

Téma 9

Nerovnováha/kombinace práce a rodiny v organizaci

Blanka Plasová
plasova@fss.muni.cz

OSNOVA PŘEDNÁŠKY

- **Vymezení pojmu nerovnováhy/kombinace práce a rodiny**
- **Zaměstnavatelé jako aktéři nerovnováhy/kombinace práce a rodiny a základní důvody pro jejich zapojení do řešení problému.**
- **Teoretická vysvětlení chování zaměstnavatelů v dané oblasti, relevantní faktory vstupujících do procesu rozhodování a implementace (institucionální teorie, teorie ekonomické racionality)**
- **Audit práce a rodina (metodika zavádění opatření harmonizace práce a rodiny do organizace)**

VYMEZENÍ POJMŮ

- **Nerovnováha mezi prací a rodinou jako tzv. nové sociální riziko** – důsledek změn v post-industriální společnosti (masivní vstup žen na trh práce, péče se dostává do konfliktu s požadavky trhu práce, prudký technologický rozvoj, nárůst požadavků na adaptabilitu a flexibilitu pracovní síly, expanze privatizace sociálních služeb atd.) → změny:
 - **ve vztahu ke změnám v rodině a genderovým rolím** (balancování placené práce a rodinných závazků, zejména péče o děti, možnost být „povolán“ k péči o nesoběstačné starší příbuzné či být vystaven riziku vyšší zranitelnosti z důvodu chybějící podpory rodiny)
 - **ve vztahu ke změnám na trhu práce** (chybějící schopnosti nezbytné pro získání přístupu k adekvátně placené a jisté práci, či riziko chybějící či zastaralé kvalifikace bez přístupu k adekvátnímu výcviku prostřednictvím celoživotního vzdělávání)
 - **ve vztahu ke změnám sociálního státu** (riziko nejisté/nedostatečné/nevyhovující služby)
- **Kombinace/sladění práce a rodiny → nalezení a zajištění fungující a přijatelné kombinace placené a neplacené práce.**

VÝZNAMNÉ ASPEKTY KOMBINACE PRÁCE A RODINY

- **Formální vs. neformální opatření**
- **Dostupnost příležitostí a schopnosti rodičů je využít**
- **Shoda mezi příležitostmi a preferencemi (očekáváním rodin s dětmi vůči nim)**

ZAMĚSTNAVATELÉ JAKO AKTÉŘI

Proč by se zaměstnavatelé měli/mohli podílet na řešení problému nerovnováhy mezi prací a rodinou svých zaměstnanců s dětmi?

4 ZÁKLADNÍ DŮVODY

- Požadavky zaměstnanců
- Legislativně-institucionální tlaky
- Kulturní a sociální normy (hodnoty)
- Ekonomické důvody/efekty

1. POŽADAVKY ZAMĚSTNANCŮ

- Pouze necelá pětina žen a třetina mužů, kteří mají děti, nemají problémy s harmonizací pracovní a rodinné zátěže.
- Důvody problémů s harmonizací pracovní a rodinné zátěže se pro ženy a muže výrazně liší. U žen převažuje pocit nedostatečné pomoci okolí s rodinnou zátěží – péčí o děti a domácnost, u mužů naproti tomu přílišné nároky v zaměstnání.
- Větší polovina mužů i žen je toho názoru, že harmonizace pracovních a rodinných závazků je záležitostí každého jednotlivce. Pouze velmi malá část populace vidí v řešení této problematiky jako významné vedle státu ještě jiné aktéry (např. zaměstnavatele nebo odbory).
- X všechny úspěšné strategie work-life balance mají jednu společnou zásadu a sice tu, že podnikové/firemní vedení nese iniciativu a zaměstnanci/ zaměstnankyně se na ní podílejí (*Rovné příležitosti do firem 2005*)
- Pouze 59,6% mužů a 47,9% žen ví na koho se obrátit při řešení problému v zaměstnání a 51,1% mužů a 64,4% žen má strach z postihu zaměstnavatele (*Fischlová 2005*)

2. LEGISLATIVNĚ-INSTITUCIONÁLNÍ TLAKY

- Vazba na (ne)existující veřejné národní politiky (dostatečné vs. nedostatečné – omezeně funguje substituční vztah)
- Opatření na státní úrovni, které chrání rodiče na trhu práce a jsou směřovány k zaměstnavatelům (v ČR Zákoník práce, obligatorní opatření vs. dobrovolná)
- Možnosti „úniku“ z povinnosti dodržovat daná opatření.
- Zákaz diskriminace rodičů (žen) vs. účinná kontrola.
- Legislativní ochrana zaměstnanců (a tedy i rodičů) se více dodržuje, případně zvyšuje, ve větších organizacích, kde existují odbory a probíhá kolektivní vyjednávání.

3. KULTURNÍ A SOCIÁLNÍ NORMY (HODNOTY)

- **Kulturní a sociální normy týkající se:**
 - a) dělby práce mezi muži a ženami (reformulace maskulinně definovaného ideálního pracovníka bez rodinných závazků - viz minulá přednáška)
 - b) dělby odpovědnosti za poskytování sociálních opatření (očekávání vůči zaměstnavatelům, že *by měli* poskytovat opatření HPR)
- **Koncept společenské odpovědnosti firem**
(Corporate Social Responsibility, CSR)
Princip dobrovolnosti
- Integrace pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy **na úrovni jejího nejvyššího vedení**
- „*profit only*“ X „*people, planet, profit*“ – nejen ekonomický růst, ale také environmentální a sociální aspekty činnosti firmy
- Ovlivněno často hodnotami jako *solidarita, altruismus...*

4. EKONOMICKÉ EFEKTY

- **Cost/benefit analýza** (stanovení nákladů týkající se zavádění strategií work-family balance/family-friendly politik provází otázka související s pojmem **návratnosti investic**)
- Zlepšení nabídky prorodinných opatření může za určitých podmínek přinášet celou řadu ekonomických výhod, které se přímo **odráží na produktivitě a konkurenceschopnosti podniku a schopnosti inovovat.**

TEORETICKÁ VYSVĚTLENÍ CHOVÁNÍ ZAMĚSTNAVATELŮ V OBLASTI HPR

JAK SE FIRMY ROZHODUJÍ O ZAVÁDĚNÍ FAMILY-FRIENDLY OPATŘENÍ?

- **Není možné vysvětlit chování zaměstnavatelů pouze v rámci jedné teorie (různé výsledky empirických šetření pro různé typy firem a různé typy opatření)**
- **Institucionální teorie, teorie ekonomické racionality**
- **Komplementarita odůvodnění nebo rozporuplné tlaky?**

EKONOMICKÁ RACIONALITA

- „Zaměstnavatelé budou zavádět opatření přátelská rodině pouze v tom rozsahu, ve kterém tato opatření zvyšují zisk organizace“
- **Přínosy** (např. nižší fluktuace, udržení a přilákání kvalifikované pracovní síly, vyšší flexibilita v rámci interních TP, vyšší produktivita apod.)
- **Náklady** (přímé finanční náklady, náklady na vedení a řízení pracovní síly, administrativní náklady apod.)

Limity ekonomické racionality:

1. Omezená racionalita (omezené schopnosti, času, vliv emocí)
2. Metodologický individualismus (propojení makro-mikro roviny)
3. Existence situace nepoměřitelnosti různých variant a možností

INSTITUCIONÁLNÍ TEORIE

- „Zaměstnavatelé implementují opatření harmonizace práce a rodiny pod nátlakem legislativních pravidel a/nebo pokud opatření vnímají jako sociálně akceptované (úspěšné) a legitimní praktiky.“
- Institucionální tlaky = sociální normy a legislativní pravidla (zdroje: stát, profesní i soukromé zájmové skupiny, veřejné mínění)

Limity institucionální teorie:

1. Přílišná koncentrace na proces přizpůsobení se
2. Přehlížení aktivního jednání a možnost strategické reakce jako odpověď na institucionální tlaky
3. Přehlížení vlastních zájmů organizace vs. konformita

DALŠÍ FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ IMPLEMENTACI HPR OPATŘENÍ VE FIRMĚ

- Hospodářská situace (souvislost např. s ekonomickou krizí)
- (Ne)dostatek informací
- Stereotypy a předsudky ve společnosti
- Přesvědčení managementu o nutnosti řešit daný problém/ o potřebnosti daných opatření
- Motivace zaměstnanců a zaměstnankyň
- Lidský kapitál a struktura zaměstnanců podle genderu v dané organizaci
- Podmínky na lokálním trhu práce

ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLAD

Popsané teoretické perspektivy se shodují v tom, že struktura faktorů, jejich význam a provázanost a strategie zaměstnavatelů se budou pravděpodobně lišit v závislosti na:

1. Typu zaměstnavatelské organizace
2. Typu zaměstnanců
3. Typu opatření HPR

TYPY FIREM

- Nejčastěji veřejný sektor
- Velké firmy X malé firmy mohou být zas více svolné k neformálním uspořádáním
- Více ve firmách s vyšší mírou profesionálních a technických pracovníků
- Firmy se strukturovaným, hierarchickým systémem managementu
- Firmy se sepsaným tzv. *Equal Employment Opportunity Statement*
- Firmy, kde působí odbory a probíhá kolektivní vyjednávání
- Firmy, které se k novým praktikám hlásí, mají zpravidla více žen v managementu

TYPY ZAMĚSTNANCŮ

- **Vysoce kvalifikovaní zaměstnanci:**
- **Ve velkých firmách**
- **Ve veřejném sektoru**

ZÁKLADNÍ TYPY OPATŘENÍ HARMONIZACE PRÁCE A RODINY NA ÚROVNI ORGANIZACE

- 1. Opatření umožňující krátkodobý i dlouhodobý výpadek ze zaměstnání z důvodu rodičovství (nad rámec veřejných politik)**
- 2. Zajištění péče o děti (firemní školky, příspěvky na každodenní péči, ale také jednorázové příspěvky na dětské tábory)**
- 3. Flexibilní režimy práce (částečné úvazky/sdílení pracovního místa, flexibilní pracovní doba, práce z domu)**
- 4. Podpůrná opatření (management MD/RD, konzultace opatření pro rodiče s dětmi, evaluace potřeb rodičů v organizaci, propracovaná nabídka informací, trénink manažerů v oblasti HPR)**

FLEXIBILNÍ REŽIMY PRÁCE JAKO OPATŘENÍ HPR

- Požadavky na flexibilitu pracovní síly jako komplikace/riziko i jako nástroj harmonizace práce rodiny.
- **Znaky tzv. family-friendly flexibility:**
 - ✓ Flexibilních pracovní režimů jsou pro rodiče dostupné.
 - ✓ Dostupnost není vykoupena snížením kvality a/nebo jistoty zaměstnání.
 - ✓ Odpovídají potřebám rodičů.

KRITICKÉ ASPEKTY FLEXIBILNÍCH REŽIMŮ I.

Flexibilní pracovní doba

- **Zájmy organizace vs. zájmy rodičů** (míra autonomie)
- V ČR spíše platí, že opatření využívaná muži jsou spíše **autonomního charakteru** (*flexibilní pracovní doba a možnost práce doma*). X opatření, která využívají ženy, jsou spíše závislá na **osobní dohodě** se spolupracovníky nebo zaměstnavatelem, a umožňují tedy méně **nezávislosti** (*Křížková, Hašková, 2003*).
- Flexibilita také může představovat **zvýšenou nutnost neustále organizovat čas a pracovní úkoly** a spojení se soukromým životem.

KRITICKÉ ASPEKTY FLEXIBILNÍCH REŽIMŮ II.

Částečné úvazky

- **Nedostatek nabídky zkrácených úvazků**
- **Využívání zkrácených úvazků se děje většinou na špatně placených místech a snižuje množství zaměstnaneckých výhod.**
- **U zkrácených úvazků hrozí feminizace tohoto typu práce a v důsledku i zesílení marginalizace žen jako skupiny na trhu práce**

Práce z domu

- **Nižší pracovně-právní ochrana**
- **Riziko izolace od pracovního prostředí a běžného chodu podniku**

JAK SE VYHNOUT NEGATIVNÍM DŮSLEDKŮM FLEXIBILNÍCH ÚVAZKŮ?

- Nenabízet pouze ženám nebo zaměstnancům ve specificky definovaných situacích, protože **hrozí jejich stigmatizace jako pracovníků „druhé kategorie“**.
- Flexibilní úvazky by měly být ve firmě **na stejné úrovni jako neflexibilní či plné pracovní úvazky**.
- Pracovní doba, **finanční odměna a benefity** by měly být **přímo úměrné (zkrácené) pracovní době**.
- Je potřeba, aby byla **transparentně nastavena pravidla využívání flexibilních úvazků**.
- Měla by existovat **možnost přecházet** mezi flexibilním či zkráceným úvazkem zpět na plný či pevný.
- Flexibilní pracovní úvazek **by neměl být benefitem**.
- **Firemní kultura** by měla být příznivá flexibilním úvazkům, které přispívají k loajalitě zaměstnanců.
- Zaměstnanci by měli být o možnostech jejich využití **dostatečně informováni**.

AUDIT RODINA A ZAMĚSTNÁNÍ JAKO METODIKA ZAVÁDĚNÍ HPR DO ORGANIZACE

- **Základní myšlenka: efektivní personální politika musí vedle zájmů podniku zohledňovat i potřeby zaměstnanců sladit rodičovskou a profesní roli.**
- Audit hodnotí nejen opatření, která byla již zavedena, ale pomáhá odkrývat i individuální možnosti podniku a pomáhá s jejich realizací. Nejde o uskutečnění dílčích opatření, ale o komplexní strategická řešení, která je možné realizovat během dlouhodobého procesu, do něhož patří i výměna zkušeností s jinými podniky.
- Stát jej uděluje podnikům jako výsledek úspěšného procesu, v němž jsou v konkrétním podniku zavedena prorodinná opatření. Audit zvyšuje prestiž podniku u stávajících i potenciálních zaměstnanců.
- Audit zkoumá a hodnotí 10 oblastí

	Oblast	Stručný popis
1.	Pracovní doba	Opatření zaměřená na vytváření flexibilní pracovní doby co do objemu, času, započtené doby
2.	Pracovní postupy a náplň práce	Prvky a metody flexibilní organizace práce
3.	Pracoviště	Možnosti flexibilního pracovního místa (doma, v kanceláři, na cestách) a jeho propojení v podniku
4.	Informační a komunikační politika	Vnitřní informovanost o prarodinných aktivitách v podniku
5.	Kompetentnost řídicích pracovníků	Prorodinné chování vedoucích pracovníků, aktivní podpora prorodinných dohod, podpora komunikačních schopností a schopností řešit konflikty
6.	Personální vývoj	Další vzdělávání a podpora zaměstnanců s rodinami
7.	Naturální a finanční dávky	Naturální a finanční podpora zaměstnanců s rodinami
8.	Služby rodinám	Nabídka zaopatření pro děti nebo rodinné příslušníky, kteří potřebují péči
9.	Podniková specifika	Inovativní opatření zaměřená na rodiny, která nepatří do žádné z uvedených oblastí, zůstávají vnitřní záležitostí podniku.
10.	Podnikový a personální datový model	Nalezení, spojení a analýza podnikohospodářských dat a informací, které mají sloužit ke středně- až dlouhodobému stanovení nákladů na prorodinná opatření.

PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE

1. IBM

2. Commerzbank - „Kids and Company“

3. dolnorakouská spořitelna SPARKASSE - „baby-brunch“

4. IKEA

- Rodičovský kompas (právní témata, praktické tipy při nástupu po RD)
- Dvakrát ročně zve IKEA Rakousko svoje zaměstnance a zaměstnankyně na RD ke společnému setkání (pracovní snídani či vánoční a prázdninové setkání).

5. FIRMA EGERER (Rodinný pivovar a sodovkárna, dolní Bavorsko)

- společnost umožňuje rodičům, kteří rozvázejí výrobky zákazníkům, mít u sebe během školních prázdnin děti, vychovává si tak možné budoucí spolupracovníky,
- pokud se manžel/ka chce vzdělávat, firma umožní manželovi/ce změnu pracovní doby,
- Teleworking – při vážných nemocích