



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

**Metodika implementace
přístupů rovných příležitostí
do praxe organizace veřejné
správy a služeb**

BDO Audit s.r.o.
Olbrachtova 1980/5
140 00 Praha 4

Tel.: +420 241 046 111

Fax: +420 241 046 221

www.bdo.cz



Obsah

1. Popis východisek a výstup metodiky.....	4
2. Nástroje a formy jejich využívání.....	5
3. Personální politika	6
3.1 Struktura úřadu a personální obsazení.....	6
3.1.1 Jaká data sledovat, aby bylo možné provést analýzu rovných příležitostí mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi úřadu?	6
3.1.2 Způsoby vyhodnocení:	7
3.2 Oslovení a proces výběru nových zaměstnanců.....	7
3.2.1 Jaké kroky dělat na podporu korektního náboru s ohledem na rovné příležitosti?.....	7
3.2.2 Způsoby vyhodnocení a metody:	8
3.2.3 Příklad dobré praxe	8
3.3 Proces propouštění a odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	9
3.3.1 Jaké kroky dělat na podporu korektního procesu propouštění a odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň?	9
3.3.2 Způsob vyhodnocení a metody.....	9
3.3.3 Příklad dobré praxe:	10
3.4 Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	10
3.4.1 Jaké kroky dělat na podporu vzdělávání a kariérního rozvoje podporujícího a respektujícího rovné příležitosti?	10
3.4.2 Způsoby vyhodnocení a metody	11
3.4.3 Příklady dobré praxe	11
3.5 Age management, věková diverzita	12
3.5.1 Jaké aktivity dělat na podporu věkové diverzity a age managementu?	13
3.5.2 Způsob vyhodnocení a metody.....	13
3.5.3 Příklady dobré praxe	14
4. Hodnocení a odměňování	15
4.1 Systém hodnocení.....	15
4.1.1 Jaké kroky učinit k nastavení systému hodnocení?	15
4.1.2 Způsob vyhodnocení a metody.....	16
4.1.3 Příklad dobré praxe	16
4.2 Odměňování	16



4.2.1	Jaké kroky učinit pro zajištění rovného odměňování?.....	16
4.2.2	Způsob vyhodnocování	17
4.2.3	Příklady dobré praxe	17
4.3	Benefity	17
4.3.1	Jak nastavit optimálním způsobem benefity?	18
4.3.2	Způsoby vyhodnocování a metody	18
4.3.3	Příklady dobré praxe	18
5.	Slad'ování osobního a pracovního života.....	19
5.1	Flexibilní formy práce	20
5.2	Pružná pracovní doba:	20
5.2.1	Jaké aktivity dělat k zavedení pružné pracovní doby?	21
5.2.2	Způsob hodnocení a metody	21
5.2.3	Příklady dobré praxe	22
5.3	Práce z domova (home office, HO).....	22
5.3.1	Jaké kroky učinit k zavedení možnosti pracovat z domova?	23
5.3.2	Zhodnocení a metody	23
5.3.3	Příklady dobré praxe	24
5.4	Aktivity usnadňující kvalitnější slad'ování osobního a pracovního života	24
5.4.1	Co dělat k tomu, aby měli zaměstnaní možnost slad'ovat svůj osobní a pracovní život?.....	24
5.4.2	Způsob hodnocení a metody	25
5.4.3	Příklady dobré praxe:	26
5.5	Management mateřské/rodičovské dovolené	27
5.5.1	Co dělat pro zavedení managementu rodičovské a mateřské dovolené?	27
5.5.2	Způsob hodnocení a metody	28
5.5.3	Příklady dobré praxe:	28
6.	Kultura organizace a pracovního prostředí.....	29
6.1	Přístup k politice rovných příležitostí.....	29
6.1.1	Jaké kroky podniknout pro kulturu organizace respektující rovné příležitosti? 29	
6.1.2	Způsob hodnocení a metody	29
6.1.3	Příklad dobré praxe	29



6.2	Systém komunikace.....	30
6.2.1	Jaké kroky podniknout pro zavedení správného a rovného způsobu komunikace?	30
6.2.2	Způsob hodnocení a metody	30
6.2.3	Příklad dobré praxe	30
6.3	Pracovní prostředí	31
6.3.1	Jak vytvářet otevřené, nediskriminující pracovní prostředí?.....	31
6.3.2	Způsob hodnocení a metody	31
6.3.3	Příklady dobré praxe	32
7.	Způsob řízení rizik	33
7.1	Procesy a identifikace rizik.....	33
7.2	Metody.....	33
7.3	Příklady identifikovaných rizik, inspirace	35
7.3.1	Rizika lidského faktoru:	35
7.3.2	Systémová rizika:	36
8.	Doporučení k využitelnosti metodiky	37
9.	Použitá literatura a další zdroje.....	38



1. POPIS VÝCHODISEK A VÝSTUP METODIKY

Metodika pro implementaci přístupů rovných příležitostí do praxe organizace veřejné správy a služeb (dále jen Metodika dobré praxe) je ucelený metodický dokument, který představuje návod pro vhodné formy implementace rovných příležitostí do praxe organizací veřejné správy a veřejných služeb. Metodika je součástí zakázky Krajského úřadu Kraje Vysočina na základě smlouvy uzavřené mezi ním a společností BDO Audit s.r.o. Zpracování Metodiky dobré praxe je aktivita financovaná v rámci projektu Z teorie do praxe - rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina financovaného z Evropského sociálního fondu Operačního programu Zaměstnanost (registrační číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059).

Jedná se o poslední díl zakázky, které předcházelo provedení auditu rovných příležitostí na samotném Krajském úřadu Kraje Vysočina, dále Metodiky zpracování provádění auditu rovných příležitostí v kontextu Krajského úřadu Kraje Vysočina a evaluace Strategie rovných příležitostí tohoto krajského úřadu. Z výše uvedených aktivit se vycházelo rovněž při sestavování Metodiky dobré praxe.

Cílem Metodiky dobré praxe je vytvořit přehledný praktický návod pro další subjekty samosprávy, veřejné a státní správy, které chtějí aplikovat princip rovných příležitostí do své personální politiky.

Princip rovných příležitostí

Východiskem Metodiky dobré praxe je genderově citlivý pohled (pohled, který si uvědomuje, že žijeme ve společnosti, která vytváří řadu rozdílů v zacházení s muži a ženami), a pohled tzv. intersekcionální, tedy takový, který nahlíží rovněž na problematiku věku, etnika, sexuální orientace, náboženství apod.

Uplatňování politiky rovných příležitostí není pouze v zájmu samotných zaměstnaných, ale zejména v zájmu zaměstnavatele. Rovným přístupem totiž zaměstnavatel získává loajální zaměstnance a zaměstnankyně, kteří jsou schopni skloubit svůj pracovní život s životem osobním, nejsou vystavováni nerovnému zacházení v otázce hodnocení, platů, vzdělávání nebo kariérního rozvoje.

Naplňování principů rovnosti příležitostí v praxi přináší rozmanitější a inovativnější pracovní týmy a rozšiřuje zásobárnu talentů.

Rozdělení Metodiky dobré praxe

Metodika dobré praxe je rozdělena do čtyř kapitol a celkem 14 podkapitol, které se tematicky shodují s oblastmi definovanými Standardem genderového auditu. Čtyři tematické oblasti, mezi které patří personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultura organizace a pracovního prostředí, jsou oblasti, které zkoumají auditoři při realizaci genderových auditů a vyvozují v nich závěry a doporučení. Oblasti nejsou zcela oddělenými celky, které existují ve vakuu, naopak jsou propojené, mohou být posuzovány podobným způsobem a navzájem se ovlivňují.

Každá podkapitola je rozdělena na tři části. Úvodní, která poskytuje stručnou informaci, proč je daná oblast důležitá pro rovné příležitosti. V druhé části jsou bodově vypsány



doporučení a postupy vysvětlující, jaké kroky dělat, aby bylo možné danou oblast označit jako korektní k rovným příležitostem.

Třetí část je věnována dobrým příkladům z praxe. Jedná se o příklady, které za příklady dobré praxe považuje zpracovatel Metodiky. Pro jednoduchou aplikovatelnost v českém prostředí byly na první místa uvedeny příklady úřadů a státních institucí z ČR. Řadu dobrých příkladů poskytl pro Metodiku dobré praxe sám Krajský úřad Vysočina, sumář dobrých praxí je však mnohem širší a uvádí pro ucelený přehled i jiné aktivity dalších orgánů samosprávy a státní správy. Z toho důvodu, že řadu aktivit je možné vysledovat napříč veřejnou správou a samosprávou, byly jednotlivé příklady dobré praxe anonymizovány a uvedeny jako prostý výčet. Výjimku tvoří zahraniční příklady, kde je důležité znát kulturní zázemí dané organizace a země původu. Identifikované příklady firemní dobré praxe jsou rovněž označeny, nicméně v anonymizované podobě.

2. NÁSTROJE A FORMY JEJICH VYUŽÍVÁNÍ

Ideálním způsobem vyhodnocení všech oblastí jako celku je provedení auditu rovných příležitostí. Z toho důvodu je každá kapitola rozšířena o hodnotící pohled. Jsou zde vypsány otázky, které je si třeba při hodnocení každé oblasti klást.

Audit rovných příležitostí je analytický nástroj, jímž jsou sledovány vnitřní organizační procesy a struktura organizace z perspektivy zájmů diverzifikovaných skupin. Jedná se tak o typ sociálního auditu, který vyhodnocuje podporu rovných příležitostí všech skupin, které jsou vystaveny riziku znevýhodnění.

Mezi cíle auditu patří:

- ▶ Uskutečnění hloubkové sondy a zmapování oblasti rovných příležitostí
- ▶ Zvýšení výkonnosti a efektivity práce zaměstnaných osob
- ▶ Navození pozitivní atmosféry v pracovním týmu a zlepšení motivace zaměstnanců/kyň
- ▶ Zlepšení pozice úřadu na trhu práce vedoucí k získávání kvalitních zaměstnanců/kyň
- ▶ Získání podkladů vedoucích k uskutečnění pozitivních změn
- ▶ Mapování vývoje a zlepšení v jednotlivých oblastech na základě doporučení předchozího auditu
- ▶ Podpora dobré pověsti organizace

Prvotní funkcí auditu je popis a analýza stávající situace, které nadále slouží jako zdroj a doporučení pro změny. Cílem je pak celkové zlepšení výkonnosti organizace. Důvodem je zacílení na široké spektrum aktivit od kultury a komunikace v rámci organizace, přes nábor a rozvoj zaměstnanců/kyň, až po sladování práce a soukromého života. Dále je cílem auditu rovných příležitostí identifikace oblastí vhodných ke zlepšení a vytvoření individuálního plánu, jak v organizaci dále rozvíjet rovné příležitosti, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života, což jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců/kyň.

Výsledkem procesu auditu rovných příležitostí je závěrečná zpráva mapující stěžejní zjištění a návrhy opatření, a to jak z hlediska dodržování zásad rovnosti rovných příležitostí, tak z hlediska procesů týkajících se organizačního prostředí, komunikace a personální politiky optikou rovných příležitostí/diverzity. Na závěrečnou zprávu navazuje Akční plán, který



identifikuje krátkodobá a dlouhodobá doporučení, u kterých je popsán časový harmonogram jejich naplnění a jejich finanční náročnost.

3. PERSONÁLNÍ POLITIKA

Personální politika každé instituce je zásadní pro uplatňování principu rovných příležitostí, neboť se týká procesů náboru, propouštění, kariérního postupu i kariérního a lidského vývoje zaměstnanců/kyň. Jako taková může pak mít nezanedbatelnou genderovou dimenzi, stejně jako dimenzi věkovou a zdravotní.

Kapitola personální politika je rozdělena do pěti podkapitol:

1. Struktura úřadu a personální obsazení
2. Oslovení a proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň
3. Proces propouštění a odchod zaměstnanců a zaměstnankyň
4. Vzdělávání a kariérní rozvoj
5. Age management, věková diverzita

3.1 Struktura úřadu a personální obsazení

Struktura úřadu a jeho personální obsazení je zásadní pro svou kvantitativní hodnotu. Souhrnně se sleduje struktura a personální obsazení úřadu z hlediska charakteristik, které jsou pro posouzení dodržování rovných příležitostí důležité. Jedná se zejména o pohlaví, věk, zdravotní stav, délku praxe, počet osob pracujících na částečné úvazky, na dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti, apod. Porovnání dostupných statistik umožňuje posoudit, které pohlaví mezi zaměstnanými převažuje, zda se tento poměr odráží i ve vertikální struktuře úřadu, zda jsou mezi zaměstnanými zastoupeny všechny věkové skupiny, nebo některé výrazně převládají nebo se jich naopak nedostává.

3.1.1 Jaká data sledovat, aby bylo možné provést analýzu rovných příležitostí mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi úřadu?

- ▶ Genderové statistiky (rozdělené dle pohlaví) řadové zaměstnanecké populace a jednotlivých vedoucích úrovní (vedoucí oddělení/ odboru/sekce/ tajemník či tajemnice, struktura vedení (grémium ředitele)).
- ▶ Statistiky počtů zaměstnanců a zaměstnankyň ve věkových kategoriích (např. do 25 let, do 30 let, 31-40 let, 41-50 let, 51-60 let, 61+)
- ▶ Genderové statistiky využívání prekérních forem práce (zaměstnaní na DPP/ DPČ/ na částečné úvazky, ti, co využívají flexibilní formy práce např. home office, stlačený pracovní týden apod.)
- ▶ Zastoupení zaměstnanců a zaměstnankyň ve zvláštní pozici (zdravotně znevýhodnění, absolventi a absolventky, starších 55 let, starobních důchodci a důchodkyně, zaměstnankyně na mateřské dovolené, a zaměstnaní na rodičovské dovolené)
- ▶ Zastoupení zaměstnanců/kyň v závislosti na dosaženém vzdělání

U této jediné kapitoly neuvádíme příklady dobré praxe, protože by tyto příklady byly totožné s výčtem statistických dat uvedených výše jako ideální stav pro zjištění struktury



zaměstnanecké populace s ohledem na rovné příležitosti. Úřady a instituce, jejichž dobrá praxe je uvedena v následujících kapitolách, takto členěné statistiky využívají a pracují s nimi.

3.1.2 Způsoby vyhodnocení:

- ▶ Odpovídá procento žen a mužů v zaměstnanecké populaci procentuálnímu zastoupení žen a mužů v různých pozicích horizontální struktury organizace?
- ▶ Jsou různé věkové skupiny zastoupeny vyváženě, nebo některá převládá? Pokud ano, o jakou se jedná? Navazující kapitolou je následně age management (kap. 2.1.5), který řeší potřeby různých věkových skupin, příp. kapitola aktivity usnadňující sladování (kap. 2.3.2.)
- ▶ Jaké aktivity dělá organizace pro vyvážené zastoupení pohlaví (viz kap. vzdělávání a kariérní růst) a různých věkových skupin (viz kap. vzdělávání a kariérní růst, benefity)

Metody:

- ▶ Analýza statistických dat

3.2 Oslovení a proces výběru nových zaměstnanců

Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k přilákání kvalifikovaných osob. V rámci procesu nábory se sleduje korektnost inzerce, dále šance vybraných skupin zaměstnanců a zaměstnankyň na přijetí do zaměstnání, korektnost průběhu přijímacího pohovoru z hlediska dodržování povinnosti zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace. Dotaz na rodinnou situaci včetně případného plánování dětí nebo zajištění péče o ně nebo další osoby by neměla být součástí výběrového pohovoru.

Součástí procesu nábory je i adaptační proces, kterým prochází nový zaměstnanec nebo nová zaměstnankyně během doby bezprostředně po nástupu do zaměstnání. Z pohledu rovných příležitostí je důležité, aby měl adaptační proces jednotnou formu a strukturu a vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně byli dostatečně proškoleni v jednotném pohledu na proces adaptace. Výhodou pro zaměstnavatele je zkrácení doby zapracování nového člověka a doby, kdy začne naplno a efektivně pracovat. Zároveň budou mít kolegové a kolegyně zapojeni do systému adaptace jasně nastavené podmínky, jak dlouho a za jakých podmínek budou nového člověka zaučovat.

3.2.1 Jaké kroky dělat na podporu korektního nábory s ohledem na rovné příležitosti?

- ▶ Dbát na korektnost inzerce, která neobsahuje věkovou či jinou diskriminaci. Neobsahuje věty typu: *do mladého kolektivu hledáme...na pozici asistentky hledáme ženu, která...*
- ▶ Na pozice, kde je třeba usilovat o diverzifikovaně sestavené pracovní týmy, lze motivovat méně zastoupené pohlaví nebo sociální skupinu, např. formou „*Snažíme se o (věkově i genderově) diverzitní tým*“, „*Pozice je vhodná pro osoby se zdravotním postižením*“ či obdobný ekvivalent, který může přilákat pozornost a není diskriminační.



- ▶ Vést statistiku uchazečů a uchazeček o pozice v rozdělení dle pohlaví a statistiku přijatých dělenou dle pohlaví.
- ▶ Používat genderově korektní jazyk v inzerci. Používat obě rodové varianty nejen v názvu pozice, ale rovněž v textu inzerátu.
- ▶ Mít jasně popsany náborový proces (formou interní směrnice nebo jiného dokumentu), ve kterém se zaměstnavatel explicitně přihlásí k pravidlům rovného zacházení a zákazu diskriminace nejen při výběru nových uchazečů a uchazeček, ale rovněž při sestavování výběrových komisí.
- ▶ Řádně popsat adaptační proces včetně návodných formulářů nebo tabulek, které provádějí vedoucí/ho adaptačního procesu v jednotlivých krocích a časovým harmonogramem

3.2.2 Způsoby vyhodnocení a metody:

Jedná se o přehled otázek, potřebných pro zhodnocení naplňování rovných příležitostí v rámci oslovení a procesu výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň:

- ▶ Jsou volné pozice inzerovány korektně (používají mužský i ženský rod, neobsahují věkovou či jinou diskriminaci, jsou nabízeny pozice pro osoby zdravotně postižené, pokud to dané pozice umožňují postižené)?
- ▶ Je náborový proces dostatečně transparentní? Mohou se do něj přihlásit všichni zájemci a zájemkyně?
- ▶ Probíhá výběrové řízení nediskriminačně?
- ▶ Jsou potenciální zaměstnanci/kyně v průběhu výběrového řízení dotazováni na rodinnou situaci (děti, plánování mateřské dovolené apod.)?

Metody vyhodnocení:

- ▶ Analýza statistik zájemců a zájemkyň o pracovní místo, je vyvážená min. z genderového hlediska? Pokud ne, snaha o zakomponování textů o diverzitě.
- ▶ Obsahová analýza inzerátů
- ▶ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanými
- ▶ Fokální skupiny a individuální rozhovory

Otázky pro dotazníkové šetření a fokální skupiny:

- ▶ Myslíte si, že zaměstnanci/kyně mají všeobecně srovnatelné podmínky?
- ▶ Domníváte se, že vedení úřadu dává při výběru uchazečů přednost určité skupině osob?
- ▶ Byli jste v průběhu výběrového řízení dotazováni na rodinnou situaci nebo plány týkající se soukromého života?

3.2.3 Příklad dobré praxe



- ▶ **Odměna za adaptační program:** speciální vnitřní směrnice, která ukotvuje odměnu za zaškolování nového zaměstnance. Zaškolování se předpokládá v rozsahu 3 měsíců, během nichž náleží odměna 25% platu dle platového výměru školitele, navíc po celou dobu zaškolování. Směrnice stanovuje i maximální částku, kterou školitel či školitelka mohou obdržet.
- ▶ **Inzerce pro osoby se zdravotním postižením:** v inzerátu je označení „Pozice vhodná i pro osoby se zdravotním postižením“.
- ▶ **Práce s genderovými statistikami** doplněnými o věkové složení zaměstnanecké populace v rozlišení na ženy a muže.
- ▶ **Statistiky** o počtu zaměstnaných osob se zdravotním postižením.
- ▶ **Firemní praxe:** Inzeráty mohou obsahovat jak textovou část, tak **náborová videa**. Ve videích vystupují jak ženy, tak muži.

3.3 Proces propouštění a odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Férově nastavený proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň je vizitkou organizace, která nediskriminuje a vyznává rovné příležitosti. Zároveň jasné nastavení a transparentnost tohoto systému napomáhá udržet přátelskou atmosféru na pracovišti a předcházet případným nesrovnalostem a šíření kuloárních informací. Tato část se zabývá ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnanců a zaměstnankyň.

3.3.1 Jaké kroky dělat na podporu korektního procesu propouštění a odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň?

- ▶ Vést statistiky odchodů a zjišťovat příčiny odchodu. Vést časové statistiky a zjišťovat, zda se důvody odchodu vyvíjí v čase a jak.
- ▶ Provádět výstupní pohovor nebo zpracovávat výstupní dotazník. Dotazník může být vyplňován online, aby se předešlo předávání nepříjemných informací konkrétní osobě na personálním oddělení. Do výčtu možností, proč daná osoba odešla, uvést i např. nespokojenost s nadřízeným nebo nadřízenou, příp. špatné vztahy na pracovišti, příp. šikanu nebo diskriminaci.
- ▶ Ve výstupním dotazníku se ptát na to, zda mohlo být odchodu ze strany zaměstnavatele předejito. Pokud se jedná např. o stres z práce, sledovat evidenci pracovní doby versus zadávané úkoly a výsledky. Podrobně zkoumat společně s nadřízeným pracovníkem nebo pracovnící.

3.3.2 Způsob vyhodnocení a metody

Jedná se o přehled otázek potřebných pro zhodnocení rovných příležitostí v rámci ukončení pracovního poměru a odchodu zaměstnanců a zaměstnankyň:

- ▶ Jaké jsou důvody ukončení pracovního poměru? Jak se tyto důvody vyvíjí v čase?
- ▶ Patří mezi příčiny odchodu špatná personální situace nebo nějaké formy šikany?
- ▶ Dochází k propouštění za netransparentních podmínek? Jsou některé případy propouštění diskriminační?

Metody vyhodnocení:



- ▶ Analýza statistik odchodů
- ▶ Individuální rozhovory s osobami, které odcházejí

3.3.3 Příklad dobré praxe:

- ▶ Vedení **podrobných statistik důvodů odchodu** zaměstnanců nebo zaměstnankyň ze zaměstnaneckého poměru. V přehledech se uvádí jednak důvod (dohoda, uplynutí zkušební doby, výpověď ze strany zaměstnance), tak i bližší specifikace. V nabídce bližší specifikace může odcházející zaměstnanec nebo zaměstnankyně zvolit následující důvody: odchod do starobního důvodu, organizační změny, dojíždění, jiná práce, péče o dítě, špatné vztahy na pracovišti, nespokojenost s nadřízeným, nemožnost se dále vzdělávat, nemožnost dalšího pracovního růstu, nezvládnutí práce, porušení pracovní kázně, nebo uplynutí doby určité). Statistiky jsou navíc vedeny s ohledem na pohlaví, lze tedy sledovat případné různé důvody odchodu u žen a mužů a přijímat vhodná opatření.
- ▶ **Příklad firemní praxe:** Do Kolektivní dohody či smlouvy nebo do samostatného dokumentu jsou zapracované podmínky propouštění, tak aby byly chráněny zranitelné skupiny zaměstnanců a zaměstnankyň. V případě, kdy se rozhoduje o propuštění **dvou stejně kvalitně pracujících osob**, se přihlédne k rodinné nebo sociální situaci daného člověka. Např. je uvedeno, že rodiče samoživitele a zaměstnanci a zaměstnankyně v předdůchodovém věku budou propouštěni až v krajním případě. Nebudou rovněž propouštěni zároveň oba manželé, kteří pro zaměstnavatele pracují, není-li to nevyhnutelné.

3.4 Vzdělávání a kariérní rozvoj

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.

Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných. Zaměstnavatele pak nemůže naplno využít potenciál každé/ho zaměstnané/ho.

3.4.1 Jaké kroky dělat na podporu vzdělávání a kariérního rozvoje podporujícího a respektujícího rovné příležitosti?

- ▶ Dostatečně komunikovat o možnostech interního vzdělávání na intranetu nebo kanálech, které jsou zaměstnaným dostupné, tak aby bylo vzdělávání zajištěno pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně bez rozdílu.



- ▶ Sestavovat vzdělávací plán, jehož naplňování bude sledováno v rámci výročního hodnocení (viz následující kapitola). Vzdělávací plán konzultovat s podřízeným zaměstnancem a podřízenou zaměstnankyní.
- ▶ Umožnit účast na vzdělávání i zaměstnancům a zaměstnankyním na rodičovské dovolené.
- ▶ Do vstupního/ úvodního školení vložit tematický blok k rovným příležitostem (vysvětlení pojmů, ukázky praktické aplikace v běžné agendě zaměstnaných).
- ▶ Vytvořit školení gender mainstreamingu dle specifického zaměření jednotlivých odborů obce, města nebo kraje.
- ▶ Zavést mentoringové programy. Umožnit seniorním zaměstnancům a zaměstnankyním se přihlásit na pozici mentor a mentorka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee.
- ▶ Zavést možnost externího kouče nebo externí koučky, který bude zájemkyním a zájemcům radit ohledně kariérního rozvoje. Existují projekty společné např. pro firmy, které si v rámci CSR navzájem poskytují kouče a koučky na jedné straně a koučované na druhé.

3.4.2 Způsoby vyhodnocení a metody

Při hodnocení oblasti vzdělávání a kariérního rozvoje z pohledu rovných příležitostí je důležité vyhodnocovat tyto oblasti:

- ▶ Je interní vzdělávání zajištěno pro všechny zaměstnance/kyně bez rozdílu?
- ▶ Je vzdělávání umožněno i zaměstnancům/kyním na mateřské a rodičovské dovolené?
- ▶ Jsou při postupu výběrových řízeních na vedoucí pozice upřednostňovány určité skupiny osob?
- ▶ Jak vnímají zaměstnanci/kyně svoji vlastní možnost kariérního postupu?

Metody:

- ▶ Analýza výše uvedených statistik
- ▶ Analýza vybraného vzorku vzdělávacích plánů a jejich naplňování
- ▶ Průzkum spokojenosti mezi zaměstnanými
- ▶ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanými (zjišťování zájmu o oblasti vzdělávání)
- ▶ Fokusní skupina s vedoucími pracovníky a pracovníci, kteří zodpovídají za vzdělávání
- ▶ Fokusní skupina s řadovými pracovníky a pracovníci, kteří jsou příjemci vzdělávání

3.4.3 Příklady dobré praxe

- ▶ Workshop k praktickým a právním možnostem sladování pracovního, soukromého a rodinného života.



- ▶ Možnost absolvovat akreditovaný **e-learningový kurz** „Rovné příležitosti žen a mužů v ČR a EU“. E-learningové kurzy mohou navštěvovat všichni zaměstnanci včetně zaměstnankyň na MD a RD.
- ▶ Je proškolen **interní lektor**, který zajišťuje pravidelná školení k rovným příležitostem.
- ▶ V případě, kdy organizace řešila menší zastoupení žen ve vedoucích pozicích, přistoupila k následné aktivitě: **Mentoringové skupinové stoly pro ženy** v rámci Dne sociálních služeb/zdraví/rovných příležitostí na téma sladování osobního/profesionálního života. Individuální koučink/mentoring v rámci Dne sociálních služeb/zdraví/rovných příležitostí. Ženy měly možnost individuálních konzultací pro svůj rozvoj. Zajištěno bylo vždy hlídání dětí.
- ▶ **Interní manažerská akademie**: ucelený program povinného vzdělávání a rozvoje vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň (představených) s cílem posílit kompetence v oblasti řízení lidských zdrojů, sdílení postupů v hodnocení, v přístupu k flexibilním formám práce, k možnostem sladování, kdy a jak je využívat pro spokojenost zaměstnaných, aniž by na tom zaměstnavatel tratil.
- ▶ **Švédsko, město Växjö**: Obecní úřad podporuje své zaměstnané, muže i ženy, aby se zasadili o svůj kariérní rozvoj a usilovali o vyšší pozice. Existuje video, ve kterém zastupitelé a zastupitelky, úředníci a úřednice městské správy, stejně jako amatérští herci a herečky předvádí různé diskriminační situace, kterým jsou ženy často v rámci správního rozhodování vystavovány. Toto video se promítá nově nastoupivším zaměstnaným obecního úřadu. (Praxe vychází z předchozího zjištění města, že ženy naráží v rámci správního řízení častěji na problémy a s ohledem na převažující stereotypy čelí diskriminujícímu chování.)
- ▶ **Německo, Berlín**: Radnice připravuje pro své úřednice a úředníky pracující v referátu obnova a rozvoj města speciální seminář Úvod do gender mainstreamingu.
- ▶ **Rakousko, Vídeň**: Radnice si vede statistiku vzdělávání rozdělenou na ženy a muže. Protože zjistila, že ženy se vzdělávají zásadně méně než muži, byl v Plánu rovných příležitostí na léta 2018 až 2020 stanoven následující cíl: „*Počet hodin, které ženy absolvují v rámci interního nebo externího školení, nebude menší, než podíl hodin jejich mužských kolegů.*“
- ▶ **Francie, SFR (telekomunikační společnost)**: pořádá trénink a workshopy pro vedení zaměřené na manažerské schopnosti týkající se postoje vůči podřízeným, podpory zájmu o jejich život. Cílem workshopu je zdůraznit, že lidé na vedoucích pozicích by se měli zajímat o dobrou pohodu svých podřízených, přistupovat k nim otevřeně, optat se na život.

3.5 Age management, věková diverzita

Cílem age managementu je udržet a rozvíjet lidské zdroje v souladu s potřebami organizace a individuálními možnostmi pracovníků a pracovníc vzhledem k jejich věku. Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Zvyšování věku odchodu do důchodu a prodlužování naděje na dožití znamená také, že budeme setrvávat delší dobu na trhu práce.



Age management se nicméně týká všech věkových skupin, nejen pouze v ČR často zdůrazňované kategorie 50+.

V této souvislosti je třeba zmínit fenomén sendvičové generace. Jedná se o generaci osob, které jsou samy v produktivním věku, kdy musí skloubit potřebu péče o ještě nezaopatřené děti a stárnoucí rodiče. Tito lidé jsou nuceni kombinovat vlastní život a práci s dalšími závazky péče.

Pokud si zaměstnavatel uvědomuje věkovou skladbu zaměstnanecké populace, může pružněji reagovat na situace, kdy mu část zaměstnaných např. odchází do důchodu nebo na rodičovskou dovolenou. Odchod klíčových zaměstnanců a zaměstnankyň pak pro něj nepředstavuje překvapení, protože má nastaveny mechanismy zastupitelnosti nebo zajištění přenosu know how.

3.5.1 Jaké aktivity dělat na podporu věkové diverzity a age managementu?

Zavádění age managementu je komplexní proces, který se dotýká všech oblastí personální politiky, jak náboru, vzdělávání, kariérního rozvoje, tak aktivit na podporu sladování.

- ▶ Ve vztahu k výše popsané sendvičové generaci podporovat cíleně tuto skupinu poskytováním flexibilních forem práce na přechodná období, když musí člověk ve větší míře čelit pečovatelským povinnostem.
- ▶ Udělat průzkum mezi zaměstnanými ve věku 55+, o jaká školení by měli zájem. Školení v oblasti technologií lze rozdělit pro skupinu mladší, kteří mají větší know how v této oblasti, a pro skupinu starší, které nemají takové povědomí a potřebují vedení školení jiným způsobem.
- ▶ Do benefitů zařadit takové, které budou zajímavé pro všechny věkové skupiny (např. masáže, lázně, sick-days).
- ▶ Pracovat s ergonomií pracovního prostředí a myslet na zdraví zaměstnaných.
- ▶ Zvážení role starších osob v organizaci: myslet na to, zda starším nenabídnout jinou pracovní pozici, kde bude např. menší stresová zátěž, když o ni budou mít zájem.
- ▶ Umožnit plynulejší odchod do důchodu poskytováním částečných úvazků nebo uzavřením dohod (DPP/DPČ). Zaměstnavatel udrží déle zaměstnance a zaměstnankyň, kteří mají vysoké zkušenosti a know-how, a zajistí plynulé předání jejich dovedností.
- ▶ Připravit náborové akce pro studenty a studentky. V inzerátech zmínit, zda je místo vhodné i pro absolventky nebo absolventy. Nabízet možnosti stáží nebo míst na částečné úvazky nebo DPP/DPČ s cílem zaučení se a získání praxe při škole nebo krátce po jejím dokončení.
- ▶ Organizovat školení, jak řídit diverzitní týmy.

3.5.2 Způsob vyhodnocení a metody

Jedná se o přehled otázek určených k vyhodnocení naplňování age managementu ve vztahu k rovným příležitostem:

- ▶ Má zaměstnavatel vstřícný postoj vůči zaměstnancům/kyním vyššího věku?



- ▶ Vychází zaměstnavatel potřebám starších zaměstnanců/kyň (např. formou snížených úvazků)?
- ▶ Jak zaměstnavatel vychází vstříc zaměstnancům/kyním se statusem absolvent (méně než 2 roky praxe)?

Metody:

- ▶ Analýza statistických dat dle pohlaví a věku
- ▶ Průzkum spokojenosti mezi zaměstnanými
- ▶ Obsahová analýza personálních procesů z pohledu zohlednění různých věkových skupin
- ▶ Age management audit

3.5.3 Příklady dobré praxe

- ▶ KrÚ se pravidelně účastní soutěže vyhlášené Státním zdravotním ústavem s názvem Podnik podporující zdraví. V soutěži jsou oceňovány aktivity a opatření, která upevňují zdraví, rozšiřují znalosti v prevenci úrazů a nemocí
- ▶ Organizování pravidelných setkávání s bývalými zaměstnanci a zaměstnankyněmi společně s vedením.
- ▶ Zaměstnavatel udržuje kontakt s bývalými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří odešli do důchodu. Mají možnost chodit do jídelny, mohou se účastnit tuzemských zájezdů a kulturních akcí pořádaných organizací či odbory, mohou se účastnit rekreačně rehabilitačních pobytu v určených zařízeních.
- ▶ Zaměstnavatel vytváří možnosti **zaměstnávání lidí v důchodovém věku**, což dokládají statistiky o počtu zaměstnaných v důchodovém věku.
- ▶ **Odměna pro ty, kteří dosáhli pracovního či životního jubilea.**
- ▶ **Firemní praxe:** programy pro trainee. Firma umožňuje studentům vysokých škol částečnou práci na pozici trainee s možností rozvoje formou mentoringu a interního koučinku a návazným získáním stálého uplatnění.



4. HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Při posuzování nastavení personálních procesů s respektem k rovným příležitostem je zásadní pohled na systém hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.

Horizontální segregace trhu práce, tedy stav, kdy v oborech je buď převaha mužů, nebo převaha žen, je jednou z příčin nerovného odměňování, a to především v souvislosti s nižším hodnocením takzvaných feminizovaných zaměstnání, tedy těch profesí, kde co do počtu dominují ženy. Mzdové a platové rozdíly jsou zároveň podmíněny rozdílným postavením žen a mužů v organizační struktuře společností - pak hovoříme o vertikální segregaci, která je výsledkem velmi nízkého zastoupení žen v rozhodovacích pozicích. V ČR činí dle dostupných statistik rozdíl v průměrné hodinové odměně žen a mužů 22 %.

Rozdíl v odměňování není konzistentní veličinou a mění se v závislosti na různých proměnných. Zásadní je věk. Zatímco odměna mužů spolu s přibývajícím věkem roste, u žen kolísá. Největší rozdíl v odměňování mužů a žen je ve věku kolem 35. roku života, kdy mají rodiny malé děti. Uplatnění na trhu práce je rovněž ovlivněno typem a charakterem dosaženého vzdělání. I přesto, že ženy v roce 2014 tvořily přes 60 procent vysokoškolských absolventů a absolventek, platové ohodnocení žen vysokoškolaček je výrazně nižší než u mužů vysokoškoláků. Hodnota „gender pay gap“ a mediánů mezd se také výrazně liší podle odvětví na pracovním trhu.

Otázka benefitů je téma doplňující otázku odměňování. Některé benefity jsou finančního rázu, některé slouží jako nástroj zlepšování sladování osobního života v případě benefitů nefinančních. U benefitů je důležitá jejich vyvážená skladba tak, aby je mohli funkčně využívat všichni zaměstnanci a zaměstnankyně.

4.1 Systém hodnocení

Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň.

4.1.1 Jaké kroky učinit k nastavení systému hodnocení?

- ▶ Nastavit systém pravidelných hodnocení s harmonogramem, odpovědností vedoucích a řadových pracovníků a pracovníc, s hodnotící škálou, která bude příp. bodové ohodnocení jasně vysvětlovat. Zapracovat část autoevaluace každého zaměstnance či zaměstnankyně, povinnost hodnotícího pohovoru mezi řadovým a vedoucím pracovníkem a pracovnící, možnost zpětné vazby řadového zaměstnance na vedoucí či vedoucího
- ▶ Provázat systém hodnocení s rozvojovými a vzdělávacími plány.
- ▶ Zvážit možnosti (zejména s ohledem na omezený rozpočet), jak provázat hodnocení s úpravou mezd.
 - Je zaměstnancům/kyním jejich nadřízenými poskytována pravidelná zpětná vazba?
 - Považují tuto zpětnou vazbu za objektivní?



4.1.2 Způsob vyhodnocení a metody

- ▶ Je zaměstnancům/kyním jejich nadřízenými poskytována pravidelná zpětná vazba?
- ▶ Považují tuto zpětnou vazbu za objektivní?

Metody

- ▶ Analýzy vybraného vzorku hodnocení pracovníků a pracovníc na různé úrovni řízení. Důležité zachovat genderovou vyváženost
- ▶ Dotazníkové šetření mezi zaměstnanými

4.1.3 Příklad dobré praxe

- ▶ Interní směrnice, která hodnotí systém pravidel hodnocení a řízení pracovního výkonu s jasně uvedenými časovými termíny odevzdávání hodnocení. Součástí je autoevaluace, hodnotící pohovor mezi nadřízeným/nadřízenou a zaměstnancem či zaměstnankyní. Přílohou jsou přehledné hodnotící dotazníky s jasně vysvětlenou hodnotící škálou.
- ▶ **Firemní praxe:** možnost si vyžádat reference na vlastní pracovní výkon až od 5 spolupracovníků a spolupracovnic.

4.2 Odměňování

Ve státní správě a samosprávě je struktura platu poměrně striktně regulována legislativními normami. Přesto však i v této nepodnikatelské sféře existují rozdíly mezi platy zaměstnanců a zaměstnankyň, případně úřednic a úředníků, a to v neprospěch žen. Zařazení zaměstnaných do platové třídy podle náročnosti práce a do platového stupně podle započitatelné praxe je jasně definováno, ale výše osobního příplatku zůstává rozdílná. Osobní příplatek je nenároková složka platu, proto zde vzniká prostor pro nerovnosti v platu mezi muži a ženami. V evropském srovnání je právě veřejný sektor zdrojem dobré praxe při nastavování opatření vedoucích k narovnání politiky odměňování.¹

4.2.1 Jaké kroky učinit pro zajištění rovného odměňování?

- ▶ Vést podrobné statistiky dělené dle pohlaví a věku a sledující:
 - Průměrný osobní příplatek
 - Průměrná odměna (měsíčně)
 - Mimořádné odměny
- ▶ Provést **analýzu platové rovnosti** a zjistit, zda a jaký existuje rozdíl mezi odměňováním žen a mužů na řadové pozici a ve vedoucích funkcích. Pro to je třeba:
 - Porovnat platový tarif;
 - Porovnat osobní příplatek přiznaný;

¹ Text použit z webových stránek MPSV, projektu 22% k rovnosti, http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=332



- V případě rozdílu mezi ženami a muži doplnit do tabulky věk, péči o závislého člena rodiny. Sledovat, zda tyto proměnné mají vliv na rozdílný osobní příplatek.
- ▶ Transparentní platová/mzdová politika organizace.
- ▶ Osvěta mezi zaměstnanými s cílem odstraňovat genderové a věkové stereotypy.

4.2.2 Způsob vyhodnocování

- ▶ Jaké pozice v řadové zaměstnanecké populaci mají nejvyšší osobní ohodnocení? (dle pohlaví, věku)
- ▶ Jaká věková skupina má nejvyšší a naopak nejnižší osobní ohodnocení?
- ▶ Jaký je rozdíl mezi odměňování žen a mužů na pozici vedoucích oddělení/vedoucí odboru?
 - Porovnat platový tarif
 - Porovnat osobní příplatek
 - Jsou muži a ženy na vedoucích pozicích zařazeni do srovnatelného tarifu?
- ▶ Jak jsou poskytovány mimořádné odměny?
 - Komu jsou udělovány mimořádné odměny (z hlediska věku, pohlaví, organizační struktury)?

Metody

- ▶ Pro genderovou analýzu rovného odměňování lze využít v ČR nově zaváděný systém Logib. Jde o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy či platu, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. Pokud nedochází k diskriminaci, nemá tato proměnná výrazný vliv na výši mzdy/platu.

4.2.3 Příklady dobré praxe

- ▶ **Island:** UK, Městská část Lewisham (Londýn): Provádí pravidelně mzdové audity pro ověření rovnosti v odměňování
- ▶ **Švýcarsko, kanton Jura:** provedl detailní analýzu organizačního řádu. Ta přinesla zjištění, že tzv. typicky ženské pozice jsou finančně podhodnoceny. Vedení kantonu přistoupilo k zásadní reformě popisu pozic. Kanton zavádí moderní systém, který zajistí stejnou odměnu mezi muži a ženami a zlepší transparentnost. Po dokončení tohoto kroku může být nový systém analyzován metodou Logib.

4.3 Benefity

Tematika benefitů je zásadní z hlediska spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Benefity by totiž měly sloužit i jako nástroj umožňující lepší sladování osobního a pracovního života.



Důležitou vlastností nabízených benefitů by měla být jejich různorodost. Ta by měla zohledňovat jak věk zaměstnaných, pohlaví, zdravotní stav nebo potřebu péče apod. Je důležité dbát na to, jakým skupinám zaměstnaných jsou benefity poskytovány, zda existují rozdíly mezi osobami kvalifikovanými a nekvalifikovanými, zda jsou vybrané benefity určeny jen pro osoby ve vysokých postech.

Do benefitů bylo pro účely Metodiky zahrnuto čerpání jak z fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP), tak sociálního fondu v případě obcí nebo územních samosprávných celků.

Tato kapitola se věnuje poskytování benefitů v jejich různorodosti. Benefity podporující sladování péče o dítě nebo péče obecně jsou dále tematizovány v kap. 2.3.2. Aktivity usnadňující sladování.

4.3.1 Jak nastavit optimálním způsobem benefity?

- ▶ Různorodost benefitů: využijí je zaměstnanci a zaměstnankyně všech věkových skupin? Nejsou jednostranně zaměřené např. na sportovní aktivity, jsou dostatečně zohledněny např. i pro potřeby osob zdravotně postižených?
- ▶ Přehledná informace o poskytovaných benefitech: informace o nich by měly být součástí adaptačního procesu pro nově zaměstnané i pro ty, kteří se vrací po delší přestávce (např. po rodičovské dovolené). Průběžně informovat rodiče na mateřské/rodičovské.
- ▶ Provádět statistiku využívání benefitů.
- ▶ Zjišťovat spokojenost zaměstnaných s nabízenými benefity, nechat generovat nové typy.
- ▶ Sledovat současné trendy. Potřeby zaměstnaných se s dobou mění a vyvíjí.

4.3.2 Způsoby vyhodnocování a metody

Při hodnocení oblasti benefitů je třeba klást následující otázky:

- ▶ Jaká je skladba nabízených benefitů?
- ▶ Jsou benefity dostatečně různorodé (vyžijí je zaměstnanci/kyně všech věkových skupin, nejsou jednostranně zaměřené např. na sportovní aktivity, jsou dostatečné i pro potřeby osob zdravotně postižených apod.)?
- ▶ Jsou zaměstnanci/kyně o benefitech dostatečně informováni?
- ▶ Jaké benefity zaměstnanci/kyně nejvíce využívají?
- ▶ O jaké další benefity by měli zájem?

Metody:

- ▶ Statistika poskytovaných benefitů členěná dle pohlaví a věku
- ▶ Průzkum spokojenosti zaměstnaných

4.3.3 Příklady dobré praxe



Nabídky benefitů jsou na úřadech veřejné správy v ČR široké, a spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň s množstvím a využitelností je poměrně vysoká. Uvádíme výčet poskytovaných benefitů v jejich šíři:

- ▶ Sick days až pět dnů
- ▶ 1 den v roce placené volno pro vyřízení si dokumentů na úradě
- ▶ Sociální fond pro zaměstnané, jejichž úvazek činí minimálně 50 %
- ▶ Osobní účty s každoročně aktualizovanou částkou k čerpání (vzdělávání, rehabilitace, rekreační, zdravotní a sportovní pobyty, sportovní aktivity, životní pojištění, penzijní připojištění)
- ▶ Stravování (závodní stravování, případně stravenky)
- ▶ Osobní účet zaměstnance - Cafeterie - čipová karta (autoškoly, cestování tuzemské i zahraniční, jazykové, optika, sport a kultura, vzdělávání, wellness, ubytování, zážitky, zdravotní péče, penzijní, životní pojištění)
- ▶ Dary/ odměny k pracovním a životním jubileím
- ▶ Zajištění rehabilitace v lázeňském zařízení zaměstnaným, a to i bývalým, kteří odešli do důchodu
- ▶ Sportovní a kulturní společné akce všech zaměstnaných
- ▶ Masáže a cvičení v prostorách organizace
- ▶ Parkování (omezený počet míst k parkování u úřadu pro jeho zaměstnané, příp. abonentní karty, u kterých je vjezd garantován). Zdarma parkování v centru města (pro zaměstnané městského úřadu)
- ▶ Zvýhodněné cestovní připojištění
- ▶ Možnost ubytování ve vlastní ubytovně nebo přidělení služebního bytu za určitých podmínek
- ▶ Vitamíny, očkování
- ▶ Nasmlouvané nižší ceny u některých poskytovatelů služeb (např. přepravci, jazykové agentury, kulturní zařízení, bankovní služby, cestovní kanceláře, telekomunikační služby, zvýhodněný program telefonního operátora
- ▶ **Zaměstnaní s priznaným statutem osoby se zdravotním postižením (OZP) mají možnost využívat příspěvky jim speciálně určené, které jsou odstupňované dle výše priznané invalidity (např. rehabilitační služby a pobyty, potravinové doplňky, zdravotnické pomůcky, poukázky RELAX pass.**

5. SLADOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života. Vzhledem k neustále trvajícím pokroku v oblasti technologií se pro zaměstnavatele i zaměstnané objevují nové možnosti, jak efektivně vykonávat práci, aniž by tento efektivní výkon byl na újmu osobnímu a rodinnému životu zaměstnanců a zaměstnankyň, a to obzvláště tehdy, nastanou-li v životě zaměstnaných složité životní situace.



Ze sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost uvedeného institutu profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Zahraniční zkušenosti potvrzují, že pokud bude harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců a zaměstnankyň, budou tito lépe a efektivněji odvádět práci, a tím i lépe plnit požadavky zaměstnavatele, potažmo veřejnosti.

Nástrojem sladování, který ovlivňuje denní běh organizace, jsou flexibilní formy práce. Zásadní je informovanost zaměstnanců a zaměstnankyň nejen o existujících možnostech flexibilních forem práce, ale také o pravidlech, za kterých je možné je využívat a jak o ně případně požádat, pokud se nejedná o plošně využívanou formu. Pro účely Metodiky dobré praxe byly vybrány dvě flexibilní formy práce, o které je mezi zaměstnanými největší zájem: pružná pracovní doba a práce z domova.²

Vedle flexibilních forem práce pokrývá oblast sladování i další aktivity umožňující lepší sladování osobního a pracovního života, dochází zde rovněž k průniku s oblastí poskytování benefitů. Důraz by měl být věnován zejména využití nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného člena rodiny, stejně tak jako managementu mateřské a rodičovské dovolené. Zásadní je způsob, jakým se organizace staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou, a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.

5.1 Flexibilní formy práce

Flexibilita trhu práce je velkým a stále aktuálnějším tématem v EU, je zmiňována v souvislosti s politikou zaměstnanosti a vývojem trhu práce. Po flexibilitě volají zaměstnavatelé, kteří jsou nuceni se přizpůsobit měnícímu se a dynamickému vývoji na trhu práce. Zájem o ni mají i zaměstnaní, protože jim usnadňuje lépe komunikovat a naplňovat osobní a pracovní život. Je však třeba dbát na ochranu zaměstnaných na trhu práce tak, aby flexibilita nebyla na úkor jistoty jejich zaměstnání, což v případě osob, které flexibilitu zpravidla potřebují, může být velmi důležitý faktor.

Ze současných opatření mají zaměstnaní největší zájem o pružnou pracovní dobu, případně kombinaci částečné pracovní doby a práce s domova. Dá se očekávat, že zájem o částečné úvazky bude v budoucnu přibývat. Lze říci, že pracovní doba je v současné době téměř pro všechny stejná, ale přitom je rozdílná právě díky flexibilním režimům. Nejběžněji se vnímá, že zaměstnaní pracují 40 hodin týdně, denně 8 hodin, v pevně stanovených hodinách, kdy pracují jejich kolegové a kolegyně. I příklady uvedených dobrých praxí z ČR a zahraničí ukazují, že zaměstnavatelé mohou kombinovat různé flexibilní formy práce (např. práce z domova a částečný úvazek). Z praxí rovněž vyplývá, jak individuálně mohou lidé v Evropě pracovat, pokud mají osvěceného zaměstnavatele a schopné vedoucí, kteří umí nastavit režimy práce ku prospěchu kvality a efektivity a větší spokojenosti zaměstnaných.

5.2 Pružná pracovní doba:

Pružná pracovní doba spočívá v tom, že mezi dva úseky „volitelné pracovní doby“ je vložen časový úsek, v němž je zaměstnanec nebo zaměstnankyně povinna být na pracovišti, tzv. „základní pracovní doba“. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnaní sami volí začátek a

² Více o ostatních formách flexibilní formy práce lze nalézt v publikaci Gender Studies z roku 2017: Práce a soukromí v rovnováze: jak na to



konec pracovní doby. Celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin. Zaměstnavatel např. stanoví základní pracovní dobu od 9:00 do 15:00 a volitelnou pracovní dobu na 7:00-9:00 a 15:00-18:00. Jako formu zvolí např. pružný pracovní týden. To znamená, že zaměstnaní musí být na pracovišti od 9:00 do 15:00 hodin. Zbývající pracovní dobu v celkovém počtu čtyřiceti hodin týdně si podle svých potřeb rozloží tak, aby celkově odpracovaná doba např. za jeden týden činila 40 hodin.

5.2.1 Jaké aktivity dělat k zavedení pružné pracovní doby?

- ▶ Stanovit základní a volitelnou pracovní dobu.
- ▶ V případě úředníků a úřednic samosprávných celků je na zvážení, zda jsou v organizaci pozice, kde není možné pružnou pracovní dobu zavést z provozních důvodů. Je třeba upozornit, že co je často považováno zaměstnavatelem za provozní důvody, by dle soudů nemělo být jako provozní důvody vykládáno. Takovéto pozice je třeba definovat v interních dokumentech a seznámit s nimi jak stávající, tak nově nastoupivší zaměstnané.
- ▶ Ideálně by pravidlo pružné pracovní doby mělo platit pro všechny zaměstnankyně a zaměstnance.
- ▶ Stanovit rozmezí, ve kterém bude plněna veřejná služba. Následně zjistit u zaměstnanců a zaměstnankyň, odkdy a dokdy by jim vyhovovala volitelná pracovní doba.
- ▶ Je nutné nastavit pracovní schůzky tak, aby se jich zaměstnaní v režimu pružné pracovní doby mohli účastnit.
- ▶ Informovat zaměstnankyně a zaměstnance o této formě zaměstnávání, kterou mohou využívat a o způsobu žádání o tento druh práce.
- ▶ Rozhodnout se o vyrovnávacím období. Časová pracovní zátěž se rozpočítá do určitého období (vyrovnávací období), kdy takto rozpočítané hodnoty nesmí přesahovat limity stanovené zákoníkem práce.
- ▶ Zavést vzdělávání vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň na podporu jejich manažerských dovedností pro využívání flexibilních forem práce. Součástí vzdělávání by měla být otázka týmové práce se zaměřením na rozdíly v komunikaci a organizaci práce, programy zaměřené na diverzitu, dovednosti pro využití potřebných technologií a zvládnání stresu.

5.2.2 Způsob hodnocení a metody

Při hodnocení flexibilních forem práce z pohledu přínosu k rovným příležitostem je důležité vyhodnocovat tyto oblasti:

- ▶ Je všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno nabízených forem práce využívat za stejných podmínek (tam, kde tomu nebrání objektivní a jasně stanovené provozní důvody)?
- ▶ Vyhovují zaměstnancům a zaměstnankyním dostupné flexibilní formy práce?
- ▶ Jsou o flexibilních formách práce dostatečně informováni a vědí, jak je využívat či o ně požádat?



- ▶ O jaké další flexibilní formy práce mají zaměstnanci a zaměstnankyně zájem?

Metody:

- ▶ Statistika využívání flexibilních forem práce dle evidence docházky
- ▶ Dotazníkové šetření
- ▶ Průzkum spokojenosti
- ▶ Fokusní skupiny s různými skupinami zaměstnaných (rodiče dětí do 10 let, samoživitelé, zaměstnaní do 30/ nad 50 let věku)

5.2.3 Příklady dobré praxe

Pružná pracovní doba je mezi českými zaměstnankyněmi nejoblíbenější a nejméně vítaná flexibilní pracovní dobou. Řada zaměstnavatelů této potřebě vychází vstříc a zavádí ji. Metodika si tedy neklade za cíl představit vyčerpávající příklady z praxe, kde je pružná pracovní doba zavedena, ale spíše detaily, které mohou její využívání jak zaměstnavateli, tak zaměstnaným ulehčit.

- ▶ Zaměstnaní využívají pružnou pracovní dobu a v období **čtyř po sobě jdoucích týdnů stanoveném zaměstnavatelem** mají povinnost odpracovat pracovní dobu připadající podle rozvržené týdenní pracovní doby na toto čtyřtýdenní období. Stanovená čtyřtýdenní pracovní doba u zaměstnavatele je 160 hodin. Období čtyř po sobě jdoucích týdnů stanoví ředitel svým Příkazem.
- ▶ **Volitelná pracovní doba** před začátkem základní pracovní doby **6:00 - 8:30 hod** a po konci pracovní doby **do 20:00 hod**. V tomto období si mohou občané domluvit s jednotlivým úředníkem nebo úřednicí individuální návštěvu.
- ▶ **Norsko:** Kristiandand, Baerum: jádro pracovní doby je stanoveno na 9:00 - 14:00 (nebo podle domluvy), zbytek hodin zaměstnanci a zaměstnankyně mohou pracovat z domova. Pokud odpracují požadovaný počet hodin, mohou si vzít volno. Vychází zde z tzv. principu decentralizovaného rozhodování, podle kterého se vyplatí dát zaměstnancům/zaměstnankyním důvěru.

5.3 Práce z domova (home office, HO)

Práce z domova je práce konaná mimo pracoviště zaměstnavatele. Míst pro výkon práce může být i více. Pracovní doba při práci z domova je omezena na 40 hodin týdně, pracovní dobu si rozvrhují sami zaměstnaní. Součástí dohody mezi zaměstnankyní či zaměstnancem a zaměstnavatelem by měla být dohoda ohledně používání zařízení potřebných pro výkon práce (např. notebook, mobilní telefon, připojení k internetu, vzdálený přístup apod.). Práce z domova není nároková, zaměstnavatel nemusí zaměstnanci či zaměstnankyni v žádosti o práci z domova vyhovět. Na druhé straně nemůže zaměstnavatel HO nařídít. HO je tedy umožněna pouze na základě dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem či zaměstnankyní. Práce z domova není vhodnou pracovní úpravou pro každého a pro každý typ práce. Osoby, které jsou zaměstnány prací z domova, nemohou řešit aktuální úkoly, které přichází na pracoviště a je třeba je bezprostředně řešit. HO je ideální pro koncepční typ práce, na který se dotyčný nebo dotyčná musí vysoce koncentrovat. Mohou ho využívat osoby, které dobře pracují s time managementem.



Umožnění práce z domova osobám, které potřebují sladovat osobní a pracovní život, má za následek větší loajlnost zaměstnaných. HO může být velkou výhodou, protože může umožnit dřívější návrat zaměstnankyň či zaměstnanců z rodičovské dovolené. Zapracování těchto osob po dvou letech bude jednodušší než po třech a více letech.

V případě úředníků a úřednic samosprávných celků, státních zaměstnanců a zaměstnankyň, je uzavření dohody o práci z domova možné, pokud tomu nebrání řádné plnění úkolů služebního úřadu.

5.3.1 Jaké kroky učinit k zavedení možnosti pracovat z domova?

- ▶ Stanovit v organizaci pozice, pro které by bylo vhodné zavedení práce z domova (např. z důvodu přeplněnosti kanceláří)
- ▶ Stanovte pozice, u kterých je možné odvedenou práci jasně a objektivně změřit a stanovit pro ni termín. HO není možné jinak kontrolovat, než výsledkem práce a dodržáním sjednaného termínu.
- ▶ Provést průzkum, kdo by měl o HO zájem a kdo ne. Umožnění pracovat z domova ještě neznamená nutě široký okruh zájemců a zájemkyň.
- ▶ Transparentně informovat zaměstnané o tom, kterému typu činností bude HO umožněna.
- ▶ Do dohod o umožnění HO zapracovat preventivní opatření, ve kterém se specifikuje, jakým způsobem bude práce přebírána a předávána a jak často.
- ▶ Stanovit způsob požádání o práci z domova. Např. písemná žádost zaměstnaného či zaměstnané na zaměstnavatele a písemné vyjádření zaměstnavatele.
- ▶ Rozhodnout, jestli bude práce z domova kombinována s jinými flexibilními způsoby práce, např. s částečným úvazkem apod.
- ▶ Proškolit vedoucí pracovníky a pracovnice, kdy a za jakých okolností úřad chce povolovat práci z domova a sjednotit tak praxi napříč organizační strukturou

5.3.2 Zhodnocení a metody

- ▶ Je všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno využívat práci z domova za stejných podmínek?
- ▶ Vyhovuje zaměstnancům a zaměstnankyním možnost pracovat z domova?
- ▶ Mají zaměstnaní dostatek informací o možnosti využít práci z domova?

Metody

- ▶ Statistika využívání práce z domova
- ▶ Pilotní zhodnocení efektivnosti práce malého segmentu zaměstnanecké populace (např. 5 %) kterému je umožněna práce z domova v průběhu např. 3 měsíců, vůči kontrolní skupině osob, které práce z domova umožněna nebude.
- ▶ Dotazníkové šetření zjišťující zájem o práci z domova (a jiné flexibilní způsoby práce) porovnání se statistikami využívání práce z domova



- ▶ Fokusní skupiny s různými skupinami zaměstnaných (rodiče dětí do 10 let, samoživitelé, zaměstnaní do 30/ nad 50 let věku)

5.3.3 Příklady dobré praxe

- ▶ Pilotní zavedení práce z domova v roce 2012 a následné rozšíření na další zaměstnané. Umožnění práce z domova téměř 20 % zaměstnaných.
- ▶ Interní směrnice, která definuje, že HO není nárokovatelná forma práce, je povolována maximálně 4 dny v měsíci, maximálně 2 dny po sobě jdoucí a zpravidla není uplatnitelná v pondělí a pátek. Podléhá schválení nadřízenou osobou.
- ▶ **Firemní dobrá praxe:** Interní směrnice řeší způsob podání žádosti, pracovní pomůcky nutné k výkonu práce z domova, postup v případě úrazů nebo poruchy. Ti, kteří pracují z domova, dostanou technické vybavení: jak notebook, tak vzdálené připojení. Firma ji chápe jako jeden z velmi dobrých benefitů. Práce z domova není umožněna pouze rodičům s malými dětmi, ale de facto všem, kteří o tuto možnost požádají a jejichž charakter práce to umožňuje. Možnost home office využívá 70 % zaměstnaných.
- ▶ **Firemní dobrá praxe:** dohoda o práci z domova je se zaměstnanými uzavřena ad hoc s tím, že v případě, že zaměstnaný bude chtít práci z domova realizovat, je povinen o tomto záměru včas, nejpozději však 1 pracovní den před plánovaným termínem realizace práce z domova, informovat svého nadřízeného zaměstnance, a to osobně nebo e-mailem.

5.4 Aktivity usnadňující kvalitnější slad'ování osobního a pracovního života

Zaměstnavatelé mají celou řadu aktivit, kterými mohou podpořit slad'ování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň. Jako hlavní oblastí pro slad'ování se nabízí rodičovství. Důraz je v tomto ohledu věnován otázce využití nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného člena rodiny. Je však třeba zdůraznit, že nejen rodiče malých dětí mají potřebu sladit svůj život v práci a doma. Stejně potřeby si týkají i těch, kteří si jsou vědomi, že je nutné udržovat soukromý a pracovní život v rovnováze i kvůli vlastní duševní a fyzické pohodě.

Často totiž dochází k zaměňování termínu osobní život pouze za rodinný život. Existují tendence vnímat slad'ování jako potřebné pouze pro ženy. Veškerá opatření se pak vztahují zejména na ně a role otců a mužů se v rámci nároku na soukromý život a slad'ování práce opomíjí. Konkrétně se pak stává, že jsou ženy hlavními příjemkyněmi informací o možnostech slad'ování, na ně je cílena komunikace k tomuto tématu. Muži a otcové dětí jsou z oblasti slad'ování nevědomky vylučováni.

Evropské i české studie ukazují nejen souvislost mezi spokojeností pracovníku a pracovníci a možnostmi, které jim zaměstnavatel nabízí pro slad'ování soukromého a pracovního života. Spokojení zaměstnanci a zaměstnankyně jsou více angažovaní, loajální a záleží jim na efektivitě práce.

5.4.1 Co dělat k tomu, aby měli zaměstnaní možnost slad'ovat svůj osobní a pracovní život?



- ▶ Opatření na podporu rovných příležitostí plánovat koncepčně na základě zpracovaného auditu rovných příležitostí nebo genderového auditu.
- ▶ Při stanovení benefitů zohledňovat specifické potřeby různých skupin osob. Mladí lidé budou pravděpodobně využívat možnosti aktivního trávení volného času, pro rodiče malých dětí je dobré zavést příspěvky na tábory, starším zaměstnaným lze proplácet např. rehabilitační služby, příspěvek na lázně apod.
- ▶ Snažit se mít přehled o tom, zda a jak mají zaměstnaní vyřešenou oblast péče. Je třeba vzít v potaz, že tyto informace může zaměstnavatel získat pouze na základě dobrovolnosti, zaměstnaní tyto informace nemají povinnost hlásit. Zaměstnavatel by jim však měl dát prostor, že pokud tyto informace budou např. s personálním oddělením sdílet, může zaměstnavatel nastavit lepší podmínky pro sladování práce a péče. Vytvořit dotazník spokojenosti a tuto oblast do něj zařadit.
- ▶ Vytvářet pozitivní atmosféru na pracovišti, zdůrazňovat, že je kladen důraz na individuální potřeby zaměstnaných
- ▶ Zvážit zavedení nových opatření na pomoc s péčí. Mezi benefity spojené s péčí může spadat:
 - neplacené volno;
 - aktivní podpora otců: Placená dovolená pro otce při narození dítěte či adopci nad rámec dní daných zákonem;
 - akce pro rodiny a děti (sportovní den, Mikulášská, Den dětí apod.), poskytování příspěvků na dovolenou pro děti, či pořádání dětských táborů;
 - do podpory péče o starší osoby lze uvést příspěvek na pečovatelské služby, příspěvek na zajištění odvozu starších osob a rodinných příslušníků k lékaři apod.;
 - možnost bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance či zaměstnankyně se specialisty, které již veřejná správa zaměstnává (např. s právníky a právníčkami, sociálními pracovníky a pracovníci, psychologkami a psychology).
- ▶ Vytvoření family friendly pracoviště (pracoviště, ve kterém jsou děti vítány, jsou k dispozici přebalovací pulty, hračky, papíry, pastelky apod.). Z tohoto prostředí těží jak zaměstnaní, tak širší veřejnost.
- ▶ Umožnit poskytování flexibilních forem práce na přechodné období (v době, kdy musí zaměstnanec nebo zaměstnankyně čelit ve větší míře pečovatelským povinnostem).
- ▶ Vymezit určité období (určité dny, týdny či měsíce v roce) pro propagaci sladování soukromého a pracovního života v rámci organizace.
- ▶ Vést statistiky dojíždějících osob.

5.4.2 Způsob hodnocení a metody

Indikativní seznam otázek, na které je třeba odpovědět při posuzování, zda má organizace správně zacílené aktivity na podporu sladování osobního a pracovního života:

- ▶ Jaké jsou dostupné nástroje sladování osobního a pracovního života?



- ▶ Vyhovují zaměstnancům a zaměstnankyním dostupné nástroje sladování osobního a pracovního života?
- ▶ O jaké další nástroje by měli zaměstnanci a zaměstnankyně zájem?
- ▶ Jaké formy podpory péče o dítě nebo blízkou závislou osobu úřad nabízí? Jsou o těchto formách zaměstnanci a zaměstnankyně dostatečně informováni?
- ▶ O jaké formy podpory péče o dítě nebo blízkou závislou osobu by měli zaměstnanci a zaměstnankyně zájem?

Metody:

- ▶ Průzkum spokojenosti s aktivitami pro sladování osobního a pracovního života
- ▶ Fokální skupiny se skupinami zaměstnaných s různou potřebou sladování (rodiče dětí do 10 let, samoživitelé, zaměstnaní do 30/ nad 50 let věku)

5.4.3 Příklady dobré praxe:

- ▶ **Kontingent volných míst v místních mateřských školách.** Místa jsou určena primárně pro děti zaměstnankyň a zaměstnanců, v případě nevyužití této kapacity jsou uvolněna pro další zájemce a zájemkyně
- ▶ **Prorodinný den na úřadu.** Cílem je „vykrýt“ dny v době okolo svátků (Vánoc, Velikonoc, prázdnin), ve kterých mají úřady ještě otevřeno, ale školy a školky mají již prázdniny. Prorodinný den na úřadu znamená, že si zaměstnanci úřadu mohou do práce přivést i své děti, pro které je připraven bohatý program: návštěva galerie, prohlídka prostor radnice a dalších městských budov, hraní her, různé dílny (malování kraslic, vyrábění přáníček, příprava dekorativních předmětů apod.), přičemž úřad dál funguje v plném rozsahu služeb. Rodiče tak nemusí hledat hlídání pro své děti a mohou je jednoduše přivést s sebou do práce. O jejich zabavení se starají pedagogové z místního domu dětí a mládeže a různé příspěvkové organizace města. Rodičům, zaměstnancům úřadu, je navíc v těchto dnech prodloužena polední pauza na hodinu, aby měli možnost se s dětmi déle vidět a popovídat si o jejich zážitcích na úřadu.
- ▶ **Oslava dne otců.** Speciální akce pro muže-otce a jejich děti. Všechny tyto programy lze samozřejmě cílit i na ženy-matky a v organizaci by rozdělení pozornosti mělo být v rovnováze. Samostatná část je otcům věnována především proto, že ve společnosti i v pracovní sféře se jejich role a potřeby často opomíjejí.
- ▶ **Mezi benefity na podporu rodin s dětmi je zavedeno:**
 - volný den (1. září) pro rodiče dětí, které vstupují do prvního ročníku základní školy;
 - příměstské tábory pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň organizace a jejich příspěvkových organizací;
 - sociální výpomoc;
 - společná setkání na Den dětí, Mikuláše, Velikonoce, Rozloučení s prázdninami za účasti ostatních členů rodin zaměstnaných.
- ▶ Flexibilnější pracovní doba než obvykle v době **letních prázdnin.**



- ▶ V období letních prázdnin přijímá firemní mateřská školka i děti, které v průběhu školního roku navštěvují jinou MŠ.
- ▶ **Vstup do muzeí zřízovaných daných krajem zdarma.**
- ▶ **Příspěvek na dopravu** jako jeden z benefitů: výše příspěvku se odvíjí od vzdálenosti dojezdu. Kilometrová pásma jsou tři: 0-15 km= 12.000 Kč/ rok, 2. 16 - 33 km= 14.000 Kč/rok, 3. 34 km a více = 16.000 Kč/rok. Tímto způsobem je upravena výše osobního účtu v rámci Zaměstnaneckého fondu.
- ▶ Interní iniciativa zaměstnankyň a zaměstnanců, řešící problémy s dojížděním. Informace na intranetu, kde se nabízí možnost se domluvit na **spolujždě**.

5.5 Management mateřské/rodičovské dovolené

Management rodičovské a mateřské dovolené (RD/MD) zahrnuje postoj zaměstnavatele, jakým se staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu. Při návratu do zaměstnání po MD/RD je zaměstnavatel povinen dodržet zákonné povinnosti (upravit stanovenou pracovní dobu, pakliže tomu nebrání vážné provozní důvody), na jeho uvážení je informovat rodiče o jejich právech a povinnostech nebo poskytnout navrácjícím se rodičům benefity, jakými disponují ostatní zaměstnaní a nastavit vhodně adaptační proces.

Vlastní management MR/RD není finančně náročné opatření, může mít však zásadní efekt. Zaměstnankyně, příp. zaměstnanci, kteří prožijí MD/RD v organizaci, která se k nim chová v průběhu rodičovství vstřícně, pozitivně a nediskriminačně, dokážou tuto praxi ocenit. Stávající se z nich loajální zaměstnaní.

5.5.1 Co dělat pro zavedení managementu rodičovské a mateřské dovolené?

- ▶ Vést statistiky návratů z MD/RD.
- ▶ Spočítat si, kolik stojí nábor a zapracování adekvátní pracovní síly. Zahrnutou sem,
 - kolik stojí nábor (inzerce, čas personálního odd. i vedoucí/ho);
 - kolik stojí adaptační proces (doba, během které člověk nepodává výkon, protože se teprve zaučuje, dále čas kolegů a kolegyň, kteří se zaučováním pomáhají, vstupní vzdělávání)
- ▶ Rozhovor před odchodem na MD/RD: Sdělit nastávajícímu rodiči práva a povinnosti. Dohodnout se na délce rodičovské. Je třeba brát v potaz, že rodiče nemusí plánovat zůstat s dítětem plné tři roky. Rodič však nemusí v této fázi sdělit konečné rozhodnutí. Cílem rozhovoru je dále zjistit, zda a jak se rodič chce během tohoto času rozvíjet, a stanovit předběžný plán rozvoje kompetencí.
- ▶ V průběhu MD/RD: Důležité je mluvit o případné spolupráci se zaměstnavatelem v průběhu MD/RD a o její formě. Umožnit zájemkyním a zájemcům se během RD dále vzdělávat.
- ▶ Nabízet zaměstnankyním a zaměstnancům pracovat v průběhu rodičovské dovolené na dohodu (na DPP/DPČ). Do managementu MD/RD je zahrnuto rovněž zvaní na akce, které organizace pořádá, příp. i na další vzdělávání, či nabídky práce na DPP/DPČ.



- ▶ Stanovit dny porad, kterých se mohou zúčastnit i rodiče na MD/RD.
- ▶ Vytvořit adaptační plán pro zaměstnankyně, příp. zaměstnance, kteří se vrací po RD zpět do zaměstnání

5.5.2 Způsob hodnocení a metody

Při hodnocení managementu RD/MD je důležité vyhodnocovat tyto oblasti:

- ▶ Jakým způsobem jsou nastaveny procesy odchodu a návratu zaměstnanců/kyň na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou?
- ▶ Jakým způsobem je se zaměstnanci/kyněmi na mateřské či rodičovské dovolené udržován kontakt?

Metody

- ▶ Statistiky využívání DPP/DPČ během RD
- ▶ Statistiky návratu po RD k původnímu zaměstnavateli
- ▶ Obsahová analýza interních předpisů vztahující se k managementu RD/MD
- ▶ Individuální rozhovory se zaměstnankyněmi a zaměstnanci odcházejícími na MD/RD a těmi, které se vrací po rodičovské pauze

5.5.3 Příklady dobré praxe:

- ▶ Rodiče na MD/RD dostávají **vnitřní zpravodaj organizace** o personálních změnách, o chystaných neformálních akcích, o aktuálním dění např. hodnocení zaměstnanců, šetření spokojenosti atd.
- ▶ **Mentoringový program pro zaměstnané** vracející se z rodičovské dovolené, obdoba adaptačního programu pro nově nastoupivší zaměstnané.
- ▶ Možnost úpravy pracovní doby po návratu z RD dle vlastních potřeb včetně zkráceného úvazku.
- ▶ **Neformální setkávání** se zaměstnankyněmi na MD a zaměstnanými na RD: Informace o chystaných neformálních akcích do konce roku, Informace z oblasti rodinné politiky Kraje a komunitního života, Diskuse o chystané otcovské dovolené.
- ▶ **Vzdělávání, kurzy pro matky/otce na MD/RD**, které plánují brzký návrat. Dopolední kurz je rozdělen na tři části: Novinky v zákonech, Novinky na úřadě, Pracovně-právní vztahy a rodičovství, Možnost bezplatného umístění dětí ve Firemní mateřské školce v průběhu konání kurzu, Zajištěno zdravé občerstvení a neformální atmosféra.
- ▶ Možnost vzdělávání zaměstnanců/zaměstnankyň na MD/RD formou e-learningových kurzů.
- ▶ Organizace (ministerstvo) poskytlo prostory na zřízení detašovaného pracoviště mateřské školky. Jejím zřizovatelem je městská část, ministerstvo však poskytuje bezplatné prostory a tím získává místa ve školce. Ta jsou určena primárně pro děti zaměstnaných na ministerstvu, ale v širším slova smyslu i pro Policii ČR, GrŘ HZS a ZSMV. V případě nenaplnění kapacity mohou volná místa využít děti s trvalým bydlištěm na území fungování úřadu.



- ▶ Řada organizací zřizuje vlastní **mateřské školy** či **dětské skupiny**, které jsou primárně určeny pro děti zaměstnaných v dané organizaci nebo v dalších podřízených/ resortních subjektech.

6. KULTURA ORGANIZACE A PRACOVNÍHO PROSTŘEDÍ

Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. Zohledňuje se přístup zaměstnavatele k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany. Řeší se rovněž komunikace mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením úřadu, zejména v tom smyslu, zda se zaměstnaní nebojí poskytnout zpětnou vazbu a zda je zpětné vazbě nasloucháno. Další oblastí, která spadá pod kapitolu kultura organizace a pracovní prostředí, je zakotvení rovných příležitostí v interní dokumentaci organizace a přihlášení se k tématu v rámci strategických dokumentů zaměstnavatele.

6.1 Přístup k politice rovných příležitostí

6.1.1 Jaké kroky podniknout pro kulturu organizace respektující rovné příležitosti?

- ▶ Explicitně se přihlásit k rovným příležitostem a k odmítnutí diskriminace v interních dokumentech (Pracovní řád, Metodika personálního procesu, směrnice k náboru, k sestavování pracovních týmů apod.) a v dokumentech určených navenek (Etický kodex)
- ▶ Používat genderově citlivý jazyk např. zaměstnanci a zaměstnankyně ve všech dokumentech (interní předpisy, smlouvy, dopis apod.). Tato označení respektovat i na zaměstnaneckých kartičkách.
- ▶ Do seznamu zkratk interních dokumentů, kde je vysvětleno, kdo je zaměstnanec, dopsat, že se celý dokument vztahuje jak na zaměstnance, tak zaměstnankyně

6.1.2 Způsob hodnocení a metody

Při hodnocení kultury organizace s respektem k rovným příležitostem je důležité hodnotit:

- ▶ Jak se úřad projevuje vůči otázkám rovnosti?
- ▶ Jak úřad stanovuje cíle v oblasti usnadňování sladování osobního a pracovního života?
- ▶ Nakolik se zaměstnanci a zaměstnankyně ztotožňují s politikou rovnosti?
- ▶ Myslí si zaměstnanci a zaměstnankyně, že všichni mají na úřadu všeobecně srovnatelné podmínky?

Metody

- ▶ Obsahová analýza strategických dokumentů
- ▶ Dotazníkové šetření mezi všemi zaměstnanými

6.1.3 Příklad dobré praxe

- ▶ Dokumenty jako je Služební a Pracovní řád obsahují klauzuli **Genderová rovnost**, která stanoví, že je třeba respektovat požadavky genderové rovnosti a zajišťovat rovné zacházení. Toto ustanovení reflektuje používání generického maskulina.



- ▶ Teritoriální pakt zaměstnanosti kraje, jehož pracovní skupina řeší otázky pracovní diverzity, sociálního podnikání či Age managementu. Mezi partnery patří: Krajská hospodářská komora, kraj, krajská pobočka ÚP ČR, odbory, zaměstnavatelé. Jedná se o partnerský a mezioborový nástroj k prosazování evropské strategie zaměstnanosti.
- ▶ **Pracovní skupina** řešící otázku rovných příležitostí složená ze zástupců a zástupkyň různých odborů, ale i resortních, resp. příspěvkových organizací.
- ▶ Souhrn pojmů s názvem **(anti)diskriminace**. Jednostránkový dokument vysvětluje téma diskriminace. Důvodem vydání souhrnu bylo předcházení negativním vlivům a přihlášení se úřadu k antidiskriminačnímu přístupu.
- ▶ **Etický kodex**, který uvádí, že zaměstnanec (...) se *neztotožňuje s jakýmkoli projevy diskriminace z důvodu národnosti, pohlaví, barvy pleti, etnického nebo sociálního původu, jazyka, náboženství nebo víry, politických či jiných názorů, majetku, rodinného původu, zdravotního postižení, věku, nebo sexuální orientace. Aktivně podporuje omezení jakéhokoli projevu diskriminace*.³ „Každý zaměstnanec Kraje, zejména vedoucí zaměstnanec, aktivně podporuje respekt k rovným příležitostem.“⁴
- ▶ Sekce věnovaná rovným příležitostem, příp. genderové rovnosti nebo genderovému budgetingu na **webových stránkách organizace**.

6.2 Systém komunikace

Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

6.2.1 Jaké kroky podniknout pro zavedení správného a rovného způsobu komunikace?

- ▶ Pravidelně zjišťovat spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň se způsobem, jak jsou informováni o významných rozhodnutích o chodu organizace.

6.2.2 Způsob hodnocení a metody

- Jakým způsobem jsou zaměstnancům a zaměstnankyním poskytovány informace?
- Jak je udržován kontakt se stávajícími (na mateřské či rodičovské dovolené) i bývalými zaměstnanci a zaměstnankyněmi (v důchodu)?
- Jsou zaměstnanci a zaměstnankyně s úrovní komunikace spokojeni? Kde vidí případné možnosti vylepšení?

Metody

- ▶ Průzkum spokojenosti mezi zaměstnanými

6.2.3 Příklad dobré praxe

³ Etický kodex zaměstnanců Kraje Vysočina

⁴ Etický kodex zaměstnanců Kraje Vysočina



- ▶ Jako poděkování za dosavadní práci obdrželi všichni zaměstnaní pozvánku na divadelní představení v místě práce. Pozvánka se vztahovala rovněž na členy a členky rodiny s omezením vždy max. jednoho lístku navíc (z důvodu kapacity divadla). Akce byla deklarována jako podpora vzájemného poznávání zaměstnanců a zaměstnankyň a vyjádření podpory zaměstnaneckému týmu.
- ▶ Samostatný portál s názvem **Péče o zaměstnankyně a zaměstnance**.
- ▶ **Švýcarsko:** Kanton Bern má úřad pro rovnost, který poskytuje občanům, firmám a administrativě služby, kurzy a informace o otázkách týkajících se rovnosti žen a mužů. Především nabízí služby související s pracovním místem a rolí zaměstnavatelů v oblasti genderové rovnosti.
- ▶ **Firemní praxe:** interní dokument, který popisuje jednání se zaměstnanými se zdravotním postižením (osob se zdravotním postižením OZP). Společnost se v dokumentu zavazuje provádět přiměřené, nezbytně nutné úpravy na pracovišti, které OZP umožní vykonávat danou pracovní pozici, nebo provádět školení relevantních osob, které s OZP komunikují.

6.3 Pracovní prostředí

Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti u zaměstnavatele, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, ve kterém nevzniká prostor pro šikanující či diskriminační chování. Podle zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci a zaměstnankyněmi, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitosti dosáhnout funkčního anebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace.

6.3.1 Jak vytvářet otevřené, nediskriminující pracovní prostředí?

- ▶ Vytvořit antidiskriminačních opatření: vnitřní směrnice, která vysvětluje pojem diskriminační chování, obsahuje pravidla pro podávání a vyřizování stížností a sankce za nepřijatelné chování;
- ▶ Určit osobu, na kterou se mohou zaměstnanci a zaměstnankyně obracet se stížnostmi na diskriminační chování či sexuální obtěžování apod.
- ▶ Zaměřit se na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby byli v tématu obtěžování a diskriminace proškoleni tak, aby se znalost problému obtěžování a šikany a jeho řešení stala součástí jejich manažerských kompetencí.
- ▶ Proškolit vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi. Dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.
- ▶ Provádět pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.

6.3.2 Způsob hodnocení a metody

Zhodnocení nediskriminujícího pracovního prostředí je možné pomocí zjišťování:

- ▶ Je na pracovišti udržována úroveň důstojnosti a je prostředí tolerantní vůči rozdílům?



- ▶ Dochází k projevům diskriminace (na základě rodičovství, věku, pohlaví, zdravotního stavu, barvy pleti či původu, rasy, sexuální orientace, náboženského přesvědčení nebo politického přesvědčení)?
- ▶ Setkali se zaměstnanci/kyně na pracovišti se sexuálním obtěžováním?

Metody

- ▶ Statistika řešení případů šikany, obtěžování, sexuálního obtěžování
- ▶ Dotazníkové šetření se zaměstnanými ohledně informací, jak řešit šikanu

6.3.3 Příklady dobré praxe

- ▶ Ředitelem úřadu je jmenována **antidiskriminační komise**, která má za úkol šetřit stížnosti zaměstnanců a ze zjištěných skutečností vyvodit patřičná opatření. Všichni vedoucí zaměstnanci jsou proškoleni interním lektorem v této oblasti.
- ▶ **Firemní praxe:** V případě stížností mají zaměstnanci/kyně tři způsoby, kam se obrátit: přímého nadřízeného, na personální oddělení, v třetím případě pak na anonymní speak up linku.



7. ZPŮSOB ŘÍZENÍ RIZIK

7.1 Procesy a identifikace rizik

Procesy, u kterých je třeba rizika identifikovat a hodnotit, jsou shodné s oblastmi auditu rovných příležitostí a oblastmi, do kterých je rozdělena Metodika dobré praxe:

- ▶ Personální politika (nábor, propouštění, vzdělávání a kariérní rozvoj, age management)
- ▶ Hodnocení a odměňování
- ▶ Sladování osobního a pracovního života
- ▶ Kultura organizace a pracovní prostředí.

Při identifikaci rizik je třeba zohlednit následující kroky:

- ▶ Identifikace rizik by měla být systematická, celkovou odpovědnost za zajištění procesu identifikace rizik by mělo mít vrcholové vedení
- ▶ Předpoklady: znalost organizace, strategických a operativních cílů a činnosti organizace, právního, společenského, politického a kulturního prostředí, v kterém působí
- ▶ Risk universe: souhrn všech rizik, které mohou mít dopad na organizaci

7.2 Metody

V rámci procesu nalézání, rozpoznávání a popisování rizik je možné využít následující metody:

- ▶ Benchmarking
- ▶ Brainstorming
- ▶ Control self - assesment (CSA)
- ▶ Dotazníková šetření a průzkumy
- ▶ Workshopy zaměřené na identifikaci rizik
- ▶ Důležité je soustředit se na významná rizika, dlouhé seznamy identifikovaných rizik mohou být kontraproduktivní

Identifikovaná rizika je třeba **klasifikovat a zaznamenat do registru rizik** (viz dále analýza rizik)

- ▶ popis rizika
- ▶ přiřazení vlastníka rizika (primárně odpovědný za řízení rizika)
- ▶ posouzení inherentního rizika (úroveň rizika bez jeho ošetření) - dopad, pravděpodobnost, skóre
- ▶ informace o opatřeních, která jsou na riziko aktuálně aplikována
- ▶ hodnota zbytkového rizika (zbývající úroveň rizika po jeho ošetření)

- ▶ zhodnocení, zda je riziko přijatelné
- ▶ informace o dalších opatřeních, která mají být přijata
- ▶ Informace o způsobech monitorování rizika

Následně vytvořená **analýza rizik** posuzuje závažnost rizika. Při vytváření analýzy rizik je možné vycházet z následující matice určující míru závažnosti pomocí pravděpodobnosti naplnění rizika a dopadu rizika.

Míra závažnosti			
Dopad	Pravděpodobnost		
	Nepravděpodobné	Možné	Pravděpodobné
Katastrofický	Vysoká	Velmi vysoká	Extrémní
Rušivý	Středně-nízká	Střední	Vysoká
Problematický	Velmi nízká	nízká	Středně-nízká

Reakcí na rizika je vytvoření **rizikového profilu**, tedy způsob, jak se bude s rizikem dále pracovat. Může se jednat o

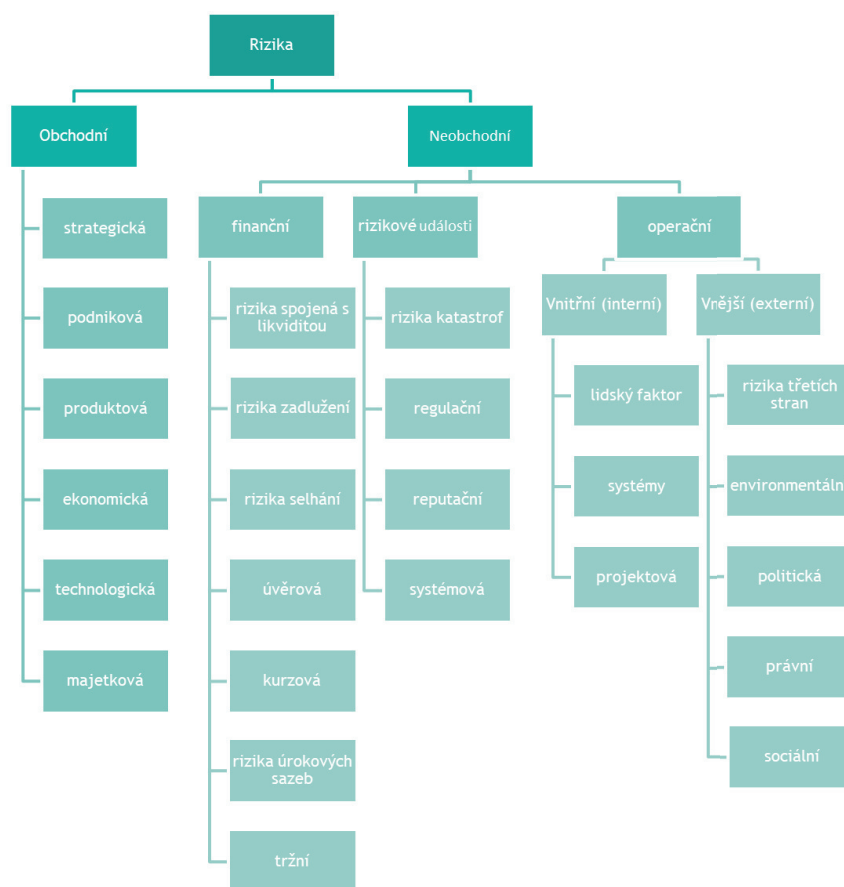
- ▶ pravidelné běžné sledování (příkladem může být právě audit rovných příležitostí);
- ▶ prevence (např. vytvoření speciální interní směrnice, vytvoření schránky důvěry)
- ▶ revize (např. úprava existující směrnice)

Rizikový profil - reakce			
Míra pravděpodobnosti	Míra pravděpodobnosti	Míra dopadu	
		Nízká	Vysoká
Vysoká	Přezkoumávat	Připravit nouzový plán	
Nízká	Zvážit zakročení	Okamžitě zakročit	

7.3 Příklady identifikovaných rizik, inspirace

Metodika dobré praxe pracuje s tzv. neobchodními riziky, operačního rázu. Pro přehlednost a možnou inspiraci byly vytipovány příklady často se opakujících rizik. V rámci vnitřních rizik je při implementaci dobrých praxí rovněž příležitostí nutné zohlednit zejména **rizika lidského faktoru** a **systémová rizika**. Jedná se o příklad způsobu identifikace rizik, které může organizace pracující s touto Metodikou dobré praxe využít.

Každý subjekt, který bude dále s Metodikou dobré praxe pracovat, musí identifikovat vlastní rizika a vytvořit vlastní analýzu rizik na základě znalosti kontextu fungování vlastní organizace.



7.3.1 Rizika lidského faktoru:

Identifikované riziko: Nedostatečné manažerské dovednosti vedoucích pracovníků/ic

- ▶ Při procesu oslovování a nábory nových pracovních sil:
 - Vedoucí účastník nebo účastnice výběrové komise v otázkách reflektuje rodinné postavení uchazeče nebo uchazečky (např. zda má uchazeč či uchazečka rodinu, nebo ji plánuje apod.) → dopad 1 porušení zákoníku práce → dopad 2 není možné získat odpovídajícího kandidáta nebo kandidátku, protože nejsou přijati kandidáti nižšího věku, u kterých se apriori počítá, že budou zakládat rodinu



▶ Sladování pracovního a osobního života:

- Vedoucí se neúčastní školení k rovným příležitostem → dopad 1 nechtějí svým podřízeným povolovat práci z domova, protože jim chybí příklady dobrých praxí jiných odd., ve kterých se práce z domova osvědčila. Řešení č.1: součástí plánu vzdělávání manažerských pozic je povinné školení k rovným příležitostem. Řešení č. 2 sdílení praxí mezi vedoucími je součástí porad vedení jednou z ¼ roku.

7.3.2 Systémová rizika:

▶ Při procesu oslovování a nábory nových pracovních sil:

- inzeráty jsou psané v generickém maskulinu → dopad ženy se necítí být inzerátem osloveny, a proto se nehlásí. Zaměstnavatel tedy nemá dostatek kandidátů, ze kterých by si mohl vybrat kvalitního uchazeče nebo uchazečku. Reakce č. 1 Nastavení vnitřních mechanismů např. v Metodice pracovního procesu, jak má vypadat genderově vyvážený inzerát

▶ Během adaptačního procesu

- Mentor/ka nemá jasně vyhrazený čas pro zaškolení nového kolegy a nové kolegyně, není za to finančně odměněn. Dopad č. 1 Adaptační proces probíhá pouze formálně. Nový pracovník či nová pracovníce potřebuje delší čas na zapracování, dělá více chyb, organizace ji/ho plně využije až za delší dobu než stanovené 3 měsíce adaptačního procesu. Reakce č. 1 jasně vymezený časový rozsah, kolik hodin se mentor/ka věnuje nové kolegyni či kolegovi. Na stanovený počet hodin je navázáno finanční ohodnocení.



8. DOPORUČENÍ K VYUŽITELNOSTI METODIKY

Metodika je určena pro subjekty veřejné služby v ČR, které chtějí do své personální praxe aplikovat princip rovných příležitostí. Metodika připravuje ucelený přehled, jak zohlednit rovné příležitosti v každodenní praxi.

Úřady a instituce se v Metodice mohou inspirovat:

- ▶ Jak naplňovat ustanovení Vládní strategie pro rovnost žen a mužů v České republice na léta 2014 - 2020
- ▶ Jak být zajímavým a konkurenceschopným zaměstnavatelem
- ▶ Jak šířit dobrou praxi v rámci státní správy a samosprávy

Metodiku je možné používat buď jako celek, nebo pouze některé její kapitoly.



9. POUŽITÁ LITERATURA A DALŠÍ ZDROJE

Machovcová Kateřina (ed): Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže. Sborník textů. Gender Studies, 2012.

Práce a soukromí v rovnováze: jak na to? Gender Studies, 2017, Praha.

Přívětivý úřad 2017, příklady dobré praxe obcí s rozšířenou působností, Ministerstvo vnitra 2017, Praha.

Metodika sladování pracovního a rodinného života pro potřeby zaměstnavatelů ve státní správě a samosprávě. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015, Praha.

The town for equality. A methodology and good practices for equal opportunities between women and men, Council of European Municipalities and Regions, 2001, Brussel

http://www.ccre.org/img/uploads/piecesjointe/filename/town_for_equality_2005_en.pdf

Úřad roku Půl na půl 2017. Příklady dobré praxe, Ministerstvo vnitra 2017, Praha.