledky analýzy dokumentů a případně poznatky rozhovorů se zaměstnanci/kyněmi organizace. Součástí zprávy budou vyplněné dotazníky (zaměstnavatelská oblast, prarodinné aktivity, společenská odpovědnost firem, prostředí organizace a statistické informace) a dokumenty, které organizace Síti MC poskytne. Po prostudování této zprávy a přiložených dokumentů provede porota hodnocení organizace, na jehož základě se rozhodne udělit či neudělit ocenění Společnost přátelská rodině a bude zpracována zpráva a doporučení pro hodnocenou organizaci, která je určena přímo hodnocené organizaci.

Na celorepublikové úrovni budou nominované organizace hodnoceny nezávislou pětičlennou porotou, na krajské úrovni pak bude porota tříčlenná.

V každé porotě zasedne zástupce/kyně Síti MC a další čtyři (na krajské úrovni dva) odbornice/odborníci pohybující se v oblasti rovných příležitostí, lidských zdrojů, prarodinných aktivit, či jiných oborů souvisejících se zaměřením soutěže.

7. Slavnostní vyhlášení

Slavnostní vyhlášení výsledků celorepublikových i krajských kol proběhnou na základě harmonogramu vždy na podzim příslušného roku, a to v listopadu.

U příležitosti vyhlášení výsledků jednotlivých ročníků celorepublikové úrovně budou uspořádány konference věnované vybranému tématu z oblasti sladování rodinného a pracovního života či z oblasti rovných příležitostí.

Ocenění na krajské úrovni budou vybraným organizacím předána na slavnostních vyhlášeních, která budou spojena s akcí zaměřenou na sladování rodinného a pracovního života či oblast rovných příležitostí (konference, přednáška, kulatý stůl s krajskými zastupiteli.)

Každá oceněná organizace podepíše na slavnostních vyhlášeních potvrzení, kterým se zavazuje i nadále dodržovat podmínky, za jejichž nabízení získala certifikát Společnost přátelská rodině. Organizace zároveň bere na vědomí, že v případě nedodržování těchto podmínek jí může být ocenění kdykoliv odebráno. Tento závazek podepisuje zástupce/zástupkyně organizace, který/á ocenění na místě převezme.

8. Závěrečná zpráva pro organizaci od poroty soutěže

Porota soutěže vypracuje pro každou nominovanou organizaci zprávu a doporučení. V této zprávě bude uveden závěr hodnocení poroty, na základě kterého bude nominované organizaci uděleno či neuděleno ocenění Společnost přátelská rodině. Zpráva dále bude obsahovat vyjádření poroty, kde budou uvedeny pozitivní i negativní stránky hodnocení. Dále doporučení poroty, kde budou vypsány oblasti, které by organizace v budoucnu měla zlepšit, nebo na jaké by se měla zaměřit, případně co dělat jinak apod. Doporučení obdrží neoceněné, ale i oceněné organizace.

Harmonogram soutěže

Soutěž je v rámci projektu realizována na celorepublikové úrovni každoročně, na krajské úrovni 1x za dva roky.

V rámci projektu Společnost přátelská rodině bude soutěž realizována:

1. **v roce 2013** na celorepublikové úrovni a dále v těchto krajích:

- Jihočeský
- Jihomoravský
- Karlovarský
- Liberecký
- Pardubický
- Středočeský
- Zlínský

2. **v roce 2014** na celorepublikové úrovni a dále v těchto krajích:

- Královéhradecký
- Moravskoslezský
- Olomoucký
- Plzeňský
- Ústecký
- Vysočina

Rozvržení kampaně v každém roce realizace je na celorepublikové i krajské úrovni následující:

Leden: vyhlášení kampaně

Březen: uzávěrka nominací

Duben – srpen: hodnocení organizací

Září: zpracování dokumentace a předání podkladů porotě

Říjen: zasedání poroty, zpracování zpráv a doporučení pro nominované organizace

Listopad: slavnostní vyhlášení výsledků

Všechny další informace o metodice i celé soutěži Společnost přátelská rodině jsou dostupné na webu projektu: www.familyfriendly.cz

Sladování rodinného a pracovního života & rovné příležitosti žen a mužů

Výsledky průzkumu mezi zaměstnavateli zaměřeného na zavádění a využívání jednotlivých opatření, šetření bylo provedeno Sítí mateřských center o.s. v rámci projektu Společnost přátelská rodině v roce 2012.

Viktorie Kolínská

Autorka a realizátorka dotazníkového šetření

Vzorek firem

Vzorek firem byl sestaven kvótním výběrem z aktuální databáze Českého statistického úřadu podle zaměření firem a krajů. Sběr dat prostřednictvím elektronických dotazníků provedly krajské koordinátorky Sítě mateřských center v období od dubna do srpna 2012 ve všech krajích kromě Hlavního města Prahy.

Výsledný vzorek představuje 534 firem v kvótním poměru podle zaměření, což představuje v každém kraji 39 – 44 organizací.

Původní plánovaný kvótní výběr byl sestaven ze 40 – 60 firem v jednotlivých krajích. Avšak během oslovování jsme došli ke zjištění, že v datech seznamu ČSÚ jsou nedostatky (například v počtech zaměstnanců nebo existenci firmy), stejně tak tazatelky často narážely na neochotu firem účastnit se dotazníkového šetření přesto, že firmy zůstaly v anonymitě. Proto byl nakonec osloven téměř dvojnásobný počet firem, než kolik tvoří výsledný vzorek.

Z výše uvedeného důvodu se ve výběru nacházejí drobné odchylky. Závěrečnou podobu vzorku ukazuje následující tabulka.

Tabulka I: Přehled poměru firem v jednotlivých krajích podle kvótního výběru na základě jejich zaměření

	pěstování + chov	zpracování zemědělských produktů	lehký průmysl	stavebnictví	služby	obchod	věda a technika výzkumy	školství	zdravotnictví a sociální služby
kraje celkově	28	19	129	64	115	43	7	88	39
Jihočeský	5	2	8	5	8	3	0	6	4
Jihomoravský	3	1	11	4	9	5	1	6	1
Karlovarský	1	1	10	6	10	2	1	7	3
Vysočina	5	2	9	7	7	3	0	6	4
Královéhradecký	2	0	12	5	8	3	1	7	3
Liberecký	1	1	11	3	11	3	0	8	2
Moravskoslezský	1	2	9	6	10	4	1	8	3
Olomoucký	3	2	9	4	9	2	0	7	3
Pardubický	2	1	10	5	7	3	0	9	3
Plzeňský	1	3	13	2	10	3	1	5	3
Středočeský	3	2	9	6	9	4	1	7	3
Ústecký	1	0	8	6	9	4	0	7	4
Zlínský	0	2	10	5	8	4	1	5	3

V původním výběru byl zvažován i faktor počtu zaměstnanců ve firmě, problémy uvedené výše na-konec způsobily, že počet firem podle počtu zaměstnanců vznikl ve své podstatě náhodně:

Počet zaměstnanců	Počet firem
do 20	72
21-50	246
51-100	101
101-500	97
501-1000	14
nad 1000	4
Celkem	534

Přístup firem k zaměstnankyním a zaměstnancům v období těhotenství, mateřské a rodičovské dovolené

Více než dvě pětiny firem (**63,5 %**) neseznamuje své zaměstnankyně/ce v rámci procesu jejich přijímání s podmínkami, které umožňují během těhotenství, mateřské a rodičovské dovolené. Na druhou stranu v téměř třech čtvrtinách firem (**73,6 %**) se zaměstnavatelé a zaměstnanci spolu dohodnou o tom, kdy se rodič po mateřské/rodičovské dovolené vrátí zase zpět do práce. Dokonce v téměř pětině firem (**19,7 %**) si může sám rodič určit, kdy se vrátí. Jen **5,2 %** uvedlo, že o čase návratu rozhoduje vedení firmy.

V kontextu velmi nízkého využívání možnosti rodičovské dovolené otci vyzněly nabídky firem relativně vstřícně. **20,4 %** firem počítá s možností, že otec může odejít na rodičovskou dovolenou stejně jako matka, **43,1 %** počítá s touto možností, ale méně než u matek, avšak stále více než třetina firem (**35,4 %**) s takovou možností vůbec nepočítá.

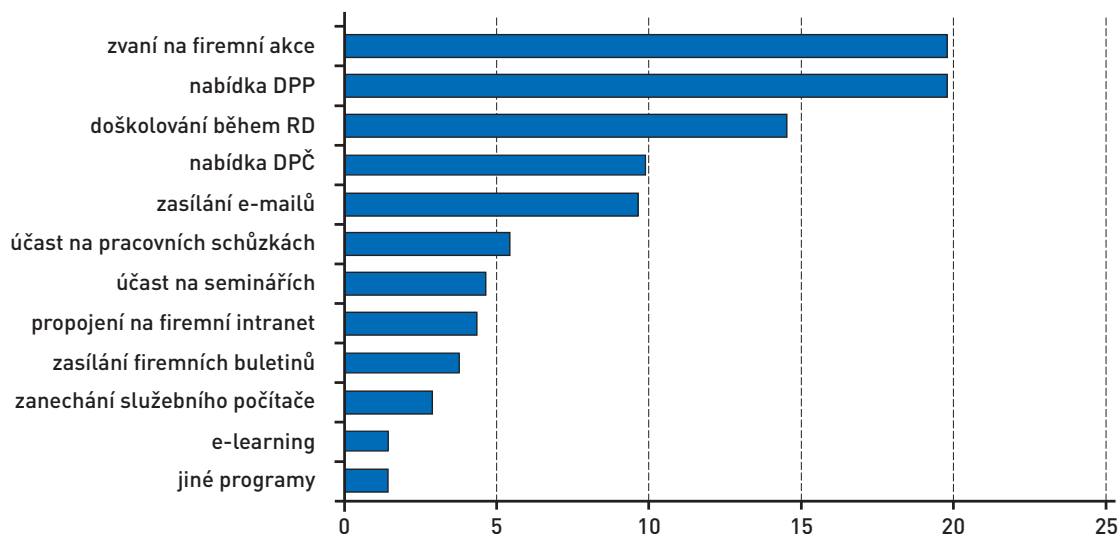
Nabídka programů pro usnadnění návratu po mateřské/rodičovské dovolené

Lze předpokládat, že odpovědi na dotaz, zda při přijímání seznamují firmy zaměstnankyně/ce s podmínkami, které umožňují během těhotenství, mateřské a rodičovské dovolené, by mohly korespondovat s výsledkem odpovědí na dotaz, zda firmy nabízejí programy pro usnadnění návratu po mateřské/rodičovské dovolené. Takovou nabídku totiž poskytuje pouze necelá třetina (**28,5 %**) ze všech respondentů.

Na dotaz, jaké programy pro usnadnění návratu po mateřské/rodičovské dovolené nabízejí, měly firmy možnost vybrat z více odpovědí. Šetření ukázalo, že firmy nejčastěji zvou zaměstnankyně/ce na mateřské a rodičovské dovolené na **firemní akce 19,8 %** (106 firem). Poměrně hodně firem se snaží udržovat profesní dovednosti zaměstnankyň/ců na rodičovské dovolené nabídkou pracovního zapojení na **dohodu o provedení práce 16 %** (86 firem) případně na **dohodu o pracovní činnosti 9,9 %** (53 firem) a také **doškolováním 14,6 %** (78 firem).

Pro udržování kontaktu se zaměstnankyněmi/ci na rodičovské dovolené pak využívají firmy nejrozličnější způsoby, které v současné době umožňuje elektronická komunikace: posílání **e-mailů 9,7 %** (52 firem), propojení na **firemní intranet 4,1 %** (22 firem), zasílání **firemních bulletinů 3,7 %** (20 firem), méně často je využívám **e-learnig** pouze **1,4 %** firem (8). **5,4 %** (29) firem zve na **pracovní jednání** ty, kdo jsou na rodičovské dovolené, **2,8 %** (15) firem ponechává svým zaměstnankyním/cům **firemní počítač**.

Graf I: Nabídka programů pro usnadnění návratu po mateřské/rodičovské dovolené (v %)

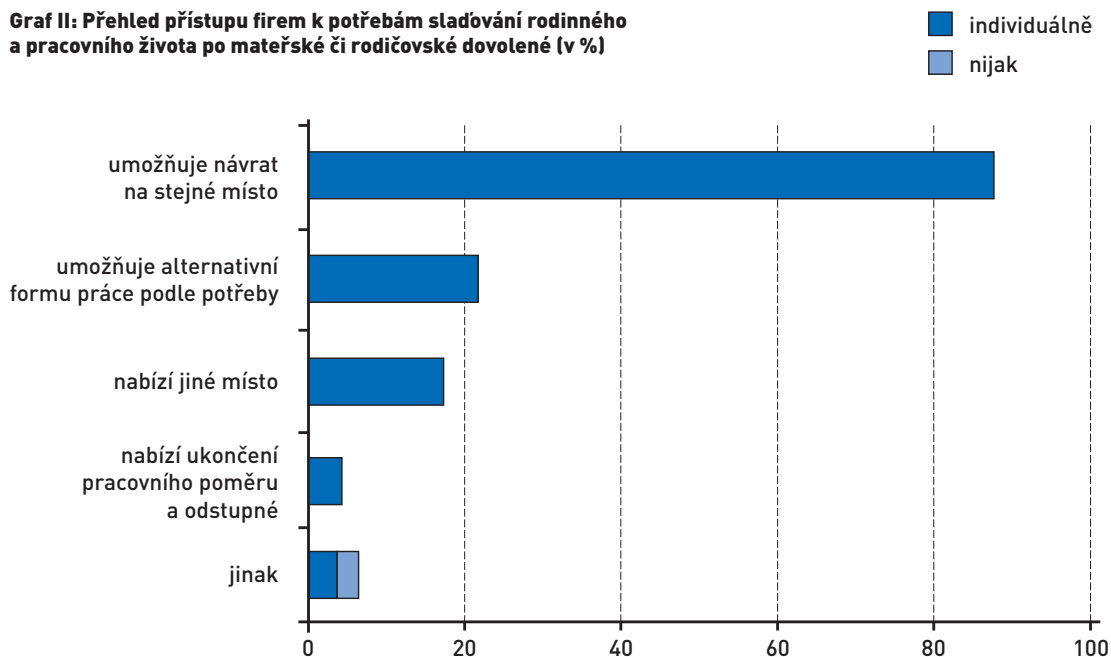


Přístup k zaměstnankyním a zaměstnancům po mateřské a rodičovské dovolené

Výsledky odpovědí na dotaz, jak firmy přistupují k potřebám sladování rodinného a pracovního života zaměstnankyň/ců po mateřské a rodičovské dovolené, nevzbuzují velký optimismus. Většina firem (88 %) z celého vzorku (534) – tedy **472** sice umožňuje **návrat na stejnou pracovní pozici**, ale už jen **119**, což znamená 22 %, umožní **alternativní formu podle jejich potřeby**.

Jiné pracovní místo nabízí **81** firem (15 %) a dokonce **27** firem (5 %) **ukončení pracovního poměru** (být s odstupným).

Graf II: Přehled přístupu firem k potřebám sladování rodinného a pracovního života po mateřské či rodičovské dovolené (v %)



Flexibilní formy práce

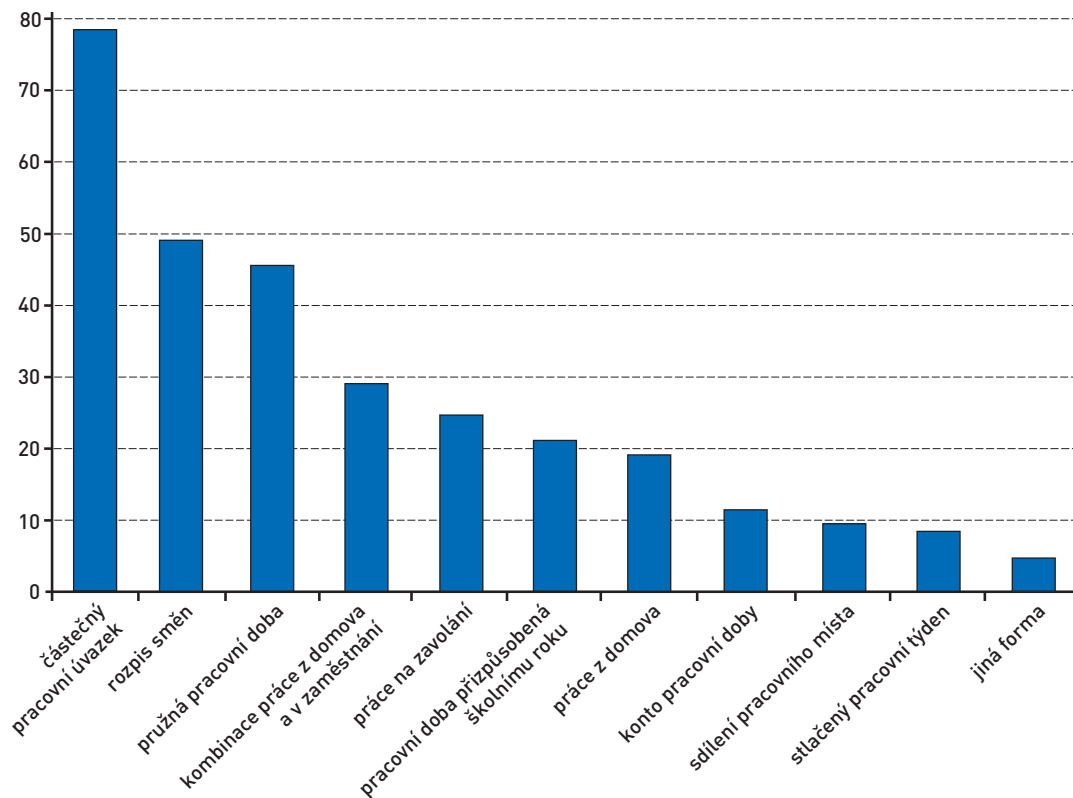
Četnost nabídky flexibilních forem práce

Průzkum sledoval přístup firem k nabídce flexibilních forem práce. Respondenti vybírali ze škály flexibilních forem práce podle nabídky, kterou firma nabízí. 77 % respondentů (451 firem) uvedlo, že umožňují **částečné úvazky**. 48 % firem (257 firem) umožňuje svým zaměstnancům, aby si **vybrali směnu** v čase, který jim vyhovuje. O něco méně firem – celkem **45 %** (240 firem) – poskytuje možnost **pružné pracovní doby**.

Daleko menší nabídku pak tvoří **kombinace práce z domova s prací na pracovišti zaměstnavatele**, zde se jedná o **29 % zaměstnavatelů** (154 firem). Práci na zavolání nabízí jen **25 %** firem (136 firem). Pro mnohé rodiče malých dětí bývá problémem zařídit péči o děti v době školních prázdnin, přesto **pouze 22 %** zaměstnavatelů (118 firem) umožní svým zaměstnancům **přizpůsobit pracovní dobu potřebám školního roku**.

Další možnosti se už vyskytují jen sporadicky. Pouze **19 %** respondentů (100 firem) uvedlo, že jejich firma poskytuje možnost **práce z domova**. Nabídku **konto pracovní doby** uvedlo pouhých **12 %** respondentů (63 firem). Nevyužívaným potenciálem zůstávají **sdílená pracovní místa**, uvedlo je jen **9 %** dotazovaných (48 firem). Rovněž **stlačený pracovní týden** nepatří mezi časté možnosti, zaměstnavatelé ho nabízejí pouze v 9 % případů (39 firem). Možnost „jiné“ uvedlo 24 respondentů, avšak neuvedli, jakou nabídku poskytují.

Graf III: Přehled četnosti nabídky flexibilních forem práce (v %)



Nabídka flexibilních forem práce podle zaměření zaměstnavatele

Zajímavý pohled přináší rozložení nabídky flexibilních pracovních úvazků tak, jak ji nabízejí zaměstnavatelé v různých oblastech svého působení. Spektrum četnosti odráží fakt, že nabídka ně-

kterých možností je v dané oblasti snazší. Například ve školství celkem logicky mají zaměstnanci možnost přizpůsobit pracovní dobu potřebám školního roku. Příznivě vyznívá příležitost pro zaměstnance podílet se na rozpisu pracovních směn, a to ve všech oblastech.

Tabulka II: Rozložení nabídky flexibilních forem práce podle zaměření zaměstnavatele

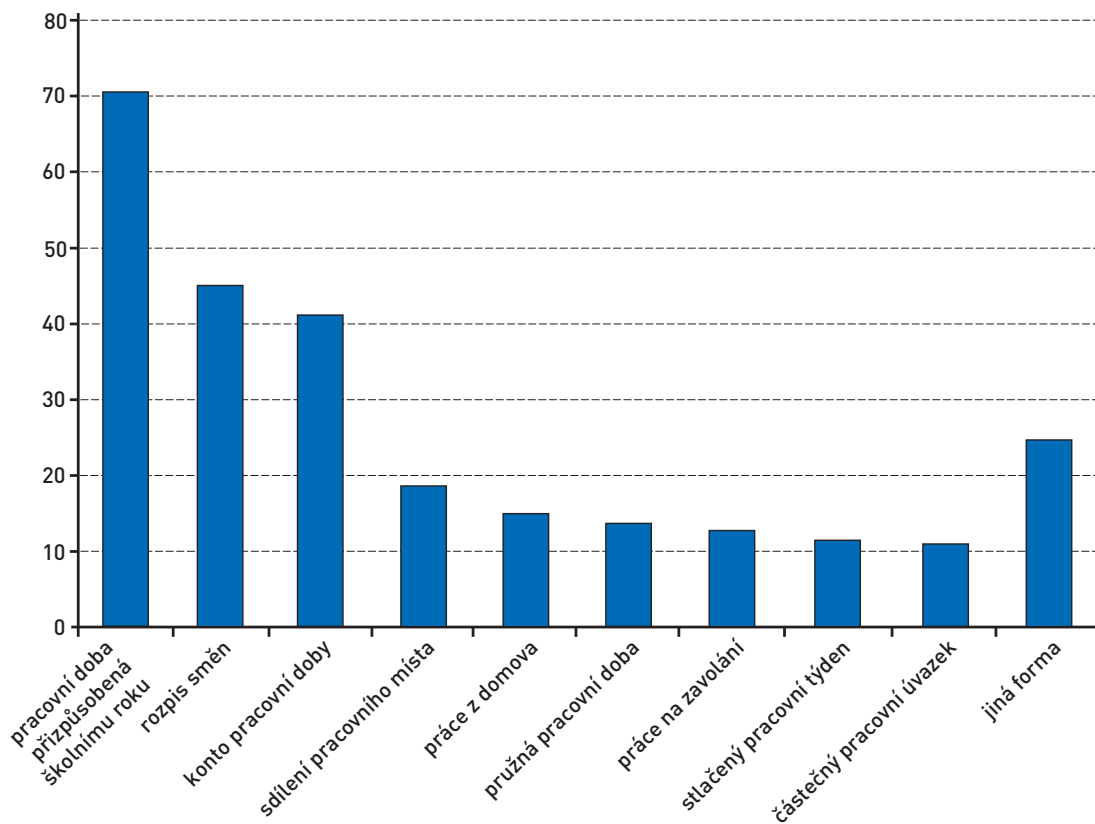
	jiná forma práce	částečný pracovní úvazek	pružná pracovní doba	konto pracovní doby	stlačený pracovní týden	sdílení pracovního místa	práce z domova	práce z domova s prací v zaměstnání	práce na zavolání	pracovní doba přizpůsobená školnímu roku	rozpis směn
pěstování a chov	0	17	8	1	1	0	4	4	6	1	13
zprac. zem. prod.	2	16	9	2	1	2	1	3	7	1	15
lehký průmysl	6	93	67	17	9	6	30	35	38	6	74
stavebnictví	2	49	23	6	1	4	12	17	14	4	14
služby	6	90	69	19	16	14	31	38	31	22	54
obchod	5	30	17	6	1	8	11	18	7	4	22
věda a technika	1	5	4	2	0	0	1	1	2	2	5
školství	2	78	24	5	7	10	3	27	20	69	29
zdr. a soc. služby	0	36	18	5	3	3	7	10	11	9	30

Využívání flexibilních forem práce zaměstnanci/kyněmi

Přehled o tom, jak zaměstnankyně/ci využívají nabídku svých zaměstnavatelů, částečně vypovídá o jejich potřebách. Nejvíce zaměstnankyň/ců využívá nabídku přizpůsobit práci potřebám školního roku (**70,7 %**). Velký zájem projevují o možnost podílet se na **rozpisu směn (44,9 %)** a o práci v režimu **pracovního konta (41,8 %)**. Další formy práce už nejsou tak často využívané.

Zůstává otázkou, jaké jsou důvody. Výzkum mezi zaměstnanci by zajisté mohl přinést vysvětlení. Nabízí se častý argument, kterým se vysvětluje nízké využívání částečných úvazků a jiných forem práce spojených s kratší pracovní dobou, a sice finanční důvody a také obava z vyššího výkonu za nižší odměnu.

Graf IV: Procento využití flexibilních forem práce zaměstnankyněmi a zaměstnanci



Komu je nabídka flexibilních forem práce určena

Šetření sledovalo rovněž, komu zaměstnavatelé umožňují využívání nabídky, kterou poskytují. Specifikace této otázky přinesla v odpovědích poměrně nepříznivou zprávu, a sice že nabídka flexibilních forem práce ještě neznamena, že je umožněna každému, kdo o některou z forem požádá. Například z odpovědí vyplynul zajímavý jev, že firmy sice nabízejí ze všech možností nejvíce částečný úvazek, ale ne vždy, když o něj někdo požádá, k tomu dochází jen ve 35 % firem. 40 % zaměstnavatelů ho umožní pouze ve výjimečných případech. V pěti procentech odpovědí zaznělo, že nabídka je určena speciálně rodičům s malými dětmi a ve stejném procentu pouze lidem, kteří pobírají invalidní důchod nebo jsou v důchodu.

Standardní firemní nabídkou se stalo pouze přizpůsobování pracovní doby potřebám školního roku, ovšem jen v sedmi procentech firem, které uvádějí, že tuto možnost nabízejí.

U možnosti nabídky částečného pracovního úvazku se objevilo také klasické zdůvodnění ze zákoníku práce, a sice „pokud to podmínky umožňují“ (10 %), obdobně i v případě pružné pracovní doby (9,4 %).

Respondenti uvádějí také možnost nabídky flexibilních forem za jiných podmínek či jiné skupině lidí, ale tuto odpověď nespécifikují.

Tabulka III: Celkový přehled podmínek, za jakých firmy umožňují nabídku flexibilních forem práce (v %)

	pokaždé, když o ni někdo požádá	pouze ve výjimečných případech	pouze rodičům na RD	invalidní důchod, důchod	pokud to umožňují podmínky ve firmě	dané typem práce	standard firmy	jindy/ jiné skupině lidí
jiné	1,7	1,3	0,2	0,0	0,0	0,0	0,0	0,9
stlačený pracovní týden	2,8	2,8	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
sdílení pracovního místa	2,8	3,9	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1
konto pracovní doby	5,1	3,6	0,4	0,0	0,0	0,0	0,0	2,1
pracovní doba přizpůsobená školnímu roku	8,4	2,2	0,2	0,0	0,0	0,0	6,2	0,9
práce z domova	3,2	11,4	1,5	0,0	0,0	0,0	0,0	4,3
práce na zavolání	3,2	15,2	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	8,8
práce z domova s prací v zaměstnání	5,4	16,5	0,9	0,0	0,0	6,0	0,0	1,9
rozpis směn	16,9	10,5	0,2	0,0	0,0	12,7	0,0	2,6
pružná pracovní doba	20,0	12,2	0,7	0,0	8,2	0,0	0,0	4,3
částečný pracovní úvazek	31,3	34,8	4,9	4,9	9,0	0,0	0,0	2,8

Proč někteří zaměstnavatelé flexibilní formy práce nenabízejí

Ve zdůvodnění zaměstnavatelů, proč flexibilní formy práce nenabízejí, se objevily poměrně logické odpovědi, které výzkum předpokládal, a sice že ne všechny pozice a všechny provozy firem takové nabídky odpovídají.

Alarmující je velmi časté zdůvodnění, že se firmě daná flexibilní forma nevyplatí, což uvedlo 35–40 % firem u všech možností, výjimku tvoří částečné úvazky, kde bylo toto zdůvodnění uvedeno pouze v 10,5 %.

Překvapivá je i neznalost některých forem práce, například formu práce v podobě konta pracovní doby neznalo 17 % respondentů, neznalost stlačeného pracovního týdne přiznali ve 27,5 % případů a o možnosti sdílených úvazků nevěděli dokonce ve 32 % firem.

Výsledky rovněž ukazují, že o nabídku flexibilních forem práce není až tak velký zájem. Například 44 % respondentů to sdělilo v případě částečných úvazků, tam lze uvažovat, jak bylo výše zmíněno, že většina zaměstnanců potřebuje pracovat z ekonomických důvodů na celý úvazek.

Na druhou stranu u dalších flexibilních forem práce uvádějí firmy nezájem zaměstnankyň/ců kolem 15–23 %, je tedy otázkou, zda tento nezájem nevyplývá z neznalosti zaměstnankyň/ců nebo z jejich obav si o žádoucí formu práce požádat.

Tabulka IV: Uváděné důvody, proč firmy flexibilní pracovní úvazky nenabízejí (v %)

	není o ni dostatečný zájem	nevyplatí se nám	máme s ní špatné zkušenosti	o této možnosti jsme nikdy neslyšeli	neumožňuje to provoz	jednosměnný provoz	jiný důvod
částečný pracovní úvazek	9,7	8,6	0,9	0,2	0,0	0,0	2,8
rozpis směn	5,4	20,2	0,7	1,7	6,4	8,6	1,5
pružná pracovní doba	8,6	21,5	2,2	0,2	20,8	0,0	0,6
práce z domova s prací v zaměstnání	6,2	28,1	3,7	0,6	24,5	0,0	0,9
práce na zavolání	9,4	29,4	2,6	6,0	16,1	0,0	2,6
pracovní doba přizpůsobená školnímu roku	18,2	24,0	1,1	9,9	11,6	0,0	4,5
práce z domova	6,6	31,1	5,2	0,7	30,0	0,0	1,7
sdílení pracovního místa	18,4	25,8	1,1	22,7	8,1	0,0	5,1
konto pracovní doby	18,9	28,7	1,9	14,0	14,8	0,0	3,4
stlačený pracovní týden	13,7	28,3	1,1	23,8	18,0	0,0	1,5

Služby péče o děti zaměstnankyň a zaměstnanců

Nabídky služeb péče o děti zaměstnankyň/ců nejsou povinné, patří ve své podstatě mezi benefity, svojí povahou však velmi napomáhají při sladování rodinného a pracovního života. Firmy tak zároveň deklarují svůj vztah ke svým zaměstnancům/kyním a jejich rodinám.

Firmy se nejvíce (**31 %** tj. 166 firem) prezentují nabídkou **pořádáním firemních akcí pro celou rodinu** jako určitého benefitu pro rodiny. Roli zřejmě sehrává nejen tradice, ale také to, že se akce pro rodiny organizují většinou jednou či dvakrát do roka a že pro organizace jednorázové akce nebývá náročná fyzicky ani finančně.

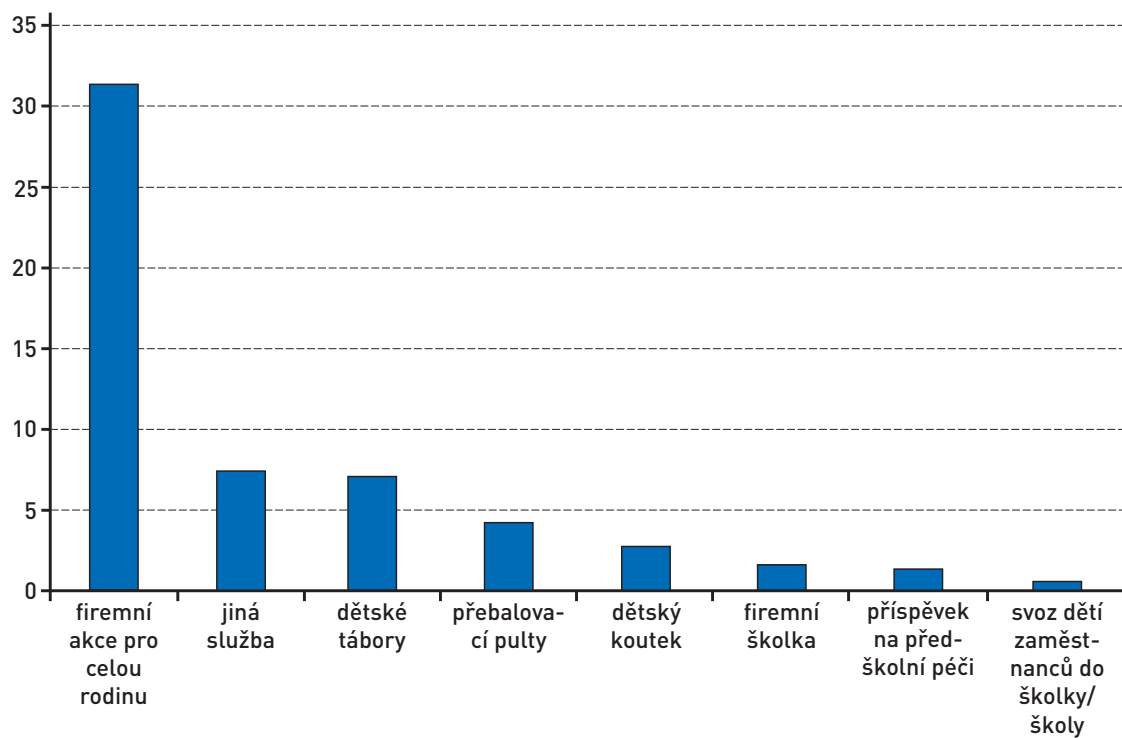
Další častěji nabízenou službou pro děti zaměstnankyň/ců, která zřejmě vychází z tradice, jsou **dětské tábory 6,7 %** (36 firem).

Nově zavádějí firmy **přebalovací pulty 4,1 %** (22 firem), **2,6 %** (14 firem) jich má zavedený **dětský koutek** a ve sledovaném vzorku se objevilo **8 firemních školek**, ovšem ve třech případech se jednalo přímo o mateřskou školu jako takovou. Jen velmi malý počet firem nabízí příspěvky na předškolní péči o děti svých zaměstnankyň/ců, ve výsledném vzorku to uvedlo jen **1,2 %** (6 firem). Půl procenta firem sváží děti do školek.

Některé výsledky potvrdily předpokládané očekávání, totiž že největší pozornost dětem svých zaměstnankyň/ců zatím věnují zaměstnavatelé ve školství a ve službách.

Více v tabulce V – Nabídka služeb péče o děti zaměstnanců/kyň podle odvětví. Je možné rovněž uvažovat, zda sehrává roli velikost firem, kde se lidé více znají, nebo zda se pouze odráží největší četnost firem dané velikosti.

Graf V: Nabídka služeb péče o děti zaměstnankyň /ců (v %)



Tabulka V: Nabídka služeb péče o děti zaměstnankyň/ců podle odvětví (v %)

NABÍDKA	ZAMĚŘENÍ									
	pěstování a chov	zpracování zemědělských produktů	lehký průmysl	těžký průmysl	stavebnictví	služby	obchod	věda a technika	školství	zdravotnictví a sociální služby
firemní školka	0	0	0	0	2	2	0	1	3	0
dětský koutek	1	0	1	0	1	5	2	0	1	3
svoz dětí do školy/školky	0	0	0	0	0	0	1	0	2	0
přebalovací pulty	0	0	0	0	1	12	3	0	2	4
dětské tábory	0	1	2	0	1	8	0	0	20	4
firemní akce pro celou rodinu	2	5	38	0	14	41	12	1	39	13
příspěvek na předškolní péči	0	0	1	0	2	2	0	0	1	0
jiná služba	2	2	5	0	2	9	3	0	14	2

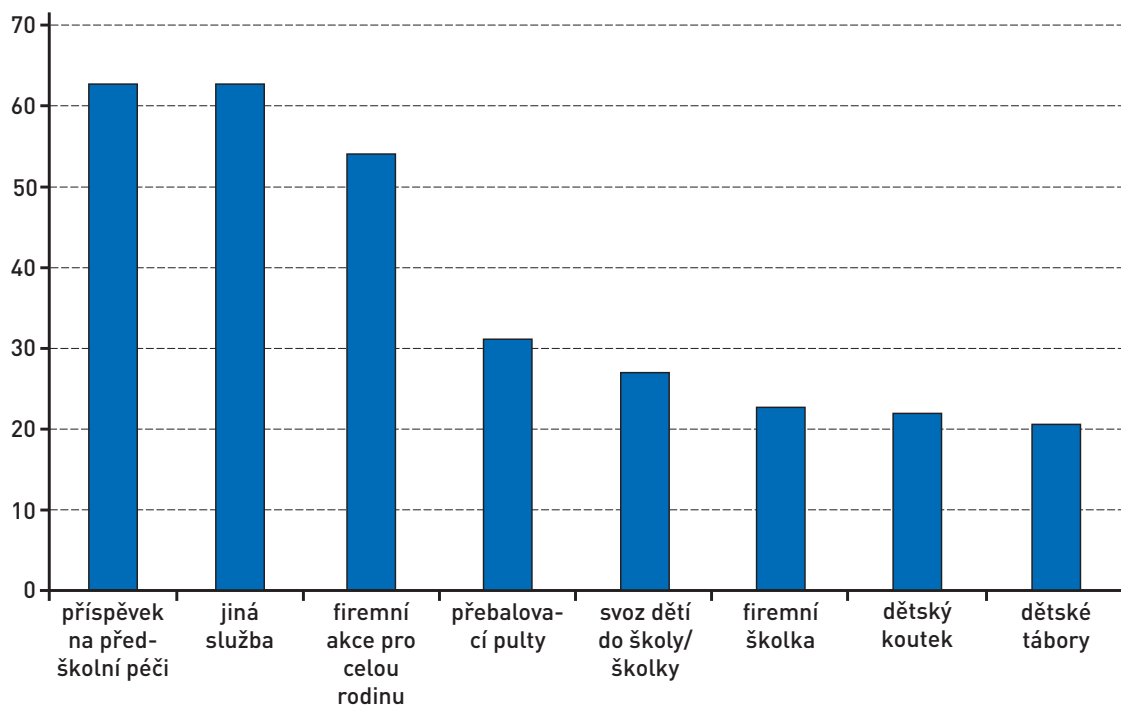
Tabulka VI: Nabídka služeb péče o děti zaměstnankyň/ců podle počtu zaměstnankyň/ců (v %)

NABÍDKA	VELIKOST - POČET ZAMĚSTNANKYŇ/CŮ					
	do 20	21 - 50	51 - 100	101 - 500	501 - 1000	nad 1000
firemní školka	2	2	0	2	1	1
dětský koutek	2	9	1	2	0	0
svoz dětí do školy/školky	1	1	0	1	0	0
přebalovací pulty	3	12	2	3	2	0
dětské tábory	3	18	6	6	3	0
firemní akce pro celou rodinu	18	69	28	41	8	2
příspěvek na předškolní péči	2	0	1	1	1	1
jiná služba	2	17	9	11	0	0

Využívání

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že nabídka nemusí nezbytně odrážet potřebu či zájem zaměstnankyň/ců. Nejvíce jsou využívány příspěvky na péči o předškolní děti (63 %), stejně jako jiné služby zaměstnankyním/cům, které však nebyly specifikovány. Zatímco nabízené firemní akce využívá pro své děti v průměru jen 54 % zaměstnankyň/ců.

Graf VI: Průměrné procento využití služeb péče o děti zaměstnankyň/ců



Zdůvodnění, proč firmy nabídky služby péče o děti nenabízejí

Respondenti velmi často uváděli, že důvodem, proč jejich firma nenabízí různé formy péče o děti, je nezájem ze strany zaměstnanců. A také zcela nepokrytě, že se to jejich firmě nevyplatí. Z odpovědí rovněž vyšlo, že v některých firmách poprvé slyšeli například o možnosti benefitů v podobě příspěvku na předškolní péči o děti svých zaměstnankyň/ců.

Tabulka VII: Uváděné zdůvodnění absence nabídky služeb péče o děti (v %)

	není o ni dostatečný zájem	nevyplatí se nám	máme s ní špatné zkušenosti	o této možnosti jsme nikdy neslyšeli	jiné důvody
firemní školka	36,3	41,0	0,0	2,4	10,3
svoz dětí do školy/školky	39,5	37,3	0,2	3,2	6,4
dětský koutek	37,8	34,8	0,2	2,6	10,1
příspěvek na předškolní péči	21,2	40,6	0,4	10,3	12,5
přebalovací pulty	55,1	19,1	0,0	2,8	6,9
dětské tábory	36,7	32,4	0,4	2,6	10,3
firemní akce pro celou rodinu	29,4	18,5	0,9	1,1	7,5

Zajímavá jsou zdůvodnění uvedená v kolonce „jiné“. Některá zní více jako výmluva, například bylo několikrát zdůrazněno, že se jedná o státní/příspěvkovou organizaci a tudíž jí brání nabízet benefity, nebo „nechceme, hospodaříme s veřejnými penězi, zaměstnanci mají dostatečné příjmy“. Také že v nabídce brání legislativa. Případně bylo uvedeno, že firma pořádá akce pouze pro své zaměstnance/kyně.

V odpovědích padaly i varovné signály, například, že ve firmě pracují jen muži, tedy že mužů se rodinné benefity netýkají. Nebo ještě silnější argument, který zaznívá i v jiných šetřeních, a sice že by se jednalo o diskriminaci zaměstnankyň/ců bez dětí.

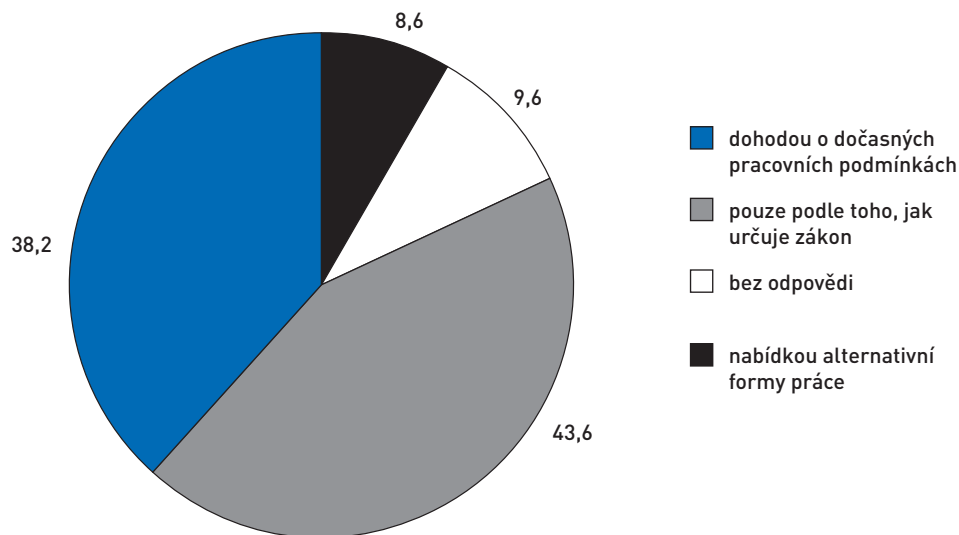
Z poznámek rovněž vyplynulo, že osoba, která byla pověřena vyplněním dotazníku, zjevně zastává jiné názory než vedení firmy.

Speciální pracovní podmínky vstřícné potřebám rodin

Rodiny se občas dostávají do nejrůznějších situací, ve kterých potřebují speciální pracovní podmínky, aby se jim podařilo skloubit zatížení v rodině a pracovní povinnosti – například pečují o závislé členy rodiny. Často se jedná o přechodná období, kdy by jim mohl pomoci vstřícný přístup zaměstnavatele. V poslední době narůstá počet osob, které potřebují řešit péči o své staré rodiče. A tak problematika se stává stále aktuálnější.

Dotazníkové šetření se proto rovněž zaměřilo na oblast specifických potřeb rodin a výsledky vyznívají velmi vstřícně. Téměř polovina respondentů (43,6 %) uvedla, že v případě uvedené situace přistupují k potřebám svých zaměstnankyň/ců v souladu se zákonem, a 38,2 % uvedlo, že nabízejí dočasné pracovní podmínky. Skoro 9 % také nabízí alternativní formu práce.

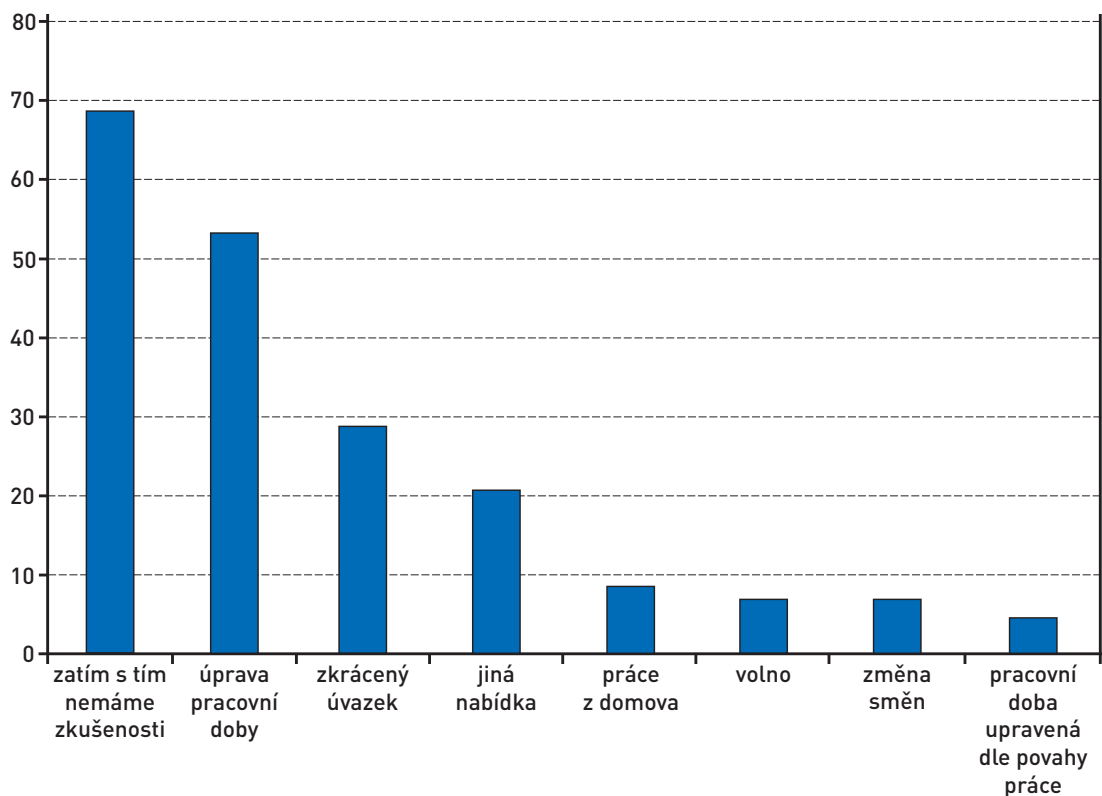
Graf VII: Počet firem podle přístupu k zaměstnankyním/cům v případě specifických potřeb (v %)



Specifikace nabídky

Na otázku, která měla specifikovat nabídku alternativní formy práce, odpovědělo jen 8,6 % respondentů (46 firem) – tedy velmi málo – s tím, že zatím nemají zkušenosti. Škála níže uvedené nabídky spíše prezentuje určitou představu řešení než reálný stav. Ale vypovídá o snaze vyhovět především úpravou pracovní doby či zkrácením pracovního úvazku.

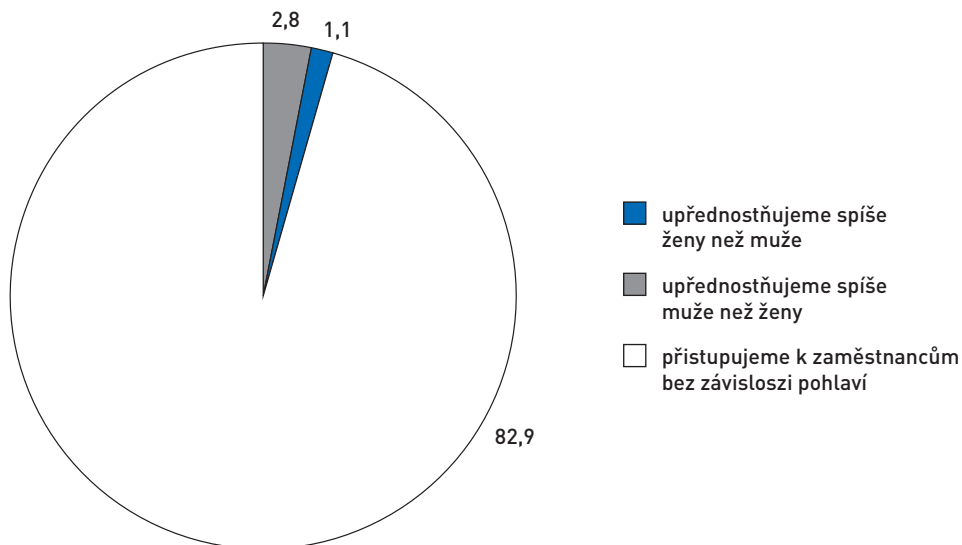
Graf VIII: Specifikace alternativní formy práce pro zaměstnankyně/ce se specifickými potřebami (v %)



Postoj firem ženám a mužům v případě specifických potřeb

Po zpracování předchozích otázek týkajících se zejména rodin s malými dětmi nebylo očekávání přístupů firem v oblasti specifických podmínek příliš vysoké. Odpovědi přinesly jednoznačně příznivou zprávu o tom, že zaměstnavatelé v téměř 83 % přistupují v této oblasti ke svým zaměstnankyním/cům rovnocenně. Zbytek (4 %) jen o trochu více upřednostňuje ženy, a sice přibližně 3:1, což vyplývá ze skutečnosti, že ženy pečují o své rodiče a nemohoucí členy domácnosti více než muži.

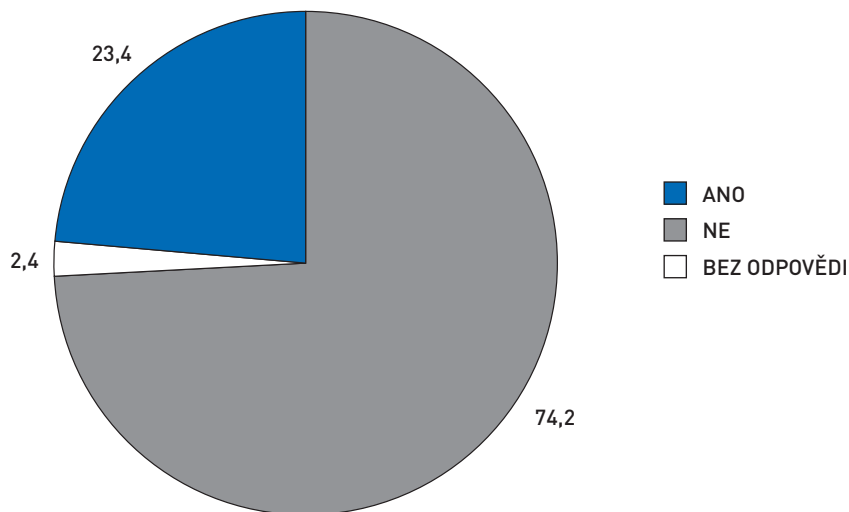
Graf IX: Postoj firem v případě specifických potřeb rodin (v %)



Rovné příležitosti žen a mužů

Poslední část dotazníkového šetření byla zaměřena na rovné příležitosti žen a mužů. Z odpovědí vyplynulo, že pouze 23,4 % firem si vede genderové statistiky, téměř tři čtvrtiny, tedy 74,2 % respondentů sdělilo, že si takové statistiky vůbec nevedou, a 2,4 % respondentů na tuto otázku neopovědělo.

Graf X: Vedení genderových statistik (v %)

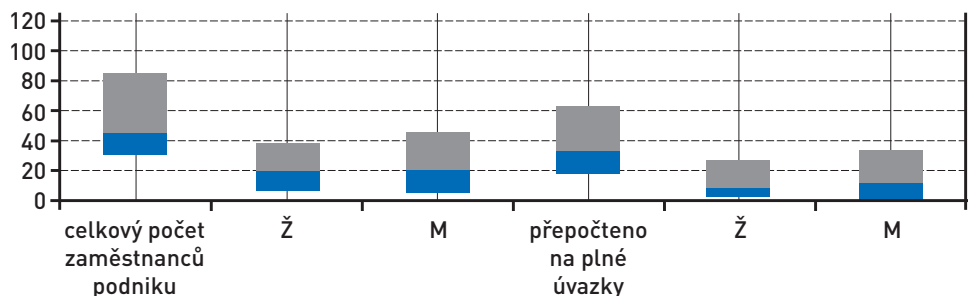


Skladba zaměstnankyň a zaměstnanců

Na otázky o celkovém počtu zaměstnankyň a zaměstnanců ve firmách a na jejich celkové rozložení ve vedoucích pozicích neopověděli všichni respondenti. Lze předpokládat, že tomu tak je i vzhledem k tomu, že si nevedou genderové statistiky, tudíž nemají přehled a neměli ochotu si data zjistit. Přesto celkový přehled částečně napovídá o stavu poměru zaměstnaných žen a mužů.

Ze zkoumaného vzorku pocházelo nejvíce odpovědí z firem, které mají kolem 25–80 zaměstnanců – úplně nejvíce kolem 40. V těchto firmách pracuje více mužů než žen a také více žen pracuje na menší pracovní úvazky, a to nezávisle na velikosti podniku.

Graf XI: Celkové rozložení zaměstnankyň a zaměstnanců

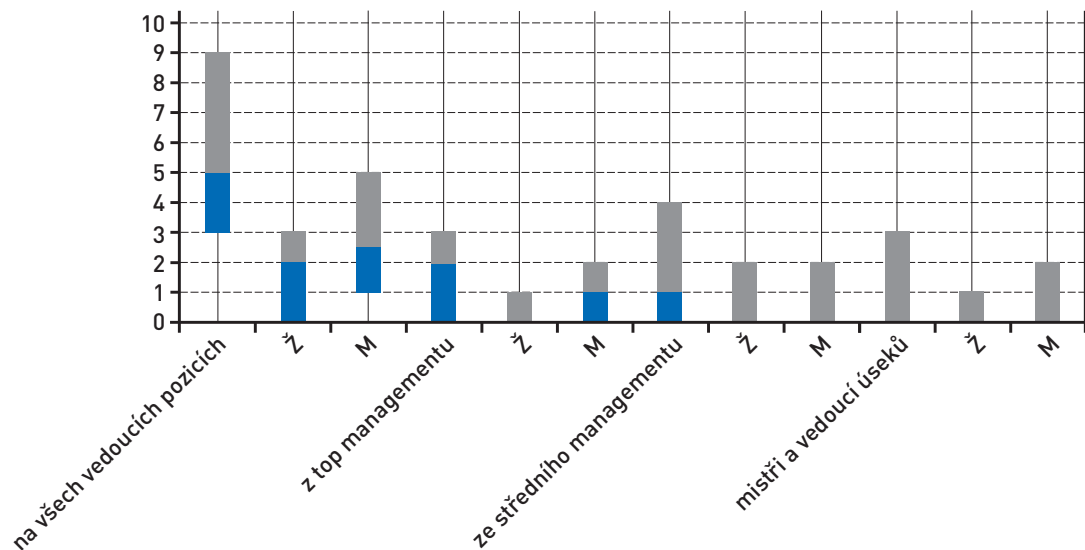


Rozložení žen a mužů podle vedoucích pozic

Muži obecně zastávají více vedoucích pozic v poměru 3 : 5. Z toho pak v top managementu to bývá 1 : 2, ve středním managementu se obsazení vyrovnává a opět klesá v neprospěch žen na pozicích mistrů a vedoucích úseků.

Na základě detailního sledování odpovědí lze konstatovat, že s rostoucím počtem zaměstnanců klesají počty žen ve vedoucích pozicích.

Graf XII: Rozložení žen a mužů ve vedoucích pozicích



Závěr

Dotazníkové šetření odhalilo přetrvávající nepoměr v přístupu k zaměstnankyním a zaměstnancům v období, kdy nejvíce potřebují sladovat rodinné a pracovní povinnosti, tedy v období, kdy mají malé děti. Programy podporující sladování rodinného a pracovního života zatím nepatří k zaměstnavatelským standardům.

Flexibilní formy práce jako nástroj sladování a rovněž rodinně přátelské benefity nejen, že nejsou dostatečně nabízeny, ale ani nejsou dostatečně známy ve své široké škále. Uváděné důvody, proč nejsou využívány, často vypovídají o nízké informovanosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatelů.

Rýsuje se však pozitivní přístup ve specifických situacích – v případě potřeby péče o závislého člena rodiny. Zde je ale třeba konstatovat, že se jedná o zatím nové téma a v odpovědích spíše zaznívala vůle otázku případně řešit, než že by nabídka patřila k firemním standardům.

Neochotě zaměstnavatelů zabývat se danou problematikou odpovídá i to, že se ve firmách nevedou genderové statistiky. Nerovné postavení žen se projevuje ve všech velikostech firem. To, že především ženy pracují na nižší úvazky, není pozitivním signálem, ale pouhým obrazem přístupu k potřebě sladování rodinného a pracovního života.

Nejedná se však jen o nedostatky na straně zaměstnavatelů. Je žádoucí, aby se na prosazování rovných příležitostí žen a mužů podílela i sama zaměstnanecká strana. Jedině otevřenost a ochota ke spolupráci v hledání oboustranné spokojenosti může být cestou ke zlepšení na trhu práce.

Stejně tak na trhu práce přátelském rodině může inspirovat a motivovat i oceňování příkladů dobré praxe.

Projekt Společnost přátelská rodině

Klára Vlková

projektová manažerka Síť mateřských center

Společnost přátelská rodině je projekt **Síť mateřských center o.s.** zaměřený na **motivaci zaměstnavatelů k uplatňování rovných příležitostí a zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního života** jejich zaměstnanců. Důraz je kladen na rodinu v každé životní fázi, tzn. na všechny generace a jejich potřeby.

Síť mateřských center se svou činností dlouhodobě snaží podporovat zájmy cílové skupiny rodičů pečujících o děti (zejména předškolního věku), stejně jako osob starších 50 let. Jedním z největších problémů, které tato cílová skupina musí v současné době řešit, je sladování jejich rodinného a pracovního života. Projekt reaguje na tuto aktuální potřebu cílové skupiny a navazuje na dosavadní dlouholetou činnost Síť MC – **snaží se motivovat zaměstnavatele k uplatňování rovných příležitostí a zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního života** jejich zaměstnanců. Důraz je přitom kladen na rodinu v každé životní fázi, tzn. na všechny generace a jejich potřeby.

Na realizaci projektu se partnersky podílí společnost **LMC s.r.o.** – nejvýznamnější operátor na českém elektronickém trhu práce a jedna z předních evropských e-recruitmentových společností, a **Jihomoravský kraj**, který se významně a dlouhodobě věnuje rozvíjení prorodinné politiky.

V rámci projektu jsou realizovány dva hlavní okruhy aktivit:

1. aktivity pro zaměstnavatele

- rozsáhlý průzkum zaměřený na zavádění a využívání jednotlivých opatření ke sladování rodinného a pracovního života a na uplatňování rovných příležitostí žen a mužů;
- publikace pro zaměstnavatele věnovaná problematice sladování rodinného a pracovního života s důrazem na alternativní formy práce a alternativní službu péče o děti;
- workshopy zaměřené na zavádění opatření pro sladování rodinného a pracovního života a na uplatňování rovných příležitostí žen a mužů;

2. kampaň Společnost přátelská rodině

- projekt dále rozvíjí tradiční kampaň Síť MC, realizovány budou dva ročníky soutěže na celorepublikové úrovni a v každém kraji jeden ročník úrovně krajské;

- inovace a pravidelná aktualizace webových stránek www.familyfriendly.cz;
- výsledky celorepublikových kol budou vyhlášeny na konferencích.

Projekt je realizován v celé České republice mimo hl. m. Prahy, od 1. března 2012 do 28. února 2015.

Projekt Společnost přátelská rodině je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Manažerka projektu: Klára Vlková, klara.vlkova@materska-centra.cz



SÍŤ MATEŘSKÝCH CENTER®

Síť mateřských center o.s.

Občanské sdružení Síť MC vzniklo v roce 2001. Posiluje občanský život komunity, hodnoty rodiny a mezigeneračních vztahů, úlohu rodičů, mateřskou a otcovskou roli ve společnosti, podporuje právní ochranu rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny, usiluje o zdravý život ve zdravém prostředí.

Síť MC poskytuje svým členům podporu a metodické vedení, pomáhá vzniku nových MC, pořádá semináře a konference, spolupracuje se státními i nestátními organizacemi i se zahraničními subjekty podobného zaměření.

V současné době sdružuje Síť MC více než 300 členských MC.

Více na www.materska-centra.cz.

Autoři a autorky:

Marie Audrlická, Vera Budway-Strobach, Petra Červinková, Rut Kolínská, Viktorie Kolínská, Anna Kůrková, Martina Lacinová, Monika Ladmanová, Jan Mičán, Petr Pavlík, Lucie Plešková, Petr Skondrojanis, Rostya Gordon Smith, Klára Vlková, Martin Záhořík

Společnost přátelská rodině

Vydání první

Editorka: Rut Kolínská

Obálka, sazba, grafická úprava: Milan Šíp, Creative Shop

Tisk: Tiskárna Brouček, U Dubu 76, 147 00 Praha 4, www.tiskarna-broucek.cz

Vydala v roce 2013 Síť mateřských center o.s. 2013, Široká 15, Praha 1

ISBN 978-80-260-3765-1

Tato publikace vznikla v rámci projektu Sítě mateřských center o.s. Společnost přátelská rodině financovaného z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

