



Klára Čmolíková Cozlová
Martina Hajná
Markéta Nekolová

Metodika opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života

Metodika opatření na podporu sladování rodinného a pracovního života

Příručka pro personální práci
příspěvkových organizací Kraje Vysočina

**Klára Čmolíková Cozlová
Martina Hajná
Markéta Nekolová**



Tato publikace byla zpracována v rámci projektu „Žijeme a pracujeme na Vysočině – zavádění prorodinných opatření do personální politiky příspěvkových organizací Kraje Vysočina v kontextu rodinné politiky kraje“, reg. č. CZ 1.04/3.4.04/76.00238, který je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Poděkování

Úvodem bychom chtěly poděkovat všem, především však členkám a členům projektového týmu, kteří se na tvorbě metodiky přímo či nepřímo podíleli, připomínkovali její obsah a byli ochotni těmto činnostem věnovat svůj čas.

Doufáme, že zpracováním metodiky vznikl nástroj, který čtenářům a čtenářkám z řad příspěvkových organizací Kraje Vysočina poskytne užitečné informace pro vytváření politiky přátelské rodině, zohledňující genderovou otázku a opírající se o principy age managementu. Metodika však může sloužit i jako příklad dobré praxe pro ostatní zaměstnavatelské subjekty.

Autorky

Vydavatel: Kraj Vysočina

Autorky: Klára Čmolíková Cozlová, Martina Hajná, Markéta Nekolová

Rok vydání: 2014
Vydání první

Grafická úprava a zlom: Lucie Skálová

Fotografie: Stockfresh.com / Monkey Business Images (str. 1), Nagy-Bagoly Ilona (str. 1, 13), Michael Osterrieder (str. 1, 15), Dmitriy Shironosov (str. 1, 17), Mandy Godbehear (str. 23)

Tisk: GRAFIES, a. s., Hlinsko

ISBN 978-80-87521-21-2

Kontakt:

Krajský úřad Kraje Vysočina, Žižkova 57, 587 33 Jihlava
Odbor sociálních věcí
Tel.: +420 564 602 111, e-mail: posta@kr-vysocina.cz, www.kr-vysocina.cz

Obsah

Úvodní slovo radního Kraje Vysočina pro oblast sociálních věcí a rodinné politiky	6	4 Metodika opatření na podporu sladování práce a rodiny ..	17
Vyjádření auditovaných a neauditované příspěvkové organizace	7	4.1 Přijímání a propouštění/odchod pracovníků a pracovníků ..	17
1 Proč tato metodika?	11	4.2 Zaměstnanecká struktura organizace	20
2 Vysvětlení základních pojmů	12	4.3 Další vzdělávání a podpora osobního rozvoje	20
Příspěvkové organizace	12	4.4 Hodnocení a odměňování pracovníků a jejich benefity ..	22
Genderové/rodinné audity	12	4.5 Soulad pracovního a osobního života	24
Sladování pracovního a osobního života	12	4.6 Organizační kultura a rovné příležitosti	26
3 Genderové/rodinné audity ve vybraných příspěvkových organizacích Kraje Vysočina	14	4.7 Komunikace a jazyk organizace	27
Shrnutí výsledků auditů	14	4.8 Pracovní prostředí a atmosféra v organizaci	30
Vnímání přínosu auditů příspěvkovými organizacemi	16	5 Příklady dobré praxe v auditovaných příspěvkových organizacích	31
		Informace o projektu	34

Úvodem

Rodinná politika Kraje Vysočina se řadí mezi plnohodnotné regionální politiky. Je cíleně rozvíjena a její opatření jsou posilována. Příkladem může být i tato publikace. Cílem Metodiky opatření na podporu sladování práce a rodiny je uskutečňování či alespoň směřování pracovní politiky, která je přátelská rodině. Vycházíme přitom z neoddiskutovatelné rovnice. Spokojený rodič = spokojený zaměstnanec = spokojený zaměstnavatel. Platí, že soulad pracovního a osobního života přináší výhody jak samotným zaměstnancům a zaměstnankyním, tak i zaměstnavatelům.

Kraj Vysočina plní funkci zřizovatele u více než stovky příspěvkových organizací. Jsou činné v oblastech sociální, cestovního ruchu, dopravy, kultury, školství, zdravotnictví. Nalik je v těchto organizacích pracovní politika přátelská rodině, bylo pro účely této publikace zkoumáno prostřednictvím genderových/rodinných auditů. Proběhly ve třech příspěvkových organizacích Kraje Vysočina – v Nemocnici Havlíčkův Brod, v Nemocnici Jihlava a v Ústavu sociální péče Černovice. Patří k největším zdravotním a sociální péče v regionu.



Úkolem auditů bylo identifikovat a analyzovat interní procesy organizací v oblasti řízení lidských zdrojů a rovných příležitostí. Výsledkem jsou četné a cenné poznatky. Metodika přináší nejen závěry provedených auditů, ale také opatření na podporu sladování práce a osobního života. Uvádí také příklady dobré praxe. Hlavním smyslem navržených opatření je zlepšit pracovní podmínky pracovníků a pracovníc těchto organizací, podporovat jejich profesní i osobní růst. Současně pak napomoci k pověsti vyhledávaného zaměstnavatele pro nové kvalifikované pracovníky a pracovnice v regionu.

Věřím, že tato publikace poskytne čtenářům a čtenářkám z řad příspěvkových organizací Kraje Vysočina užitečné informace pro vytváření přátelské politiky.

Mgr. et Bc. Petr Krčál
radní Kraje Vysočina pro oblast
sociálních věcí a rodinné politiky

Vyjádření auditovaných a neauditované příspěvkové organizace

Zeptali jsme se zástupců příspěvkových organizací zapojených do genderového auditu

Mgr. David Rezničenko,
ředitel Nemocnice Havlíčkův Brod

1. Jak vnímáte tematiku rovných příležitostí z pohledu zaměstnavatele?

Zdravotnictví má v tomto ohledu svá specifika. Z celkového počtu našich zaměstnanců tvoří 80 % ženy, přičemž v oblasti nelékařského personálu je to až 91 %. V medicíně existují obory, které si častěji vybírají muži, jako je například chirurgie, a naopak obory, kde najdete více lékařek než lékařů. Dalším specifikem je nemocniční provoz, který nám neumožňuje v některých oblastech flexibilní pracovní dobu, na druhou stranu je zde možnost částečných pracovních úvazků. Právě tato varianta je využívána i některými zaměstnanci na rodičovské dovolené. Pro profesi zdravotníka



níka je velice důležité udržet si kvalifikaci i v době rodičovské dovolené, stejně jako kontakt s pracovištěm a usnadnit si návrat do zaměstnání, což aktivně podporujeme. Naše nemocnice velice dbá o soustavné vzdělávání – zvyšování a prohlubování kvalifikace personálu.

2. Je podle vašich zkušeností důležité zahrnout toto téma do personální politiky organizace?

Snážíme se jít cestou vedoucí k lepšímu sladování práce a rodiny svých zaměstnanců. V loňském roce jsme získali finanční dotaci na zřízení dětské skupiny, jakési „školičky“ pro děti zaměstnanců, ale protože požadovaná kapacita nebyla naplněna, bylo od projektu upuštěno.

3. Vyplatí se to?

Rozhodně se to vyplatí. Rovnocennost mužů a žen je důležitým faktorem pro zachování dobré atmosféry na pracovišti. V našem povolání je důležitá trpělivost, empatie, klidný přístup a samozřejmě spokojený zdravotník, který cítí zájem a podporu managementu. Lépe pak zvládá náročnost této profese i vysoké pracovní vytížení.

4. Na co nejvíce narážíte v oblasti sladování práce a osobního či rodinného života?

Sladit práci a rodinu je vždy náročné zejména z časového hlediska. Věnovat dostatečný čas své rodině, nabrat síly, odpocínout si – to považuji za nutnou psychohygienu pro každého zdravotníka.

5. Prošli jste genderovým auditem. Co vám přinesl?

Závěry auditu pro nás byly pozitivní. Na základě zjištění nám expertky doporučily změny, které hodláme realizovat, a to zejména v oblasti motivace a proškolení pracovníků. Naší snahou bude zintenzivnit a zefektivnit procesy týkající se sladování pracovního vytížení a rodiny.

**MUDr. Lukáš Velev, MHA,
ředitel Nemocnice Jihlava**



1. Jak vnímáte tématiku rovných příležitostí z pohledu zaměstnavatele?

Jako důležitou, jde ale o to, jak je tato tématica uchopena. Při vši snaze o genderovou rovnost nelze ignorovat biologickou podstatu člověka a odlišnost společenské úlohy obou pohlaví. To není diskriminace, ale rozumný postup. Proto, řešíme-li otázku rovných příležitostí, musíme ji řešit s vědomím odlišnosti biologické úlohy obou pohlaví. Jedině pak ji můžeme řešit správně.

2. Je podle vašich zkušeností důležité zahrnout toto téma do personální politiky organizace?

Podle mých zkušeností by bylo nejlépe, kdybychom toto téma do personální politiky nemocnice zařazovat vůbec nemuseli. Znamenalo by to, že mohu zcela svobodně vybrat zaměstnance podle odpovídající kvalifikace, schopností, dovedností, praxe atd. a je mi úplně jedno, jde-li o muže či ženu. To je směr, kterým je třeba jít, vytvořit takové podmínky na pracovišti i ve státě, aby příslušnost k pohlaví nehrála roli, aspoň ne zásadní. Zde je ale

nutné opět zdůraznit biologické a společenské odlišnosti. Rozhodně nepovažuji za řešení problematiky nějaké nařízení, že každý druhý zaměstnanec musí být ženou či naopak mužem. To je genderový populismus.

3. Vyplatí se to?

Jistě, máte daleko větší výběr a šanci získat „správného člověka na správné místo“, zlepšit motivaci lidí.

4. Na co nejvíce narážíte v oblasti sladování práce a osobního či rodinného života?

Na mateřství, které je velmi důležitou a zatím nedělitelnou, nebo jen z části, úlohou ženy. Problém je sladit tuto důležitou úlohu s profesními příležitostmi. Zejména u vzdělaných žen v exponovaných činnostech. U nás jde nejčastěji o lékařky, ale zdaleka nejen o ně. Tam, kde jsou takto exponováni oba partneři, je problém ještě výraznější. Následně pochopíte, v čem je skutečné jádro řešení problému rovných příležitostí. Rozhodně není v nějakých směrných číslech počtu mužů a žen. Lidem je třeba vytvořit takové ekonomické a sociální podmínky, aby mohli co nejlépe dostát oběma rolím. To bohužel ve zdravotnictví s ohledem na podhodnocení práce zdravotníků v poměru nároků na ni klade-nou po stránce odbornosti a kvality není vůbec splněno.

5. Prošli jste genderovým auditem. Co vám přinesl?

Právě poznání, že pro řešení tématu rovných příležitostí je nutno udělat mnohem víc praktických kroků než deklarací. Chápu, jak zásadním přínosem by pro řadu zaměstnankyň byla například závodní školka, a to přímo v areálu nemocnice. Není

to úplně, ale velmi výrazné řešení. A teď zkusme zahájit o tomto tématu jednání s politiky, že by to byla dobrá investice...

Ing. František Vránek,
Diagnostický ústav sociální péče Černovice



1. Jak vnímáte tematiku rovných příležitostí z pohledu zaměstnavatele?

Zajištění rovných příležitostí pro muže a ženy, mladé i starší zaměstnance vnímáme jako nezbytnou součást personální politiky v naší organizaci. Pomáhá vytvářet a udržet klidné pracovní prostředí a přispívá ke kreativitě, loajalitě zaměstnanců a tím i k vyšší produktivitě a efektivitě práce. Klima na pracovišti mezi zaměstnanci se vždy velmi významně projevuje i na vztahu ke klientům i na vztazích mezi klienty navzájem.

2. Je podle vašich zkušeností důležité zahrnout toto téma do personální politiky organizace?

Ano, považuji to za důležité.

3. Vyplatí se to?

Pomáhá to udržet zaškolené a zapracované zaměstnance, snižuje fluktuaci.

4. Na co nejvíce narážíte v oblasti sladování práce a osobního či rodinného života?

Většina našich zaměstnanců pracuje v nepřetržitém pracovním režimu a jakákoliv výjimka z tohoto režimu u jednotlivého

zaměstnance se projeví ve zhoršení podmínek u ostatních zaměstnanců. Nepřetržitému pracovnímu režimu se musí přizpůsobovat i osobní a rodinný život, což je zejména u rodin s malými dětmi velký problém.

5. Prošli jste genderovým auditem. Co vám přinesl?

Genderový audit nám přinesl nezávislý pohled zvnějšku, jak se staráme o naše zaměstnance, jak se zabýváme problémy matek na rodičovské dovolené, rodin s malými dětmi a jaké vytváříme pracovní podmínky našim zaměstnancům. A zejména nastínil možnosti dalšího personálního rozvoje.

Zeptali jsme se zástupkyně neauditované příspěvkové organizace

PaedDr. Martina Matějková,
ředitelka Domova důchodců Ždírec



1. Jak vnímáte tematiku rovných příležitostí z pohledu zaměstnavatele?

Pro zaměstnavatele je nejdůležitější spokojený zaměstnanec. V našem zařízení pracují převážně ženy. Pro ně je důležité mít odpovídající plat, pravidelnou pracovní dobu a příjemné pracovní prostředí. Výše platu je dána možnostmi organizace v sociální sféře. Na základě vnitřních předpisů může zaměstnavatel nastavit spravedlivé, průhledné odměňování. Otázka pracovní doby se pak zaměstnanců dotýká různě. Mladí zaměstnanci a starší, kteří již mají odrostlé děti, chtějí chodit do

12hodinových směn a mít služby i o svátcích. Maminky od dětí naopak chtějí denní směny bez služeb o víkendech. Jen velmi malá část žen požádá o částečný úvazek. Pro každého je třeba najít to, co mu vyhovuje. Stejně podstatné jsou vztahy na pracovišti a pracovní prostředí. Konflikt s kolegy (byť jedním) vede často k nespokojenosti a odchodu pracovníka. Dále je třeba počítat s tím, že ženy odcházejí na mateřskou a rodičovskou dovolenou, matky občas pečují o nemocné děti a někdy o prarodiče. Toto v rámci zákona a možností zaměstnancům umožňujeme. Běžně přijímáme na dohody o provedení práce zástupy za nemocné a dovolené. S ženami na rodičovské dovolené je třeba počítat a komunikovat, často mají zájem o výpomoc v naší organizaci. Důležitá je také vzdálenost bydliště a dopravní spojení do zaměstnání. Pokud zaměstnanec nemá dopravní spojení do 30 minut od pracoviště, dříve či později odchází a hledá pracoviště bližší. Naše organizace prošla v posledních třech letech komplexní rekonstrukcí a s tím přišla i obměna poloviny zaměstnanců. Největším problémem je pro nás personální stabilizace.

2. Je podle vašich zkušeností důležité zahrnout toto téma do personální politiky organizace?

Pro stabilizaci pracovních kolektivů je naprosto nezbytné, aby zaměstnanci měli pracovní a rodinný život v rovnováze. Osobně se účastním přijímání nových zaměstnanců. Při přijímacím pohovoru probereme jejich přání a naše možnosti a snažíme se pro ně najít vhodné zařazení. Pokud nelze skloubit jejich přání a naše požadavky, rozcházíme se. Pokud je zaměstnanec

přijat, není výjimkou, že je po nějaké době v rámci zkušební doby převeden na jiné oddělení nebo do jiné pracovní směny. Rozpis služeb zpracovávají vedoucí oddělení a je v jejich kompetenci z vážných důvodů na přání zaměstnanců směny vyměnit nebo změnit. Když se objeví potřeba nového pracovního místa na vyšší pozici, vždy hledáme mezi stávajícími zaměstnanci a až následně oslovujeme veřejnost.

3. Vyplatí se to?

Správná personální politika, jež vede ke stabilizaci, se vyplatí. Každého nového zaměstnance je třeba zaučit, vyškolit, poskytnout mu pracovní oděv a vysílat ho na povinná školení. To vše trvá půl roku. Pokud poté zaměstnanec odejde, tento proces se opakuje, což nás stojí čas a peníze.

4. Na co nejvíce narazíte v oblasti sladování práce a osobního či rodinného života?

Obecně je to dlouhá pracovní doba. Největší problém vidím ve sladění práce a rodiny u matek více dětí, přicházejících po delší rodičovské dovolené. Pro nás jsou velmi zajímavé a atraktivní. Mají motivaci k práci, zkušenosti, jsou ochotné a obětavé. Často by uvítaly kratší pracovní dobu, což by pro mě jako zaměstnavatele nebyl problém. Ani sdílení pracovních úvazků bychom se nebáli. Pro ženy to však není zajímavé, roli v tom hraje velmi nízký plat. A tak pracují na plný úvazek, starají se o děti a rodinu. Všechno stihnou a jsou obdivuhodné – ovšem za jakou cenu?

1 Proč tato metodika?

V klíčovém strategickém dokumentu Kraje Vysočina (Strategickém plánu rozvoje Kraje Vysočina) zaujímá rodinná a sociální sféra přední místo. Jedním z hlavních cílů v této oblasti je zvyšovat kvalitu sociálního a rodinného prostředí i prostřednictvím zlepšování podmínek na trhu práce a rozvojem lidských zdrojů. Implementaci prorodinné politiky zahájil kraj již v roce 2006. Její nedílnou součástí je i oblast rovných příležitostí a sladování pracovního a osobního života.

Projekt „Žijeme a pracujeme na Vysočině – zavádění prorodinných opatření do personální politiky příspěvkových organizací Kraje Vysočina v kontextu rodinné politiky kraje“, financovaný z OP LZZ, je pokračováním tohoto směřování. V rámci projektu byly provedeny genderové/rodinné audity ve vybraných příspěvkových organizacích Kraje Vysočina. Tato metodika je jejich završením. Jejím hlavním smyslem je pomocí souboru postupů a opatření zlepšit pracovní podmínky stávajících pracovníků/pracovnic, podporovat jejich rozvoj a současně se stát vyhledávaným zaměstnavatelem pro nové kvalifikované pracovníky/pracovnice v regionu.

Sladování pracovního a osobního života a rovné příležitosti na trhu práce jsou velkými politickými tématy v celé Evropě. Vedle podpory státu zde sehrávají klíčovou roli zaměstnavatelé, ať již v soukromém nebo veřejném sektoru. Potenciál pro rozvoj opatření usnadňujících kombinaci pracovního a osobního života je v českém veřejném sektoru obrovský. Důvodem

zaostávání za soukromým sektorem je jednak sklon managementu neměnit zaběhnuté personální postupy, jednak malá informovanost a neznalost jednotlivých opatření a výhod, které organizaci i zaměstnancům mohou přinést.

Metodika se snaží identifikovaný deficit pomoci snižovat na úrovni příspěvkových organizací Kraje Vysočina, když aspiruje na začlenění do jejich Strategického plánu personálního rozvoje. Jako součást vlastní politiky příspěvkových organizací může management motivovat k realizaci personální politiky genderově vyvážené a přátelské k sladování osobního a pracovního života. Hlavním smyslem navržených opatření je zlepšit pracovní podmínky stávajících pracovníků a pracovnic těchto organizací, motivovat je, podporovat jejich profesní i osobní růst a současně pomoci stát se vyhledávaným zaměstnavatelem pro nové kvalifikované pracovníky a pracovnice v regionu.

Metodiku tvoří čtyři hlavní kapitoly. Kapitola 1 je úvodní a popisuje základní východiska, rámec a cíle metodiky. Kapitola 2 čtenáře seznamuje s hlavními pojmy metodiky. Kapitola 3 informuje o klíčových závěrech genderových/rodinných auditů¹ ve vybraných příspěvkových organizacích Kraje Vysočina. Kapitola 4 tvoří samotná metodika opatření na podporu sladování práce a osobního života. Poslední kapitola metodiku uzavírá prezentací některých příkladů dobré praxe, získaných při genderových/rodinných auditech.

¹ Genderové audity jsou obdobou sociálního auditu a zaměřují se na organizační procesy z genderové perspektivy. Rodinný audit je zaměřen úžeji, vše se sleduje z perspektivy rodinných potřeb.

2 Vysvětlení základních pojmů

Příspěvkové organizace

Významnou funkcí krajů (a obcí) jako územně samosprávných celků ČR je poskytovat služby veřejného zájmu a realizovat tak svou samostatnou působnost. Typickými oblastmi jsou sociální služby, školství, zdravotnictví, kultura nebo doprava. Pochopitelně není možné, aby kraj či obec veškeré veřejné služby poskytovaly samy. Pro výkon samostatné působnosti proto mohou zakládat a zřizovat příspěvkové organizace a další subjekty.

Příspěvkové organizace jsou dle zákona právnické osoby, které realizují zpravidla veřejné činnosti neziskového charakteru, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Seznam všech příspěvkových organizací Kraje Vysočina lze nalézt na adrese: <https://extranet.kr-vysocina.cz/registrik-organizaci/vsechny-organizace>.

Genderové/rodinné audity

Genderové audity jsou specifickou formou auditů a zaměřují se na vnitřní organizační procesy z perspektivy genderu a rovných příležitostí. Rodinný audit je modifikací genderového auditu se specifickým zaměřením na oblast sladování pracovního a osobního života.

Tematicky oba navazují na personální a sociální audity analyzující fungování organizace v oblasti řízení lidských

zdrojů a rovných příležitostí. Nicméně genderové/rodinné audity sledují fungování řízení lidských zdrojů a rovné příležitosti komplexně, tj. s ohledem na pohlaví, na principy age managementu apod., dále na sladování profesního a osobního života všech zaměstnaných. Zaměřují se i na působení organizace směrem k veřejnosti. Audit z těchto hledisek sleduje nejen organizační kulturu, ale také stávající praktiky, opatření a programy. Hodnotí jejich účinnost a snaží se odhalit jejich silné a slabé stránky. Je důležité zdůraznit, že se nejedná o kontrolu, ale o sondu, která může nastítnit silné stránky i oblasti pro další rozvoj organizace: oceňuje dobrou praxi, identifikuje oblasti možných změn a formuluje závěrečná doporučení.

Audity se provádějí v soukromé sféře, stejně tak jako ve veřejných institucích a příspěvkových organizacích, bez ohledu na jejich velikost. Zkušenosti ukazují, že z auditu profitují všichni participující – zaměstnavatelé i zaměstnaní. Důležitý je zájem organizací o zpětnou vazbu, o své zaměstnankyně a zaměstnance, a zájem dělat personální politiku jinak a lépe.

Sladování pracovního a osobního života

Rozvoj modelu dvoupříjmové rodiny napříč zeměmi Evropy v posledních 20 letech s sebou přinesl nové sociální

problémy a výzvy. Jsou spojeny s tradičním fungováním rodiny a měnící se rolí muže a ženy v rodině a společnosti. Projevují se mimo jiné v narušení harmonie rodinného života, protože chybí čas pro řešení běžných každodenních problémů a výchovu a péči o děti a závislé členy rodiny. O řešení narůstajícího napětí mezi trhem práce a rodinným životem se vedle jednotlivců snaží také veřejná politika.

Sladování pracovního a osobního života je živým politickým tématem v Evropě zhruba od přelomu tisíciletí, v ČR tradičně s několikaletým zpožděním. Nejčastěji je spojováno s rodinnou politikou a politikou zaměstnanosti, národní legislativou, ale také s interními politikami a procesy firem/organi-

zací, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnanek, které udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům, apod.

Soulad pracovního a osobního života přináší výhody jak samotným zaměstnancům a zaměstnankyním, tak i zaměstnavatelům. Zaměstnancům se zlepšuje kvalita jejich života a psychického i fyzického zdraví, snížila se míra stresu a naopak, zvýšila se čas na prostor strávený s rodinou, přáteli a na zájmy. Současně se vytváří pozitivní a osobnější vztah k zaměstnavateli, který se navíc velmi kladně odráží v pracovní výkonnosti, motivovanosti a loajalitě zaměstnanců a zaměstnanek (Skálová – Sokačová, 2011).



3 Genderové/rodinné audity ve vybraných příspěvkových organizacích Kraje Vysočina

Výsledky auditů

Genderové/rodinné audity proběhly ve třech příspěvkových organizacích Kraje Vysočina – Nemocnici Havlíčkův Brod, Nemocnici Jihlava a Diagnostickém ústavu sociální péče Černovice. Úkolem auditů bylo identifikovat a analyzovat interní procesy organizací v oblasti řízení lidských zdrojů a rovných příležitostí. Audity se primárně orientovaly na tyto procesy z genderové perspektivy a umožnily tak posoudit míru souladu rodinné politiky kraje s konkrétními personálními politikami příspěvkových organizací. Byly tak identifikovány silné a slabé stránky interních procesů, které jsou koncepčně řešeny v této metodice.

Při hodnocení auditovaných organizací je nutné vyzdvihnout pečlivě vedenou povinnou personální agendu, nicméně důraz na rovné příležitosti je přítomen pouze v jejich některých aspektech. Nábör nových pracovních sil bývá formálně neukotvený a probíhá individualizovaným způsobem. Je vhodné je formalizovat a tím částečně snižovat horizontální i vertikální segregaci žen. Pomoci může i odlišné jazykové zpracování inzerátů organizací. Měly by cíleně oslovovat ženy i muže a vyhnout se užívání generického maskulina. Výběrové komise je lépe sestavovat s ohledem na možné před-

cházení replikace stereotypů a (vědomého či nevědomého) preferování jednoho pohlaví či věkové skupiny. Výběrové komise by měly vždy zahrnovat jak muže, tak ženy a měly by být sestavovány i s ohledem na věk či další faktory, které rovné příležitosti definují.

Přestože audity identifikovaly v organizacích individuální příklady genderové prostupnosti v organizační hierarchii, programy na podporu méně zastoupeného pohlaví a kariérní růst žen či mentoringové a koučingové programy, systematický kariérní rozvoj a podpora v oblasti vzdělávání v žádné z nich přítomny nebyly.

Pozitivním signálem správného vývoje personální politiky v organizacích je vedení genderově segregovaných statistik a přehledových tabulek, které umožňují intenzivně pracovat s týmy a jejich diverzitou (genderovou i věkovou). Lze tak adekvátně reagovat na demografický vývoj, zejména probíhající demografické stárnutí populace. Age management je velkým tématem personalistů a personalistek v celosvětovém měřítku a audity potvrdily jeho opodstatnění i v kontextu příspěvkových organizací kraje.

Oblast benefitů je v organizacích obdobně jako v komerční sféře stále více omezována. Hlavním argumentem pro absenci benefitů, které by podporovaly sladování práce a osobního

života, je zpravidla nedostatek finančních zdrojů. Nicméně např. příspěvky na tábor dětí zaměstnanců a zaměstnankyň vysoce nákladným benefitem nejsou a přitom spolehlivě působí jako motivační prvek a důkaz zájmu zaměstnavatele o jejich rodinný život. Benefity organizací bohužel často ztrácejí svůj motivační potenciál z důvodů své nepřehlednosti. Mohou pak způsobovat diskrepance v čerpání a pochybnosti zaměstnanců a zaměstnankyň ohledně uplatňování politiky rovných příležitostí. Čerpání benefitů dle věku či pohlaví se v organizacích nesleduje a tyto atributy nejsou při jejich poskytování zohledňovány.

Příspěvkové organizace vnímají i jiné potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň než pouze náročné sladování pracovního a osobního života. Obtíže se vyskytují zejména v oblasti péče o další závislé osoby, při dojíždění do zaměstnání, snaze umístit děti do mateřských škol a jejich péči v době letních prázdnin. Jedná se o témata, se kterými se potýkají i ostatní pracující Kraje Vysočina.

Přestože preference zaměstnanců a zaměstnankyň organizací z ekonomických důvodů jednoznačně směřují k práci na plný úvazek, v organizaci pracovní doby je již vyhledávána flexibilita. V nabídce různých flexibilních forem organizace práce (částečná práce z domova, pružná pracovní doba, konto pracovní doby apod.), však nejsou auditované subjekty zatím příliš štedré. Zájem o částečné pracovní úvazky je v organizacích patrný zejména při návratu z mateřské a rodičovské dovolené a při postupném snižování ekonomické aktivity

ve vyšším věku. Je vhodné, aby organizace s flexibilitou pracovaly průběžně a využívaly ji ve správnou dobu jak pro snižování, tak i pro zvyšování pracovních úvazků zaměstnanců a zaměstnankyň.

Management mateřské a rodičovské dovolené není v personalistické práci příspěvkových organizací nijak ukotven, záleží na individuálním nastavení vedoucích pracovníků a pracovníků, na případném zájmu personalisty/personalistiky a jejich dohody s vedením. Informační materiály o nárocích matek/otců na rodičovské dovolené nejsou běžnou praxí, ač by jejich vyhotovení bylo velmi snadné. Zaměstnavatel se také málokdy zaměřuje na podporu mužů jako primárních pečovatелů.



Závěrem je třeba zmínit, že management všech auditovaných organizací projevil velký zájem nejen o téma podpory zaměstnanců a zaměstnankyň v oblasti sladování práce a osobního života, ale také o funkční nastavení interní politiky, která skloubení obou sfér všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožní.

Vnímání přínosu auditů příspěvkovými organizacemi

Po ukončení celého auditního procesu byl osloven vrcholový management vybraných organizací s otázkou, jak s odstupem měsíců posuzují přínos provedených genderových/rodinných auditů. Klíčové části odpovědí jsou pro zvýšení autentičnosti a zdůraznění pozitivního přijetí auditů v této části metodiky přímo citovány.

„Genderový audit nám přinesl nezávislý pohled z vnějšku, jak se staráme o naše zaměstnance, jak se zabýváme problémy matek na rodičovské dovolené, rodin s malými dětmi a jaké vytváříme pracovní podmínky našim zaměstnancům. Zejména nastínil možnosti dalšího personálního rozvoje.“

DÚSP Černovice

„Právě poznání, že pro řešení tématu rovných příležitostí je nutno udělat mnohem víc praktických kroků než deklarací. Chápu například, jak zásadním přínosem by byla pro řadu zaměstnankyň závodní školka. Přimo v areálu nemocnice. Není to úplné, ale velmi výrazné řešení. A teď zkusme zahájit o tomto tématu jednání s politiky, že by to byla dobrá investice...“

Nemocnice Jihlava

„Na základě zjištění nám tým expertů a expertek doporučil ještě nějaké změny, které hodláme realizovat, zejména v oblasti motivace a proškolení pracovníků. Naší snahou bude zintenzivnit a zefektivnit procesy týkající se sladování pracovního vytížení a rodiny.“

Nemocnice Havlíčkův Brod

4 Metodika opatření na podporu sladování práce a rodiny

Metodická část obsahuje základní popisy opatření pro rozvoj vnitřních organizačních procesů v oblasti řízení lidských zdrojů a rovných příležitostí z hlediska genderu, věku a dalších specifik. Všechna opatření vychází z identifikovaných silných a slabých stránek vybraných příspěvkových organizací Kraje Vysočina, u kterých byl v letech 2012 až 2013 proveden genderový/rodinný audit. Navržené postupy a opatření jsou strukturovány dle rámcové tematické příslušnosti.



4.1 Přijímání a propouštění/odchod pracovníků a pracovníků

4.1.1 Zpracovat strategii organizace v oblasti nábory pracovníků a pracovníků

Strategie nábory pracovníků a pracovníků je klíčová pro dosažení kvality a vysoké produktivity práce a úspěšného rozvoje organizace. Je také základem její personální politiky, péče o zaměstnance. S ohledem na zaměření metodiky by měla být postavena na následujících principech:

- **Vytváření pozitivního vnějšího obrazu organizace**

Klíčem k probuzení zájmu u kvalitních pracovníků je pověst organizace jako zaměstnavatele. Každou pracovníci/každého pracovníka láká být zaměstnán v organizaci, která si váží, rozvíjí a celkově pečuje o své zaměstnance a zaměstnankyně. Informace tohoto typu se v regionu velmi rychle šíří a zájem uchazeček/uchazečů vzrůstá. Proto se každé organizaci z dlouhodobého hlediska vyplatí zpracovaná personální politika, péče o zaměstnance a také její dostatečná mediální propagace.

- **Náborová inzercie neobsahující generická maskulina**

Základním pravidlem genderově citlivé personální politiky při tvorbě náborových inzerátů na pracovní pozice

je nepoužívat generická maskulina. Místo toho jednoduše oslovovat obě pohlaví – ženy i muže – a tak postupně odbourávat primární stereotypy a zpřístupnit pracovní pozice pro obě pohlaví.

- **Struktura nábora zohledňující věkovou a genderovou diverzitu**

V zájmu zvyšování kvality a produktivity práce je účinné prostřednictvím nábora zvyšovat genderovou a věkovou diverzitu zaměstnankyň a zaměstnanců organizace. Tento princip je základem tzv. diversity managementu a opírá se o zjištění, že nejlepších pracovních výsledků a odborného rozvoje dosahují věkově a genderově smíšené pracovní kolektivy.

- **Spolupráce se školami pro zajištění obtížně obsazovaných pracovních pozic**

V organizaci je vždy nejobtížnější obsadit ty pracovní pozice, po nichž je na trhu práce velká poptávka a malá nabídka. Tyto pozice by měly být v každé organizaci definovány a nábor založen na spolupráci se školami v regionu. Potenciální pracovníky/pracovnice pak lze vybrat například prostřednictvím odborných krátkodobých či dlouhodobých stáží. Pro zvýšení motivace absolventek/absolventů je možné tyto stáže proplácet či nabízet náborový příspěvek (např. se smluvním závazkem na několik let).

- **Důraz na interní nábor a rozvoj stávajících pracovníků/pracovnic**

V první fázi hledání nových pracovníků se zaměřit na vlastní personální zdroje (umožnit horizontální či vertikální přesuny). Jejich evidence a sledování jejich profesního růstu a potenciálu pomůže nalézt případné vhodné kandidáty/kandidátky. Tento přístup rovněž motivuje pracovnice/pracovníky k odbornému rozvoji a dává jim šanci na kariérní růst v rámci jedné organizace. Předpokládá to dobrou znalost profilu jednotlivých zaměstnaných a systematickou práci na jejich rozvoji. V jejím rámci by měly být využívány prvky talent managementu.

4.1.2 Zabezpečit objektivitu v přijímacím řízení

Podporovat objektivitu výběrových řízení v organizacích lze prostřednictvím:

- **Formalizace výběrového řízení**

Prvním krokem formalizace je jmenovat pro každé přijímací řízení výběrovou komisi, složenou např. z přímého nadřízeného/přímé nadřízené, z ředitele/ředitelky organizace (zástupce nebo pracovnice/pracovníka vrcholového managementu) a personalisty/personalistky. Při výběru složení komise je důležité zohlednit také její věkovou a genderovou strukturu, jelikož i zde diverzita přispívá k objektivě a vnímání profesionality organizace. Každá organizace by se také v přijímacích řízeních měla držet jednotné struktury tohoto procesu.

- **Prověřování skutečných kvalit uchazeček a uchazečů**

Objektivitu přijímacího řízení zvýší zadávání úkolů jednotlivým kandidátům/kandidátkám – jak s několikadenním předstihem, tak přímo u přijímacího pohovoru. Kvality jednotlivých uchazeček/uchazečů ještě více odhalí vzájemné srovnání tváří v tvář. Cílem je, aby faktory, které v přijímacím řízení rozhodují, byly spojeny spíše než se subjektivním vnímáním členů výběrové komise s odbornou kvalitou uchazeče.

- **Eliminace předsudků a stereotypních vzorců**

Osvědčeným prostředkem prevence je vytvoření indikátorů pro hodnocení uchazečů a uchazeček dle odborných požadavků spojených s danou pracovní pozicí. Doporučováno je to zejména při výběrových řízeních na pozice na českém trhu práce, standardně obsazované pouze jedním typem pohlaví a vybraným rozmezím věku uchazeček/uchazečů.

4.1.3 Zpracovat zásady propouštění a využívat principy age managementu v procesech odchodů pracovníc/ pracovníků

Propouštění a odchody zaměstnanců a zaměstnankyň by měly být **transparentní** a řídit se jasně **stanovenými kritérii**. Důvody pro rozvázání pracovního poměru by rozhodně neměly být spojovány s atributy jako věk, pohlaví nebo etnická

příslušnost. Hlavním kritériem by naopak mělo vždy být plnění pracovních povinností a kvalita odváděné práce. V případě nastavení spravedlivých a transparentních zásad propouštění nacházejí zaměstnankyně a zaměstnanci u zaměstnavatele pocit jistoty a na oplátku nabízí svou loajalitu a vysoké pracovní nasazení.

V souvislosti s probíhajícím procesem demografického stárnutí se pro všechny organizace jeví jako vhodné zpracovat v rámci personální politiky strategii age managementu (viz výše). Strategie by měla vytvořit podmínky zejména pro věkový vývoj u zaměstnanců spojený s **postupným ukončením pracovního poměru z důvodu plného čerpání starobního důchodu. A pro s tím spojený** mezigenerační transfer znalostí a dovedností a změnu pracovního režimu.

4.1.4 Zpracovat a dodržovat etický kodex organizace

Každá organizace by měla mít zpracovaný vlastní etický kodex. Etický kodex zaměstnanců by měl být konkretizací mravních norem, jejichž dodržování zdokonaluje firemní kulturu a utváří etické pracovní prostředí. Prostřednictvím mravních norem, doporučení a výzev formuluje etický kodex a žádoucí způsoby jednání a pomáhá tak zaměstnancům nalézt mravně dobré řešení v situacích, kdy se mohou nacházet v mravním konfliktu či dilematu.

4.2 Zaměstnanecká struktura organizace

4.2.1 Snižovat neopodstatněnou vertikální a horizontální segregaci

Sledování struktury zaměstnanců je běžnou součástí firemní personální politiky. Managementu umožňuje optimálně plánovat lidské zdroje a utvářet diverzifikované pracovní týmy. Homogenizované týmy (pracoviště) často postrádají různorodost, jsou uniformní a mají nízký potenciál růstu.

Diverzita na pracovišti je náročnější na vedení, ale přináší nové interakce a řešení problémů, zvyšuje kreativitu a zlepšuje vztahy mezi pracovníky.

Každá organizace by měla vést statistickou evidenci a monitorovat charakteristiky jako je věk, pohlaví, dosažená kvalifikace, obor vzdělání a velikost pracovního úvazku svých zaměstnanců. Důležité je v této souvislosti sledovat také fluktuaci pracovníků a pracovníc. Uvedená data napomohou managementu odhalit existující nerovnosti či obtíže, kterým může některá skupina zaměstnanců čelit. Pomocí evidence lze při náboru pracovníc a pracovníků postupně **eliminovat zažitý stereotypní vzorce** a podporovat snazší prostupnost žen a mužů na pracovní pozice pro ně netypické či obtížně dostupné. Při jejich podpoře je možné zvážit i využití speciálních mentoringových programů, **nástupnických či dalších rozvojových programů**.

4.2.2 Zpracovat strategii age managementu

Vzhledem k faktu, že česká společnost prochází demografickým stárnutím, je třeba tématu **stárnoucích zaměstnanců a zaměstnankyň** začít věnovat více pozornosti a v rámci personální politiky vytvořit strategii age managementu. Taková strategie umožní organizaci systematicky pracovat se stárnoucími zaměstnanci, zohlednit jejich znalostní kapitál a využít jejich know-how oboustranně výhodně. Ještě efektivnější je tuto politiku vnímat s ohledem na celý životní cyklus zaměstnanců a zohledňovat různá **přechodová období** jejich pracovního a rodinného života (mateřství, rodičovství, další vzdělávání, péče o rodinu, nemoc, stárnutí). V souvislosti se stárnoucími zaměstnankyněmi a zaměstnanci by měla mít organizace vyjasněn rozhodně obecný přístup k nim, otázce mentoringu, pracovní aktivitě v důchodovém věku, možnostem flexibilních forem práce a postupného odchodu do důchodu.

4.3 Další vzdělávání a podpora osobního rozvoje

4.3.1 Nabízet funkční adaptační proces

Ukazatelem kvalitní personální politiky každé organizace je přítomnost adaptačního procesu. Jedná se o soubor

opatření určených novým či navrátilivším se zaměstnancům/zaměstnankyním. Jeho hlavním cílem je seznámit pracovníka či pracovníci s chodem organizace, jeho strukturou, nadřizovacími, kolegy a kolegyněmi, firemní kulturou, pracovními postupy a interními procesy.

Standardně by měl začínat na personálním oddělení, které poskytuje základní informace o organizaci, pozici a o pracovních aspektech. Nový zaměstnanec zde také obdrží písemný dokument se stanovenými adaptačními kroky, úkoly a cíli, jejichž plnění bude sledováno.

Délka adaptačního procesu je v případě nových zaměstnanců/zaměstnankyň obvykle totožná s délkou zkušební doby. V průběhu a na závěr vyplňují spolu s příslušnou vedoucí pracovníci/příslušným vedoucím pracovníkem hodnotící dotazníky, které umožňují získat zpětnou vazbu o kvalitě procesu a současně vyhodnotit průběh zkušební doby a dosažený pokrok.

Je nutné zdůraznit, že vedení adaptačního procesu je velmi náročné na čas, v případě možnosti je proto vhodné zapojené zaměstnance finančně motivovat.

4.3.2 Zpracovat komplexní strategii rozvoje lidských zdrojů

Další vzdělávání je přirozenou součástí (někdy také podmínkou) výkonu povolání. Zákoník práce proto ukládá zaměstnavatelům povinnost umožnit a podporovat své za-

městnance v dalším vzdělávání, prohlubování a zvyšování jejich kvalifikace. Strategie rozvoje lidských zdrojů je hlavním koncepčním materiálem organizace, pomocí které řídí a plánuje lidské zdroje. Měla by být postavena na vedení statistické evidence úrovně dosaženého vzdělání, kvalifikace a kompetencí jednotlivých pracovníků/pracovnic. Prostřednictvím podpory vzdělávacích aktivit různých forem pak může regulovat jejich další rozvoj. V současné době je další vzdělávání pracovníků a pracovníků většinou považováno za důležitý benefit a zároveň silný motivační faktor.

Strategie by měla podporovat různé formy vzdělávání, přičemž vždy je pro ni ekonomicky výhodnější využívat interních lektorských a mentorských zdrojů. Finančně náročnější externí kurzy a školení lze regulovat kvalifikačními dohodami (s několikiletou lhůtou).

Vedle odborného rozvoje je důležité zaměřit se na rozvoj měkkých dovedností zaměstnankyň a zaměstnanců, zejména na komunikačních. Tyto dovednosti jsou stále podceňovány, přitom jsou základem úspěšného zvládnání nejen běžných, ale především krizových pracovních situací v organizaci.

Součástí strategie rozvoje lidských zdrojů by měl být kariéerní program organizace a program osobního růstu zaměstnanců – žen i mužů – na základě kompetencí definovaných v adaptačním procesu. Kariéerní růst by měl být podpořen i při hledání pracovníků na volná pracovní místa. Vždy by měli být nejprve vybírání z řad potenciálních interních lidských zdrojů. Měl by také zohledňovat skutečnost, že kariéerní postup žen

bývá často ztížen přerušováním kariéry mateřskými povinnostmi a předsudky vůči pozici ženy ve vedoucí funkci.

Důležitým tématem péče o osobní rozvoj zaměstnanců by měla být prevence syndromu vyhoření. Prostřednictvím pravidelných případových a skupinových supervizí lze velmi účinně poskytovat duševní hygienu zaměstnancům/zaměstnankyním.

Organizace by ve strategii neměla opomíjet ani otázku nástupnictví, právě i s ohledem na postupné vyrovnávání genderových stereotypů na trhu práce.

A konečně, pokud je organizace místem, kde se realizují stáže a odborná školení, měl by být do portfolia vzdělávacích a rozvojových aktivit zaměstnanců/zaměstnankyň zaveden také mentoring.

4.4 Hodnocení a odměňování pracovníků a jejich benefity

4.4.1 Zavést systém hodnocení pracovního výkonu

Systém hodnocení zaměstnanců/zaměstnankyň je pro každou organizaci významným nástrojem personální politiky. Mobilizuje zaměstnankyně a zaměstnance k odbornému a osobnímu rozvoji a ke zvýšení pracovního výkonu v souladu se zájmy zaměstnavatele. Současně se jedná o hlavní kanál poskytující **zpětnou vazbu** zaměstnankyň a zaměstnan-

ců směrem k různým úrovním managementu. Podmínkou je jeho systematicčnost a pravidelnost.

Do přípravy takového systému včetně výběru **hodnotících kritérií** je důležité zahrnout všechny vedoucí a klíčové zaměstnankyně a zaměstnance. Uplatňován by měl být až poté, co projde vnitřním připomínkovým řízením a relevantní připomínky budou zapracovány. Pro úspěšné využívání je klíčové, aby na jeho podobě panovala uvnitř organizace shoda. Vedoucí pracovníci/pracovníky, kteří budou za hodnocení zodpovědní, je třeba dostatečně metodicky proškolení ve vedení hodnotícího procesu a upozornit na časté stereotypy hodnocení a sebehodnocení žen a mužů. Cílem hodnocení by měla být **eliminace vlivu předsudků a stereotypů, dále odhalení potenciálu** a motivace zaměstnanců/zaměstnankyň.

Výsledky hodnocení je třeba sledovat v řadě, pro přehlednost a zjednodušení lze pro tento účel využít některého z existujících softwarových programů. Kontrolou se předejde riziku formálnosti těchto procesů, lze včas zachytit vznikající problémy a odhalit rozvojový potenciál zaměstnanců.

4.4.2 Provázat hodnocení pracovního výkonu s odměňováním

V příspěvkových organizacích je oproti soukromým firmám složitější propojit hodnocení s odměňováním zaměstnanců/zaměstnankyň. Platí zde principy a pravidla pro

odměňování platem, tzv. tabulkové platy. Výsledky hodnocení se proto mohou odrazit spíše ve vyšší **pohyblivé složky mzdy a odměnách za úspěšné splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů**. Pokud zaměstnanci nepocítí vztah mezi pracovní aktivitou, hodnocením a vyšší mzdy, ztrácí tento nástroj personální politiky svou sílu a opodstatnění.

4.4.3 Monitorovat strukturu odměňování dle pohlaví, věku a pracovní pozice

S cílem poskytovat rovné podmínky v odměňování zaměstnanců/zaměstnanek je třeba statisticky sledovat distribuci mezd v organizaci. V příspěvkových organizacích je pochopitelně její základní výše dána platovými třídami, totožnými pro muže i ženy, což do jisté míry eliminuje možnosti platové diskriminace. Důležité je však **monitorovat i vyšší pohyblivých složek** mzdy dle pohlaví, věku a zastávané pracovní pozice. Právě výše pohyblivé složky mzdy by měla odrážet výsledky hodnocení zaměstnance a jeho pracovní výkon. V organizacích postavených na směn-

ném pracovním režimu je rovněž třeba sledovat **prostupnost a dostupnost směn se zvýšenou sazbou** pro jednotlivé zaměstnance/zaměstnankyně.

4.4.4 Nabízet přehledný systém zaměstnaneckých benefitů a vést jejich evidenci

Zaměstnanecké benefity tvoří důležitou součást personální politiky organizací. Aby plnily svůj motivační účel, měly by být rozděleny na nárokové – plošně poskytované všem zaměstnancům – a **nenárokové**, poskytované dle zásluh. Pro zvýšení transparentnosti a informovanosti by měl být jejich přehled a podmínky nároku ukotveny **v interním aktu** organizace, se kterým se v rámci adaptačního procesu každý nový zaměstnanec/zaměstnankyně seznámí.

Kromě standardních benefitů (např. dovolené, příspěvků na stravování, pracovního telefonu, apod.) mohou organizace nabízet také výhody, které se zatím ve veřejném sektoru za benefit příliš nepovažují, jednoznačně jím však jsou. Patří sem zejména rozmanité typy **flexibilních forem práce**, možnosti **dalšího vzdělávání** či péče o děti zaměstnanců.



S ohledem na téma rovných příležitostí je vhodné **vést evidenci využívání jednotlivých benefitů** a sledovat jejich dostupnost pro muže, ženy, starší či mladší pracovníky, rodiče s dětmi i bezdětné zaměstnance.

4.5 Soulad pracovního a osobního života

4.5.1 Zpracovat strategii age managementu

Základem pro poskytování podpory zaměstnanců/zaměstnankyň při harmonizaci jejich pracovního a rodinného života je dobře uchopená **strategie age managementu** (viz výše).

4.5.2 Zvýšit zájem organizace o osobní život pracovníků podporou zaměstnanců s pečujícími povinnostmi

Pro rodiče a pečující zaměstnankyně a zaměstnance obecně je hlavním signálem zájmu organizace o jejich osobní život **podpora/usnadnění jejich pečovatelské funkce**. Podpora přitom může nabývat různých forem. Při řešení krátkodobé nemoci zaměstnance či dětí lze nabídnout tzv. **sick days** v délce zpravidla 3–5 pracovních dnů za rok. Tento nástroj je možné nabízet také v případě potřeby jedno či dvou-

denní péče o stárnoucí nemocné rodiče. Pokud tak nelze postupovat, měli by mít zaměstnanci/zaměstnankyně nárok na pracovní volno alespoň v případě **doprovodu dětí a rodičů k lékařům**.

Palčivým problémem pracujících rodičů je v současné době nedostatek kapacit ve veřejných zařízeních péče o malé děti. Zaměstnavatel může v této souvislosti zvážit několik možností podpory. Za prvé, zřídit firemní školku nebo dětskou skupinu v prostorách organizace, poskytovat příspěvky na služby péče o malé děti. Zejména v letních měsících, kdy veřejné služby péče o malé děti a základní školy fungují velmi omezeně nebo vůbec, je pro pracující rodiče velkou podporou možnost umístit své děti na letní tábor, který buďto finančně podporuje nebo přímo zajišťuje příspěvková organizace. S ohledem na bezdětné zaměstnance je třeba promyslet i jejich podporu, například příspěvkem na letní dovolenou na zotavenou.

4.5.3 Podporovat dojíždění do práce

Zaměstnanci a zaměstnankyně nežijí vždy v místě sídla organizace. Zvláště v zimních měsících může být doprava dojíždějících pracovníků obtížná a může komplikovat sladování osobního a pracovního života. V organizacích uplatňujících směnný režim práce, práci o víkendech a svátcích je rovněž složité a časově náročné spoléhat pouze na dostupnost veřejné dopravy. Proto by organizace měly zvážit osvědčené způsoby podpory dojíždění, zejména podporu individuálních

aktivit zaměstnanců jako jsou **příspěvky na sdílení cest** či **příspěvky na dopravu** jako formu zaměstnaneckého benefitu.

Současně může management organizace či její zřizovatel jednat s poskytovatelem veřejné dopravy o zvýšení počtu spojů či časové úpravě jízdního řádu.

4.5.4 Aktivně nabízet flexibilní formy organizace práce a zaměstnávání

Flexibilní formy organizace práce a zaměstnávání jsou také pracovní režimy, které umožňují zaměstnancům a zaměstnankyním lépe skloubit pracovní život s životem rodinným nebo osobním. Mezi ty nejrozšířenější patří **pružná/flexibilní pracovní doba, částečné pracovní úvazky, sdílení pracovního místa, práce z domova, konto pracovní doby** apod. Přestože zákoník práce obsahuje právní úpravu většiny z nich, firmy i organizace v ČR stále nabízejí svým zaměstnancům/zaměstnankyním spíše standardní pracovní režimy. Nicméně poslední zjištění výzkumných šetření naznačují, že se i v organizacích veřejného sektoru flexibilní pracovní režimy začínají rozšiřovat.

Jejich většímu využívání mohou svým obsahem pomoci **kolektivní smlouvy a pracovní řády** organizací. Také je třeba systematicky zvyšovat informovanost o spektru nabízených pracovních režimů a jejich výhodách pro zaměstnance s pečujícími, vzdělávacími či jinými osobními potřebami.

Flexibilitu práce lze v organizaci zvýšit i systematickým využíváním pracovníků/pracovnic z řad **důchodců či osob na MD/RD**. Zaměstnat je lze velmi jednoduše na **dohody konané mimo pracovní poměr** nebo dle pravidel zákoníku práce prostřednictvím velmi malých pracovních úvazků a řešit tak nedostatek pracovní síly v průběhu roku, nejvíce pak v letní sezóně. Tento přístup umožní organizaci v době letních prázdnin častěji uvolnit z pracovního procesu rodiče a pečující pracovníky, aby se mohli věnovat rodinným povinnostem.

4.5.5 Monitorovat dodržování plánu dovolených a jejich spravedlivé rozvržení

V příspěvkových organizacích je důležité zajistit péči o uživatele sociálních služeb/pacienty i v exponovaných měsících letních prázdnin. Proto musí organizace vybírání dovolených pečlivě s dostatečným předstihem plánovat. V ideálním případě by měly **vést evidenci dovolené** a sledovat, zda nejsou někteří pracovníci/některé pracovnice systematicky znevýhodňováni/y. Při plánování dovolených je žádoucí optimalizovat preference zaměstnanců/zaměstnankyň a potřeby pečujících pracovníků v oblasti sladování práce, osobního života a rodinných závazků.

4.5.6 Zavést systém managementu mateřských/rodičovských dovolených

Všechny organizace určitým způsobem přistupují k zaměstnancům/zaměstnankyním na rodičovské dovolené. Jen málo z nich má však tuto politiku komplexně propracovanou a **zformalizovanou**. Taková politika by měla specifikovat zejména způsoby komunikace a řešení obtíží před nástupem na mateřskou dovolenou, způsoby **komunikace v průběhu rodičovské dovolené**, možnosti **dalšího vzdělávání**, možnosti **průběžné spolupráce**, přípravu na **návrat zpět do zaměstnání** a možnosti využívání **flexibilních forem práce** apod. Cílit by přitom měla nejen na ženy, ale také muže a jejich případné odchody na rodičovskou dovolenou.

Podpora mužů – zaměstnanců může být realizována prostřednictvím **školení a poradenství zaměřených na téma rodičovství**, možnosti čerpání rodičovské dovolené a přijetí části rodičovských úvazků.

Pro zaměstnance/zaměstnankyně by organizace měla pravidelně realizovat informační školení o managementu mateřské a rodičovské dovolené. Speciálně by měli být **zaškoleni vedoucí pracovníci/pracovnice**, aby věděli, kdy zaměstnance o čem informovat, jak s nimi v průběhu MD/RD komunikovat, jaké mají v jejím průběhu možnosti dalšího vzdělávání a pracovní spolupráce a jak probíhá proces postupného návratu do zaměstnání. V této souvislosti si organizace musí vyjasnit **kompetence a hlavní komunikační**

kanály směrem k odcházejícím na mateřskou či rodičovskou dovolenou. Obecným doporučením je s těmito pracovníky/pracovnicemi pravidelně komunikovat a komunikaci prohlubovat například nabídkami dílčí spolupráce. Tuto spolupráci postupně zintenzivňovat a umožnit tak postupný návrat do zaměstnání.

Obecným doporučením je zaměstnance/zaměstnankyně vracující se z MD/RD provést opět adaptačním procesem organizace.

4.6 Organizační kultura a rovné příležitosti

4.6.1 Rozvíjet moderní styly vedení a spolupráce pracovníků

V současné době firmy a organizace opouští tradiční způsoby řízení zaměstnankyň a zaměstnanců založené na přísné hierarchii, plánování, organizování a kontrole plnění úkolů. Střídá je snaha o vytváření **komplexních vztahů mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými**, jelikož se to ukazuje pro organizaci efektivnější. Management každé organizace by proto měl mít nově tři hlavní cíle:

- Plnit příslušné pracovní úkoly.
- Aktivizovat, iniciovat a motivovat pracovnice a pracovníky k vyššímu výkonu směřujícímu ke sdílenému cíli.

- Usilovat o rozvoj pracovníků a pracovníc, udržovat a zvyšovat kvalifikaci a dobré mezilidské vztahy na pracovišti.

Významně by také měly růst způsoby vedení jako je **koučing a mentoring**, podporována by měla být **týmová práce** a rozhodování by se mělo alespoň částečně přesouvat na nižší výkonné stupně.

Také personální politika se vývojem společnosti a ekonomiky mění, více se individualizuje a zintenzivňuje. Její zájem o zaměstnance/zaměstnankyně by přitom neměl končit za zdmi firmy/organizace, odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou nebo odchodem do důchodu. Kontakt je možné udržovat jak prostřednictvím aktivit odborové organizace, tak prostřednictvím **osobního přístupu** samotného managementu organizace. Vhodnými nástroji tohoto přístupu jsou společné kulturní, společenské a sportovní akce, poskytované benefity, teambuildingy, aj.

4.6.2 Upravit oblast rovných příležitostí a prevence/řešení negativních sociálních jevů v interních aktech a/nebo kolektivní smlouvě

Vedle neformálních projevů podpory rovných příležitostí zaměstnanců/zaměstnankyň je třeba tuto politiku ukotvit také formálně. Platí totiž, že kultura každé organizace se do značné míry odráží v jejích vnitřních řídicích aktech. Zejména organizační či pracovní řád jsou interní dokumenty působící

na tvorbu organizační kultury. Právě v nich by měla být upravena oblast rovných příležitostí nejen pro ženy a muže, ale i pro různé věkové a etnické skupiny zaměstnankyň a zaměstnanců.

Antidiskriminační zásady se zřejmě nejlépe uplatňují v **etickém kodexu organizací**. Ten by měl vedle negativních sociálních jevů jako je **šikana, mobbing, bossing** či **sexuální obtěžování** na pracovišti, důrazně postihovat rovněž **diskriminační jednání** vůči jednotlivcům i specifickým skupinám zaměstnanců (např. ženám, starším pracovníkům, zdravotně postiženým pracovníkům či pracovníkům odlišného etnika).

Pokud v organizaci působí odborová organizace a existuje kolektivní smlouva, měla by také obsahovat část věnovanou podpoře rovných příležitostí a ochraně před jakoukoliv formou diskriminace. Současně by měla usilovat o rozvoj vstřícné organizační kultury v oblasti managementu mateřské a rodičovské dovolené, komunikace a jazyka organizace, diverzity pracovních týmů, age managementu a prevence negativních sociálních jevů.

4.7 Komunikace a jazyk organizace

4.7.1 Zpracovat interní komunikační strategii

Dobře fungující systém interní komunikace pozitivně ovlivňuje všechny organizační procesy, pracovní výkonnost

a tudíž i spokojenost uživatelů služeb. Zvyšuje motivaci a sou-náležitost zaměstnanců/zaměstnankyň s organizací a jejimi funkcemi. Pracovníci přesně vědí, co mají dělat a proč, a tyto principy sdílí.

Interní komunikace by se však neměla omezovat pouze na **informování zaměstnanců/zaměstnankyň**, ale měla by také **ovlivňovat jejich názory, vnímání a způsoby chování** vůči nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům i uživatelům poskytovaných služeb. Měla by působit na eliminaci naprosto neopodstatněných projevů nadřazenosti a podrázenosti spojených s určitými pracovními pozicemi, pohlavím, zdravotním stavem, věkem nebo etnicitou.

Proces interní komunikace by měl obsahovat tyto navazující činnosti:

- Monitoring názorů a postojů zaměstnanců/zaměstnankyň.
- Analýza příčin problémových postojů a názorů.
- Tvorba opatření řešících identifikované problémy včetně jejich harmonogramu.
- Realizace jednotlivých opatření.
- Evaluace dopadů intervence, zpětná vazba a případná formulace nových opatření.

Právě **zpětná vazba** zaměstnanců/zaměstnankyň je důležitá pro rozvoj komunikační kultury organizace. Jejím prostřednictvím se dá předcházet různým konfliktům mezi pracovníci a pracovníky. Předpokladem získání nezkraslené zpětné vazby je ovšem **důvěra zaměstnanců/zaměstnan-**

kyň k managementu organizace. Tam, kde důvěra chybí, mají pracovníci a pracovníci strach nebo nemají zájem informovat otevřeně a pravdivě. Výborným nástrojem zvyšování důvěry pracovníků a pracovníků i pacientů a služeb vůči organizaci je **institut ombudsmana**. Jeho činnost může být více či méně formální a jeho hlavní funkcí je sledovat chod organizace z hlediska dodržování etického kodexu a dalších interních předpisů a pomáhat řešit nastalé problémy a stížnosti.

Při nastavování systému interní komunikace mohou organizace vybírat z řady dostupných **nástrojů**. Patří mezi ně zejména osobní ústní komunikace, týmové porady, mítinky organizace, interní vzdělávací programy, konzultace, společenské a sportovní aktivity, interní řídicí a metodické dokumenty, časopis/noviny organizace, online nástěnky, intranet a nabídka služeb a produktů organizace. Veškerá komunikace by měla být vedena dle pravidel genderově korektního jazyka.

Obecným doporučením při vytváření komunikační strategie organizace je zaměřit se na **pozitivní komunikaci**, aktivně pracovat zejména s **pochvalami a oceněními** jednotlivých pracovníků nebo pracovních týmů, oddělení, apod. **Pro zviditelnění úspěšných zaměstnanců/zaměstnankyň** lze využít např. noviny nebo časopisy vydávané organizací, intranet, systém nástěnek, apod.

Posledním důležitým prvkem interní komunikace je systém řešení stížností nejen uživatelů služeb, ale i samostatných zaměstnanců/zaměstnankyň. Při nastavování **procesu**

vyřizování stížností lze vycházet z existující ISO normy pro tuto oblast a upravit jej např. ve formě interní směrnice. Jeho implementace obvykle vede ke zlepšení služeb a procesů. A pokud jsou stížnosti správně vyřizovány, i ke **zlepšení pověsti organizace** bez ohledu na její velikost, umístění a obor.

4.7.2 Omezovat použití generického maskulina při vnitřní i vnější komunikaci

Je důležité si uvědomit, že prostřednictvím automatického užívání generického maskulina či mužských tvarů dochází k tzv. „**jazykovému zneviditelňování**“ méně zastoupeného pohlaví (v tomto případě žen). Proto je třeba větší jazykové citlivosti jak při vnější komunikaci (směrem k pacientům/klientům, partnerům, veřejnosti nebo potenciálním zaměstnancům/zaměstnankyním), tak i komunikaci vnitřní. Při oslovení pracovníků a pracovník, v interních materiálech a při označování pracovních pozic je dobré používat **zdvojených tvarů – pro muže a ženy**.

4.7.3 Rozvíjet komunikační dovednosti pracovníků směrem ke klientům organizace

Komunikační dovednosti zaměstnanců/zaměstnankyň se nepochybně zlepšují, nicméně stále je jejich význam v určitých organizacích podceňován. Odborná školení mohou roz-

víjet dovednosti pracovníků a pracovník v oblasti komunikace s jejich pacienty/uživateli služeb. Seznámí je s jednotlivými komunikačními nástroji, technikami a zásadami a pomohou jim osvojit si základy efektivní profesní komunikace. Naučí se pracovat se zpětnou vazbou a možnou kritikou.

S komunikačními dovednostmi těsně souvisí **zvládání krizových situací** při jednání s problémovými uživatelkami a uživateli služeb/pacientkami, pacienty. Vhodně zvolené školení může pracovníce/ pracovníky naučit jak reagovat na vzniklé konflikty, jak se s nimi vypořádat a jak jim předcházet. Budou informováni o nejčastějších spouštěcích konfliktech a o pravidlech **protikonfliktní komunikace**.

4.7.4 Propagovat organizaci jako pracoviště přátelské rodině a rovným příležitostem vizuální podobou webových stránek i tištěných PR materiálů

Veškeré vizuální informační produkty organizace (např. PR materiály, náborové letáky, intranet, nástěnky, atd.) by také měly být přizpůsobeny politice rovných příležitostí zaměstnanců/zaměstnankyň. V případě zdravotních zařízení je například vhodné zobrazovat **zdravotní sestry ve společnosti zdravotních bratrů, mezi lékaře zasazovat i lékařky**. Klasické zobrazování hierarchie – lékař muž a zdravotní sestra

žena posiluje přetrvávající stereotypy ve zdravotnictví. Podobně je tomu i v řadě dalších povolání typických pro organizace veřejného sektoru.

4.8 Pracovní prostředí a atmosféra v organizaci

4.8.1 Vytvářet bezpečné, příjemné a motivující pracovní prostředí

Prostředí, ve kterém se lidé pohybují a pracují, má velký vliv na jejich psychiku, atmosféru na pracovišti, způsob vzájemné komunikace a kvalitu pracovního výkonu. Organizace by se proto měly snažit vytvořit příjemné zázemí nejen pro své pacientky a pacienty sociálních služeb, ale také pro své zaměstnankyně a zaměstnance. Důraz na **bezbariérovost a bezpečnost pracovních prostor** by měl být samozřejmostí, stejně jako dodržování zásad **bezpečnosti a ochrany zdraví při práci**.

Do pracovního prostředí samozřejmě patří také **kultura**, která zaměstnance/zaměstnankyně v organizaci obklopuje. Zásady vstřícné, motivující a na rovné podmínky zaměřené organizační kultury jsou více popsány v kapitole 4.6.

Pro příspěvkové organizace je velkým tématem **bezpečnost zaměstnanců/zaměstnankyň při kontaktu s jejich cílovou skupinou**. Nárůst slovní agresivity pacientů/uživatelů sociálních služeb, projevů sexuálního obtěžování i přímých

fyzických útoků vyžaduje ze strany organizací přijetí preventivních opatření. S pracovníky a pracovnícemi je především nutné o těchto tématech mluvit, aby se podporovala **otevřenost a sdílení** často intimních a traumatizujících zkušeností. Zároveň je nutné se na takové kritické situace připravit a některým z nich i předcházet. Výbornou přípravu zajistí odborně vedená **školení asertivní komunikace** a jednání s agresivními pacientkami a pacienty, uživatelkami/uživateli služeb a také kurzy **základů sebeobrany**. Genderové audity ve vybraných organizacích ukazují, že o podobná školení a kurzy je mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi velký zájem.

4.8.2 Sbližovat pracovnice, pracovníky prostřednictvím nástrojů interní komunikace

Některé z nástrojů interní komunikace jsou výborným prostředkem udržování a rozvíjení vztahů managementu se stávajícími i bývalými zaměstnanci/zaměstnankyněmi a mezi zaměstnankyněmi/zaměstnanci navzájem. Pomáhají utvářet a zlepšovat atmosféru v organizaci a spolupráci zaměstnankyň, zaměstnanců. Také přirozeně zvyšují loajalitu pracovníků/pracovnic k danému zaměstnavateli. Mezi tyto nástroje patří zejména společné **společenské, sportovní i kulturní aktivity**, interní školení, workshopy a prezentace, **intranet**, společný **časopis, online nástěnky** nebo i nabídka zvyhodněných služeb pro zaměstnance (více viz kapitola 4.7).

5 Příklady dobré praxe v auditovaných příspěvkových organizacích

Příklady dobré praxe identifikované v auditovaných organizacích jsou všechny charakteristické svou parcialitou. Není tak možné spojit určitou organizaci s dobrou praxí v oblasti např. přijímání/propouštění pracovníků a pracovníc obecně. Spíše je možné poukázat na některé pozitivní aspekty v této oblasti. V závěrečné části tyto dílčí příklady dobré praxe v jednotlivých oblastech metodiky přinášíme. Mohou sloužit jako inspirace pro další příspěvkové organizace v Kraji Vysočina a nastartovat proces změn v jejich personální politice v duchu představené metodiky.

Příklady dobré praxe k realizaci opatření v oblasti 4.1 Přijímání a propouštění/odchod pracovníků a pracovníc

Přijímání pracovních sil v DÚSP Černovice je založeno především na základní analýze a identifikaci potřebného zaměstnance/zaměstnankyně vzhledem k zájmu klientů a také kolektivu. Současně jsou reflektovány stereotypy při hodnocení uchazečů a uchazeček o práci, ve vedení panuje otevřenost pro muže/ženy na netradičních pozicích. Celý proces nábora je podložen i statistikami, kdy se systematicky vedou přehledové tabulky a tak se sleduje proces diverzity kolektivů a potřeby jednotlivých týmů (Zpráva o činnosti a hospodaření 2011).

V případě Nemocnice Havlíčkův Brod je intenzivně pracováno na nábore obtížně obsaditelných pracovních pozic. Ten začíná jejich identifikací a následnou intenzivní spoluprací se školami, které na tento obor připravují studenty a studentky. K atraktivitě Nemocnice Havlíčkův Brod jistě přispívá nejen využívání pobídky pro zaměstnání ve formě náborového příspěvku, ale také její otevřenost k přijímání párů – manželů či partnera a partnerky. To je velmi zajímavá praxe.

Příklad dobré praxe k realizaci opatření v oblasti 4.3 Další vzdělávání a podpora osobního rozvoje

Adaptační proces a školení pro nové zaměstnance a zaměstnankyně systematicky probíhá v Nemocnici Jihlava. První den v měsíci je věnovaný tomuto školení, které je otevřeno všem nově příchozím zaměstnancům a zaměstnankyním, a to včetně navrátivším se z mateřské a rodičovské dovolené. V průběhu školení jsou zaměstnanci a zaměstnankyně seznámeni i s hodnotami a fungováním nemocnice, s firemní kulturou, ale i obecnými bezpečnostními předpisy. Takto je systematicky reagováno na skutečnost, že prostředí nemocnice se vyvíjí a během rodičovské dovolené může dojít k mnohým změnám, s nimiž je vhodné zaměstnance a zaměstnankyně seznámit.

Příklad dobré praxe k realizaci opatření v oblasti 4.4 Hodnocení a odměňování pracovníků a jejich benefity

Velmi dobře, přehledně a transparentně funguje systém hodnocení v Nemocnici Havlíčkův Brod. Ten je ve firemní kultuře ukotvený, probíhá systematicky a na všech úrovních v organizaci. Hodnocení jsou rozdělena na bodovou a písemnou část a tak umožňují skutečně poskytnout celkovou zpětnou vazbu a ohodnotit daného pracovníka či pracovníci (existuje provázanost na pohyblivé složky mzdy).

Pozitivní je i kontrola provádění hodnocení, kterou vykonává personalistka. To umožňuje případné rozšíření a doplnění hodnocení a zabraňuje formalismu při jeho provádění.

Příklady dobré praxe k realizaci opatření v oblasti 4.5 Soulad pracovního a osobního života

V Nemocnici Havlíčkův Brod existuje propracovaný, ale neformalizovaný systém návratu z mateřské a rodičovské dovolené. Návraty žen i mužů po mateřské a rodičovské dovolené se sledují a usnadňují postupnost návratu pomocí částečných úvazků. Ty jsou dále postupně rozšiřovány, takže zaměstnankyně a zaměstnanci se nemusí obávat, že snížený úvazek již nebude vzhledem ke kapacitám navýšen. Pozitivní je také vstřícnost k hledání možného uplatnění dle potřeb jak zaměstnavatele, tak zaměstnanců (jednosměnný provoz, třisměnné provozy).

Příprava letního tábora pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň je nadstandardním benefitem existujícím v DÚSP Černovice. Tento benefit je ještě doplněn existencí vlastního rekreačního zařízení, přičemž na pobyt zaměstnanců a zaměstnankyň je možné získat příspěvek z FKSP. Je to významná podpora pro bezdětné i rodiny s dětmi a zároveň pozitivní reakce na poměrně obtížné umístění dětí do školek či jiných zařízení v průběhu prázdnin.

V Nemocnici Jihlava existuje propracovaná interní iniciativa zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří vlastními silami řeší problémy s dojezdem a sdílejí společný svoz. Vypracovali si informační systém o vyjíždějícím vozidle z daného místa a sdílejí v něm volná místa s dalšími pracovníci a pracovníky jedoucími na stejnou směnu.

Příklad dobré praxe k realizaci opatření v oblasti 4.6 Organizační kultura a rovné příležitosti

Kolektivní smlouva DÚSP Černovice v preambuli specificky hovoří o rovných příležitostech žen a mužů: „*Zaměstnavatel se zavazuje prosazovat zásadu rovného postavení mužů a žen, a to zejména v otázkách odměňování, pracovních podmínek, přijímání zaměstnanců do pracovního vztahu, při odborné přípravě, a příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postavení v zaměstnání.*“

Informace o projektu

Cílem projektu je realizace aktivit, které povedou k podpoře rovných příležitostí žen a mužů v kraji a zajistí **slučitelnost rodičovské a profesní role** u zaměstnanců. Proto, aby dopady projektu byly co nejširší, zaměřuje se projekt na **4 úrovně**:

- **Ženy/muži vracející se z MD/RD** – cílem je usnadnit jejich návrat do zaměstnání, poskytnout potřebné informace s tím spojené, pomoci v různých oblastech rodinného a pracovního života. Za tímto účelem se zřizuje síť Family Pointů, které kromě pomoci při krátkodobé péči o dítě poskytnou cílové skupině poradenství a podporu v rodinné a kariéerní oblasti.
- **Územní samosprávné celky a úřady samosprávných celků, jejich orgány a jimi zřízené nebo založené organizace a jejich zaměstnanci** – cílem je ovlivnit jejich personální politiku a podpořit opatření na podporu sladování práce a rodinného života. V tomto kontextu ve vybraných subjektech se uskutečnily rodinné audity, které by měly identifikovat příklady „dobré praxe“, ale také nabídnout doporučení k dalšímu rozvoji. Výstupem je Metodika opatření na podporu sladování pracovního a rodinného života do plánu personálního rozvoje příspěvkových organizací Kraje Vysočina.
- **Zaměstnavatelé** – cílem je posílit informovanost zaměstnavatelů a podpořit jejich zájem o otázky sladování pro-

fesního a rodinného života a problematiku genderu. Je vyhlášena Soutěž „Podnik přátelský rodině“, která oceňuje pozitivní aktivity a přístup zaměstnavatelských subjektů v kraji.

- **Široká veřejnost** – cílem je prostřednictvím publicity a propagace informovat veřejnost o aktivitách souvisejících s projektem. Umožnit jim z výstupů individuálně profitovat a aktivně se zapojit do vytváření rovného prostředí žen a mužů a prostředí sladujícího rodinou a pracovní oblast.

Příjemcem projektu „Žijeme a pracujeme na Vysočině – zavádění prorodinných opatření do personální politiky příspěvkových organizací Kraje Vysočina je **Kraj Vysočina**, na jeho realizaci se podílí nezisková organizace **Informační a poradenské centrum o. p. s., Centrum pro rodinu a sociální péči** a společnost **6. SENSE s. r. o.**

Kontaktní osoba: Mgr. Stanislava Holbová
Telefon: 564 602 828
E-mail: holbova.s@kr-vysocina.cz

Krajský úřad Kraje Vysočina
Žižkova 57, 587 33 Jihlava, Česká republika

tel.: 564 602 111, fax: 564 602 420
e-mail: posta@kr-vysocina.cz
internet: www.kr-vysocina.cz

ISBN 978-80-87521-21-2