

Technická univerzita v Liberci

Ekonomická fakulta

Studijní program: N 6208 Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika

Podmínky pro rodiče s dětmi ve firmě ABB, s.r.o.

Working conditions for parents in a company ABB, s.r.o.

DP-EF-KPE-2010-69

EVA POKORNÁ

Vedoucí práce: Ing. Martina Prskavcová, Ph.D., Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Magdaléna Steinerová, ABB, s.r.o.

Počet stran: 90

Počet příloh: 7

Datum odevzdání: 7. 5. 2010

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. O právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 07. 05. 2010

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na společenskou odpovědnost a její implementaci v konkrétním podnikatelském subjektu. Společnost ABB, s.r.o., v jejíž spolupráci byla práce vyhotovena, podnikla v rámci společenské odpovědnosti mnoho aktivit, které jsou v této diplomové práci představeny. Pro příští rok se chystá posílení jednoho z pilířů společenské odpovědnosti, sociálního pilíře, a vytvoření programu na podporu zaměstnanců, kteří jsou zároveň rodiči malých dětí. Autorka diplomové práce se ve spolupráci s ABB snaží navrhnout možná řešení, která by společnost mohla aplikovat. Hlavním kritériem je jednoduchá implementace řešení a zároveň nízká finanční náročnost projektu. Kromě navržení možného řešení pro ABB, je jedním z cílů diplomové práce ukázání existující problematiky v nedostatku předškolních zařízení a z toho plynoucí nesnadné sladění pracovního a osobního života rodičů, jako zaměstnanců vracejících se po mateřské a rodičovské dovolené do pracovního procesu.

Klíčová slova: společenská odpovědnost firem, sociální pilíř, stakeholder, work/life balance, firemní školka, flexibilní pracovní doba, cafeteria

ANNOTATION

The study is focused on social responsibility and its implementation in a particular business organisation. This study was worked up in a cooperation with ABB, s.r.o. The company is very active in its social responsibility and activities connected. Its activities are also introduced in this study. For another year, ABB wants to empower one of the main pillars of social responsibility and it is social pillar. ABB's plan is to create program which would support working parents with small children. The author of this study, in collaboration with ABB tries to suggest possible solution which could be applied by the company. Main criteria are easy implementation and low expenses. Except suggestion of possible solution, this study includes another aim. It wants to show existing issue of the lack of childcare facilities and resulting problem with work life balance of parents, employees, returning to the work after maternity leave finishes.

Keywords: social responsibility, social pillar, stakeholder, work/life balance, company kindergarten, flexible working hours, cafeteria system

OBSAH

1	SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM	14
1.1	Definice pojmu: společenská odpovědnost firem	14
1.2	Původ společenské odpovědnosti firem.....	16
1.2.1	Vývoj společenské odpovědnosti v České republice.....	17
1.3	Základní pilíře společenské odpovědnosti firem	19
1.3.1	Místní komunita.....	20
1.3.2	Životní prostředí	21
1.3.3	Tržní (ekonomické) prostředí	21
1.3.3.1	Etický kodex.....	22
1.3.4	Pracovní prostředí.....	23
1.4	Stakeholders	24
1.5	Společenská odpovědnost v malých a středních podnicích	25
1.6	Související normy a standardy	26
1.6.1	AA 1000	26
1.6.2	GRI – Global Reporting Initiative	27
1.6.3	SA 8000	27
1.6.4	International Organisation for Standardisation	28
	ISO 14001:2004.....	28
1.6.5	Investors in people.....	29
1.6.6	Bezpečný podnik	29
1.7	Přístup Evropské unie ke společenské odpovědnosti firem.....	30
1.8	Přínosy společensky-odpovědného chování	32
1.8.1	Růst zisku	32
1.8.2	Přístup ke kapitálu	32
1.8.3	Snížení nákladů, zvýšení efektivity	33
1.8.4	Zlepšení image a pověsti značky	33
1.8.5	Růst prodeje a věrnosti zákazníků	33
1.8.6	Růst produktivity a kvality	33
1.8.7	Získání a udržení zaměstnanců.....	34
1.8.8	Možná shovívavost orgánů v případě pochybení	34

1.8.9	Snížení rizika a růst řízení rizik.....	34
1.8.10	Konkurence schopnost a odbyt.....	34
1.9	Shrnutí.....	35
2	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ.....	36
2.1	Zdraví a bezpečnost práce.....	36
2.1.1	Faktory pracovního prostředí.....	36
2.1.2	Preventivní prohlídky pracovníků.....	37
2.1.3	Podpora zdraví na pracovišti.....	38
2.2	Vzdělávání a rozvoj.....	38
2.3	Vyváženost pracovního a osobního života.....	39
2.3.1	Časté absence zaměstnanců.....	41
2.4	Rovné příležitosti.....	42
2.4.1	Důvody prosazování politiky rovných příležitostí.....	43
2.5	Shrnutí.....	44
3	SLADĚNÍ OSOBNÍHO A PROFESNÍHO ŽIVOTA (WORK/LIFE BALANCE)....	45
3.1	Definice work/life balance.....	45
3.2	Cílová skupina.....	45
3.3	Rozdělení rolí v rodině.....	46
3.4	Otcové na rodičovské dovolené.....	47
3.5	Přístup firem.....	48
3.6	Přínosy pro zaměstnavatele / zaměstnance.....	49
3.7	Shrnutí.....	50
4	PODPŮRNÉ PROGRAMY PRO RODIČE.....	51
4.1	Firemní školka.....	52
4.1.1	Operační program Praha – Adaptabilita.....	54
4.1.2	Žirafka.....	55
4.2	Využití služeb předškolního zařízení v blízkosti firmy.....	56
4.2.1	Back-up care (nárázové hlídání).....	56
4.2.2	Robert Bosch, s.r.o.....	56
4.2.3	IBM Česká republika spol. s.r.o.....	57
4.3	Ticket kids.....	57
4.3.1	PricewaterhouseCoopers.....	58

4.4	System cafeterie	58
4.4.1	Siemens, s.r.o.	59
4.5	Rodinný informační servis	60
4.6	Kontakt s rodiči během rodičovské dovolené	61
4.6.1	Pivovary Staropramen	62
4.7	Shrnutí.....	62
5	PROGRAM PRO RODIČE S DĚTMI PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU VE SPOLEČNOSTI ABB, s.r.o.	63
5.1	Představení společnosti ABB, s.r.o.....	63
5.2	Společenská odpovědnost v ABB, s.r.o.	63
5.2.1	Etika podnikání.....	64
5.2.2	Životní prostředí	64
5.2.3	Místní komunita.....	65
5.2.4	Pracovní prostředí.....	67
5.3	Navrhovaná řešení na podporu zaměstnanců – rodičů s dětmi předškolního věku 68	
5.3.1	Firemní školka	68
5.3.1.1	Fiktivní rozpočet zřízení firemní školky a náklady na provoz, pravidla zřízení 69	
5.3.1.2	Alternativa firemní školky	72
5.3.1.3	Nárazové hlídání	73
5.3.2	Doplnění služby do již zavedeného systému Cafeterie	74
5.3.3	Portál pro rodiče na firemním intranetu	75
5.3.4	Alternativní pracovní úvazky	81
5.3.5	Projekt Cristal	84
5.4	Návrhy a doporučení.....	85
5.5	Shrnutí.....	88
6	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	91

SEZNAM ZKRATEK

CSR: corporate social responsibility

EU: Evropská unie

GRI: Global Reporting Initiative

ILO: International Labour Organisation

ISO: International Organisation of Standardisation

OPPA: Operační program Praha - Adaptabilita

SOF: společenská odpovědnost firem

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1:	Postoj firem v České republice ke společenské odpovědnosti	str. 18
Tabulka 2:	Náklady na vybavení školky, zahrady, kuchyně	str. 70
Tabulka 3:	Roční rozpočet na provoz firemní školky pro 48 dětí	str. 71

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1:	CSR a firemní filantropie ve fungování firmy	str. 16
Obrázek 2:	Základní pilíře společenské odpovědnosti firem	str. 19
Obrázek 3:	Počet narozených dětí v letech 1950 – 2008	str. 52
Obrázek 4:	Faktory ovlivňující výběr podporované organizace	str. 66
Obrázek 5:	Návrh úvodní strany firemního intranetu pro rodiče	str. 76
Obrázek 6:	Návrh úvodní strany firemního intranetu pro rodiče	str. 77
Obrázek 7:	Proces rozhodování o zavedení alternativních pracovních režimů	str. 84

ÚVOD

Téma společenské odpovědnosti je v současné době velkým trendem. Vzhledem k výrazné konkurenci na trhu zboží a služeb dochází k situaci, kdy si zákazník vybírá zboží nebo službu z velmi široké nabídky mnoha dodavatelů. Tyto nabídky jsou cenově a svou kvalitou velmi podobné. V době, kdy je na trhu taková konkurence, zákazník očekává za danou cenu kvalitní zboží. Hned po ceně a kvalitě následují i jiné faktory, které v závěru ovlivní jeho rozhodnutí, zda si výrobek od konkrétního dodavatele zakoupit, či dát přednost jinému. Mezi těmito faktory může být právě i povědomí o chování firmy v rámci společenské odpovědnosti. Pokud spotřebitel zaznamená v médiích zprávu, že některá z firem se chová nešetrně k životnímu prostředí, automaticky dá přednost výrobku, který byl vyroben ekologicky. Společenská odpovědnost ale nezahrnuje pouze otázky životního prostředí, ale celé spektrum oblastí, které by měla každá firma, pokud chce v současném dynamickém obchodním světě uspět, v rámci své firemní strategie řešit.

Diplomová práce se zaměřuje na jednu z oblastí společenské odpovědnosti, a to na sociální pilíř. Součástí sociálního pilíře je i snaha o sladění osobního a pracovního života, v této diplomové práci zaměřeno na rodiče s malými dětmi, kteří se chtějí vrátit do zaměstnání. V současné době, kdy trvá nedostatek předškolních zařízení, je toto velkým problémem, který je potřeba řešit. Rodiče malých dětí se často ocitají ve slepé uličce, pokud chtějí nastoupit do zaměstnání po mateřské a rodičovské dovolené. Státních mateřských školek je velký nedostatek, soukromé školky mohou být pro některé rodiče finančně nedostupné a vlivem pozdějšího odchodu do důchodu také odpadá možnost, že dítě hlídají prarodiče. Aby firmy neztrácely cenné zaměstnance, měly by jim vyjít vstříc a podpořit je i v této oblasti.

Diplomová práce bude rozdělena na 3 části. V první části bude teoreticky nastíněna oblast společenské odpovědnosti a zároveň budou vysvětleny některé pojmy z této oblasti. Druhá část se zaměřuje na praktické ukázky, jak mohou firmy podpořit rodiče malých dětí a umožnit jim tak být zároveň dobrým pracovníkem i rodičem. Ve třetí části budou praktické případy aplikovány na firmu ABB, s.r.o. Pomocí dotazníkového šetření, které proběhne

mezi zaměstnanci ABB, bude zjištěna potřeba a zájem zaměstnanců o případné obohacení aktivit pro rodiče s dětmi. Následně budou dotazníky vyhodnoceny a poslouží k navrhnutí vhodného programu pro zlepšení podmínek zaměstnanců, kteří jsou zároveň rodiči malých dětí.

1 SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST FIREM

Obsahem první kapitoly je vysvětlení pojmu společenské odpovědnosti firem a jejího původu. Společenská odpovědnost firem bude popsána podrobněji při rozdělení na několik základních pilířů. Obecně se uvádí 3 pilíře – ekonomický, sociální a ekologický, v této kapitole však bude jmenován ještě čtvrtý pilíř, který je v literatuře zmiňován velmi zřídka. Dále budou představeni stakeholders, kteří v rámci společenské odpovědnosti hrají velmi důležitou roli a jsou její nedílnou součástí. To, že se společenská odpovědnost netýká pouze velkých korporací, je vysvětleno v podkapitole „SOF v malých a středních podnicích“. Autorka diplomové práce také seznamuje se základními normami a standardy, které jsou s touto problematikou úzce spjaty a v jedné z podkapitol vysvětluje přístup Evropské unie a kroky, které byly v této tématice podniknuty. Zda se vyplácí implementovat společenskou odpovědnost do podnikatelských subjektů je zhodnoceno v posledních podkapitolách.

1.1 Definice pojmu: společenská odpovědnost firem

V současné době je podnikání a obchod velmi důležitou součástí společnosti. Podnikatelské subjekty jsou hlavním zdrojem zaměstnání, prodávají a nakupují produkty a služby, platí daně atd. Tohle všechno jsou důvody, proč by se právě tyto subjekty měly stát vzorem současné společnosti. Měly by ilustrovat korektní chování, či dodržování etických zásad. Společenská odpovědnost zahrnuje jednání se zaměstnanci, ochranu životního prostředí pro další generace, dodržování základních lidských práv a jiné. Proto by se právě oblast společenské odpovědnosti firem měla stát jedním z hlavních cílů a záměrů jejich podnikání. Je jen a jen na nich, jak pracují na zvyšování své popularity ve společnosti, ale je zřejmé, že reputace je se společenskou odpovědností úzce spjata.

Dnešní podniky si velmi dobře uvědomují svou roli ve společnosti a chápou, že zákazník už nehledí pouze na kvalitu kupovaného produktu, ale i na podmínky, za jakých byl produkt (či služba) vyroben. Uvědomují si, že dobré vztahy se zákazníky, obchodními

partnery, dodavateli, zaměstnanci, ale také jejich šetrný přístup k životnímu prostředí se jim v dlouhodobém horizontu mnohonásobně vrátí a dodává jim potřebnou konkurenceschopnost oproti podnikům, které si důležitost společenské odpovědnosti zatím neuvědomily.

Je mnoho definic, které vymezují pojem společenské odpovědnosti. Jedna z nich vymezuje společenskou odpovědnost jako

„dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají.“¹

V mnoha publikacích je definice společenské odpovědnosti směřována spíše k dobrovolnictví. Podnik ale nadále zůstává subjektem, jehož hlavním cílem je kumulace zisku. Nejde již o krátkodobý maximální zisk, ale o dlouhodobý optimální zisk. Přesto ale nelze vymezovat společenskou odpovědnost na dobrovolnictví, protože to je pouze její složkou, nikoliv hlavní náplní, což je znázorněno v Obr. 1. Podnikání sledujeme ze širšího kontextu tzv. 3P – people, planet, profit (lidé, planeta, zisk) a sledujeme fungování tzv. tripple-bottom-line, kdy se firma soustřeďuje nejen na ekonomický růst, ale i na environmentální a sociální aspekty své podnikatelské činnosti.

¹ STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008, s. 1.

CSR a firemní filantropie ve fungování firmy



Obr. 1 – CSR a firemní filantropie ve fungování firmy

Zdroj: Fórum dárců 2010 [online] Praha: *Fórum dárců*, 2010 [cit. 2010-03-13].
Dostupné z WWW <<http://www.donorsforum.cz/co-metodika-sleduje>>

1.2 Původ společenské odpovědnosti firem

Koncept společenské odpovědnosti se vyvíjí již od 60. let a vychází z anglického názvu Corporate Social Responsibility (CSR). Základ CSR položil americký průmyslník Andrew Carnegie, který vyslovil názor, že zámožní členové společnosti by měli přispívat těm, jejichž jmění není tak velké. Carnegie rovněž prohlašoval, že jmění, které převyšuje potřeby rodiny, by mělo být využito pro obecné blaho společnosti.² Právě myšlenky Carnegieho se staly základem pro koncepci corporate social responsibility, v České republice známé jako společenská odpovědnost firem. Důležitost této tematiky byla časem posílena vznikem velkých korporací, které svým rozsahem působily na mnoho zaměstnanců, společnost jako takovou i na životní prostředí a byly veřejností tlačeny

² JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2003. s. 5.

k tomu, aby podnikly kroky, jež by minimalizovaly negativní dopad např. právě na životní prostředí, či na své zaměstnance nebo komunitu.

1.2.1 Vývoj společenské odpovědnosti v České republice

Velmi významný podíl na vývoji společenské odpovědnosti měl v naší zemi Tomáš Baťa. Své zaměstnance přímo zapojoval do firemního dění. Byli vedeni k samostatnosti a přímo se podíleli na zisku společnosti. Velký důraz kladl na čistotu na pracovišti a dbal na zdraví a bezpečnosti při práci. Svým zaměstnancům zajistil vydatné stravování na pracovišti a v areálu bylo zakázáno kouření a pití alkoholu. Tím Baťa přispíval ke zdravému životnímu stylu. Zajistit pohodlné stáří svým zaměstnancům považoval za samozřejmou odměnu za jejich práci.

Obecně se situace začala výrazně měnit po roce 1948, kdy se regulace životních a pracovních podmínek stala součástí státního plánovacího systému.³ Podniky měly, díky státním dotacím možnost zajistit svým pracovníkům sociální zázemí (jidelny, zdravotnická zařízení, ubytovny). Politická situace se sice od té doby velmi výrazně změnila, nicméně podniky se i nadále snaží o prohloubení vztahů k zaměstnancům, společnosti i životnímu prostředí a zájem o pochopení problematiky společenské odpovědnosti výrazně roste.

Organizace Business Leaders Forum provedla v roce 2008 celorepublikový průzkum, jehož cílem bylo získat přehled o tom, jak si české podniky uvědomují důležitost společenské odpovědnosti. Průzkumu se zúčastnilo 233 firem různé velikosti s různým podílem zahraničního kapitálu. Firmám bylo položeno následující tvrzení: „Aby firma dobrovolně prosperovala, musí se chovat odpovědně a eticky vůči zaměstnancům, životnímu prostředí a komunitě, ve které působí“. Tab. 1 ukazuje výsledné odpovědi dotázaných firem.

³ PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TUL, 2008. s. 29. ISBN 978-80-7372-436-8.

Tab. 1 – Postoj firem v České republice ke společenské odpovědnosti

Postoj firmy	Počet firem	Procentní podíl
Zcela souhlasím	176	76%
Spíše souhlasím	52	22%
Spíše nesouhlasím	5	2%
Zcela nesouhlasím	0	0%

Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření 2008*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>>

Průzkum zároveň ukazuje, že procentuálně větší část firem, které odpověděly „zcela souhlasím“, jsou z části tvořeny zahraničním kapitálem a vliv zahraničí tak mohl mít dopad na výsledek průzkumu.

Důvody, které nejčastěji vedou české firmy k zavedení některých z aktivit spadajících do oblasti společenské odpovědnosti, byly dle průzkumu určeny následovně:⁴

- Eticko-morální důvody.
- Snaha o zvýšení spokojenosti zaměstnanců.
- Snaha přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance.
- Snaha o zvýšení loajality zákazníků.
- Udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu.
- Snaha o zlepšení vztahů s veřejnou správou.
- Součást PR a marketingu.
- Snaha o získání konkurenční výhody.

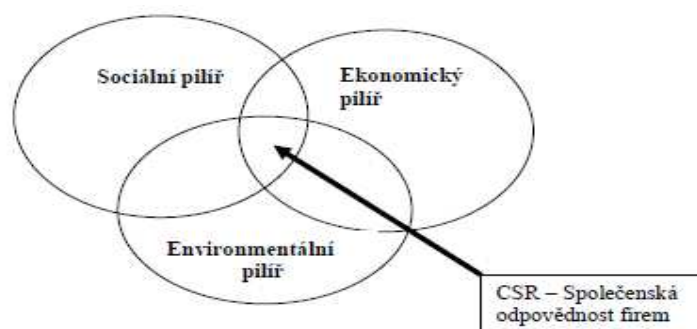
⁴ BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření 2008*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>>

Naopak jako důvody, které brání zavádění společensko-odpovědných aktivit, byly uvedeny tyto:⁵

- Nedostatečná podpora ze strany vlády (nepříznivé legislativní a daňové prostředí).
- Na aktivity spojené se společenskou odpovědností chybí čas.
- Na aktivity spojené se společenskou odpovědností chybí kvalifikovaní lidé.
- Společensky-odpovědným aktivitám se nedostává dostatečného uznání z vnějšku.
- Přílišná byrokracie odrazuje mnoho firem od těchto aktivit.
- K zavádění společensko-odpovědných aktivit chybí tlak z vnějšku.
- Aktivity vedou k růstu nákladů.

1.3 Základní pilíře společenské odpovědnosti firem

V literatuře jsou nejčastěji zmiňovány tři základní pilíře – sociální, ekonomický a environmentální, jejichž propojení je naznačeno v Obr. 2.



Obr. 2 – Základní pilíře společenské odpovědnosti firem

Zdroj: PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TUL, 2008. s. 10. ISBN 978-80-7372-436-8.

V současné době se čím dál častěji autoři zmiňují o čtyřech prostředích, ve kterých se společenská odpovědnost uplatňuje. Je to tržní prostředí, pracovní, životní prostředí a

⁵ Viz poznámka pod čarou č. 4

prostředí místní komunity.⁶ V následujících podkapitolách budou všechny čtyři roviny vysvětleny.

1.3.1 Místní komunita

„Komunitou chápeme společenství, skupinu lidí či prostředí, ve kterém existují neformální mezilidské vztahy. Není definována ani kontrolována žádným konkrétním orgánem a není ani možné přesně určit její strukturu.“⁷

Právě projekty zaměřené na místní komunitu bývají jedny z těch, které jsou nejvíce viditelné. Jsou založeny na vztahu mezi firmou a komunitou a jejich vzájemné interakci. Firma má možnost využít své finanční zdroje a zároveň znalost společnosti, která ji obklopuje, k tomu, aby přišla s efektivní společensko-odpovědnou strategií, která bude mít přínos pro tuto komunitu.

Existuje mnoho možností, které může firma využít, pokud chce působit svými aktivitami právě na komunitu. Může se jednat o sponzorství místních sportovních týmů, poradenství neziskovým organizacím, aktivní spolupráce s charitou nebo podpora sociální integrace. K budování dlouhodobého partnerství a efektivity se doporučuje upřednostnit jiné aktivity, než je třeba „pouhé“ sponzorství.

Aby byla zvolena ta nejlepší strategie se zaměřením na místní komunitu, je potřeba vytvořit si projekt, který přesně vystihne cíle a poslání organizace a zároveň budou definovány dostupné zdroje, které pomůžou vytyčený projekt splnit.⁸ To, že je jasně formulován obsah projektu usnadní vysvětlování, proč je tento projekt důležitý, a proč je užitečné tuto aktivitu podporovat.

⁶ STEINEROVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, reportování jako součást implementačního cyklu* [diplomová práce] Praha: Vysoká škola ekonomická – fakulta informatiky a statistiky, 2008.

⁷⁷ JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2003. s. 15.

⁸ Chamber Ireland – *The Four Pillars of CSR* [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.chambers.ie/index.php?id=390>>

1.3.2 Životní prostředí

Široká veřejnost v posledních letech velmi zintenzivnila soustředění se na dopady, které korporace svým konáním způsobují na životním prostředí. Vzrostla potřeba zavádění opatření s ohledem na trvale udržitelný rozvoj.

Trvale udržitelný rozvoj vyžaduje velkou podporu ze společnosti. Musí být stanovena rovnováha mezi ekonomickým růstem a zároveň udržením zdravého životního prostředí pro další generace. Aktivita spadající do této oblasti společenské odpovědnosti firem jsou takové, které přinášejí ekonomický růst, ale zároveň jsou i šetrné k životnímu prostředí.

Projekty zaměřené na tuto problematiku možná nenalákají takovou pozornost veřejnosti jako tomu je např. u aktivit podporujících místní komunitu, nicméně svou důležitostí se jim rovnají.

Firmy mohou podpořit své aktivity v této oblasti například tím, že začnou recyklovat odpad, omezí používání nebezpečných chemikálií při výrobě nebo tím, že budou konat svou podnikatelskou činnost v souladu s normami a standardy příslušnými této oblasti.⁹

1.3.3 Tržní (ekonomické) prostředí

Toto prostředí zahrnuje dvě hlavní složky – dodavatele a zákazníky. V posledních letech začaly firmy věnovat velkou pozornost svým dodavatelům, a to díky tlakům ze strany investorů a zákazníků. Mnoho firem nyní řeší otázku, jak jsou společensky odpovědní jejich dodavatelé a chtějí se ujistit, že dodavatelé poskytují adekvátní platy a pracovní

⁹ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem, závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 7.

podmínky svým pracovníkům, že volí výrobní metody šetrné k životnímu prostředí a zároveň se chtějí přesvědčit o transparentnosti jejich podnikatelského chování.

Ve vztahu k zákazníkům se společnosti snaží o zodpovědný prodej a marketing a učí svůj personál tomu, jak toto praktikovat. Jde o posílení firemní kultury a splnění očekávání zákazníků. Různá klientská centra, která monitorují zákaznický servis a vyřizují stížnosti a reklamace, jsou jedním z příkladů zavedení společenské odpovědnosti do tržního prostředí.¹⁰

1.3.3.1 Etický kodex

V podnikání obecně nejsou stanovena jednoznačná pravidla a standardy toho, jak by se měly podniky chovat a jak by se dalo jejich chování monitorovat a kontrolovat. Podniky samy si stanovují tzv. etické kodexy, kterými se řídí. Vytvoření a respektování etického kodexu je zcela dobrovolné a záleží na firmě samotné, zda ho do svých interních norem zahrne. Např. v průmyslových oblastech podnikání, se etický kodex může zdát jakousi zbytečností vzhledem k tomu, že výroba a chování firmy je regulováno zákonem a tudíž není třeba formulovat další pravidla. Etický kodex se pak může zdát jako součást reklamních kampaní. Pokud bychom etické chování firmy definovali jako morální a nemorální chování v podnikání, pak také můžeme namítat, že již od dětství jsou nám vštěpována pravidla slušného chování a vymezování těchto pravidel do dalších standardů, jako je právě etický kodex, se může zdát téměř směšné. Je třeba si ale uvědomit, že i když nám stát a zákony nabízí základní ochranu v obchodních jednáních, zaměstnaneckých vztazích atd., jsou i nadále situace, které ani zákony nevyřeší a je třeba si určit interní pravidla řešení těchto situací. Stejně tak nelze vsázet na naprostou loajalitu a slušné chování všech jedinců v rámci podnikání. Ne každý má v sobě zakořeněné rozlišení morálního a nemorálního jednání a musí být stanovena pravidla, která pomohou se takovými výkyvy bránit. Etický kodex má písemnou podobu a i když není právním ustanovením, jeho porušení může vést k určitému postihu.

¹⁰ Chamber Ireland – *The Four Pillars of CSR* [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.chambers.ie/index.php?id=390>>

Friedel¹¹ definoval etický kodex jako nástroj, který pomáhá zajišťovat, aby každodenní aktivity podniku a jednání všech jeho zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám. Jde o soubor konkrétních pravidel, která vycházejí z hodnot a principů organizace a vymezují standard profesionálního jednání. Ustanovení etického kodexu slouží k prosazování etického chování a rozhodování a pomáhají tak zlepšovat celkové prostředí v rámci podniku, a tím i celé podnikové prostředí.

Význam zavedení etického kodexu ve firmě je velmi důležitý z hlediska zlepšování firemní kultury: firma si zvyšuje svou reputaci u zákazníků i na veřejnosti, napomáhají vytvářet příjemné pracovní prostředí, omezuje nemorální jednání zaměstnanců se zaměstnavateli a naopak, zvyšují loajalitu zaměstnanců. Etický kodex se může stát i porovnávacím kritériem jednotlivých firem v daném oboru či v dané zemi. Aby měl etický kodex význam, musí ho dodržovat veškeré zúčastněné strany.¹²

1.3.4 Pracovní prostředí

Zaměstnanci jsou zdrojem know-how, výkonnosti, zajišťují zákaznický servis a přinášejí inovační myšlenky. Proto by se dalo říci, že jakýkoliv další vývoj a úspěch společnosti je přímo závislý na udržení dobrého vztahu se zaměstnanci. Zaměstnavatelé by se měli snažit o posílení vazby mezi zaměstnanci a pečovat o pracovní prostředí tak, aby bylo lákadlem pro nové zaměstnance a zároveň aby bylo takovým prostředím, které stávající zaměstnanci nechtějí opouštět. Společenská odpovědnost zaměřená na zdokonalení pracovního prostředí zahrnuje maximální opatření v oblasti zdraví a bezpečnosti při práci, nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnanců či rozmanitostí zaměstnanců.

¹¹ FRIEDEL, L. *Etika v podnikání* [online] Ostrava: Rotary Club Ostrava, 2003 [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <http://www.bestpractices.cz/dokumenty.php?selected_menu=5>

¹² STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 4.

Právě nalezení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem zaměstnance je zásadním krokem v prevenci proti vyhoření zaměstnanců a udržení motivačního a inovačního pracovního prostředí.

Aktivity spadající do této oblasti jsou spojené také se vzděláváním zaměstnanců, s uplatněním rovných příležitostí pro ženy i muže nebo také zahrnují podporu propouštěných zaměstnanců.¹³ Pracovní prostředí nabízí firmám velmi širokou paletu možností, jak být společensky, v tomto případě můžeme použít „sociálně“, odpovědnými. Různé zaměstnanecké benefity jsou jedním z těch nejjednodušších způsobů, které si může dovolit téměř každá firma bez ohledu na svou velikost či ziskovost.

1.4 Stakeholders

Označení stakeholders nemá výstižný český ekvivalent, proto i nadále bude v této práci používán anglický název. Stakehedeři jsou všechny osoby, instituce či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivněny.¹⁴

Pokud chce být podnik společensky odpovědný, jedním z prvotních a zároveň nejdůležitějších kroků je definování stakeholderů, kteří jsou pro daný projekt důležití. Jedině tak je možné přesně určit koncepci společensko-odpovědného projektu a zajistit jeho maximální efekt.

K identifikaci stakeholderů může firma využít například těchto otázek: Kdo ovlivňuje podnik? Které skupiny stakeholders podnik ovlivňuje? Které z uvedených skupin stakeholders jsou pro podnik klíčové?¹⁵ Každý stakeholder má jiná očekávání, stejně tak

¹³ STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 3.

¹⁴ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem, závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 9.

¹⁵ PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TUL, 2008. s. 20. ISBN 978-80-7372-436-8.

podnik očekává od každého stakeholdera něco jiného. Vlastníci a investoři očekávají zisk podniku, zákazníci očekávají kvalitní produkty a služby, obchodní partneři kladou důraz na včasné plnění závazků, zaměstnanci očekávají dobré pracovní podmínky nebo například profesní růst a možnost vzdělávání.

Stakeholdery lze také dělit na primární a sekundární, a to dle významnosti. Mezi primární stakeholdery se řadí vlastníci, investoři, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, místní komunita a environmentální nezisková organizace. Sekundární skupinu tvoří veřejnost, vládní instituce a samosprávné orgány, konkurenti, média nebo občanská a obchodní sdružení.¹⁶

Komunikace se stakeholdery zahrnuje několik způsobů. Nejjednodušší cestou je zveřejňování informací o společnosti na webových stránkách firmy. Samozřejmě také záleží na důležitosti daného stakeholdera. S investory či vlastníky dáváme přednost osobním setkáním, s klienty můžeme komunikovat například telefonicky, prostřednictvím telefonních klientských center.

1.5 Společenská odpovědnost v malých a středních podnicích

Mohlo by se zdát, že společenská odpovědnost se týká hlavně velkých korporací, protože právě ty mají na společnost a životní prostředí nejrozsáhlejší dopad. Malé a střední podniky tvoří v současné době 99 % všech podniků Evropské unie, což je dostatečným důkazem toho, že i tyto podniky musí pojmout společenskou odpovědnost za sobě vlastní.¹⁷

Následující příklad vysvětluje důležitost zavádění konceptů společenské odpovědnosti bez ohledu na velikost podniku: Ve městě s počtem 5 000 obyvatel existuje firma, která má

¹⁶ STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 22.

¹⁷ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem, závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 10.

500 zaměstnanců. To znamená, že jedna desetina obyvatel pracuje v tomto podniku. Většina zákazníků pochází z toho samého města. Z toho důvodu jsou pro tento podnik reputace a dialog se stakeholdery velmi důležité a nemělo by podniku být lhostejné, jak jej vnímá komunita v tomto městě. Pokud bude podnik uplatňovat praktiky spojené se společenskou odpovědností, to znamená, že zajistí zaměstnancům dobré pracovní podmínky, podpoří místní fotbalový klub, sponzoruje místní psí útulek, bude se aktivně podílet na recyklaci odpadu atd., tento podnik si získá respekt a důvěru svých stakeholderů a zajistí si tak dlouhodobou prosperitu a loajalitu svých zaměstnanců. A pokud si podobnou situaci aplikujeme i na vesnici, která má 100 obyvatel a existuje v ní firma, jež má 10 zaměstnanců pocházejících ze stejné vesnice, pak je princip naprosto stejný. Je tedy potvrzeno, že společenská odpovědnost je důležitá jak pro velké tak i malé podniky. Velmi často se stává, že malý podnik praktikuje aktivity, které jsou velmi úzce spjaté se společenskou odpovědností, pouze je tak nenazývá.

1.6 Související normy a standardy

V této podkapitole budou představeny příklady norem a standardů, které byly vytvořeny k posílení důležitosti společenské odpovědnosti.

1.6.1 AA 1000

Tento standard vychází z organizace „Institute for Social and Ethical Accountability“, což je mezinárodní členská organizace, založená ve Velké Británii. Cílem je podpora etického chování v podnikání a neziskových organizací.

AA 1000 je často představován jako nástroj k měření a monitorování etického chování v podnikání. Poskytuje jakýsi rámec, který může jakákoliv organizace použít k porozumění a zlepšení svého etického přístupu. Pomáhá podnikům definovat jejich cíle, způsoby měření těchto cílů a zároveň umožňuje jakousi zpětnou vazbu při kontrole realizovaných

cílů. Může být použit jako jeden ze standardů v rámci celého systému, nebo může být využit jako systém sám o sobě.

1.6.2 GRI – Global Reporting Initiative

Úkolem GRI je stanovit pravidla, která by umožnila tvorbu reportingu na podnikové úrovni s mezinárodní platností. Aby byl zajištěn nejvyšší stupeň technické kvality, spolehlivosti a relevance, rámec pro tvorbu reportingu je vyvíjen ve spolupráci s předními podnikovými, občanskými, pracovními a profesionálními institucemi.

Rámec určuje principy a ukazatele, které mohou organizace využít k měření zlepšení v ekonomických, environmentálních a sociálních oblastech.¹⁸

1.6.3 SA 8000

SA 8000 je mezinárodním standardem, který reguluje a monitoruje hlavně pracovní podmínky zaměstnanců. Vychází z úmluv a doporučení International Labour Organization (ILO). ILO je považována za jednu z nejdůležitějších institucí, která působí v oblasti lidské pracovní síly. Za základní cíle ILO lze považovat zlepšování životních a pracovních podmínek, vymezování minimální mzdové sazby, dodržování pracovní doby či zajištění sociální ochrany.¹⁹

Hlavním cílem SA 8000 je posílení vztahů mezi zaměstnanci a zaměstnavateli. Zahrnuje velmi široké spektrum témat – dětská pracovní síla, zdraví a bezpečnost práce, nucená práce, diskriminace, svoboda sdružování, pracovní doba, kompenzace, manažerský systém,

¹⁸ GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *What is GRI?* [online]. [cit. 09/2009].

Dostupné z WWW < <http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/> >

¹⁹ INTERNATIONAL LABOR ORGANISATION. *About the ILO*. [online]. [cit. 09/2009].

Dostupné z WWW < http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--en/index.htm/ >

a další témata. Norma SA 8000 je považována za jednu z nejrespektovanějších ve vztahu k sociální odpovědnosti.

1.6.4 International Organisation for Standardisation

ISO je světově nejrozšířenějším vydavatelem mezinárodních standardů. Jedná se o nevládní organizaci, která spojuje veřejný a soukromý sektor. Jejimi členy jsou jak podniky státní, tak i podniky soukromé.

ISO 14001:2004

Skupina norem ISO 14000 je věnována environmentálnímu managementu. Konkrétně norma 14001:2004 je manažerským nástrojem, který organizaci jakéhokoliv typu pomůže:

- identifikovat a kontrolovat vliv jejich aktivit, produktů a služeb,
- průběžně zlepšovat své chování ke svému okolí (životní prostředí, komunita...),
- implementovat systematický přístup k zavedení environmentálních cílů, jejich dodržování a kontrolu, zda byly cíle dosaženy.

ISO 14001:2004 nenabízí přesnou specifikaci, jak provádět zlepšení ve své činnosti. Pokud by tomu tak bylo, musely by být různé normy pro různá odvětví a to právě není účelem. Základním charakteristickým prvkem norem ISO je jejich obecnost a možnost použití v kterémkoliv oboru. Smyslem je určit obecně platná pravidla komunikace v environmentálním managementu mezi zákazníky, dodavateli, veřejností a stakeholdery obecně.

1.6.5 Investors in people

Investors in people je flexibilní a velmi jednoduchý standard, který organizacím pomáhá zlepšovat řízení lidského kapitálu. Stejně jako ISO normy, i tento standard je obecný a může ho aplikovat firma jakéhokoliv rozsahu a s jakýmkoliv zaměřením.

Firma, která získá osvědčení Investors in people si uvědomuje, že její budoucnost stojí právě na schopných zaměstnancích a je potřeba jim nabídnout co nejlepší pracovní prostředí. Zavedením principu standardů Investors in people umožňuje společnosti dosáhnout maximální spokojenosti zaměstnanců a tím pádem i zvýšení konkurenceschopnosti na trhu.

Jednou z velkých výhod této normy je, že nevyžaduje žádnou povinnou dokumentaci a její sledování a evidence je pouze v rukou firmy. Zhodnocení, zda firma je či není hodna držení certifikátu „Investors in people“ je dodržení konkrétních kritérií.²⁰

1.6.6 Bezpečný podnik

V roce 1996 byl vyhlášen program „Bezpečný podnik“ Ministerstvem práce a sociálních věcí. Jeho vytvoření bylo založeno na nutnosti zvýšení a dodržení úrovně českých podniků s podniky Evropské unie a dodržení směrnic, které z členství v EU vycházejí.

Program stanovuje základní principy bezpečnosti při práci a je založen na základních přístupech, jako jsou např.:²¹

²⁰ CZECH INVEST. *České firmy nevěnují svým zaměstnancům dostatek pozornosti.* [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-nevenuji-dost-pozornosti-svym-zamestnancum>>

²¹ STÁTNÍ ÚŘAD INSPEKCE PRÁCE. *Program Bezpečný podnik.* [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z WWW <http://www.suip.cz/default/drvisapi.dll?MIval=/www/rubrika.html&v_prb_id=122&v_id_name=doc9&v_wdt=2>

- minimalizace rizika poškození zdraví zaměstnanců a ztrát na životech,
- minimalizace ztráty organizace v důsledku snížení nehodovosti,
- zlepšení podmínek pracovní a sociální pohody na pracovišti,
- zvýšení úrovně kultury při práci,
- dosáhnout úrovně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a ochrany životního prostředí, srovnatelné s úrovní dosahovanou v podnicích zemí EU,
- zvýšit prestiž organizace a tím i její úspěšnosti při obchodních jednání.

1.7 Přístup Evropské unie ke společenské odpovědnosti firem

Jak již bylo zmíněno, mnoho standardů a norem souvisejících s problematikou společenské odpovědnosti firem bylo vytvořeno na základě obrovské konkurence v rámci Evropské unie. Firmy se svou úrovní snaží dostat na úroveň firem v ostatních členských zemích, a to ve všech směrech – kvalitou, péčí o zaměstnance, chováním k životnímu prostředí atd. Proto je společenská odpovědnost v současné době velmi diskutovaným tématem.

Jedním ze zlomových okamžiků byl rok 1996, kdy tehdejší předseda Evropské komise Jacques Delors podpořil vznik organizace CSR Europe. Cílem této organizace bylo zajišťování informací o CSR a její propagování po celé Evropě, umožnit vzdělání a poradenství pro tuto oblast, vytváření evidence příkladů zavádění CSR do praxe a následně demonstrování faktu, že společenská odpovědnost a její implementace do praxe se opravdu vyplácí.

Dalším významným mezníkem v historii CSR se stal Lisabonský summit v březnu 2000. Hlavní představitelé Evropské unie zde apelovali na smysl společenské odpovědnosti v evropských firmách a odsouhlasili program na podporu této problematiky. Cílem Lisabonského summitu bylo označeno následující: „stát se do roku 2010 nejdynamičtější a

konkurenčně nejzdatnější znalostní ekonomikou na světě, zajišťující stálý ekonomický růst s větším počtem a lepšími pracovními místy a vyšší sociální soudržností“.²²

V červnu 2001 byl Evropskou komisí vydán tzv. Green Paper s podtitulkem Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. V této práci bude Green Paper nazýván Zelená kniha.

Cílem Zelené knihy je spustit debatu na téma, jak by mohla Evropská unie propagovat společenskou odpovědnost v národním i nadnárodním smyslu. Obecnou snahou je vytěžit maximum z již existujících příkladů či zkušeností a podpořit tak vznik dalších praktik do firem. Tyto praktiky by měly zvýšit transparentnost a spolehlivost informací, což vyžaduje prohloubení spolupráce ve všech oborech a všech účastníků této problematiky.²³

V Evropské unii je společenská odpovědnost definována jako naprosto dobrovolná činnost firem, které chtějí přispět obecně prospěšnými činnostmi společnosti a chtějí zdravé životní prostředí. V současné době se zvyšuje počet firem, které si uvědomují svou společenskou odpovědnost a považují ji za velmi důležitou součást své existence a identity. Tato odpovědnost je vyjádřena přístupem k stakeholderům, kteří v dlouhodobém horizontu zajišťují úspěch firmy.

Dle Zelené knihy existuje několik faktorů, které přispívají k uvědomění si společenské odpovědnost jednotlivých firem Evropské unie:

- nové podniky a očekávání obyvatel, spotřebitelů, veřejných autorit a investorů v souvislosti s globalizací a velkou změnou v průmyslovém odvětví;
- sociální kritéria výrazně ovlivňují investiční rozhodnutí jednotlivců a institucí a to v obou směrech – jako zákazníci i jako investoři;

²² STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008

²³ COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green Paper – Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 09/2009]

Dostupné z WWW <http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_en.htm>

- rostoucí zájem veřejnosti na poškozování životního prostředí vlivem aktivity některých velkých podniků;
- díky mediím a novým informačním a komunikačním technologiím vzrostla průhlednost podnikatelských aktivit.

1.8 Přínosy společensky-odpovědného chování

Společenská odpovědnost znamená z krátkodobého hlediska pro firmy přínos většinou nefinančního charakteru. Tyto přínosy ale časem nabudou charakteru finančního, když se firmě, díky tomu, že se chová společensky odpovědně, zvýší zisky a má zajištěnou dlouhodobou stabilitu. Yeldar²⁴ definoval 10 hlavních přínosů společenské odpovědnosti do firmy.

1.8.1 Růst zisku

Několik studií prokázalo souvislost mezi zavedením společenské odpovědnosti do strategie firmy s růstem jejího zisku. Bylo také sledováno, že firmy, které se zaměřují na všechny stakeholdery a na to, aby jim vyšly vstříc, mají čtyřikrát větší tempo růstu, než firmy, které své snažení konzultují a zaměřují pouze na investory a vlastníky.

1.8.2 Přístup ke kapitálu

Firmy chovající se společensky odpovědně mají díky své činnosti přístup ke kapitálu, k němuž by bez svého snažení v této oblasti vůbec neměly přístup. Investoři se více zajímají o přístup firmy, kterou finančně podporují, ke svému okolí a i to je pro ně rozhodujícím faktorem při vyměřování investičních částek.

²⁴ YELDAR, R. *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem*. [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>

1.8.3 Snížení nákladů, zvýšení efektivity

Stále ještě platí názor, že chovat se přátelsky k životnímu prostředí znamená automaticky vyšší náklady. Je potřeba využívat stroje na úrovni vyšší technologie, nakupovat dražší chemické výrobky, které jsou šetrné k životnímu prostředí, nakoupit kontejnery na třídění odpadu atd. Nicméně bylo prokázáno, že vstupní náklady jsou vyšší, ale v závěru firmy ušetří právě na likvidaci odpadů, spotřebují méně energie atd.

1.8.4 Zlepšení image a pověsti značky

Pro firmu je velmi obtížné a dlouhodobé vybudovat si dobrou pověst. Ztratit ji ale může za jediný den. Je důležité neustále prohlubovat důvěru všech stakeholderů, kteří se i v případě neúmyslného pochybení firmy, postaví na její stranu. Musí si být ale jisti, že za normálních okolností je firma aktivní v problematice společenské odpovědnosti, a že podniká eticky.

1.8.5 Růst prodeje a věrnosti zákazníků

V dnešní době již zákazníci nehledí pouze na vzhled a funkčnost produktu. To není jejich jediným kritériem výběru. Chtějí také vědět, za jakých okolností byl výrobek vyprodukován a jakou pověst má ve společnosti firma, od které produkt kupuje. Bylo také prokázáno, že dnešní zákazník je ochoten zaplatit vyšší cenu za výrobek, o němž ví, že byl vyroben způsobem šetrným k životnímu prostředí.

1.8.6 Růst produktivity a kvality

Pokud bude firma loajální ke svým zaměstnancům, pak ani zaměstnanci nebudou mít nejmenší důvod k tomu, aby neodváděli svou práci správně. Školení a vzdělávání

zaměstnanců, jejich zapojení se do firemní strategie, učení, jak být ekologicky šetrný k životnímu prostředí, to vše vede v závěru ke zvyšování produktivity a kvality výrobků.

1.8.7 Získání a udržení zaměstnanců

Lidé chtějí pracovat pro firmu, kde se cítí dobře a která uznává základní etické principy. Firmě věří a ztotožňují se s jejími cíli. Bylo prokázáno, že 70 % zaměstnanců dá přednost právě takovéto firmě, než té, která jim nabídne větší finanční ohodnocení, ale s jejichž praktikami se nebudou moci ztotožnit.

1.8.8 Možná shovívavost orgánů v případě pochybení

Toto již bylo nastíněno ve čtvrtém přínosu. Pokud se firma po celou dobu chová společensky odpovědně a následně dojde k pochybení, může očekávat příznivější jednání, pokud bylo do té doby její chování transparentní a společensky odpovědné.

1.8.9 Snížení rizika a růst řízení rizik

Rizika mohou být jak obchodního charakteru, tak i finančního. Pro firmu, která maximálně zavádí koncept společenské odpovědnosti do své činnosti, nemusí být takovou katastrofou nepovedená mediální kampaň jako pro firmu, o které v souvislosti se společenskou odpovědností vůbec neslyšíme.

1.8.10 Konkurence schopnost a odbyt

V dnešní době, kdy na trhu vládne obrovská konkurence, se právě přístup ke společenské odpovědnosti může stát tím, co firmu odlišuje od ostatních firem a co zaručí dlouhodobou konkurenční výhodu.

1.9 Shrnutí

Cílem této kapitoly bylo seznámení s pojmem společenské odpovědnosti firem a další terminologií, která s touto problematikou úzce souvisí.

Není příliš pravděpodobné, že by ještě dnes existovala firma, která by nebyla společensky odpovědná. Velmi často se v praxi setkáváme s firmami, které ve své strategii či firemním profilu své společenské chování nezdůrazňují nebo vůbec nezmiňují. Mnohdy totiž ani nevědí, že to co dělají nebo jak se chovají, by se dalo označit jako společensky odpovědné chování. Naopak ale existují společnosti, které na svých webových stránkách uvádějí celou řadu aktivit, na kterých se podílejí v rámci společenské odpovědnosti. Prohlašují, že jejich výrobky jsou vyrobeny šetrně k životnímu prostředí, že se na jejich výrobě nepodílela dětská pracovní síla atd. Realita pak bývá mnohdy velmi odlišná. Vlivem obrovského množství zboží a služeb na trhu se nyní už i spotřebitel stává velmi bedlivým pozorovatelem chování konkrétních firem, proto musí být podnikatelské subjekty v tomto směru opravdu transparentní, aby si udržely přízeň svých zákazníků.

2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

V rámci této kapitoly bude blíže specifikován jeden ze čtyř pilířů společenské odpovědnosti, a to oblast pracovního prostředí. Jako hlavní složky pilíře budou diskutována tato témata: zdraví a bezpečnost práce, vzdělávání a rozvoj, vyváženost pracovního a osobního života, rovné příležitosti, rozmanitost na pracovišti.

2.1 Zdraví a bezpečnost práce

V rámci Evropské unie existují společná nařízení pro všechny členské státy. Tato nařízení musí být firmami dodržována, aby byly konkurenceschopné v tak dynamickém a rychle se vyvíjejícím tržním prostředí. Dalším faktorem, proč je nutné myslet na zdraví a bezpečnost zaměstnanců je doba, kterou tráví v práci. Je to většina času v našem životě a to, jak se cítíme po práci, či po několika letech práce, výrazně ovlivňuje náš zdravotní stav.

2.1.1 Faktory pracovního prostředí

První skupinou faktorů pracovního prostředí jsou fyzikální faktory. Nejdůležitější je správná teplota pracovního prostředí. Je důležité vytvořit takové podmínky, aby byla práce odváděna bez nadměrného pocení, za přijatelné teploty. Je třeba podotknout, že ne u každé profese je toto možné. I tak je ale potřeba učinit maximální opatření, aby byla eliminována rizika spojená s vysokou či naopak nízkou teplotou. Mezi ty další fyzikální faktory patří hluk, vibrace, elektromagnetické zařízení, osvětlení, ionizace a čistota ovzduší.²⁵ Rizikovým faktorem, který je také nutno monitorovat jsou chemické látky, které vstupují do organismu nejčastěji vdechnutím, požitím nebo dotykem. Opakující se biologické monitorování (tzn. krevní testy, testování moči) tak může prokázat přítomnost chemické

²⁵ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Pracovní prostředí a zdraví*. [online] [cit. 03/2010]
Dostupné z WWW <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi>>

látky v těle pracovníka a včas tak činit potřebná opatření.²⁶ Vážná onemocnění mohou vyvolat patogenní mikroorganismy, které se řadí do biologických faktorů ovlivňujících pracovní prostředí. Pokud se jedná o pracovní náplň, kde jsou mikroorganismy záměrně využívány při výrobě a jsou nedílnou součástí práce, pak musí být přijata velmi přísná opatření jak s nimi pracovat. Zároveň se mohou mikroorganismy dostat do pracovního prostředí vlivem klimatických zařízení nebo plísňemi.²⁷ Asi nejčastějšími faktory jsou fyziologické a psychologické. Fyziologickým faktorem je fyzická náročnost práce. Může se jednat o celkovou fyzickou zátěž nebo jednostranné přetěžování určitých pohybových částí těla. Jedním z řešení této problematiky je správné ergonomické zřízení pracovního prostředí. Snahou je zajistit takové pracovní prostředí, ve kterém se bude člověk pohybovat, či sedět tak, aby jednostranně nezatěžoval pouze určitou část těla, ale celé tělo rovnoměrně. Mezi psychologické faktory se řadí psychická pracovní zátěž, psychosociální stres na pracovišti, patologické vztahy – mobbing, bossing, šikana. Mezi základní psychologické faktory, se kterými se ve své praxi setkává snad každý z nás, patří i časový tlak a intenzita práce, pracovní stereotyp, práce ve směnném provozu, odpovědnost uvalená na člověka a mnoho dalších.

2.1.2 Preventivní prohlídky pracovníků

K tomu, aby byly včas zachyceny důsledky působení výše zmíněných faktorů, je třeba provádět pravidelné preventivní prohlídky pracovníků. Před uzavřením pracovního poměru se provádí tzv. vstupní prohlídka, které by měly zaručit, že pracovník přijímaný na konkrétní pracovní místo je schopen dané práce fyzicky i psychicky. Zvláštní pozornost je potřeba věnovat pracovníkům, kteří jsou přijímáni na místa se zvýšeným výskytem některého z výše zmíněných faktorů a to zvláště fyzikálních, chemických a biologických. Při odchodu zaměstnanců se provádí prohlídky výstupní, které by měly odhalit změnu zdravotního stavu, která mohla být způsobena zvýšeným výskytem některého z faktorů.

²⁶ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Pracovní prostředí a zdraví*. [online] [cit. 03/2010]
Dostupné z WWW <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi>>

²⁷ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Pracovní prostředí a zdraví*. [online] [cit. 03/2010]
Dostupné z WWW <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi>>

2.1.3 Podpora zdraví na pracovišti

Podpora zdraví je souhrn aktivit a opatření, která směřují nejen k předcházení nemocem, ale i ke zlepšení zdravotního stavu jednotlivce i celé komunity. Konkrétně to může být například boj s kouřením, prevence a kontrola obezity, podpora fyzické aktivity, osvěta o zdravé výživě, umožnění preventivních vyšetření nádorových, kardiovaskulárních a metabolických onemocnění, nebo např. poskytnutí očkování zdarma.²⁸

Společnosti nabízející podporu zdraví svým zaměstnancům si uvědomily, že jejich úspěch a prosperita do budoucna je skryta ve schopných, zdravých, spokojených a motivovaných zaměstnancích.

2.2 **Vzdělávání a rozvoj**

Pokud se jedinec rozhodne investovat do vzdělání, musí si být jist, že se mu investice v budoucnu vyplatí. V případě firem a vzdělávání jejich pracovníků je princip stejný. V dnešní době si firmy uvědomují důležitost vzdělání svých zaměstnanců a jsou si vědomi budoucí prosperity a zvýšení produktivity, kterou jim právě vzdělání a proškolení zaměstnanci mohou přinést. V minulosti byl pohled na zaměstnance velmi statický. Byli bráni jako zdroj pracovní síly neschopný inovace či vlastního rozvoje, I v dnešní době se ještě vyskytují firmy, které svůj pohled na toto stále nezměnily.

Právě vzdělávání zaměstnanců bylo v průzkumu, která z činností společenské odpovědnosti firem je nejčastěji využívána, označeno jako třetí nejčastější.

²⁸ STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Pracovní prostředí a zdraví*. [online] [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi>>

Proces vzdělávání zaměstnanců je potřeba chápat jako soustavný. Nejde totiž pouze o to, zaučit zaměstnance na počátku jejich pracovního poměru. Zaměstnanec se musí učit jak pracovat s novými technologiemi, musí být adaptivní v novém prostředí, na které ho může zaměstnavatel přeradit, musí se učit, jak zvládat stres při postupu na vyšší pozici, atd. K tomu, aby firma vzdělávala své zaměstnance efektivně, měla by dodržovat některá z pravidel pro účinné a efektivní vzdělání:²⁹

- zaměstnanci musí být ke vzdělání motivováni, musí být zřejmé, proč se mají vzdělávat,
- zaměstnanci potřebují, aby jejich vzdělání bylo správně řízeno a zároveň aby měli zpětnou vazbu,
- ti, kteří se vzdělávají, musí mít pocit, že se jim nově nabyté vědomosti vyplatí a že vzdělávání je pro ně užitečné,
- zaměstnanci musí být vzdělávání aktivně, aktivně se zapojovat do vzdělávacích programů,
- obměňování vzdělávacích metod udržuje zájem školených jedinců,
- na vstřebání nově zjištěných informací během vzdělávacích kurzů, by měli mít zaměstnanci dostatečný časový prostor.

2.3 Vyváženost pracovního a osobního života

Bylo prokázáno, že pokud firma vychází vstříc svým zaměstnancům a umožní jim takové podmínky, aby mohli sladit svůj pracovní život s osobním, zaměstnancům se zvýšila produktivita práce, jsou méně nemocní a snížila se fluktuace zaměstnanců.³⁰

Existuje mnoho způsobů, jak mohou zaměstnavatelé vyjít vstříc svým zaměstnancům. Jedním z nich je např. pružná pracovní doba či vykonávání práce z domu. Pro rodiče

²⁹ PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem* [přednášky] Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2008.

³⁰ HR FORUM. *Work life balance*. [online]. [cit. 10/2009]

Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=460>>

s malými dětmi je to tak ideální příležitost, jak být rodičem, ale zároveň neztratit kontakt s pracovištěm a zároveň neutrpět finanční ztrátu.

Zavedení různých metod, pomocí kterých lze sladit pracovní a osobní život se zdá velmi jednoduché. Často je ale už prvotní bariérou neochota generálního vedení k zavedení podobných kroků. K tomu, aby systém fungoval, musí být jasně zvolen manažer, který bude schopen delegovat úkoly na pracovníky, kteří práci vykonávají z domova. Musí zajistit fungování týmu, který není v dennodenním kontaktu. Zároveň musí být zajištěno vše po bezpečnostní stránce, např. nesmí dojít k úniku tajných informací. Otázka pojištění je další komplikací. Jak rozlišit, zda se jedná o úraz pracovní či nepracovní, pokud je zaměstnanec doma, pracuje dle svého nejlepšího svědomí, ale přivodí si úraz. Velmi obtížným úkolem je také vysvětlení ostatním zaměstnancům a nadřízeným, že dotyčný, který pracuje doma, se tím automaticky nevzdává svého kariérního postupu.

Mnoho zaměstnanců by si přálo mít větší možnost rozdělit si čas dle svého uvážení. A toto se netýká pouze rodičů, kteří se vedle své práce musejí věnovat i svým rodinám, ale týká se to všech věkových skupin zaměstnanců, kteří by si přáli věnovat se nejen své práci, ale i ostatním aktivitám.

I v České republice už je nyní běžné, že o „rodinný krb“ se nestará pouze žena, ale domácí práce jsou rozděleny mezi všechny členy rodiny. Nepochybně roste i zájem např. o úklidové služby, či služby na hlídání dětí, což zase na druhé straně nabízí větší prostor na trhu práce.

Dle průzkumu ve Velké Británii bylo prokázáno, že pokud mají lidé možnost využít svůj volný čas dle svých představ, podávají pak v práci kvalitnější pracovní výkon.³¹

³¹ JONES, A. *About time for change*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/177_About%20time%20for%20change.pdf>

2.3.1 Časté absence zaměstnanců

Nenalezení správné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem vede velmi často k vyšší nemocnosti zaměstnanců a jejich nepřítomností v zaměstnání. Příčinou častých absencí může být nevyhovující pracovní prostředí, způsob jak se vyhnout stresu v zaměstnání nebo nevyřešené (neřešitelné) situace v rodině (nemocné dítě – zaměstnanec nemá možnost zajistit hlídání).

Ve Velké Británii proběhl výzkum, který zjistil, že lidé kteří déle cestují do práce, jsou častěji nemocní. Toto je také závislé na dopravním prostředku, který využívají. Pokud se jedná o veřejné dopravní prostředky, možnost nákazy virovým či infekčním onemocněním je znatelně vyšší než u jedinců, kteří využívají k cestě do zaměstnání vozidlo. Tato zjištění dokazují, že čas a způsob dopravy do zaměstnání je jedním ze zásadních faktorů, které přispívají k nepřítomnosti v zaměstnání.³²

Dalším faktorem, který výrazně ovlivňuje absence zaměstnanců, jsou přesčasové hodiny. Pracovní vytížení nutí zaměstnance zůstat v práci déle. Mnohdy nejsou tyto přesčasové hodiny ani placené, zaměstnanec prostě musí vykonat svou práci, a pokud to nestihne v řádné pracovní době, je to jen jeho problém. Což je velmi stresující a nepochybně se to podepíše i na zdraví zaměstnance.³³

Absenci zvyšují samozřejmě i úrazy či nemoci spojené s rizikovějším pracovním prostředím (viz. kapitola Zdraví a bezpečnost práce).

Jako prevence ke snížení absencí zaměstnance může sloužit mnoho programů či jednotlivých kroků, jako jsou např. podpora zdraví zaměstnance formou přísunu vitamínů,

³² BEVAN, S. *Attendance Management* [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/97_Attendance_Management_research.pdf>

³³ BEVAN, S. *Attendance Management* [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/97_Attendance_Management_research.pdf>

umožnění flexibilní pracovní doby, zlepšení pracovního prostředí, variantnost náplně práce, atd.

2.4 Rovné příležitosti

Pokud hovoříme o rovných příležitostech, není tím myšlena pouze rovnost v rámci pohlaví. Předmětem diskuzí jsou i rovnosti v oblasti náboženské, etnické, věkové, zdravotního postižení, sexuální orientace. Pokud bychom blíže specifikovali pojem „gender“, pak hovoříme o rozdílech mezi muži a ženami, ale ne na bázi fyzického pohlaví, ale definujeme rozdíly v oblastech kulturních, sociálních a psychologických.³⁴

Rovné příležitosti pro ženy a muže můžeme definovat následovně: „Rovnost příležitostí pro ženy a muže je stavem, kdy obě pohlaví mohou svobodně rozvíjet své schopnosti a stejným způsobem využívat příležitostí. Znamená stejnou viditelnost, stejné postavení a stejnou účast obou pohlaví ve všech sférách veřejného a soukromého života.“³⁵

Právě oblast genderové rovnosti je jedním z nejdůležitějších prvků sociální odpovědnosti. CSR Europe je vedoucí organizací zaměřenou na společenskou odpovědnost firem. Jedním z jejích cílů je právě nastolení rovných příležitostí mužů a žen. Ve svém dokumentu uvádí: „S celou řadou demografických změn, kterými evropská ekonomika v současné době prochází, je potřeba aby byly spojeny všechny síly a dovednosti, které Evropa může nabídnout. A to bez rozdílu věku, pohlaví, zdravotního postižení nebo etnického vyznání. Chceme vytvořit systém, který bude rovný pro všechny a zajistí rovné příležitosti na

³⁴ PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TUL, 2008. s. 20. ISBN 978-80-7372-436-8.

³⁵ TRNKOVÁ, J. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2006. s. 4.

pracovištích. Právě různorodost pracovní síly nám může přinést prospěch v komunikaci s různorodými stakeholdery, zákazníky, dodavateli, atd..“³⁶

2.4.1 Důvody prosazování politiky rovných příležitostí

Pracovat v kolektivu, kde jsou pouze ženy, nebo pouze muži, nemusí být vždy tou nejlepší variantou a začínají si to uvědomovat i zaměstnavatelé. Každé pohlaví může vnést do týmu naprosto odlišný aspekt, pohled na věc či přístup k řešení problémů. Navzájem se doplňují a tvoří tak vyvážené prostředí a zjednodušují si tak i komunikaci s klienty, kteří jsou také různorodí a vyžadují individuální přístup. Tým, jehož pracovníci se liší pohlavím, věkem, ale třeba i nastavením životních hodnot, vyžaduje velmi profesionální vedení a být manažerem takto pestrého seskupení osob není vůbec jednoduché. Obzvláště náročné jsou situace, kdy žena velí muži, nebo mladší muž je nadřízeným muže staršího.

Pracovní prostředí, ve kterém se vyskytují takto různorodí jedinci, téměř vylučuje možnost diskriminace a zaměstnanci se cítí bezpečněji a v zaměstnání cítí jistotu. To pak samozřejmě vede k vyšší motivaci a produktivitě práce. I to je jeden z důvodů, proč je právě politika rovných příležitostí velmi aktivně podporována v některých z dokumentů Evropské unie. Pokud chce firma dlouhodobě prosperovat v rámci Evropské unie a získávat zajímavé obchodní případy, musí být schopna doložit, že se snaží o prosazování politiky rovných příležitostí.³⁷

V neposlední řadě je jedním z hlavních důvodů nastolení rovných příležitostí také image firmy, tedy zvolení správné marketingové strategie. Pokud je například firma známá tím, že na vysokých pozicích zaměstnává ženy a snaží se je maximálně podpořit při skloubení osobního a pracovního života, pak zcela jistě stoupne popularita firmy v očích žen – matek, které tvoří velmi rozsáhlou skupinu cílových zákazníků.

³⁶ CSR Europe. *The European Business Network for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 04/2010]. Dostupné z WWW < http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html >

³⁷ MACHOVCOVÁ, M. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 5.

Obecně platí, že nastavení firemních opatření, která by podpořila různorodost a rovnoprávnost osob na pracovišti není ani tak ekonomicky či administrativně náročná, vyžaduje však energii, nadšení a snahu učinit potřebné kroky k realizaci.³⁸ Nestačí také pouze zapálení např. personálních pracovníků, kteří ze svých pozic těžko učiní potřebná opatření. Je důležité o projektu přesvědčit vrcholový management, který pak dále deleguje úkoly spojené se zavedením podpůrných programů a zároveň by měl všechny pracovníky informovat o chystaných změnách a zdůvodnit je.

2.5 Shrnutí

Oblast zmíněného pilíře „pracovní prostředí“ je velmi obsáhlá. Cílem kapitoly bylo naznačit, kam až se, při zkoumání společenské odpovědnosti firmy, můžeme dostat. Pro firmy není jednoduché se v takém množství zásad zorientovat, a tak není divu, že mnohdy péče o zaměstnance v tomto směru pokulhává. Situace se ale v současné době velmi zlepšuje a bezpochyby bude i nadále docházet k pokrokům. Přeci jenom se, jako členové Evropské unie, musíme srovnávat s ostatními vyspělými zeměmi a být schopni se jim co nejdříve svým přístupem k zaměstnancům vyrovnat.

³⁸ MACHOVCOVÁ, M. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 5.

3 SLADĚNÍ OSOBNÍHO A PROFESNÍHO ŽIVOTA (WORK/LIFE BALANCE)

V předchozí kapitole byla problematika nastíněna. V této kapitole bude téma analyzováno více do hloubky a bude obohaceno o různé jiné aspekty, které ke sladění osobního a profesního života patří, a které případně brání nebo naopak nabízejí řešení, jak osobní a profesní život harmonizovat.

3.1 Definice work/life balance

Přestože je právě work/life balance v současné době velmi aktuálním tématem, neexistuje přesná definice, jak tento pojem vysvětlit. Dalo by se říci, že work/life balance se snaží nalézt rovnováhu mezi povinnostmi v zaměstnání a mimo zaměstnání. Pro každého jedince je tato rovnováha někde jinde. Obecně platí, že každý by měl mít jasně stanovenou hranici mezi pracovním a osobním životem, ale velmi často se setkáváme s jedinci, jejichž pracovní život je s osobním velmi úzce propojen a není mezi nimi téměř žádná hranice.³⁹

Work/life balance má velký vliv na způsob, jakým lidé vykonávají svou práci. Bylo dokázáno, že správné vyvážení pracovního a osobního života zlepšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci pracovníků. Loajální a spokojení zaměstnanci jsou pak klíčovým aspektem vedoucím k dlouhodobé prosperitě firem. Proto lze říci, že work/life balance znamená dlouhodobé sledování investic v oblasti lidských zdrojů.

3.2 Cílová skupina

Povědomí o existenci work/life balance se výrazně zvyšuje a lidé si více uvědomují jeho důležitost. Sladění rodinného života s pracovními povinnostmi v zaměstnání nebo

³⁹ VISSER, F., WILLIAMS, L. *Work-life balance: Rhetoric versus reality?* [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/155_unison.pdf>

podnikání je nezbytností pro většinu lidí, zvláště významný je však tento problém především v rodinách, kde rodiče pečují o malé děti a v České republice jsou to převážně ženy. Vzhledem k tomu, že musí svou pracovní dobu svým dětem výrazně přizpůsobovat, snižují si tak možnosti budoucího kariérního postupu. Tímto vzniká jedna z klasických generových mezer na pracovním trhu. Přestože se firmy snaží o zavádění opatření, která by tuto generovou mezeru minimalizovala, ve vedoucích pozicích stále dominují muži a hlavním důvodem jsou stále nedokonalé prostředky a programy, které by mohly pomoci ke sladění pracovního a osobního života především žen, které i nadále zůstávají hlavní osobou, která se stará o dítě a domácnost.

3.3 Rozdělení rolí v rodině

Dle tradičního rodinného modelu se muž podřizuje pracovnímu trhu, jako živitel rodiny, a žena se stará o rodinné zázemí a péči o rodinu staví před svou vlastní profesní realizaci. Během několika posledních desítek let se výrazně změnilo postavení žen na trhu práce. Začaly se vzdělávat a pronikat na pracovní pozice, které doposud patřily pouze mužům. Mají i muži tendenci dostávat se na pozice žen? Touží po tom, stát se „tátou v sukních“ a pečovat o své ratolesti ve dne v noci, starat se o domácnost? Někteří muži ano, nicméně stále převažuje tradiční postavení rolí v rodině.⁴⁰ Dle výzkumu Chudilové⁴¹ se názory na rozdělení rolí v rodině liší dle věku. Starší občané trvají na tradičním rozdělení a mladší generace naopak prosazují rovnocenné rozdělení činností v domácnosti mezi oba partnery. Konkrétně péče o dítě však stále zůstává ve většině případů na ženě, která se pak v podstatě musí smířit s dvojitou „směnou“ – práce, rodina.

Postupem doby se ale tradiční rodinný model mění a do výchovy dětí jsou muži zapojováni stále více. Tato situace je dána i vyšší touhou žen se vzdělávat a následně rozvíjet své znalosti a profesní zkušenosti a budovat kariéru. Ve většině případů ale stále převažuje situace, kdy žena zůstává s dítětem doma, protože finanční ohodnocení její práce je nižší

⁴⁰ SEDLÁČEK, L., PLESKOVÁ, K. *Aktivní otcovství*. Brno: Nesehnutí, 2008. ISBN 978-80-903228-9-9. s. 23.

⁴¹ CHUDILOVÁ, I. *Rozdělení rolí v rodině*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100172s_ov30204c.pdf>

než partnerovo a její rozhodnutí zůstat doma a pečovat o dítě je pak zcela logické. Žena pak pracuje třeba jen na částečný úvazek nebo brigádně a to hlavně z toho důvodu, aby zůstala ve spojení s pracovním světem a aby pro ni po návratu z rodičovské dovolené nebylo tak těžké se do zaměstnání opět aktivně zapojit.

3.4 Otcové na rodičovské dovolené

V roce 2001 nabyla platnosti nová vyhláška, která umožňuje otcům využít rodičovskou dovolenou a získávat tak rodičovský příspěvek. Tato nová možnost zjednodušuje ženám s malými dětmi nastolit rovnováhu v osobním a profesním životě, skloubit pracovní, rodičovské povinnosti a povinnosti spojené s domácností. Navíc bylo prokázáno, že otcové, kteří převzali rodičovskou dovolenou na sebe místo své partnerky, mají s dítětem hlubší vztah a věnují se více domácím pracím. To se promítne i do budoucnosti. Muži, kteří tráví čas na rodičovské dovolené, si více uvědomují starosti spojené s péčí o dítě a péčí o domácnost a mnohem častěji se pak v dalších letech aktivně zapojují do domácích prací. Existuje více faktorů, které následně vedou k rozhodnutí, že se o dítě postará muž. Jedním z těch nejčastějších je finanční stránka, ale třeba i povahové rysy obou jedinců. Je důležitý jejich vzájemný vztah a ochota ženy přenechat partnerovi celodenní péči o dítě, ale i ochota muže tento úkol přijmout. I přesto, že by ženy uvítaly možnost, že by se do péče o dítě více zapojil i partner, už mnohem menší procento žen by mu dítě svěřila do celodenní péče.⁴² Přesto jsou otcové na rodičovské dovolené stále výjimeční. Dle průzkumu⁴³ zauímají 1 – 3 %. Zbytek tvoří ženy a to i z toho důvodu, že se to od nich očekává.

Aktivnější zapojení mužů do péče o děti, znamená příležitost pro ženy ucházet se o práci, využít tak jejich pracovní potenciál a ve výsledku snížit diskriminaci na pracovním trhu. Pokud se po celou dobu rodičovské dovolené vystřídají v péči o dítě oba dva partneři, sníží se tak jejich nepřítomnost na pracovním trhu, minimalizuje se tak riziko, že by si nemohli

⁴² NEŠPOROVÁ, O. *Životní styl rodin s otci na rodičovské dovolené*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2006072402>>

⁴³ KUCHAROVÁ, V. *Career-Family-Equal Opportunities*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 8.

najít práci a zároveň tolik nezatěžují stát o sociální dávky, naopak svou aktivní pracovní činností přispívají do daňového systému.

Pokud budou i muži chodit na rodičovskou dovolenou, bude tak popřen obvyklý stereotyp a bude zamezeno diskriminaci žen na pracovišti. Nehledě na to, že si zaměstnavatelé budou moci opravdu vybrat ty nejkvalifikovanější pracovníky z žen i mužů bez rozdílu.

Pravdou však zůstává, že otcové na rodičovské dovolené bývají okolím velmi často nepochopeni a zvláště ze strany ostatních mužů je otec na rodičovské dovolené terčem posměšných poznámek. Ženy naopak přístup mužů na rodičovské dovolené obdivují. Jak již bylo zmíněno, otec na rodičovské dovolené stále ještě není standardem, i přesto, že legislativně jsou si již matka a otec rovni.

3.5 Přístup firem

Přestože je téma work/life balance velmi aktuálním, ve firmách stále přetrvává názor, že flexibilní pracovní doba je něco výjimečného. Pevně daná pracovní doba je standardní a přítomnost zaměstnance v tuto dobu na pracovišti je viděna jako stěžejní, místo toho, aby byla sledována aktivní spoluúčast zaměstnance na naplnění firemních cílů.

Na druhou stranu se ale může stát, že zaměstnavatelé umožňují různá opatření, jak pomoci svým zaměstnancům sladit osobní život s pracovním, ale pracovníci se o tyto možnosti ani nezajímají. Ve velké části je to právě třeba i proto, že i kdyby šla žena pracovat na poloviční či zkrácený pracovní úvazek, její mzda by nebyla o mnoho větší, než co činí rodičovský příspěvek. A ke kariéernímu postupu jim takový způsob práce také nepomůže. Často ani zaměstnanci nevědí o výhodách, kterých by mohli využít, proto je důležité, aby je zaměstnavatel o těchto možnostech neustále informoval.

Nejčastější způsoby, jak chtějí zaměstnavatelé podporovat své pracovníky, by se daly shrnout do tří bodů⁴⁴:

- poskytnutí volna v případě urgentních rodinných záležitostí,
- finanční příspěvek na kulturní či sportovní aktivity (což nespadá do podpory rodičů s malými dětmi),
- podpora vzdělání (toto se v naprosté většině případů týká pouze zaměstnanců, kteří jsou v pracovním procesu, nikoliv matek, které se např. vrátily z rodičovské dovolené).

Každá firma by si ale měla uvědomit, že aby její zaměstnanci odváděli opravdu kvalitní práci, musí být odpočívající a kreativní. Proto je potřeba do firemní strategie zařadit i programy, které zjednoduší zaměstnancům sladit osobní a profesní život. Těchto programů existuje velmi mnoho. Příkladem mohou být technologie, které umožní zaměstnancům pracovat z domova, firemní jesle nebo školky, různé poukazy na hlídání, které nemusí být přínosem pouze pro rodiče s malými dětmi, ale zase naopak pro starší zaměstnance, kteří se starají o své nemohoucí rodiče. Způsoby, jakými by zaměstnavatelé mohli vyjít svým zaměstnancům vstříc, budou podrobněji přiblíženy v další kapitole.

3.6 Přínosy pro zaměstnavatele / zaměstnance

Kromě faktu, že vyváženost osobního a profesního života zlepšuje obecně zdraví, životní spokojenost a uspokojení v pracovní sféře jedince, přináší také výhody firmám jako zaměstnavatelům⁴⁵:

- zvyšuje produktivitu zaměstnanců a jejich věrnost a loajalitu,
- snižuje nemocnost zaměstnanců, absence nejsou tak časté,
- zaměstnanci nemají důvod odcházet a měnit zaměstnání, což snižuje náklady na zaučování nových zaměstnanců,
- umožňuje zaměstnavatelům vybírat vhodné adepty z mnohem širšího spektra,

⁴⁴ KUCHAROVÁ, V. *Career-Family-Equal Opportunities*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 12.

⁴⁵ VISSER, F., WILLIAMS, L. *Work-life balance: Rhetoric versus reality?* [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/155_unison.pdf>

- pokud zaměstnavatel umožní pracovat zaměstnancům v hodinách, které jim vyhovují (např. večery), může tak i svým klientům nabídnout mnohem širší „úřední hodiny“,
- lepší image a zvýšená konkurenceschopnost firmy.

Jako přínosy zaměstnanců a zaměstnankyň bychom mohli uvést např. tato:

- lepší kvalita života a pevnější zdraví,
- příjemnější pracovní život a snazší kariérní postup,
- více času na školení, další vzdělávání a profesní růst,
- více času na rodinu, přátele, koníčky,
- více času na obecně prospěšné / dobrovolnické aktivity,
- dobrý pocit, že zaměstnavateli na zaměstnanci / zaměstnankyni záleží.

3.7 Shrnutí

To, že work/life balance není pouze jakýmsi nastavením pozitivního stavu duše a mysli, bylo naznačeno v této kapitole. Work/life balance je problematika, která řeší velmi praktické téma, jak sladit pracovní život se svým osobním životem, aniž by jedna z těchto dvou důležitých životních složek byla zanedbána. Pro mnoho lidí není snadné tento balanc nalézt. Zvláště pro rodiny s dětmi je to úkol velmi obtížný. Je v silách firem, aby svým zaměstnancům vycházely v tomto směru vstříc a uchovaly si tak cenné pracovníky, kteří nebudou ve stresu, tím pádem budou své úkoly plnit efektivněji, dojde ke snížení chybovosti vyvolané nervozitou, časovým presem, atd. Je až s podivem, kolik zaměstnavatelů zatím na toto nepřišlo a i nadále svým zaměstnancům sladění osobního a pracovního života neulehčují.

4 PODPŮRNÉ PROGRAMY PRO RODIČE

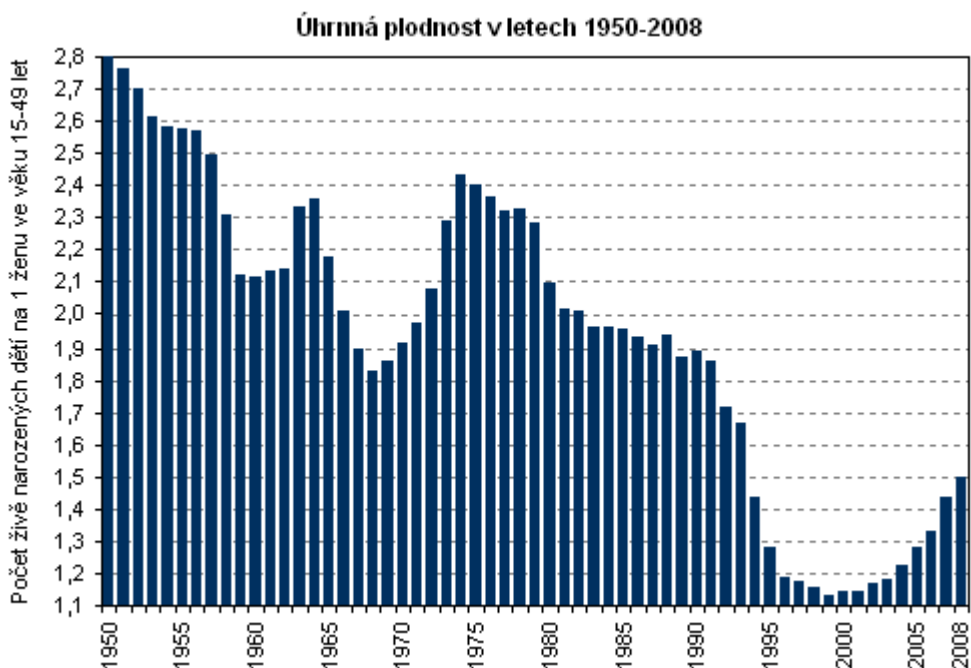
Z ekonomického hlediska nemají dnešní rodiče malých dětí jednoduchou situaci. Velmi často je pro ně finančně únosnější zůstat s dítětem doma a pobírat rodičovský příspěvek, než chodit do zaměstnání a platit si chůvu, či některé ze soukromých zařízení. Veřejných mateřských školek nebo jeslí je totiž nedostatek a není v kapacitních možnostech těchto zařízení, přijmout všechny děti.⁴⁶ Problémem zůstává nedostatečná pružnost těchto zařízení v souvislosti se zvyšujícím se počtem narozených dětí. Zároveň je velmi málo mateřských školek, které by byly ochotné pečovat o dítě mladší než 3 roky. Jesle již nyní v Čechách téměř nenajdeme, a když ano, jedná se o soukromá zařízení, což si finančně nemůže dovolit každý.

Graf na následující stránce (Obr. 3) ukazuje vývoj porodnosti od roku 1950 až do roku 2008. Po roce 1990 začalo postupně docházet k výraznému poklesu nově narozených dětí, což vyústilo k rušení předškolních zařízení. Po roce 2000 však začalo opět docházet k nárůstu porodnosti. Počet předškolních zařízení zůstal stejný, jejich kapacita je tedy v současné době silně nedostačující. To, že obce nezřizují další předškolní zařízení je ale velmi logické, protože ač je nyní počet dětí navštěvujících mateřské školy vysoký, v následujících letech se opět očekává pokles narozených dětí a ve školkách se kapacity výrazně uvolní.

Situace v jiných zemích Evropské unie je v tomto směru značně rozdílná. V Německu, ve Francii či v severních zemích není žádnou výjimkou, že si matky hlídají své děti navzájem. Na jednu matku tak případně hlídání 3 – 5 dětí. Tím je právě pro tuto matku zprostředkováno zaměstnání a ostatní rodiče hlídaných dětí tak mohou chodit do zaměstnání. Zároveň cena za služby předškolních zařízení je adekvátní příjmům rodičů, tudíž si mohou dovolit využít i jiných než státních zařízení. V České republice je využívání

⁴⁶ MACHOVCOVÁ, M. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 7.

soukromých předškolních zařízení stále jakýmsi nadstandardem, za který si rodiče musí připlatit.



Obr. 3 – Počet narozených dětí v letech 1950 - 2008

Zdroj: ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Úhrnná plodnost v letech 1950-2008*. [online] Praha: Český statistický úřad, 2010 [cit. 2010-03-13]. Dostupný z WWW <http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/uhrnna_plodnost_v letech_1950_2008>

Některé z firem v České republice již tuto problematiku pochopily a snaží se rodičům pomoci. V rámci této kapitoly bude popsáno několik způsobů, jak mohou firmy podpořit zaměstnance s malými dětmi a udržet si tak cenné a loajální pracovníky.

4.1 Firemní školka

Tak jako v klasické mateřské škole, jak ji všichni známe, i ve firemních školkách je o děti perfektně postaráno po všech stránkách. Hlavním benefitem pro rodiče je ale umístění školky přímo v budově jejich zaměstnání, nebo v jeho těsné blízkosti. Doba, kterou dítě může strávit ve školce je tak přizpůsobena pracovní době zaměstnance – rodiče a odpadá tak každodenní starost o to, aby bylo dítě vyzvednuto včas a nezůstávalo ve školce mezi posledními.

Kromě toho, že firemní školka je jednou z nejvíce finančně náročných cest ke sladování osobního a profesního života, je i založení firemní školky doprovázeno přísnými nařízeními Ministerstva školství, což je v případě některých firem vnímáno jako nepřekonatelná bariéra. Hygienické požadavky, požadavky na prostor či vzdělání personálu je pro většinu firem v České republice finančně velmi náročné. Zřízení a provoz školky je provázen plněním takového množství norem, že je velmi obtížné je naplnit. Hlavní faktor, který rozhoduje o efektivnosti tohoto řešení, bývá hlavně velikost firmy a s tím i počet zaměstnanců, kteří by službu firemní školky využili. Podnikatelský subjekt musí zvážit, zda je pro ni finančně výhodnější založit firemní školku a vyjít tak vstříc zkušeným zaměstnancům, kteří se ve své práci dobře orientují, nebo zda bude raději investovat do zaškolení nového zaměstnance, který překryje čas, kdy je rodič na rodičovské dovolené.

Pokud bychom pominuli finanční náročnost zřízení takového zařízení, je nutno si uvědomit, že kromě velikosti firmy je rozhodujícím faktorem i členění podnikatelského subjektu v rámci země. Pakliže hovoříme o firmě, která má po celé České republice 2 působiště a na každém je počet zaměstnanců adekvátní ke zřízení firemní školky, pak problém nenastane. Situace se však komplikuje, pokud uvažujeme, že mnoho firem má své sídlo, nicméně po celé České republice má např. další 3 pobočky, kde již není tak velký počet zaměstnanců – rodičů. Pokud by firma zřídila pouze jednu firemní školku např. ve svém sídle, ostatní zaměstnanci, kteří nemohou služby vlivem vzdálenosti využít, by se mohli cítit diskriminováni.

Skrz Ministerstvo školství a sociálních věcí proběhla diskuze, jak zřízení firemní školky podpořit. V minulosti bylo velmi diskutovaným tématem zřízení tzv. miniškolky, která by uspokojila potřeby malých firem a zároveň by nebyla tak finančně náročná. Tento projekt se zdá velmi optimistickým, nicméně i přes nižší finanční náročnost stále zůstává velmi náročné plnění norem, které musí každé předškolní zařízení splňovat.

4.1.1 Operační program Praha – Adaptabilita

Od dubna roku 2009 mohou pražské firmy zažádat o dotaci na zařízení firemní školky od Evropské unie, a to v rámci programu OPPA – Operační program Praha – Adaptabilita.⁴⁷ Tento program je založen na možnosti čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu, a to v době mezi rokem 2007 – 2013. Cílem je zvýšení konkurenceschopnosti Prahy na pracovním trhu. Program se snaží o podporu sociálně znevýhodněných skupin, které mají potíže prosadit se na pracovním trhu. Jednu ze skupin tvoří právě i rodiče s malými dětmi, kteří jsou vlivem nedostatečného množství předškolních zařízení velmi často vyloučeni z pracovního trhu.

Skrz OPPA si firmy v případě zájmu mohou podat žádost o dotaci na založení firemní školky, firemních jeslí nebo jiného konceptu, který by pomohl se sladěním pracovního a soukromého života jejich zaměstnanců.

Pro mimopražské firmy byla otevřena možnost dotací přímo od Ministerstva práce a sociálních věcí. Právě tyto dotace umožní firmám pokrýt náklady na zřízení firemní školky a počáteční provozní náklady.

Přestože v rámci těchto dotací je možné získat podporu na financování zařízení, jako jsou firemní školky nebo jesle, stále se jedná o byrokraticky velmi náročný a dlouhodobý proces, který si ne každá firma může dovolit. A proto i nadále zůstávají firemní školky jen jakousi výsadou velkých a ve většině případů zahraničních firem.

V době současné ekonomické krize je nutné pečlivě zvážit založení firemní školky. V případě, že by se finanční situace firmy v čase zhoršila, zřízené předškolní zařízení by bylo jedním z prvních škrtů, které by firma učinila. I z tohoto hlediska by mohli rodiče pracující v ne příliš velké a stabilní firmě vidět nejistotu ve stálosti předškolního zařízení.

⁴⁷ BERÁNKOVÁ, K. *Firemní školky – nutná realita nebo utopie?* [online]. [cit. 02/2010] Dostupné z WWW<<http://www.prace-jinak.cz/pripadove-studie/356/firemni-skolky-nutna-realita-nebo-utopie.html>>

4.1.2 Žirafka

Od února 2009 byla v pražské centrále Raiffeisenbank a.s. otevřena jedna z prvních firemních školek v České republice – Žirafka. Od klasické mateřské školky se liší hlavně tím, že je určena pouze dětem zaměstnanců Raiffeisenbank. Cílem bylo usnadnění sladění pracovního a osobního života matkám a otcům vracejícím se z mateřské či rodičovské dovolené. Společnost Raiffeisenbank si spočítala, že nábor a zaškolení nových kvalitních pracovníků místo těch, kteří odcházejí na rodičovskou dovolenou, je finančně náročnější než podpora firemní školky. Zaměstnanci Raiffeisenbank, kteří mají své děti ve firemní školce, pracují také mnohem kvalitněji, protože vědí, že jejich dítě je blízko, mohou se během polední pauzy za ním zastavit, což vyvolává větší klid a s tím i soustředěnost. Není jednoduché podávat ještě ve čtyři hodiny 100% pracovní výkon, pakliže zaměstnanec ví, že v pět hodin se zavírá školka a on musí ještě neodkladně vykonat nějakou práci, jinak nesplní svou pracovní povinnost. Podobných dilemat jsou zaměstnanci Raiffeisenbanky ušetřeni a samozřejmě si to nemohou vynachválit.

Žirafka je otevřena po celý rok včetně prázdnin. Rodiče platí za tuto službu 1300 Kč měsíčně. Zbylé provozní náklady platí Raiffeisenbank. Celková kapacita školky je až 60 dětí. Do zařízení je možno umístit dítě od 18 měsíců až do 6 let věku. Zaměstnankyním a zaměstnancům, kteří pracují mimo Prahu, je vyplácen finanční příspěvek, který jim umožní využít školku v místě jejich bydliště.

Není žádným tajemstvím, že založení firemní školky zvýšilo image společnosti a zařadilo ji tak mezi ty velmi dobré zaměstnavatele. Zvýšilo také zájem uchazečů pracovat právě v Raiffeisenbank.⁴⁸

⁴⁸ BOSNIČOVÁ, N. *Rodiče z Raiffeisenbank mají možnost využít školku Žirafka*. [online]. [cit. 02/2010] Dostupné z WWW <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2192666>>

4.2 Využití služeb předškolního zařízení v blízkosti firmy

Tato forma podpory zaměstnanců s malými dětmi je v České republice volena častěji než vybudování samotné firemní školky. Celý systém spočívá v podpoře soukromé či státní mateřské školky v blízkém okolí firmy, ať už se jedná o finanční či materiální podporu. Školka bude na oplátku prioritně přijímat děti zaměstnanců firmy, která ji podporuje, nebo např. přizpůsobí provozní dobu pracovní době ve firmě. Tento způsob podpory zdaleka není tak finančně a časově náročný jako je zřízení a provoz firemní školky.

4.2.1 Back-up care (nárazové hlídání)

Jednou z modifikovaných možností využití služeb školky v blízkosti firmy je právě i tzv. back-up care. Termín back-up care, přímo vyjadřuje „nouzové řešení“, které musí rodiče malých dětí hledat v případě, kdy jim zkrachuje jejich plán. V pravidelně využívané mateřské školce mají prázdniny, rodič ale přesto musí do práce a nemá jiné hlídání, nebo onemocní chůva, která se měla o dítě postarat. Situací může nastat mnoho a velmi často právě takovéhle situace dostávají rodiče do nepříjemné pozice toho, kdo spolehlivě neplní úkoly, nedostaví se v termínu nebo budí nedůvěru svých kolegů, kteří s ním v danou dobu na domluvenou poradu počítají. Právě systém back-up care umožní rodičům rychle vyřešit situaci s hlídáním a věnovat se naplno své kariéře. Firma má se školkou, která se nachází v těsné blízkosti firmy, domluvu, že v případě nouze tam jejich zaměstnanec může umístit své dítě, přestože se jedná pouze o dočasné, krátkodobé hlídání.

4.2.2 Robert Bosch, s.r.o.

Podporovat již existující mateřské školy v okolí své centrály v Českých Budějovicích se rozhodla společnost Robert Bosch, s.r.o. Ve spolupráci s českobudějovickým magistrátem

se firma zkontaktovala s mateřskými školkami, které byly k firmě nejbližší.⁴⁹ Zaměstnanci společnosti Robert Bosch tak mají ve vybraných školkách v okolí zajištěno, že jejich děti budou nabírány přednostně. Provozní doba školky je zároveň upravena tak, aby vyhovovala pracovním směnám, které jsou nastaveny ve firmě.

4.2.3 IBM Česká republika spol. s.r.o.

Pražská pobočka IBM pracuje na podobném principu jako výše zmíněná firma Robert Bosch. Přispěla jedné ze soukromých školek v blízkém okolí firmy na vybavení venkovního hřiště a zajistila počítačové vybavení školky. Na oplátku získala výhodnější finanční podmínky pro své zaměstnance, pokud umístí své dítě právě do této školky.

Firma IBM je obecně velmi aktivní v podporování žen či mužů při návratu z rodičovské dovolené. Pro tyto zaměstnance je vytvořen tzn. Maternity Leave and Return Program. Zaměstnanci jsou i v rámci rodičovské dovolené pravidelně informováni o dění ve firmě, jsou zváni na firemní akce, což jim pomůže v udržení kontaktu s vedením společnosti, s kolegy a mají tak pravidelný přehled o aktivitách firmy. V zahraničí jsou již dokonce tak daleko, že vytvořili tzv. feeding rooms, které jsou vyhrazené kojícím matkám.⁵⁰

4.3 Ticket kids

Podporu od zaměstnavatele ve formě poukazů na stravování zná dnes téměř každý zaměstnanec. Pro zaměstnavatele s alespoň 10ti zaměstnanci je to výhodná forma benefitu. Je částečně daňově uznatelný, což přináší zaměstnavatelům určité výhody. V dnešní době nejsou poukazy pouze na stravování, ale třeba také na návštěvu sportovních a relaxačních center, nákupy v lékárnách, na vzdělání, na dovolenou, atd.. Na stejném principu fungují i

⁴⁹ WICHTERLOVÁ, L. *Některé firmy podporují obecní školky v blízkém okolí*. [online]. [cit. 02/2010] Dostupné z WWW <[http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2059818&als\[nm\]=2059843](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2059818&als[nm]=2059843)>

⁵⁰ Australian Government. *Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency*. [online]. [cit. 02/2010] Dostupné z WWW <http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/EOCFW_Profile_03_IBM.pdf>

tzv. ticket kids. Zaměstnanci získají od zaměstnavatele poukaz na využití předškolního zařízení na hlídání dětí. Poukaz může být ve výši 100 Kč až 500 Kč. Ticket kids nabízí firma Accor Services. Na jejich internetových stránkách je možno vyhledat zařízení, která Ticket kids akceptují. V současné době se jedná o cca 10 předškolních zařízení, 9 z nich se nachází v Praze.

Tento systém se oproti výše zmíněným programům na podporu dětí zdá jako jeden z těch nejsnadnějších na implementaci. Překážkou je v tomto případě malé množství předškolních zařízení, které poukazy akceptují.

4.3.1 PricewaterhouseCoopers

Tzv. childcare vouchers fungují hlavně v zahraničí. Jednou z firem, která využívá těchto poukazů je i PricewaterhouseCoopers. Zaměstnavatelé zjistili, že tato forma benefitu je jedním z faktorů, který rozhoduje o tom, zda se žena vrátí po rodičovské dovolené dříve, či zda je pro ni výhodnější zůstat s dítětem doma a pobírat rodičovský příspěvek. Vzhledem k tomu, že firma se skládá z hlavní centrály a mnoha malých poboček, nebylo by zřízení firemní školky férovým řešením. Službu by mohli využívat pouze zaměstnanci pracující přímo na centrále, ostatní by tohoto benefitu nemohli využít. Proto se vedení rozhodlo podpořit své zaměstnance – rodiče formou tohoto benefitu.⁵¹

4.4 **Systém caterie**

Systém caterie je jedním z nástrojů jak motivovat zaměstnance a to nepeněžní formou. Zaměstnanci např. celý rok za své výkony získávají jakési body. Za tyto body si mohou vybrat a nakoupit širokou paletu zboží či služeb za zvýhodněné ceny. To, jaké zboží může

⁵¹ Accor Services. *Case Studies – Childcare vouchers in Action*. [online]. [cit. 02/2010]
Dostupné z WWW <<http://www.childcarevouchers.co.uk/Employers/Whyus/Pages/Casestudies.aspx>>

zaměstnanec v rámci systému caterie získat, záleží čistě na fantazii zaměstnavatele, který rozhoduje o tom, které služby a zboží svým zaměstnancům zajistí a zpřístupní.

Výhodou tohoto motivačního systému je hlavně možnost nabídnout různým skupinám zaměstnanců různé benefity a ti tak mají široké spektrum možností na výběr a své benefity si mohou vybírat v závislosti na své životní situaci. Mladí lidé bez závazků mohou využívat např. služby sportovních či relaxačních center. Rodiče malých dětí zase naopak mohou využít možnosti služeb předškolních zařízení.

Co je absolutní výhodou cafeteria systému je jeho pružnost. Náplň celého systému je v podstatě tvořena samotnými zaměstnavateli a zaměstnanci. I v České republice existují organizace, které firmám doporučí, jaké benefity do systému cafeteria zahrnout, vzhledem k daňové uznatelnosti či neuznatelnosti.⁵² Ne vždy je nejvhodnějším motivačním nástrojem přímé zvyšování mzdy, a právě i tuto problematiku pomáhají řešit organizace, zabývající se implementací cafeteria systémů do firem. S výpomocí externí poradenské firmy je do společnosti, která má zájem o aplikaci cafeteria systému, nastaven informační systém. Zaměstnavatel (či jiná kompetentní osoba) má následně možnost nastavit zaměstnancům různá uživatelská práva, omezení a finanční limity, v rámci kterých si konkrétní zaměstnanec může vybírat zboží či službu, která splňuje bodové či finanční omezení, jež je mu v rámci informačního systému nastaveno.

4.4.1 Siemens, s.r.o.

V roce 2005 byl ve společnosti Siemens, s.r.o. zaveden systém caterie. Hlavním motivem k přechodu na tento systém bylo nespravedlivé odměňování pracovníků v rámci celé firmy. Firma velmi aktivně podporovala dětské tábory pro děti zaměstnanců, nebo např. zajišťovala pronájem tenisových kurtů, atd. Nicméně po čase se zjistilo, že zaměstnanci,

⁵² PÁRNICZKY, T. *Corporate Cafeteria Systems*. [online]. [cit. 03/2010]
Dostupné z WWW <<http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/EU/en-HU/pdfs/Cafeteria.pdf>>

kteří nemají děti, se cítí diskriminováni a stejně tak i nesportovci neocení možnost zahrát si tenis.

Mezi benefity, které firma Siemens, s.r.o. nabízí, jsou samozřejmě daňově uznatelné služby a produkty, které jsou v souladu se zákonem. Mezi ty patří např. příspěvky na kulturu, sportovní vyžití, relaxaci, zdraví, péči o dítě, atd.⁵³

4.5 Rodinný informační servis

Rodinný informační servis se v současné době vyskytuje v německé společnosti Commerzbank AG pod názvem Familienservice. Ten zprostředkovává zaměstnancům informace o předškolních zařízeních v blízkosti firmy, jaká je jejich kapacita, jaká je cena zařízení, vyhledává možnosti na různé akce pro děti, když mají prázdniny, poskytuje hodnotící žebříčky různých předškolních zařízení v okolí, nebo např. poskytne kontakt či doporučení na jiné alternativy hlídání (chůvy).⁵⁴ Zaměstnancům poskytne jak rady z dlouhodobého hlediska, např. kam umístit dítě do školky, slouží ale také jako pomoc při řešení akutních situací, např. když zaměstnanci nevyjde domluvené hlídání, ten se zkontaktuje s Familienservice a bude mu doporučeno nejbližší možné hlídání, kam může dítě urychleně umístit, aniž by musel rušit domluvené pracovní schůzky nebo povinnosti.

Familienservice slouží zároveň i jako poradna pro osoby, kteří se ocitnou ve složité životní situaci. Nemusí se to týkat pouze hlídání dětí, ale např. i pomoc při péči o nemožící rodiče. „Horká linka“ je zaměstnancům k dispozici 24 hodin denně, 7 dní v týdnu.⁵⁵

Commerzbank AG ve svém společensky odpovědném chování poukázala také na nerovnost mužů a žen na pracovištích a v rámci této problematiky provedla zásadní

⁵³ KOŠNAROVÁ, K. *Každý zaměstnanec by měl být tak trochu nespokojen*. [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/static/interview/interview53.html>>

⁵⁴ VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 18.

⁵⁵ PME Service. *Familienservice*. [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <http://www.pme-service.cz/filebase/ddl-38f8381035e18b66208db5f91cb4d27f/letak_familienservice.pdf>

opatření, přičemž Familienservice je jedním z nich. Uvědomuje si, že úspěšný muž musí být úspěšný v práci, kdežto aby byla úspěšná žena, musí být úspěšná a umět si poradit jak na poli rodinném, tak pracovním. Commerzbank se snaží tyto rozdíly stírat a dokázat, že ženy ve vedoucích pozicích jsou velmi cennou složkou pro budoucí úspěch firmy. Opatření, která jim pomohou sladit pracovní a osobní život pak považují za samozřejmé podmínky, které musí těmto ženám nabídnout, aby si tak tyto cenné pracovnice a členky týmu udržela.

Náklady na fungování systému Familienservice nese Commerzbank. Zaměstnanci si hradí už konkrétní služby, které si v rámci nabídky Familienservice vyberou. Některé služby jsou Commerzbank také podporovány a zaměstnanec je může využívat za zvýhodněnou cenu.

4.6 Kontakt s rodiči během rodičovské dovolené

Firmy i zaměstnanci by si měli uvědomit, že nástup na rodičovskou dovolenou není důvodem k tomu, aby byl omezen veškerý kontakt mezi nimi. Firma může i nadále informovat zaměstnance/zaměstnankyni o akcích, které se ve firmě právě dějí. Možnost se účastnit školení, jazykových kurzů nebo pracovních porad umožní zaměstnanci neustále sledovat dění ve firmě a v závěru mu i usnadní zpětné nastoupení do pracovního procesu. I pro zaměstnavatele je výhodnější, když nemusí zaměstnance o nových aktivitách společnosti po jeho návratu znovu informovat.

Pozvání zaměstnance – rodiče na firemní akce a večírky je další z možností, jak udržet kontakt i se spolupracovníky a mít přehled o situaci a změnách v týmu. Zaměstnanec, který je zván na takové akce se bude cítit začleněn a pozvedne mu to pracovní sebevědomí. Může jít i o jakýsi způsob motivace, protože rodič, pokud vidí loajalitu firmy, chce prokázat loajalitu i té firmě a svým kolegům a bude se snažit udělat maximum pro to, aby mohl do zaměstnání nastoupit co nejdříve.

4.6.1 Pivovary Staropramen

Genderová problematika je ve firmě řešena již delší dobu a snaží se o vyrovnání příležitostí jak pro ženy tak i muže na pracovišti. Mateřská dovolená, která je obvykle navázána na pokračující rodičovskou dovolenou a trvá až do 3 let (v mnoha případech do 4 let) věku dítěte, se firmě zdá dlouhou dobou na to, aby pracovnice udržela kontinuitu společně s firmou a vstřebávala změny firemní, či změny v daném odvětví. Z tohoto důvodu začala společnost podnikat kroky k udržení kontaktu a spolupráce s rodiči na rodičovské dovolené. Přechod rodičů do pracovního procesu je pak snadnější, protože pracovník ví, do čeho jde a jaké změny může očekávat.

Před odchodem na rodičovskou dovolenou je každá žena seznámena se svými právy a nároky, které v rámci rodičovské dovolené má. Zároveň si firma zjišťuje, zda by měla pracovnice zájem o dřívější nastoupení zpět do zaměstnání, např. s využitím nějakého z alternativních úvazků. Zaměstnanci jsou zváni na kulturní, společenské či sportovní akce a jsou průběžně informováni o změnách ve firmě. Určitou dobu před návratem do zaměstnání (z pravidla 1 rok) je ověřen zájem zaměstnance o jeho návratu a je mu nabídnuto postupné proškolení, aby s příchodem do zaměstnání byl v obraze a nebyl to pro něj stresující okamžik.

4.7 Shrnutí

V rámci této kapitoly bylo zmíněno několik způsobů, jak mohou firmy podpořit pracující rodiče s dětmi předškolního věku. Uvedené příklady dokazují, že podpořit rodiče s dětmi lze a ne vždy se jedná o extrémní finanční zátěž. Firma si samozřejmě musí zkalkulovat, zda se jí takové opatření vyplatí. Když ale uvážíme, jaké jsou náklady na zaučování nových zaměstnanců, nebo k jaké neefektivitě vede to, pokud musí zaměstnanec zůstat s dítětem doma, pokud mu nevyjde domluvené hlídání a nemá v tu chvíli jiné řešení, závěr je jasný. Z dlouhodobého hlediska se každé firmě vyplatí o zavedení podobné aktivity uvažovat.

5 PROGRAM PRO RODIČE S DĚTMI PŘEDŠKOLNÍHO VĚKU VE SPOLEČNOSTI ABB, s.r.o.

V první části této kapitoly bude představena společnost ABB, s.r.o. a její přístup ke společenské odpovědnosti. V příštím roce chce ABB své aktivity v této oblasti posílit o program, který by zlepšil pracovní podmínky zaměstnancům, rodičům malých dětí. Bude navrženo několik možných řešení, která by konkrétně ve společnosti ABB mohla být cestou k naplnění plánovaného projektu.

5.1 Představení společnosti ABB, s.r.o.

Firma ABB, s.r.o. je součástí ABB Group, která působí ve více než 100 zemích po celém světě. Zabývá se výrobou produktů a systémů pro energetiku, výroby nízkého napětí a procesní automatizací. Ve svém oboru patří mezi světovou špičku. V České republice působí již od roku 1970 a v současné době zaměstnává cca 2 700 pracovníků celkem na osmi pracovištích – Praha, Plzeň, Most, Teplice, Jablonec nad Nisou, Trutnov, Ostrava a Brno. Hlavním posláním ABB Group je nabídka produktů a služeb, které pomáhají efektivně využívat elektrickou energii, zvyšovat produktivitu v průmyslu a snižovat dopad činnosti na životní prostředí.⁵⁶

5.2 Společenská odpovědnost v ABB, s.r.o.

ABB dbá na etiku podnikání, snižuje svůj dopad na životní prostředí, podporuje okolní komunitu a pečuje o své zaměstnance. Tyto čtyři klíčové oblasti integruje do všech úrovní strategického plánování i každodenního rozhodování.⁵⁷

⁵⁶ ABB. *Poslání a vize do roku 2011*. [online]. [cit. 03/2010].

Dostupný z WWW < <http://www.abb.cz/cawp/czabb014/39bb7378d9cf1382c12573de00446235.aspx>>

⁵⁷ ABB. *Trvale udržitelný rozvoj a CSR*. [online]. [cit. 03/2010].

Dostupný z WWW < <http://www.abb.cz/cawp/czabb016/a8440b6ab1cd5af5c1257601004c9ba3.aspx>>

5.2.1 Etika podnikání

V první kapitole byl pojem etického jednání a etického kodexu vysvětlen. ABB má na svých webových stránkách zveřejněn Kodex jednání, který je jednou z prvních věcí, se kterou se musí seznámit nově příchozí zaměstnanec. Kodex jednání je jakýmsi vodítkem k tomu, jak jednat se všemi stakeholdery, jak s nimi vyjednávat a komunikovat. Solidní jednání je pro ABB zásadním prvkem dobrého podnikání. Společnost si zakládá na prestižním jednání, které požaduje po všech svých zaměstnancích bez výjimky. Dodržování zásad Kodexu jednání a obecné dodržování pravidel etiky má na starosti oddělení ABB Compliance.

5.2.2 Životní prostředí

Jedním ze základních podnikatelských cílů je efektivní využití energie. Myšlenka zachování trvale udržitelného rozvoje je tedy v případě ABB v podstatě podnikatelskou náplní.

Environmentální politika je závazná pro všechny zaměstnance, ať už se přímo podílejí na výrobě nebo se jedná o administrativní pracovníky. Všichni bez výjimky musí chápat postoj ABB k životnímu prostředí a být jeho součástí.

V letošním roce ABB plánuje zavést tzv. Environmentální audit dodavatelů. Pokud chce být ABB plně aktivní a zodpovědná v oblasti životního prostředí, pak i její dodavatelé musí respektovat stanovenou Environmentální politiku.

Například dodavatelé, kteří poskytují materiály a služby pro ABB produkty a ti, kteří manipulují s nebezpečnými látkami, jsou povinni dodržovat následující body:⁵⁸

- zavést ekologickou a sociální politiku,
- identifikovat významné ekologické a sociální aspekty výroby, součástek nebo služeb, jež dodávají,
- zajistit, aby všechny činnosti a procesy byly v souladu s ekologickými a sociálními normami a zákony,
- být schopni zajistit neustálé zvyšování výkonu.

5.2.3 Místní komunita

Cílem podnikatelského úspěchu je nejenom samotná podnikatelská činnost, ale i péče o prostředí, ve které firma působí. To si plně uvědomuje i společnost ABB, jejíž aktivity pro místní komunitu její postoj plně dokazují. Před jednorázovým sponzorským darem preferuje ABB spíše budování dlouhodobé spolupráce. Důvody a cíle podpory místní komunity si společnost ABB jasně definovala několika body:⁵⁹

- děláme charitu ne sponzoring,
- nepodporujeme jednotlivce, církevní organizace ani politické instituce,
- s neziskovými organizacemi spolupracujeme přímo, nikoli prostřednictvím nadací,
- volíme dlouhodobé partnerství, ne jednorázovou akci,
- snažíme se být aktivními partnery a pomáhat organizacím i jinak, než pouze finančně.

Obr. 4 vymezuje skupinu faktorů, které ovlivňují výběr organizace, kterou se firma rozhodne podporovat. Výše jmenovaná pravidla jsou tzv. „interní pravidla“ ABB, která musí být při výběru organizace splněna. Pokud by činnost podporované organizace

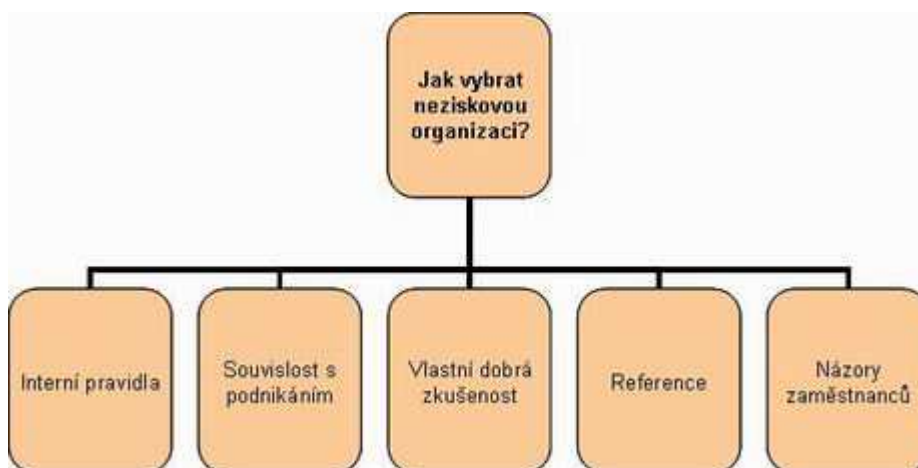
⁵⁸ ABB. *Environmentální audit dodavatelů*. [online]. [cit. 03/2010].

Dostupný z WWW <<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/040954b04b4be41dc125760f004aafdf.aspx>>

⁵⁹ ABB. *Firemní dárcovství*. [online]. [cit. 03/2010].

Dostupný z WWW <<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/fa167d10fb7bdb3ac12576320041d952.aspx>>

zároveň souvisela s podstatou podnikání, bylo by to ideální, nicméně v případě ABB ne příliš pravděpodobné. Vlastní dobrá zkušenost jasně vyplývá z předchozích pokusů podporovat nejrůznější organizace. Reference a názory zaměstnanců jsou zřejmě ty nejpodstatnější faktory, které v závěru rozhodnou.



Obr. 4 – Faktory ovlivňující výběr podporované organizace

Zdroj: BUSINESS LEADERS FORUM. *Darovat – ale komu?* [online]. [cit. 03/2010]. Dostupný z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=650>>

Jednou z organizací, kterou ABB podporuje je organizace Rozmarýna pomáhající mladým lidem, kteří odcházejí z dětských domovů, se osamostatnit. Kromě finanční pomoci se ABB aktivně podílí na organizaci různých workshopů, které těmto lidem pomohou získat informace, jak se osamostatnit, kde shánět práci a mohou si taktéž přímo ve firmě ABB vyzkoušet nanečisto pracovní pohovor, aby tak zvýšili své šance získat zaměstnání při reálném pohovoru v jiné firmě.

Do projektů podpory místní komunity se ABB snaží aktivně zapojovat své zaměstnance. V mnoha firmách zaměstnanci ani často nevědí, že jejich zaměstnavatel podporuje nějakou organizaci, nebo si o tom pouze přečtou na firemním internetu. ABB chce, aby se zaměstnanci na těchto aktivitách podíleli. V loňském roce měli možnost nominovat některou z neziskových organizací, o které si myslí, že by ji jejich zaměstnavatel měl podporovat a následně odhlasovali vítěznou organizaci. Kromě tohoto se na příští rok připravuje koncept firemního dobrovolnictví. Zaměstnanec bude moci v rámci pracovní

doby (např. 1 nebo 2 dny v roce) aktivně pomáhat v některé z nominovaných neziskových organizací.

5.2.4 Pracovní prostředí

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci je jednou ze složek tématu „pracovní prostředí“. ABB má jakýsi manuál dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Kromě jiného obsahuje např. tato pravidla:⁶⁰

- Bezpečnost a ochrana zdraví patří k prioritním úkolům společnosti ABB a zahrnuje všechny zaměstnance, smluvní strany, návštěvníky a veřejnost, kterých se podnikatelská činnost týká. Naším cílem je „Dodávat bezpečně, dle rozpočtu, včas, v plném rozsahu a ve správné kvalitě.“
- Politika BOZP je pravidelně přezkoumávána.
- Zpřístupnit Politiku BOZP všem zainteresovaným stranám.

Další složkou tématu „pracovní prostředí“ je i rozmanitost na pracovišti. ABB si uvědomuje, jaké konkurenční výhody plynou z velké rozmanitosti pracovníků, které má na vedoucích pozicích. ABB se zavazuje k:

- Hledání, vyvíjení a uchovávání talentovaných zaměstnanců ve firmě.
- Poskytnutí rovných příležitostí pro všechny zaměstnance bez rozdílu.
- Přístup k zaměstnancům s respektem a zachováním důstojnosti, v souladu s Etikou podnikání.
- Vyšetřování všech případů, ve kterých došlo i k pouhému náznaku diskriminace a vyvození patřičných důsledků.

⁶⁰ ABB. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. [online]. [cit. 03/2010].
Dostupný z WWW < <http://www.abb.cz/cawp/czabb016/0f15d70ea788f899c1257633003d17ae.aspx>>

V rámci projektu „Zelená kancelář“ bylo zavedeno několik opatření, která jsou šetrná k životnímu prostředí. Zaměstnancům byla zřízena úschovna jízdních kol, takže mohou do zaměstnání jezdit na kole a podílet se tak na snížení emisí v ovzduší. Na tiskárně je automaticky nastaven oboustranný tisk, tudíž je ušetřeno mnoho papíru. Dvakrát ročně je uspořádán sběr elektroodpadu.

5.3 Navrhovaná řešení na podporu zaměstnanců – rodičů s dětmi předškolního věku

V příštím roce připravuje ABB projekt, který by měl pomoci rodičům s dětmi sladit pracovní a osobní život. Budou nastavena pravidla práce z domova a zároveň bude navrženo i jiné řešení. Inspirací pro vytvoření plánovaného projektu je i tato diplomová práce. Na základě konzultace této problematiky a chystaného projektu s Ing. Magdalénou Steinerovou, která má celou oblast společenské odpovědnosti firmy na starosti, byly vybrány některé cesty, kterými by se ABB mohla vydat. V následujících podkapitolách budou rozpracovány vybrané způsoby podpory – firemní školka, obohacení stávajícího systému caterie o službu pro rodiče s dětmi, rodinný informační portál a flexibilní pracovní úvazky.

5.3.1 Firemní školka

V ABB, s.r.o. je zatím projekt, který má podpořit rodiče s dětmi, v rámci příprav. ABB Švýcarsko již ale takový program realizuje, a to ve formě jeslí pro děti zaměstnanců. Jen v rámci Švýcarska existuje 10 firemních jeslí a 1 mateřská školka pro děti zaměstnanců. Otevírací doba byla stanovena od 7,30 h do 18,30 h. Otevřená je po celý rok, kromě vánočních svátků, Nového roku a Velikonoc. Organizátorem jeslí je tzv. Association of ABB Childcare Centre, která usiluje o sladění osobního a pracovního života zaměstnanců, kteří jsou zároveň rodiči dětí předškolního věku. Zařízení slouží hlavně těmto účelům:

- Podpořit muže i ženy, které se snaží sladit svůj pracovní a osobní život.
- Umožnit oběma rodičům se plně seberealizovat v zaměstnání.

- Zvýšit flexibilitu zaměstnanců.
- Umožnit alternativu pro rodiče, kteří jsou samoživiteli a o dítě se starají sami.
- Zlepšit sociální vnímání dětí.
- Díky zázemí, které zařízení poskytují, jsou rodiče klidnější, že je o jejich dítě postaráno a umožní jim se naplno věnovat práci.

Jesle a mateřská školka nejsou automatickou součástí každé švýcarské pobočky. V rámci země existuje 16 lokalit, ve kterých má ABB působiště, ale jen v 11 z nich jsou zřízeny jesle nebo mateřská školka. Jeannette Good, pracovnice ABB ze Švýcarska, která má na starosti správu firemních jeslí a školek potvrdila, že se jedná o pracoviště s nejvyšším počtem zaměstnanců. Tento projekt firemních jeslí a školek ABB funguje ve Švýcarsku již desítky let. I z toho důvodu je inspirací pro ABB ČR a možná i jednou z cest, kterou by se v rámci podpory rodičů s dětmi společnost ABB vydala.

5.3.1.1 Fiktivní rozpočet zřízení firemní školky a náklady na provoz, pravidla zřízení

Po konzultaci s ekonomkou jedné nejmenované liberecké mateřské školky byl sestaven fiktivní rozpočet na zřízení firemní školky (Tab. 2) a zároveň je naznačen roční rozpočet na provoz zařízení (Tab. 3). Následující údaje jsou pouze orientační, zahrnují náklady na školku pro 48 dětí a 7 pracovníků. Stravování ve školce je uvažováno externě, tzn. že by se přímo v zařízení nevařilo, ale obědy by byly svázeny z externí jídelny. Přesto musí být součástí školky výdejna, která musí být vybavena zařízením, které je uvedeno v Tab. 3 v položkách „vybavení kuchyně“. V rozpočtu nejsou zahrnuty náklady na stavební úpravy, nájem či případný nákup objektu.

Tab. 2 – Náklady na vybavení školky, zahrady, kuchyně

VNITŘNÍ VYBAVENÍ ŠKOLKY	
Židlička	48 000,00 Kč
Stolek dětský	28 000,00 Kč
Lehátko s matrací	100 800,00 Kč
Přikrývka, polštář, povlečení, ručníky	60 000,00 Kč
Povlečení	19 200,00 Kč
Šatní box	28 800,00 Kč
Koupelnové police	14 400,00 Kč
Skříňky, dětský koutek	150 000,00 Kč
Hračky, stavebnice, učební pomůcky	120 000,00 Kč
Výzdoba, osvětlení	30 000,00 Kč
VYBAVENÍ ZAHRADY	
Prolézačky, zahradní sestavy	150 000,00 Kč
VYBAVENÍ KUCHYNĚ	
Hrnce, tácy, nože, podložky apod.	12 000,00 Kč
Talíře, příbory, skleničky, misky apod.	12 000,00 Kč
Pracovní stůl, skříňky, dřez s odkládacím prostorem	50 000,00 Kč
Elektrospotřebiče (míchač, konvice, mikrovlnka, lednice...)	35 000,00 Kč
Ochranné pracovní pomůcky	1 500,00 Kč
CELKEM JEDNORÁZOVÉ NÁKLADY	859 700,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Tab. 3 – Roční rozpočet na provoz firemní školky (jeslí) pro 48 dětí

VÝDAJE	
Stravné (externí dodavatel)	264 960,00 Kč
Ostatní materiál	70 000,00 Kč
Čisticí prostředky (desinfekce, mýdla, ...)	15 000,00 Kč
Mzdy	1 726 600,00 Kč
SZP (sociální a zdravotní pojištění)	587 044,00 Kč
Telefony	20 000,00 Kč
Poštovní služby	1 000,00 Kč
Ekologické služby (popelnice)	2 500,00 Kč
Údržba areálu	5 000,00 Kč
Ostatní služby	23 000,00 Kč
Opravy	5 000,00 Kč
Elektřina	41 000,00 Kč
Plyn	451 000,00 Kč
Voda	12 000,00 Kč
Zákonné pojištění	18 000,00 Kč
Finanční poplatky	6 000,00 Kč
IT služby	16 000,00 Kč
CELKEM	3 264 104,00 Kč
PŘÍJMY	
Školné (800 Kč / měs.)	460 800,00 Kč
CELKEM	460 800,00 Kč
DOTACE ABB	2 803 304,00 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování.

Do jaké míry by se jednotlivým pracovištím ABB po České republice vyplatilo investovat do zřízení mateřské školky je už na zvážení firmy samotné. Již v předchozí kapitole o

firemních školkách bylo naznačeno, že její zřízení je nejen o dostatku financí, ale i o dostatku trpělivosti při jejím zřizování. Jedná se o byrokraticky, administrativně a časově náročný projekt. Dle vyhlášky 410/2005 Sb., která stanovuje hygienické požadavky na prostory a provoz školních, předškolních zařízení a některých školských zařízení, musí být splněny požadavky na prostorové podmínky, vybavení, provoz, osvětlení, vytápění, mikroklimatické podmínky, zásobování vodou a úklid. Konkrétně např. tato: Dle § 2 a 3 musí nezastavěná plocha pozemku u předškolního zařízení pro pobyt dětí činit nejméně 30 m² na 1 dítě. Plocha dětského hřiště pak 4 m² na 1 dítě, plocha denní místnosti užívané jako herna a ložnice činí 3 m² na 1 dítě, plocha na jedno lehátko na spánek nejméně 1,7 m² na 1 dítě. Dle § 6 musí i vybavení školním nábytkem a rozsazení žáků zohledňovat rozdílnou tělesnou výšku žáků. Paragraf 9 říká, že osvětlovací prostory musí být opatřeny zařízením pro regulaci denního osvětlení (žaluzie apod.). Na prvních 10 žáků připadá 1 umývadlo a dále 1 umývadlo na každých dalších započatých 20 žáků, jak je uvedeno v § 9.

V současné době existují i organizace, které se přímo zabývají realizací projektu firemní školky na míru. Kromě toho že vypracují podrobný plán realizace projektu, jsou nápomocné i v podání žádosti o grant Evropské unie. Jmenovitě jsou to: Alfa – firemní školky nebo také společnosti Kinder Garten, která se podílela na realizaci firemní školky pro Raiffeisenbank.

5.3.1.2 Alternativa firemní školky

Jinou, ale velmi podobnou alternativou by mohlo být využití služeb některé z mateřských školek, které se nacházejí v okolí jednotlivých pracovišť. Tento způsob podpory rodičů s dětmi je v České republice využíván častěji, než zřízení firemní školky. I pro společnost ABB by toto řešení mohlo být přijatelnějším, než samotné zřízení firemní školky. Založit firemní školku na všech pracovištích po České republice, by znamenalo enormní finanční zátěž. Pokud by byla školka zřízena jen na některých pracovištích, ostatní pracoviště by se mohla ohradit, že nejsou pro všechny zaměstnance stejné podmínky. I z tohoto hlediska by

se spolupráce s již existující mateřskou školkou (nebo jiným předškolním zařízením) jeví jako schůdnější řešení.

Tabulka v příloze A nabízí přehled oslovených státních mateřských škol, které se nacházejí do 3 km od jednotlivých pracovišť po celé České republice. Možnosti využití státní mateřské školy k účelům, které jsou vysvětleny v rámci této diplomové práce, jsou poměrně jasné. Existují kritéria, podle kterých každá státní školka postupuje při výběru dětí. Tato kritéria nesmí být v žádném případě diskriminační k určité skupině rodičů, není tedy možné, aby státní školky upřednostnily děti rodičů, kteří pracují v blízké firmě, ani za předpokladu finanční či nefinanční podpory ze strany této firmy. V případě, že by kapacita školky nebyla plně obsazena, by za určitých podmínek bylo možné spolupráci navázat. Tento fakt byl potvrzen vedoucí oddělení školství městského úřadu v Jablonci nad Nisou Mgr. Zdeňkou Květovou. Podmínky přednostního přijetí dětí zaměstnanců by závisely na mnoha faktorech, které by byly ošetřeny smluvně, po domluvě tří stran – města Jablonec nad Nisou, mateřskou školkou a samotnou firmou. S největší pravděpodobností by nebylo pro tyto účely možné využít předškolní zařízení, které se nachází v centru města, ale některé, které leží na okraji. Jablonecké pracoviště se sice nachází na okraji města, nicméně v blízkosti velkého sídliště, které plní přilehlé školky. Přesto se spolupráci nebrání a po předložení konkrétního projektu ze strany firmy by bylo možno se domluvit na podmínkách spolupráce.

5.3.1.3 Nárazové hlídání

Mnoho rodičů se svému zaměstnání plně přizpůsobilo a péči o své dítě mají zajištěnu. Přesto mohou vzniknout situace, kdy se přihodí neočekávaná událost a je potřeba flexibilně vyřešit situaci, kam umístit dítě na pár hodin. Ideální pro tento případ je využití tzv. back-up care. Tento způsob nárazového hlídání již autorka specifikovala v jedné z předchozích kapitol. V konkrétním případě společnosti ABB by tato forma mohla fungovat na základě nasmlouvané spolupráce se zařízeními na hlídání dětí z okolí jednotlivých pracovišť. Některá z vybraných pracovišť jsou uvedena v příloze B. Většina oslovených organizací je

na spolupráci s firmami zvyklá a částky k úhradě za hlídání dětí zaměstnanců fakturují přímo jejich zaměstnavateli. Je ale nezbytné nastavit interní pravidla využívání této služby pro zaměstnance. Jedním z takových pravidel by mohlo být nastavení počtu hodin ročně, které může rodič využít. V případě že tento limit překročí, služby nad limit si uhradí na vlastní náklady. Odlišným způsobem, jak pojmout spolupráci s uvedenými organizacemi je systém poukazů, který je vysvětlen v následující kapitole „Doplnění služby do stávajícího systému Cafeterie“.

Vzhledem k tomu, že do projektu na podporu zaměstnanců – rodičů se plánuje investovat minimální částka, spolupráce se soukromými předškolními zařízeními by nebyla vhodnou variantou. Opět znamená vysoké náklady a i v tomto případě by nebylo možné vyhovět všem zaměstnancům po celé České republice, protože zařízení soukromého charakteru se v některých městech vůbec nenachází. Spolupráce se státními mateřskými školami by znamenala poměrně zdlouhavé a byrokraticky náročnější vyjednávání. Přesto se po dotázání případných zúčastněných stran dá hovořit o jisté možnosti kooperace, kterou by v budoucnu bylo možno zahájit a rozšířit tak aktivity společenské odpovědnosti firmy ABB. Využít služeb „hlídacích zařízení“ pro účely nárazového hlídání je z pohledu autora diplomové práce nejsnazší na organizaci. ABB má zároveň možnost rozhodování, do jaké míry projekt podpoří a jakou částku investuje.

5.3.2 Doplnění služby do již zavedeného systému Cafeterie

Systém Cafeterie je již ve společnosti ABB zaveden. V současné době si zaměstnanci mohou vybrat šeky, které lze využít pro sport, kulturu, vzdělávání a dovolenou. Další možností je očkování proti klíšťové encefalitidě, jež provádí smluvní lékař v konkrétní lokalitě. Slevové karty Sphere Card nabízí možnost nákupu za zvýhodněnou cenu v až 5 000 obchodech po celé České republice. Zatím posledním benefitem v Cafeteria systému jsou Sodexo Passy, díky kterým si zaměstnanci mohou dopřát gurmánský zážitek.

Jak již bylo zmíněno v jedné z předchozích kapitol, systém Cafeterie je v České republice častým a moderním způsobem, jak motivovat zaměstnance a velmi často je jedním z benefitů i služba pro rodiče a jejich děti. V rámci této diplomové práce byly zmíněny Ticket Kids. Velkou nevýhodou těchto tiketů je velmi malé množství zařízení, které Ticket Kids akceptují a tato zařízení se víceméně nachází pouze v Praze. Jelikož cílem diplomové práce je vytvoření systému, který by uspokojil pokud možno všechny zaměstnance ABB, tím pádem na všech pracovištích, bylo nutné v tomto případě zvolit jinou cestu. V lokalitách, kde se jednotlivá pracoviště nachází, byla oslovena zařízení, která nabízí služby rodičům v podobě jednorázového či dlouhodobějšího hlídání. V případě domluvy ABB s těmito jednotlivými zařízeními, by bylo možno vystavit poukazy na jednorázová hlídání, které by si zaměstnanci v rámci Cafeterie mohli zvolit a využít např. během celého následujícího roku. Většina zařízení, která byla oslovena, již mají s firemní spoluprací zkušenosti. V každé lokalitě byla tato možnost spolupráce navržena 1 – 3 firmám specializujících se na tyto služby. Tabulka v příloze B nabízí přehled organizací, které byly osloveny, a v budoucnu bude možné je oslovit s nabídkou spolupráce.

Doplnění této služby do stávajícího systému Cafeterie by jistě bylo velmi přínosným. Opět ale narážíme na spokojenost všech zaměstnanců ve všech lokalitách. V městě Most se nepodařilo vyhledat firmu, která by byla schopna za uvedených podmínek spolupracovat. Další nevýhodu vidí autorka diplomové práce ve standardu poskytovaných služeb. Je zřejmé, že pražská či brněnská firma na hlídání má již mnoho zkušeností ve spolupráci s firmami, kterým poskytuje benefity v podobě hlídání dětí. V Trutnově by tato forma spolupráce mohla být vnímána jako neobvyklá a nejistá.

5.3.3 Portál pro rodiče na firemním intranetu

Vytvoření webového portálu, který bude fungovat v rámci intranetu ve firmě ABB, je zatím považováno za nejjednodušší a zároveň nejméně finančně náročnou variantu podpory zaměstnanců – rodičů. Obrázky 5 a 6 prezentují autorčin návrh webových stránek a návržení jejich struktury. Jednotlivé položky budou dále vysvětleny. Grafická úprava

webových stránek použita v této studii je čistě fantazií autorky. Při případné realizaci musí web splňovat parametry určené interními nařízeními a manuály ABB.

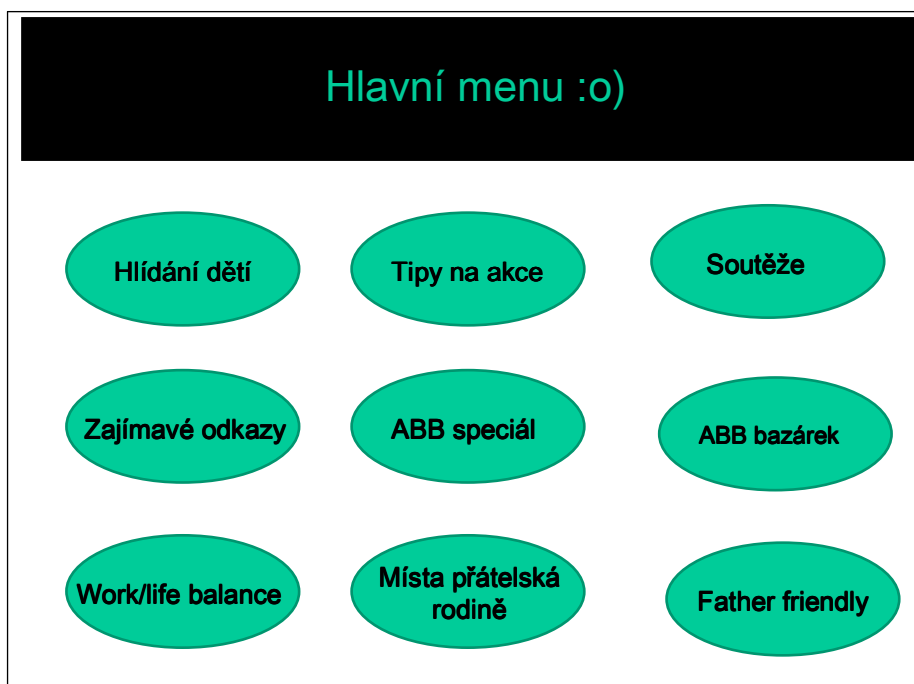


Obr. 5 – Návrh úvodní strany firemního intranetu pro rodiče

Zdroj: Vlastní zpracování.

Portál zaměřený přímo pro rodiče bude pro zaměstnance novinkou, proto je důležité projekt předem představit a informovat o možnostech, které nabízí. Představení složky intranetu s novým tématem může proběhnout např. formou oznámení na firemní e-mail. Úvodní stránka webu bude obsahovat pouze vzkaz, poslání, které chce firma ABB svým zaměstnancům sdělit prostřednictvím tohoto nového benefitu (viz. Obr. 5).

Obr. 6 naznačuje obsah webu a informace, které se zaměstnanci mohou dozvědět. Další obsah firemního intranetu je vysvětlen následně.



Obr. 6 – Návrh úvodní strany firemního intranetu pro rodiče

Zdroj: Vlastní zpracování.

HLÍDÁNÍ DĚTÍ

Po kliknutí na odkaz „hlídání dětí“ bude nabídnut přehled jednotlivých měst, ve kterých má společnost ABB svá pracoviště. Pod názvem každého města se zobrazí odkazy na služby, které mohou rodiče využít v případě, že potřebují z jakýchkoli důvodů pohlídat dítě. Jmenovitě jsou to např. zařízení uvedená v příloze C.

S nabídkou teoretické spolupráce byly osloveny i vysoké školy ve městech a jejich pedagogické fakulty. Byla kladena otázka, zda by měly fakulty zájem o spolupráci studentů s firmou. Představa autorky diplomové práce spočívala ve vytvoření cca 5 členného týmu vybraných studentů, který by se zavázal, že bude k dispozici pro hlídání dětí zaměstnanců firmy, samozřejmě za úplatu. Oslovené fakulty se spolupráci nebrání, nicméně nabízejí spíše cestu individuálního oslovení studentů s touto nabídkou.

Každý odkaz na firmu či fyzickou osobu nabízející hlídání dětí, bude mít prostor pro komentář. Zaměstnanci si tak mohou vybírat služby, které jsou již jeho kolegy/němi vyzkoušené a doporučené.

TIPY NA AKCE

Tato složka bude nabízet aktuální informace z jednotlivých měst o dění a akcích, které se připravují. Může se jednat o sportovní události, divadelní vystoupení nebo např. otevření nového dětského koutku. V příloze D je tabulka, která naznačuje, jak by takový přehled mohl vypadat a jaké informace bude obsahovat.

Zaměstnanci budou mít možnost vkládat tipy na konané akce a to buď přímo formou jednoduchého formuláře na webu, přes správce webu nebo jinou kompetentní osobu.

SOUTĚŽE

Děti zaměstnanců se budou moci účastnit různých soutěží, které budou na webu prezentovány. Soutěže mohou být vyhodnocovány v rámci jednotlivých pracovišť, ale také v rámci celé společnosti ABB. Zadání soutěžních úkolů budou velmi jednoduchá, např. nakreslení obrázku na dané téma, pro starší děti napsání povídky, pohádky na zadané téma. Rodiče mohou soutěžit i mezi sebou, např. o nejtupnější momentku svých dětí.

ZAJÍMAVÉ ODKAZY

V této složce naleznou zaměstnanci – rodiče mnoho odkazů na různorodá témata. Mohou zde čerpat inspiraci na dětské kroužky pro děti, lékařské rady a mnoho dalších. Jako inspirace může posloužit tabulka v příloze E, která nabízí ukázkou odkazů, jež by mohli rodiče ocenit.

ABB SPECIÁL

ABB Speciál nabídne konkrétní akce, které ABB chystá pro děti v konkrétních městech. Pro tyto aktivity by autorka doporučila využití služeb studentů pedagogických fakult z vybraných měst. Skupina studentů zapojená do projektu by zorganizovala pro děti zaměstnanců akce v podobě výletů, dnů plných her apod. Těchto akcí by se využívalo zejména v době, kdy mají děti prázdniny (pololetní, Velikonoční, atd..) a rodiče nemají možnost si vzít dovolenou. Stejným způsobem by mohly být realizovány příměstské tábory v létě. Organizační tým studentů by si vyzvedl děti ráno v místě pracoviště. Po celý den by pro ně byl připraven program, jehož ukončení by bylo sladěno s pracovní dobou zaměstnanců.

ABB BAZÁREK

Zaměstnanci budou vkládat nabídky nejrůznějších potřeb a oblečení pro děti, které již nevyužijí, ale někomu jinému by se třeba mohly hodit.

WORK/LIFE BALANCE

Protože portál pro rodiče má za cíl podpořit problematiku sladění osobního a profesního života, zaměstnanci by této problematice měli rozumět a mít možnost se informovat o aktualitách v tomto tématu. Může se pro ně stát i inspirací k předkládání nových návrhů na zlepšení v této oblasti. To, že zaměstnavatel (v tomto případě ABB) zveřejní informace takového typu na stránkách pro své zaměstnance je ukázkou toho, že se o zaměstnance zajímá a uvědomuje si i jejich životní roli mimo zaměstnání. Inspirací pro vysvětlení problematiky může být i 3. kapitola z této diplomové práce. Zaměstnancům bude vysvětlen pojem work/life balance a důvody proč se něčím takovým vůbec zabývat. Náhled na současnou společnost a rozdělení rolí v rodině může pomoci některým zaměstnankyním (ale i zaměstnancům) pochopit, že o domácnost a péči o děti by se měli s partnery podělit. Zajímavým odkazem může být tematika „time management“ a schopnost organizovat čas a určovat si priority. Právě to bývá velmi často největší překážkou při sladění osobního a profesního života.

MÍSTA PŘÁTELSKÁ RODINĚ

Projekt, který se zaměřil na vyhledávání tzv. míst přátelských rodině, zahájila organizace Gender Studies a to hlavně na popud rodičů, kteří se několikrát setkali s místy, která měla na dveřích nálepku s přeškrtnutým dětským kočárkem. Gender Studies směřovala svůj projekt hlavně na Prahu a vyhledávání restaurací, obchodů, úřadů a dalších veřejně přístupných míst, kam mohou rodiče s malými dětmi vstoupit bez bariér, kde si mohou děti hrát, popř. kde se o ně na krátkou dobu postará „paní na hlídání“ zatímco si rodič vyřídí potřebné záležitosti. Již existující místa označená jako „místa přátelská rodině“ mohou na portálu ABB figurovat jako inspirace a jsou dostupná na www.feminismus.cz nebo na www.rovneprilezitosti.cz. Další iniciativu autorka diplomové práce očekává od zaměstnanců, kteří budou portál pro rodiče navštěvovat a do „míst přátelských rodině“ zařazovat a nominovat další místa z konkrétních lokací, ve kterých žijí a pracují.

FATHER FRIENDLY

Podstata projektu Father friendly je stejná jako u předchozího – „místa přátelská rodině“. V tomto případě je ale cílová skupina specifitější - jedná se o místa, kde si užijí nejen děti, ale i jejich otcové. Koncept představil časopis Reflex a v současné době je již rozšířen po celé České republice. Některá místa jsou uvedena v příloze F. Stejně jako u předchozího odkazu, autorka diplomové práce očekává, že si zaměstnanci sami budou přidávat své typy na místa ze svého okolí.

Portál pro rodiče bude obsahovat i kontaktní údaje na osobu, která bude zodpovídat za celý projekt, přijímat návrhy a připomínky k portálu a zároveň bude zajišťovat aktuální informace na portálu. Autorka diplomové práce odhaduje, že by péče o projekt činila cca 20 % plného pracovního úvazku některého ze zvolených zaměstnanců.

Smyslem obohacení firemního intranetu o portál pro rodiče je ukázat, že společnost ABB na své zaměstnance, kteří jsou v zároveň v roli rodičů, myslí a chce je podpořit a pomoci jim ke skloubení pracovního a osobního života. Z hlediska zaměstnanců – rodičů vidí autorka diplomové práce jasnou výhodu. Firemní portál je sblíží, sami zjistí, kolik kolegů

řeší podobné problémy, mohou si být vzájemně nápomocni a vyměňovat si cenné zkušenosti. Pokud uvidí, že se o ně zaměstnavatel v tomto směru zajímá a podporuje je, budou i sami aktivní v navrhování možných aktivit pro děti a sami si budou intranet a program dotvářet přesně podle svých představ. Z finančního hlediska patří vytvoření rodičovského portálu mezi programy méně náročné. Do samotného vytvoření systému a jeho údržbu a neustálou aktualizaci je potřeba investovat. Ale služby, které si mohou rodiče prostřednictvím intranetu vyhledat a dále využít, si budou hradit na vlastní náklady. Zaměstnavatel má poměrně širokou možnost rozhodování, do jaké výše je ochoten do projektů v rámci portálu pro rodiče přispívat.

5.3.4 Alternativní pracovní úvazky

Velmi aktuální politickým tématem jsou pře o výši příjmu na rodičovské dovolené. Co je ale důležité si uvědomit je fakt, že výrazný počet matek, které jsou na rodičovské dovolené, netouží po více penězích, které by dostaly v rámci rodičovské dovolené (vědí, že stát jim to stejně nemůže umožnit a nemá na to prostředky), ale chtějí jednoduchá pravidla, která by jim umožnila se brzy vrátit do pracovního procesu, v podobě flexibilních pracovních hodin a alternativních pracovních úvazků. Pro podnikatelské subjekty neexistují obecné návody, jak takové úvazky řídit, vytvářet a organizovat, proto ani nejsou motivováni k vytváření těchto alternativních pracovních úvazků, které by sice jejich pracovníkům usnadnili skloubení pracovního a osobního života, pro ně, pro podnikatelské subjekty, by byly komplikací z hlediska organizace a administrativy.

I ABB chce jít v tomto směru s dobou a vytvořit jednoduchá pravidla pro pracovníky, kteří z různých důvodů nemohou, nebo jim činí velké potíže, akceptovat 8 hodinovou směnu v pevně stanoveném čase. V případě ABB je nutno rozlišit dva typy zaměstnanců. Jedná se o administrativní pracovníky, u kterých není složité stanovit pravidla flexibilních pracovních úvazků. Druhou a v případě ABB početnější skupinou jsou výrobní pracovníci, jejichž pracovní doba je závislá na provozu výrobní linky. Pravidla pro ně musí být tedy pojata odlišně.

Nastavení pravidel flexibilních pracovních úvazků vyžaduje velkou zodpovědnost a spolupráci celého týmu. Jedním z nejjednodušších pravidel je volný konec a začátek pracovní doby s tím, že musí být splněn týdenní (nebo měsíční) pracovní fond. Ve společnosti ABB tento způsob není příliš vítaným. Přeci jenom je velmi důležitá kooperace mezi pracovníky všech oddělení a ti by, v případě úplně volné pracovní doby, neměli možnost se domlouvat a spolupracovat na zakázkách a obchodních záležitostech, protože by na pracoviště každý chodil, kdy se mu to hodí a pracovníci by se mohli míjet. Lze ale nastavit, že zaměstnanci musí být na svých pracovištích v konkrétním čase (např. 9, 30 – 14,00 h), musí splnit týdenní nebo měsíční pracovní fond, ale je na nich, kdy si zbytek pracovní doby odpracují.

Inspirací, jak pracovat s dobou, kterou musí zaměstnanci odpracovat, se stala i praktika firmy Olho Technik Czech, která svým zaměstnancům nabízí tzv. flexikonto. Každý zaměstnanec si přesčasové hodiny vkládá na toto flexikonto a po domluvě s nadřízeným si hodiny vybere v případě potřeby. Každý má na svém flexikontu již od počátku 20 h, které si v případě potřeby může vybrat i přesto, že nemá napracované žádné přesčasové hodiny a v příštím období těchto vybraných 20 hodin napracuje.⁶¹ Tento způsob je vhodný zvláště pro pracovníky ve výrobních linkách.

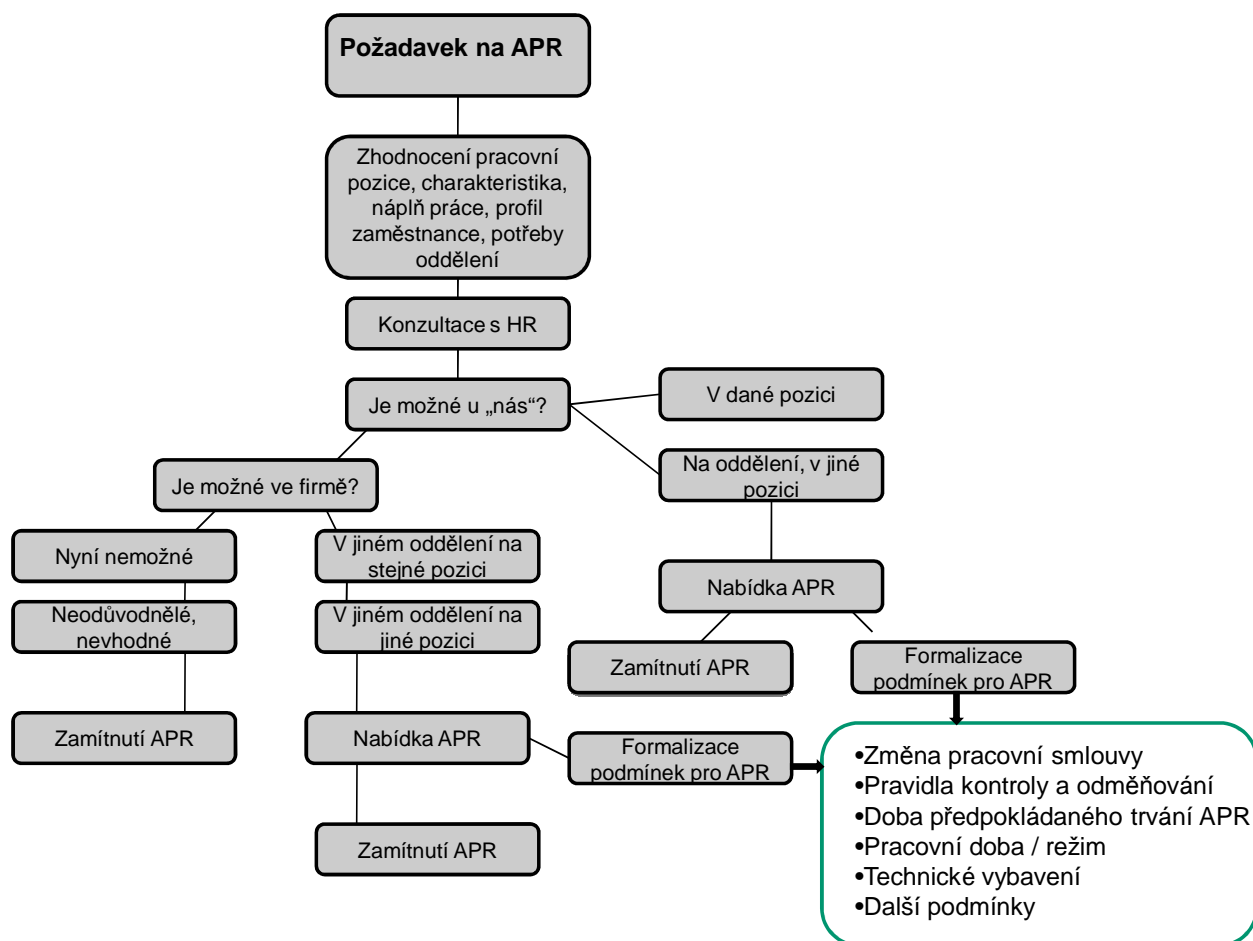
Kromě zkrácených pracovních úvazků a brigád, které mohou rodiče v rámci rodičovské dovolené využívat, se nabízí i alternativní úvazek nazvaný sdílené pracovní místo. V praxi toto znamená, že se 2 pracovníci během dne vystřídají na jedné pracovní pozici. Efektivně může fungovat např. kombinace matka na rodičovské dovolené x student. Pracovnice, která je na rodičovské dovolené může zastat práci dopoledne, student odpoledne. Nevýhodou této alternativy je přenos informací. Na poradách bude vždy pouze jeden

⁶¹ CIPROVÁ, K. *Olho Technik Czech aneb jak slad'ovat ve výrobním sektoru*. [online]. [cit. 04/2010]. Dostupný z WWW <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail?cmd\[2786\]=x-2786-2211801](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail?cmd[2786]=x-2786-2211801)>

z dvojice, o zásadních změnách musí informovat manažer oba dva, což může být časově náročnější.

Zavádění flexibilních a alternativních pracovních úvazků není finančně náročné, ale je velmi náročné na energii toho, kdo se je snaží prosadit. Prvním krokem je charakteristika pracovních pozic a popis toho, co daná pracovní pozice obnáší. Následně je analyzováno, zda se dá pracovní pozice vykonávat z domova nebo formou nějakého jiného alternativního pracovního úvazku. Ještě před vytvořením pravidel pro flexibilní úvazky by rozhodně měl být proveden výzkum mezi zaměstnanci, zda vůbec o takové formy pracovních úvazků projeví zájem. Základem pro úspěšné zorganizování a prosazení jiné, než klasické 8 hodinové směny je intenzivní komunikace všech zainteresovaných stran, tzn. řadových zaměstnanců, jejich přímých nadřízených a manažerů těchto nadřízených.

Diagram na následující straně (Obr. 7) znázorňuje proces zavádění alternativních pracovních režimů do firem. Autorkou diagramu je Lenka Formánková, která výrazně přispěla při zavádění alternativních pracovních úvazků ve firmě Nestlé. Diagram přesně vystihuje kroky, kterými se každá společnost, stejně tak i ABB, musí směřovat, aby dosáhla kýženého výsledku. Jak již bylo zmíněno, v první fázi je potřeba přesně definovat pozici zaměstnance, který projevil zájem o alternativní úvazek. Následně je požadavek diskutován s oddělením lidských zdrojů, které vyhodnotí, zda je možné o jiné alternativě uvažovat přímo v rámci aktuální pozice zaměstnance, nebo zda by bylo možné jej přemístit na jinou pozici, která by lépe vyhovovala např. práci z domova. Diagram znázorňuje krok po kroku v celém procesu. Závěrem je zhodnoceno, zda se netypický pracovní úvazek bude zavádět či nikoliv. Pokud ano, budou nastaveny formální podmínky fungování pracovního úvazku. Diagram je velmi přehledný a může posloužit jako návod či manuál zavádění alternativních pracovních úvazků ve společnosti ABB.



Obr.7 – Proces rozhodování o zavedení alternativního pracovního režimu

Zdroj: FORMÁNKOVÁ, L. *Kdo se postará?* [online]. [cit. 04/2010]. Dostupný z WWW <http://aperio.cz/download/Kdo_se_postara_Zkusenost_ze_zavadenim_programu_sladeni_prace_a_ro_diny.pdf>

5.3.5 Projekt Cristal

Společnost ABB byla v nedávné době oslovena s nabídkou spolupráce v rámci projektu Cristal. Ten byl vytvořen podnikatelským subjektem Grafia, s. r. o. Projekt je zaměřen na podporu rovných příležitostí mužů a žen a zároveň na sladění profesního a rodinného života v podnicích Plzeňského kraje. Společnost ABB má v Plzni také své pracoviště, proto byla v rámci projektu oslovena, nicméně účast firmy v tomto projektu by měla samozřejmě vliv na celou společnost, nejenom na plzeňské pracoviště.

V rámci projektu Cristal budou zaměstnavatelé informováni, motivováni a vzděláváni k zavedení opatření na podporu work/life balance a zavedení flexibilních forem práce. V tomto směru je důraz kladen nejen na etický a morální přínos flexibilních forem práce, ale hlavně na ekonomický přínos.

V první fázi projektu bude vytvořena tzv. infobanka na webu, která bude zahrnovat legislativní rámec, popis a vysvětlení souvislostí rovných příležitostí a sladění profesního a osobního života, stávající zkušenosti s realizací flexibilních forem práce na českém i zahraničním trhu. Ve druhé fázi projektu budou podnikatelské subjekty, přihlášené do projektu, prostřednictvím call centra informovány o nabídce kurzů, konzultací a poradenství. Konkrétně pak půjde o aktuální návody a instrukce, jak zavést moderní flexibilní formy práce do praxe.

Na realizaci projektu Cristal bylo požádáno o dotaci z Evropského sociálního fondu. V současné době je žádost stále v procesu schvalování. Pokud by byla žádost schválena, projekt Cristal by dostal „zelenou“ a opravdu by byl registrovaným firmám takovou podporou, jakou slibuje, jednalo by se o poměrně zásadní pokrok v aktivitách spadajících do sociálního pilíře společenské odpovědnosti ABB.

5.4 Návrhy a doporučení

Prvním z navržených řešení je firemní školka. Pro ABB není toto, z pohledu autorky diplomové práce, efektivním řešením. Rozpočet na zřízení firemní školky se pohybuje v řádech milionů korun. Aby bylo vyhověno všem zaměstnancům na všech pracovištích, musely by se zřídit firemní školky všude, což by znamenalo enormní finanční zátěž. Dále se autorka diplomové práce obává, že roční náklady na provoz jsou také příliš vysoké. Měsíční školné by muselo být nastaveno tak vysoké, že by se rodičům nevyplatilo předškolní zřízení využívat a celkový benefit, který měl z aktivity plynout, by ztratil smysl. V souvislosti s firemní školkou je navrhována možnost využití přilehlého předškolního

zařízení v blízkosti firmy a navázání spolupráce v tomto směru. Po uskutečnění zběžného průzkumu by byly školky ochotny vyjednávat, ale až na základě konkrétních podmínek navržených firmou. Ty v době psaní diplomové práce nebyly známé, proto není jisté, jaký by byl výsledek vyjednávání. Pravdou ale zůstává, že se jedná o výrazně méně finančně náročný projekt, v porovnání s vybudováním firemní školky. Navázání spolupráce s mateřskými školami, které dále musí svá rozhodnutí vyjednávat s vedením města, bude jistě velmi zdlouhavé, ale v závěru by mohlo přinést požadovaný efekt.

Obohacení stávajícího systému caterie vidí autorka diplomové práce jako velmi reálné. Tento způsob podpory je jednoduchý na organizaci a z finančního hlediska je snadno nastavitelný. Poukaz na hlídání může obsahovat 1 hlídání nebo 5 hlídání během roku, záleží na výši finančních prostředků vyhrazených na tento projekt. Slabinou by mohla být nedostatečná záruka vybraných hlídacích služeb. Jak již bylo zmíněno v rámci samotné práce, organizace nabízející služby hlídání dětí budou mít jinou úroveň ve větších městech (Praha, Brno) než v menších městech, jako jsou např. Jablonec nad Nisou nebo Trutnov.

Za nejvíce pravděpodobnou cestu, kterou se ABB při sladování osobního a profesního života svých zaměstnanců vydá, je považováno rozšíření firemního intranetu o část věnovanou zaměstnancům, kteří jsou zároveň rodiči malých dětí. Informace, které může obsahovat, jsou v podstatě neomezené a zaměstnanci si jej svými příspěvky mohou vytvářet sami a sami jej obohacovat svými nápady. Firemní portál pro rodiče by z počátku znamenal finanční investici a dále prostředky na údržbu. Z hlediska zaměření na jednotlivé lokality, kde má ABB svá pracoviště, by bylo přínosné, aby byl vždy jeden zaměstnanec z dané oblasti pověřen vyhledáváním a sbíráním informací ze „své“ oblasti. Náklady na odměnu tomuto pracovníkovi se musí také přičíst. Další investice, které by ABB chtělo podniknout v rámci akcí zveřejňovaných na intranetu, už je na zvážení a finančních možnostech vyhrazených pro tento projekt. Může se podílet např. tím, že nakoupí pastelky pro vítěze v soutěžích, ale také může finančně dotovat letní dětský tábor pro děti. Spektrum je velmi široké. Projekt rozšíření firemního intranetu je velmi atraktivní právě touto možností volby.

Zavádění alternativních pracovních režimů je proces dlouhodobý, ale v případě ABB by i tento způsob podpory zaměstnanců měl být rozšířen. Autorka doporučuje zavádění alternativních pracovních úvazků z počátku u pracovníků, kteří jsou nějakými zvláštními překážkami omezování v docházení do zaměstnání na osmihodinovou směnu s pevným začátkem i koncem pracovní doby. Může se jednat o ženy na rodičovské dovolené. Zvláštní skupinou jsou i zaměstnanci, kteří dlouhodobě onemocní. To, že by jim zaměstnavatel umožnil nadále alespoň částečně vykonávat jejich práci, by pro ně znamenalo nejenom finanční, ale hlavně psychickou podporu v nelehké životní situaci. A v neposlední řadě to jsou i zaměstnanci, kteří pečují o dlouhodobě nemocného člena rodiny.

Pokud by byl spuštěn projekt Cristal, pro společnost ABB, s.r.o. by to znamenalo poměrně velké obohacení sociálního pilíře. Byl by hlavně pomocí a poradcem při vytváření dalších programů nápomocných ke sladování osobního a profesního života. Právě nedostatek informací je z pohledu autora stále překážkou při zavádění praktik souvisejících s work/life balance. Podnikatelské subjekty musí po informacích poměrně zdlouhavě pátrat a vyvíjet značná úsilí při zavádění aktivit. Firmy tak nejsou tolik motivovány se v této oblasti zdokonalovat. Pokud ale zaměstnavatel začne aktivně shánět informace tak zjistí, že aktivity v oblasti společenské odpovědnosti firem jsou velmi pestré a s trochou trpělivosti a nasazení může i on nalézt projekt, který by přesně vyhovoval jeho organizaci.

Dotazníkové šetření, které bylo na počátku diplomové práce plánováno, se nakonec ukázalo jako neefektivní v rámci časového období, které bylo pro diplomovou práci vyhrazeno. Každý dotazník, který je v ABB realizován musí projít přes několik schvalování, než může být distribuován zaměstnancům. Po konzultaci s Ing. Steinerovou bylo rozhodnuto, že dotazníky v této prvotní fázi projektu nejsou prioritou. Aktivity v oblasti společenské odpovědnosti jsou zaměstnanci velmi vstřícně přijímány, proto se autorka diplomové práce domnívá, že i krok, který by společnost ABB podnikla v rámci zlepšení podmínek pro rodiče malých dětí, by byl vítán a zaměstnanci podporován. Návrh dotazníku je zahrnut v příloze G.

5.5 Shrnutí

V této kapitole byly již dříve zmíněné způsoby, jak sladit pracovní a osobní život, aplikovány na konkrétní podnikatelský subjekt, společnost ABB. Zmíněné praktiky nebyly vybrány náhodou. Jejich podrobnější rozbor byl proveden na základě doporučení Ing. Magdalény Steinerové a všechny možnosti v sobě obsahují potenciální cestu, kudy se při podpoře zaměstnanců vydat. V závěru kapitoly uvedla autorka diplomové práce návrhy a doporučení při zavádění programů pro zlepšení pracovních podmínek rodičů s malými dětmi.

6 ZÁVĚR

Teoretická část diplomové práce uvádí čtenáře do oblasti společenské odpovědnosti. Vysvětluje některé důležité termíny, které jsou, pro uvědomění si důležitosti zavádění konceptu společenské odpovědnosti do praxe, nezbytné. Na praktických příkladech z podnikatelských subjektů, které do své činnosti zahrnují i oblast sociální odpovědnosti, je demonstrováno, že aktivity spadající do této oblasti jsou v současné době poměrně populární a do svých strategií je implementuje mnoho firem.

Cílem této diplomové práce bylo navržení programu (projektu), který by posílil sociální pilíř společenské odpovědnosti ve společnosti ABB, s.r.o. Program má být zaměřen hlavně na zaměstnance, kteří jsou rodiči malých dětí. I tak byla celá praktická část diplomové práce koncipována a byly vysvětleny a navrženy aktivity, které jsou bezprostředně cíleny na rodiče a péči o dítě. Každý z uvedených návrhů, jak obohatit sociální pilíř v ABB, byl autorkou ohodnocen. Po spolupráci na této diplomové práci se ABB v současné době nejvíce přiklání k rozšíření firemního intranetu. Následným krokem by dle autorky mohlo být nastavení pravidel pro využívání alternativních pracovních úvazků. V případě, že by byl schválen plánovaný projekt Cristal, do kterého se společnost ABB zapojila, získala by tak cenné informace, jak alternativní úvazky aplikovat do praxe. Diplomová práce je sice cílena na rodiče a jejich podporu při sladování osobního a pracovního života, nicméně v případě zavedení alternativních pracovních úvazků by bylo možno tento systém aplikovat i pro zaměstnance, kteří jsou v zaměstnání omezeni jinými důvody (např. pečují o své starší rodiče, jsou dlouhodobě nemocní, ale rádi by přesto alespoň částečně pracovali, atd.) a realizovaný projekt by tak pomohl širší skupině zaměstnanců. Rozšíření systému caterie nebo i navázání spolupráce s mateřskými školami z okolí jednotlivých pracovišť by autorka navrhovala až v další fázi rozšiřování CSR aktivit.

Zavádění CSR konceptu není vždy o financích, ale hlavně o lidech, kteří se do projektu pustí a chtějí jej implementovat. Stále se ještě najdou lidé, kteří důležitost CSR a všech

jeho složek nevidí. Proto by měly být aktivity CSR více zveřejňovány a brány jako jedna z nejdůležitějších složek strategie každé firmy. Jak již bylo zmíněno v úvodu diplomové práce, dnes se již nerozhodujeme při výběru zboží a služeb jenom podle ceny a kvality. Hledáme další přidané hodnoty. Stejně je to i se zaměstnáním. Pominuly doby, kdy zaměstnanec strávil celý život u jednoho zaměstnavatele. Dnes máme relativně velké možnosti si vybírat, stěhovat se za prací, čerpat zkušenosti ze zahraničí. Toho by si měli být zaměstnavatelé vědomi a o zaměstnance dobře pečovat. Jedině s kvalitními, zkušenými a spokojenými zaměstnanci mohou firmy prosperovat a být jedničkou na trhu. Proto je péče o zaměstnance tolik důležitá, přesto si to mnoho zaměstnavatelů zatím neuvědomilo.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Citace

[1] ABB. *Bezpečnost a ochrana zdraví při práci*. [online]. [cit. 03/2010].

Dostupné z WWW

< <http://www.abb.cz/cawp/czabb016/0f15d70ea788f899c1257633003d17ae.aspx>>

[2] ABB. *Environmentální audit dodavatelů*. [online]. [cit. 03/2010].

Dostupné z WWW

< <http://www.abb.cz/cawp/czabb016/040954b04b4be41dc125760f004aafdf.aspx>>

[3] ABB. *Firemní dárcovství*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW

<<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/fa167d10fb7bdb3ac12576320041d952.aspx>>

[4] Accor Services. *Case Studies – Childcare vouchers in Action*. [online]. [cit. 02/2010]

Dostupné z WWW

<<http://www.childcarevouchers.co.uk/Employers/Whyus/Pages/Casestudies.aspx>>

[5] Australian Government. *Equal Opportunity for Women in the Workplace Agency*.

[online]. [cit. 02/2010] Dostupné z WWW

<http://www.eowa.gov.au/Case_Studies/_docs/EOCFW_Profile_03_IBM.pdf>

[6] BERÁNKOVÁ, K. *Firemní školky – nutná realita nebo utopie?* [online]. [cit. 02/2010]

Dostupné na WWW <<http://www.prace-jinak.cz/pripadove-studie/356/firemni-skolky-nutna-realita-nebo-utopie.html>>

[7] BEVAN, S. *Attendance Management* [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/97_Attendance_Management_research.pdf>

[8] BOSNIČOVÁ, N. *Rodiče z Raiffeisenbank mají možnost využít školku Žirafka*. [online]. [cit. 02/2010] Dostupné z WWW <<http://www.feminismus.cz/fulltext.shtml?x=2192666>>

[9] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green Paper – Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z WWW <http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_en.htm>

[10] CSR Europe. *The European Business Network for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 04/2010]. Dostupné z WWW <http://www.csreurope.org/pages/en/about_us.html>

[11] CZECH INVEST. *České firmy nevěnují svým zaměstnancům dostatek pozornosti*. [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.czechinvest.org/ceske-firmy-nevenuji-dost-pozornosti-svym-zamestnancum>>

[12] FRIEDEL, L. *Etika v podnikání* [online] Ostrava: Rotary Club Ostrava, 2003 [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <http://www.bestpractices.cz/dokumenty.php?selected_menu=5>

[13] GLOBAL REPORTING INITIATIVE, *What is GRI?* [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.globalreporting.org/AboutGRI/WhatIsGRI/>>

- [14] HR FORUM. *Work life balance*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=460>>
- [15] Chamber Ireland – *The Four Pillars of CSR* [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.chambers.ie/index.php?id=390>>
- [16] CHUDILOVÁ, I. *Rozdělení rolí v rodině*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100172s_ov30204c.pdf>
- [17] INTERNATIONAL LABOR ORGANISATION. *About the ILO*. [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <http://www.ilo.org/global/About_the_ILO/lang--en/index.htm/>
- [18] JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2003. s. 5.
- [19] JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2003. s. 15.
- [20] JONES, A. *About time for change*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/177_About%20time%20for%20change.pdf>
- [21] KOSNAROVÁ, K. *Každý zaměstnanec by měl být tak trochu nespokojen*. [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <<http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/static/interview/interview53.html>>

[22] KUCHAROVÁ, V. *Career-Family-Equal Opportunities*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 8.

[23] KUCHAROVÁ, V. *Career-Family-Equal Opportunities*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 12.

[24] MACHOVCOVÁ, M. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 5.

[25] MACHOVCOVÁ, M. *Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 7.

[26] NEŠPOROVÁ, O. *Životní styl rodin s otci na rodičovské dovolené*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z WWW <<http://www.genderonline.cz/view.php?cisloclanku=2006072402>>

[27] PÁRNICZKY, T. *Corporate Cafeteria Systems*. [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <<http://www.hewittassociates.com/Lib/assets/EU/en-HU/pdfs/Cafeteria.pdf>>

[28] PME Service. *Familienservice*. [online]. [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <http://www.pme-service.cz/filebase/ddl-38f8381035e18b66208db5f91cb4d27f/letak_familienservice.pdf>

[29] PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem* [přednášky] Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2008.

[30] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TUL, 2008. s. 29. ISBN 978-80-7372-436-8.

[31] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠÍKOVÁ, K., ŘEHOŘOVÁ, P., ZBRÁNKOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TUL, 2008. s. 20. ISBN 978-80-7372-436-8.

[32] SEDLÁČEK, L., PLESKOVÁ, K. *Aktivní otcovství*. Brno: Nesehnutí, 2008. ISBN 978-80-903228-9-9. s. 23.

[33] STÁTNÍ ZDRAVOTNÍ ÚSTAV. *Pracovní prostředí a zdraví*. [online] [cit. 03/2010] Dostupné z WWW <<http://www.szu.cz/tema/pracovni-prostredi>>

[34] STEINEROVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem, reportování jako součást implementačního cyklu* [diplomová práce] Praha: Vysoká škola ekonomická – fakulta informatiky a statistiky, 2008.

[35] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 1

[36] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 4.

[37] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 3.

[38] STEINEROVÁ, M., VÁCLAVÍKOVÁ, A., MERVART, R. *Společenská odpovědnost firem, průvodce pro malé i střední podniky*. Praha: Business Leaders Forum, 2008. s. 22.

[39] TRNKOVÁ, J. *Rovné příležitosti jako součást společenské odpovědnosti firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2006. s. 4.

[40] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem, závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 9.

[41] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem, závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 10.

[42] VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 18.

[43] VISSER, F., WILLIAMS, L. *Work-life balance: Rhetoric versus reality?* [online].

[cit. 10/2009] Dostupné z WWW

<http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/155_unison.pdf>

[44] VISSER, F., WILLIAMS, L. *Work-life balance: Rhetoric versus reality?* [online].

[cit. 10/2009] Dostupné z WWW

<http://www.theworkfoundation.com/assets/docs/publications/155_unison.pdf>

[45] WICHTERLOVÁ, L. *Některé firmy podporují obecní školky v blízkém okolí*. [online].

[cit. 02/2010] Dostupné z WWW

<[http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2059818&als\[nm\]=2059843](http://zpravodaj.feminismus.cz/clanek.shtml?x=2059818&als[nm]=2059843)>

[46] YELDAR, R. *Deset hlavních přínosů přijetí společenské odpovědnosti firem*. [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=582>>

Bibliografie

[1] ABB. *Concept for the Association of ABB Childcare Centres* [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <[http://www.abbkinderkrippen.ch/pdf_dateien_home/Konzept%20ABB%20Kinderkrippen%202008%20\(EN\).pdf](http://www.abbkinderkrippen.ch/pdf_dateien_home/Konzept%20ABB%20Kinderkrippen%202008%20(EN).pdf)>

[2] ABB. *Místní komunita*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/39dec1e4121321d8c1257632005bf31e.aspx>>

[3] ABB. *Pracovní prostředí*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/c8fa63a71ae69f2fc125760300307bc0.aspx>>

[4] ABB. *Životní prostředí*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.abb.cz/cawp/czabb016/999c134792b3674fc125760300305903.aspx>>

[5] Accor Services. *Ticket Kids*. [online]. [cit. 02/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.accorservices.cz/zamestnanecke-benefity/ticket-benefits/poukazky-ticket-kids.aspx>>

[6] BAKER, M. *AA 1000 – A standard for ethical performance* [online]. [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <<http://www.mallenbaker.net/csr/CSRfiles/AA1000.html>>

[7] BUSINESS LEADERS FORUM. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí – závěry výzkumného šetření 2008*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=584>>

[8] CIPROVÁ, K. *Olho Technik Czech aneb jak sladovat ve výrobním sektoru*. [online]. [cit. 04/2010]. Dostupné z WWW <[http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd\[2786\]=x-2786-2211801](http://rovneprilezitosti.ecn.cz/rovne-prilezitosti-v-praxi-detail.shtml?cmd[2786]=x-2786-2211801)>

[9] COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES. *Green Paper – Promoting European Framework for Corporate Social Responsibility*. [online]. [cit. 09/2009] Dostupné z WWW <http://europa.eu/documentation/official-docs/green-papers/index_en.htm>

[10] CSR Europe. *European Roadmap for Businesses*. [online]. [cit. 10/2009] Dostupné z <http://www.csreurope.org/data/files/european_roadmap_for_businesses_2005.pdf>

[11] FRIEDEL, L. *Etika v podnikání* [online] Ostrava: Rotary Club Ostrava, 2003 [cit. 09/2009]. Dostupné z WWW <http://www.bestpractices.cz/dokumenty.php?selected_menu=5>

[12] JEŘÁBKOVÁ, V., HARTL, J. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Business Leaders Forum, 2003. s. 16.

[13] KORBELOVÁ, P. *Cafeteria systems – Otázky a odpovědi*. [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.cafeteriasystems.cz/otazky-a-odpovedi.html>>

[14] KRÁLÍKOVÁ, A. *IT a ženy. Mohou si vzájemně vyjít vstříc?* [online]. [cit. 03/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.prace-jinak.cz/pripadove-studie/316/it-a-zeny-mohou-si-vzajemne-vyjit-vstric.html>>

[15] PETŘÍKOVÁ, R., HOFBRUCKEROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., HERCÍK, P. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ, 2008. s. 26. ISBN 978-80-02-02099-8.

[16] PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem* [přednášky] Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2008.

[17] PRSKAVCOVÁ, M. *Společenská odpovědnost firem* [přednášky] Liberec: Technická univerzita v Liberci – Hospodářská fakulta, 2008.

[18] TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem – kompletní průvodce tématem, závěry z průzkumu v ČR*. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 7.

[19] TULEŠKOV, P. *Firemní školka Žirafka*. [online]. [cit. 02/2010]. Dostupné z WWW <<http://www.jazykova-skolka.cz/firemni-skolka-zirafka/>>

[20] VELÍŠKOVÁ, H. *Rovné šance jako konkurenční výhoda*. Praha: Gender Studies, 2007. s. 20.

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Přehled mateřských školek v blízkém jednotlivých pracovišť ABB
- Příloha B: Seznam oslovených zařízení poskytujících službu hlídání dětí, která by měla zájem o spolupráci s ABB
- Příloha C: Seznam zařízení poskytujících službu hlídání dětí
- Příloha D: Tipy na akce - ukázka
- Příloha E: Zajímavé odkazy na intranet
- Příloha F: Father friendly – místa přátelská otcům
- Příloha G: Dotazník pro zaměstnance

PŘÍLOHA A: Přehled mateřských školek v blízkém jednotlivých pracovišť ABB

Pracoviště	Mateřská škola	Webová adresa
Jablonec nad Nisou	MŠ Adélka	www.materska-skola.com/28rijna
Jablonec nad Nisou	MŠ Kapička	www.materska-skola.com/husova
Jablonec nad Nisou	Slunečná MŠ	www.materska-skola.com/slunecna
Jablonec nad Nisou	MŠ Čtyřlístek	www.materska-skola.com/svedska
Jablonec nad Nisou	MŠ Pohoda	www.msphoda.cz
Trutnov	MŠ Delfínek	www.msstrutnov.cz
Trutnov	MŠ Kytičky	www.msstrutnov.cz
Trutnov	MŠ Draček	www.msstrutnov.cz
Trutnov	MŠ Sluníčko	www.msstrutnov.cz
Trutnov	MŠ Duha	www.msstrutnov.cz
Trutnov	MŠ Pohoda	www.msstrutnov.cz
Praha 8	MŠ Kotlaska	www.mskotlaska.cz
Praha 8	MŠ Na Korábě	www.msnakorabe.cz
Praha 8	MŠ Za Invalidovnou	www.msinvalidovna.cz
Plzeň	16. MŠ Plzeň	www.ms16plzen.cz
Plzeň	22. MŠ Plzeň	www.volny.cz/ms22plzen
Plzeň	24. MŠ Plzeň	www.24ms.lesyco.cz
Plzeň	32. MŠ Plzeň	www.32ms.cz
Most	MŠ Antonína Sochora	www.ms-sochora-most.unas.cz
Most	MŠ Most Bělehradská	www.msmost.cz
Most	MŠ Most Komořanská	www.msmost.cz
Most	MŠ Most Nezvala	www.msmost.cz
Most	MŠ - Růžová	www.msruzova.cz
Teplice	MŠ Krupka	www.mzskrupka.cz
Teplice	MŠ Čtyřlístek	www.msctyrlistek.cz
Teplice	MŠ Josefa Ressler	www.msresslova.estranky.cz
Teplice	MŠ Hlávková	bez webových stránek
Ostrava	MŠ Klubíčko	bez webových stránek
Ostrava	MŠ Mudr. Emílie Lukášové	www.materskaskola.webnode.cz
Ostrava	MŠ A. Kučery	www.zsakucery.cz
Ostrava	MŠ Křestova	www.zskrestova.cz
Brno	MŠ Vídeňská	www.msvidenska.cz
Brno	MŠ Křenová	www.zskrenova.cz
Brno	MŠ Křídlovická	www.zskridlovicka.cz
Brno	MŠ Úvoz	www.msuvoz.cz

PŘÍLOHA B: Seznam oslovených zařízení poskytujících službu hlídání dětí, která by měla zájem o spolupráci s ABB

Název zařízení	Město	Webová adresa	Kontaktní osoba
Studio Beruška	Jablonec nad Nisou	www.studioberuska.cz	Martina Kirschová
Babinka	Jablonec nad Nisou	www.babinka.cz	Ing. Miroslava Pavlíková
Agentura Lidka	Trutnov	www.agentura-lidka.cz	Lidmila Pavlová
1. Centrum služeb pro domácnost	Praha 8	www.sluzbyprodomacnost.cz	Michaela Veselá
Pro Services	Praha 8	www.proservices.cz	Jiří Krupička
Family Help	Plzeň	www.familyhelp.cz	Milada Macourková
Dětské centrum u Krupské brány	Teplice	www.mhmusic.cz/centrum	Magdaléna Halžová
Monty	Ostrava	www.montyskolka.cz	Petr Vidlák
Bibo	Ostrava	www.bibo.cz	Mgr. Lenka Čerstvá
Anglická školka Slunečnice	Brno	www.skolka-slunecnice.cz	Jitka Fröhlichová
Miniškolka Karásek	Brno	www.miniskolkakarasek.cz	Dana Kubová
Agentura Mia	Brno	www.mia-hlidani-deti.cz	Andrea Martinů

PŘÍLOHA C: Seznam zařízení poskytujících službu hlídání dětí

Název zařízení	Město	Webová adresa
Studio Beruška	Jablonec nad Nisou	www.studioberuska.cz
Babinka	Jablonec nad Nisou	www.babinka.cz
Agentura Lidka	Trutnov	www.agentura-lidka.cz
1. Centrum služeb pro domácnost	Praha 8	www.sluzbyprodomacnost.cz
Pro Services	Praha 8	www.proservices.cz
Jablíčko	Plzeň	www.jablicko.unas.cz
Family Help	Plzeň	www.familyhelp.cz
Centrum volného času	Most	www.cvcmost.cz
Krušnohorské centrum pro rodinu	Most	www.kcr-most.cz
Dětské centrum u Krupské brány	Teplice	www.mhmusic.cz/centrum
Monty	Ostrava	www.montyskolka.cz
Bibo	Ostrava	www.bibo.cz
Anglická školka Slunečnice	Brno	www.skolka-slunecnice.cz
Miniškolka Karásek	Brno	www.miniskolkakarasek.cz
Agentura Mia	Brno	www.mia-hlidani-deti.cz

PŘÍLOHA D: Tipy na akce - ukázka

Město	Webová adresa	Kdy a co?
Jablonec nad Nisou	www.jabloneckarodina.cz	30. 4. 10 - Soutěž o nejkrásnější čarodějnici
Jablonec nad Nisou	www.jablicko.estranky.cz	30. 5. 10 - Pohádková přehrada
Jablonec nad Nisou	www.jablonec.com	30. 5. 10 - Dětský sportovní den
Jablonec nad Nisou	www.ddmvikir.cz	1. 6. 10 - Dětský den
Trutnov	www.dktrutnov.cz/kino-vesmir	25. 4. 10 - O malém rytíři Juráškovi (div. představení)
Trutnov	www.trutnovmestodraka.cz	8. 5. 10 - Už ho nesou!
Trutnov	www.dktrutnov.cz	15. 5. 10 - Strašidláci
Praha	www.kczahrada.cz	21. 4. 10 - Praha - zakleté město (loutkové divadlo)
Praha	www.eko-skolka.cz	24. 4. 10 - Den země v ekoškolce
Praha	www.kc12.cz	5. 5. 10 - Setkání s hady
Praha	www.muzeum-roztoky.cz	až do 25. 6. 10 - Lego - hračka i hobby
Plzeň	www.mestanska-beseda.cz	9. 5. 10 - Vodnická pohádka
Plzeň	www.mestanska-beseda.cz	23. 5. 10 - O víle květince
Plzeň	www.muzeumstrasidel.cz	po celý rok - Výstava strašidel a pohádk. bytostí
Teplice	www.dkteplice.cz	27. 4. 10 - Naše zahrádka (divadelní představení)
Teplice	www.olympia-tp.cz	8. 5. 10 - dílnička pro děti - květinové ikebany
Teplice	www.kckaskada.cz	1. 5. 10 - Májový jarmark v Bílině
Most	www.mulitvinov.cz	1. 5. 10 - Valdštejnská slavnost v Litvínově
Most	www.asm.wsm.cz	25. 4. 10 - Pozorování hvězdné oblohy
Most	www.zoopark.cz	30. 4. 10 - Pálení čarodějnic
Brno	www.kclisen.cz	25. 4. 10 - Hvězdné pohádky
Brno	www.veselakavarna.cz	30. 4. 10 - Veselý ples strašidýlek
Brno	www.provazek.cz	9. 5. 10 - Teta Husa na neděli
Ostrava	www.sms-ostrava.info	25. 4. 10 - O neposlušém autíčku
Ostrava	www.makroconcert.com	27. 4. 10 - Scooby Doo a duch piráta
Ostrava	www.muzeumct.cz	po celý rok - Kouzelný svět tramvají

PŘÍLOHA E: Zajímavé odkazy na intranet

Téma	Web
Rodina	www.prostorprorodinu.cz
Rodina	www.azrodina.cz
Rodina	www.rodina.cz
Rodina	www.aperio.cz
Rodina	www.peknyden.cz
Rodina	www.aktivnimama.cz
Zdraví	www.zdravaabeceda.cz
Zdraví	www.zitzdrave.cz
Zdraví	www.zdraví.idnes.cz
Zdraví	www.znamylekar.cz
Volný čas	www.ententyky.cz
Volný čas	www.hlidanicko.cz
Volný čas	www.materska-centra.cz
Volný čas	www.neposeda.org/kolobezka
Školy a školky	www.materskeskolky.cz
Poradna	www.linkabezpeci.cz
Poradna	www.pomoconline.cz

PŘÍLOHA F: Father friendly – místa přátelská otcům

Město	Místo	Odkaz
Liberec	Centrum Babylon - IQ park	www.iqpark.cz
Liberec	Josefův důl - Hotel Peklo	www.hotelpeklo.cz
Dětenice	Středověká krčma	www.krcmadetenice.cz
Praha	Zoo	www.zoopraha.cz
Zlín	Zábavní rodinné centrum	www.galaxiezlin.cz
Ostrava	Hornické muzeum	www.muzeumokd.cz
Plzeň	Zoo	www.zooplzen.cz

PŘÍLOHA G: Dotazník pro zaměstnance

Cílem dotazníku je zjištění, zda by zaměstnanci, jako rodiče dětí předškolního věku, uvítali nějaký program či aktivitu ze strany zaměstnavatele, který by jim usnadnil skloubení pracovního a osobního života.

1. Cítil/a jste se někdy znevýhodněn/a tím, že máte malé dítě? Např. z důvodu nutnosti odejít dříve ze zaměstnání, protože školka zavírá v 16,30 atd.
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

2. Uvítal/a byste jako rodič nějakou podporu (aktivitu) ze strany zaměstnavatele?
 - Ano
 - Ne
 - Nevím

3. Kdo pečuje o Vaše dítě, když jste v zaměstnání?
 - Státní mateřská škola
 - Soukromá mateřská škola
 - Rodinný příslušník, známý
 - Chůva
 - Jesle
 - Jiné:

4. Které z následujících aktivit považujete za velmi přínosné k tomu, abyste mohli lépe sladit svůj profesní život a péči o dítě?
 - Zřízení školky (jeslí) přímo v místě pracoviště
 - Nabídka příležitostného hlídání pro případ nutnosti

- Flexibilní pracovní doba
- Příležitostná možnost pracovat z domova
- Finanční příspěvek na hlídání
- Poskytování informací o možnostech využití různých rodinných zařízení v blízkosti pracoviště
- Žádné aktivity nejsou potřeba

5. Jakou částku jste ochotni investovat do případného programu pro vás, pro rodiče, kterou by zaměstnavatel připravil?

- 0 Kč
- do 500 Kč/měs.
- 501 Kč – 1 000 Kč/měs.
- 1 001 Kč – 1 500 Kč/měs.
- Více než 1 500 Kč

6. Lokalita pracoviště:

7. Pohlaví:

8. Počet dětí, věk