



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost


Kraj Vysočina

**Manuál pro implementaci řízení lidských zdrojů
s ohledem na vyrovnané zastoupení v rozhodovacích pozicích (a nejen
v nich) z hlediska pohlaví, věku i zdravotního stavu
Krajský úřad Kraje Vysočina**

Realizováno v rámci projektu reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059 „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina“ s podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, Operační program Zaměstnanost 2014 - 2020

Zpracovala: PhDr. Markéta Rendlová, Ph.D.



Obsah

Obsah.....	2
1 Úvod.....	3
2 Vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích.....	3
2.1 Odstraňování negativních předsudků a stereotypů	4
2.2 Nediskriminační a etický nábor a výběr zaměstnanců.....	5
2.3 Profesní a osobní rozvoj vedoucích zaměstnanců.....	6
3 Doporučení postupu při realizaci Opatření č. 3 Akčního plánu	7
3.1 Doporučení postupu při realizaci Aktivity 3.1	7
3.2 Doporučení postupu při realizaci Aktivity 3.2.....	8
3.3 Doporučení postupu při realizaci Aktivity 3.4.....	9
4 Doporučená literatura.....	12

Pro přehlednost textu je v pojmech uváděných v mužském rodu obsažen i rod ženský, např. zaměstnanec znamená i zaměstnankyně.



1 Úvod

Manuál pro implementaci lidských zdrojů z ohledem na zamezení diskriminace a dalších negativní jevů na pracovišti (dále jen „Manuál“) navazuje na Akční plán pro vyrovnané zastoupení žen a mužů nejen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích na rok 2019 – 2021 Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále jen „Akční plán“), který vznikl v rámci projektu reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059 „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina“ s podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR, Operační program Zaměstnanost 2014 – 2020.

Manuál se věnuje tematicky problematice vyváženého zastoupení žen a mužů (nejen) ve vedoucích pozicích. Manuál obsahuje teoretickou část (Kap. 2), doporučení pro realizaci aktivit v dotčených opatřeních (Kap. 3) a seznam doporučené literatury.

Manuál rozpracovává Opatření 3 Akčního plánu: Vyrovnané zastoupení v rozhodovacích pozicích (a nejen v nich) z hlediska pohlaví, věku i zdravotního stavu, s doporučeními pro realizaci Aktivity č. 3.1, č. 3.2 a č. 3.4.

2 Vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích

Podpora vyváženého zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích (a nejen v nich) přispívá k vytváření pracovních podmínek, které umožní jednotlivcům uplatnit svůj potenciál bez ohledu na jejich individuální odlišnosti (pohlaví, věk, zdravotní stav apod.). Jednou ze strategií pro dosažení rovných příležitostí je proces řízení diverzity na pracovišti (diversity management). Diverzita by měla směřovat napříč pohlavími i jednotlivými věkovými kategoriemi od absolventů, přes ženy na mateřské i zaměstnance - rodiče, po skupinu 50+.

Vyváženému zastoupení žen a mužů, brání často řada faktorů, které jsou spojeny např. se stereotypním vnímáním rolí žen a mužů ve společnosti, nebo stereotypy či předsudky spojené se zaměstnáváním určitých skupin žen a mužů, zejména s ohledem na věk a zdravotní postižení. Pod vlivem stereotypů a předsudků tak může docházet k upřednostňování určitých skupin nejen při jejich přijímání a kariéřním postupu, ale také v dalších oblastech řízení lidských zdrojů.

Pozitivní vliv na vyvážené zastoupení žen a mužů (nejen v rozhodovacích pozicích) má odstraňování negativních stereotypů a předsudků a změna vnímání schopností žen či starších osob anebo osob se zdravotním postižením, větší průhlednost procesu přijímání a výběru nových zaměstnanců, vzájemná komunikace a obecně posilování firemní kultury a tím i vnímání organizace jako zaměstnavatele v očích veřejnosti.

Aktivity, které přispívají dosažení vyváženého zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích (a nejen v nich):

- odstraňování genderových předsudků a stereotypů formou
- nastavení personálních procesů tak, aby byla omezena možnost diskriminace
- transparentní proces získávání, výběru a přijímání zaměstnanců
- podpora sladování pracovního a soukromého života pro zajištění a udržení rovného zacházení mezi muži a ženami na pracovišti



- odborný a osobní rozvoj (zejména) vedoucích zaměstnanců s ohledem na dosahování a posilování kompetencí potřebných pro jejich profesní růst a zajišťování jejich role při zajišťování rovnosti mezi muži a ženami na pracovišti.

2.1 Odstraňování negativních předsudků a stereotypů

Zažité stereotypy a předsudky spojené s představami o mužské a ženské roli, stereotypy a předsudky spojené se zaměstnáváním osob ve věkové kategorii 50+, či obavy ze zaměstnávání osob se zdravotním postižením mohou zaměstnavatelům bránit při získávání kvalitních zaměstnanců.

Stereotypní vnímání rolí žen a mužů (např. „muž je živitelem rodiny“, „rolí ženy je pečovat o rodinu a děti“) může bránit ženám (ale i mužům) při rozhodování o kariérním rozvoji a postupu. Chtějí-li skloubit svoji práci s rodinou, narážejí zejména ženy obvykle na nedostatečné podmínky, které by jim to umožnily (předškolní zařízení, flexibilní pracovní doba či práce z domova apod.). Genderové stereotypy se dotýkají ale také mužů. Například těch, kteří se aktivně zapojují do péče o děti na rodičovské dovolené, nebo se chtějí uplatnit v profesích, které jsou tradičně feminní. Ženám a mužům bývají také přisuzovány odlišné specifické rysy a soubory charakteristik a kompetencí¹ založené na stereotypech, které mohou vést rovněž odlišnému posuzování žen a mužů, kteří se ucházejí o vedoucí pozice (např. „muž je racionální, věcný, rozvážný, vyrovnaný“, „žena je emocionální, zaměřená na rodinu, soucitná“ atp.).

Zaměstnavatelé, kteří usilují o odbourávání těchto stereotypů, nejen dávají najevo, že tyto předsudky a stereotypy odmítají, ale současně nabízejí svým zaměstnancům pracovní podmínky, které jim usnadní sladit jejich soukromý a profesní život. Nicméně, většina programů zaměřených na sladování osobního a pracovního života se orientuje především na ženy – matky. Je proto vhodné prezentovat tyto aktivity tak, že jsou určeny také pro muže a podpořit je, aby využívali tyto možnosti i oni.

Mezi aktivity, které podporují odstraňování stereotypů a předsudků, patří například:

- aktivity v oblasti sladování pracovního a soukromého života, zejména podpora ženám, které mají zájem o svůj profesní postup (možnost sladit jejich pracovní a soukromý život)
- osvěta a vzdělávání zaměstnanců v oblasti rovných příležitostí a rovného zacházení a nediskriminace
- vzdělávání vedoucích zaměstnanců v oblasti rovných příležitostí, rovného zacházení a odstraňování stereotypů a předsudků
- pravidla, návody či příručky zaměřené na získávání a výběr zaměstnanců, které zajišťují profesionální, transparentní a férový nábor založený především na odborných znalostech, schopnostech a dovednostech uchazeče
- vhodná prezentace vlastních příkladů dobré praxe – např. prezentace aktivit zaměstnavatele v oblasti sladování pracovního a soukromého života, které vedly v daném období, prezentace žen ve vedoucích pozicích, jejich zkušeností apod.

¹ VLACH, J. a kol.: Gender v managementu, VÚPSV, v.v.i. Praha, 2008. Dostupné na praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_268.pdf



2.2 Nediskriminační a etický nábor a výběr zaměstnanců

Proces přijímání a povyšování pracovníků je prvním krokem k rovnosti žen a mužů a jejich vyváženému zastoupení v rozhodovacích pozicích. Je důležité, aby nábor (inzerce) a výběr nových zaměstnanců byl nediskriminační a nebyl ovlivněn genderovými stereotypy. Pravidla a postupy tohoto procesu by měly být definovány a všem známé (nejen vlastním zaměstnancům, ale také osobám, která se o pracovní pozice ucházejí).

Výběr úředníků v územní samosprávě je upraven v [zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů](#). Ustanovení tohoto zákona zaručují transparentnost výběrového řízení, když stanoví kroky v tomto procesu. Samotný průběh výběru uchazečů však zákon ponechává na územním samosprávném celku. Zde je již na zaměstnavateli, aby zajistil a dodržel postupy při tomto procesu v souladu s příslušnou legislativou.

Při získávání a výběru uchazečů je zakázána přímá i nepřímá diskriminace z důvodů uvedených v zákoně zákon č. [198/2009 Sb.](#), o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon). Zákon č. [435/2004 Sb.](#), o zaměstnanosti, dále rovněž stanoví, jaké informace zaměstnavatel není oprávněn od uchazečů získávat. Od uchazečů nesmí být vyžadovány informace týkající se národnosti, rasového nebo etnického původu, politických postojů, členství v odborových organizacích, náboženství, filozofického přesvědčení, sexuální orientace a dále informace, které odporují dobrým mravům.

Kladení otázek osobního charakteru či zjišťování skutečností, které nejsou relevantní pro výkon dané pracovní pozice, je při výběrovém řízení nepřipustné. Přínejmenším odpovědí na tyto otázky mohou, byť nevědomky (v důsledku stereotypů), vést k znevýhodnění uchazeče a jeho odmítnutí. Zaměstnavatelé se tak vystavují možnému postihu za diskriminaci. V neposlední řadě se doporučuje vyhýbat se rovněž dalším praktikám, které nejsou přímo diskriminační, nicméně mohou vést k negativnímu vnímání zaměstnavatele ze strany uchazeče:

- 1) **Vyžadování nepodstatných znalostí a zkušeností.** K formám nepřímé diskriminace při získávání nových zaměstnanců patří požadování určitých zkušeností nebo znalostí, a to tehdy, pokud tyto znalosti a zkušenosti nemají pro úspěšný výkon daného pracovního místa skutečný či prokázaný význam.
- 2) **Při vyžadování referencí** na uchazeče je třeba postupovat citlivě. V případě vyžadování tohoto typu informací by měl být uchazeč o vyžádání reference na svoji osobu srozuměn. Získávání referencí je citlivá záležitost a je třeba postupovat uvážene. Pokud uchazeč neuvede konkrétní referenční osoby ve svém životopise, je třeba ho o tyto údaje požádat. Není etické využít např. svých vlastních kontaktů u bývalého zaměstnavatele, aniž by o tom uchazeč byl předem informován.

Z hlediska vyváženého zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích (a nejen v nich) by při náboru a výběru měly být dodrženy tyto základní zásady:

- v inzerátech (oznámeních) jsou názvy pracovních pozic uváděny v mužském i ženském rodě
- požadavky nejsou zatíženy genderovými stereotypy
- požadavky a kritéria pro výběr uchazečů nejsou diskriminační, požadavky jsou přiměřené (a současně jsou ověřitelné) pro výkon práce na dané pozici



- jsou zdůvodněny odlišné požadavky, které by mohly určitou skupinu uchazečů znevýhodnit (např. odlišné pracovní podmínky ve směnném provozu, nezbytné služební cesty mimo pracoviště apod.)
- při výběru zaměstnanců by měly být využívány takové metody, které objektivně posoudí, nakolik uchazeč požadavkům na danou pozici vyhovuje (včetně ověření požadovaných tzv. „měkkých dovedností“).

Další doporučení v oblasti získávání a výběru zaměstnanců:

- informování uchazečů o aktivitách zaměstnavatele v oblasti sladování pracovního a soukromého života (prezentace zaměstnavatele v oblasti rovného zacházení)
- vypracování pravidel, manuálů nebo principů, které jasně stanoví postupy výběru nových zaměstnanců
- požadavky kladné na uchazeče by měly vycházet z popisů pracovních činností dané pozice, případně z kompetenčních modelů
- proškolení vedoucích zaměstnanců a dalších osob, které se podílejí na výběru uchazečů z hlediska nastavených postupů a pravidel pro výběrové řízení
- proškolení vedoucích zaměstnanců a dalších osob, které se na výběru uchazečů podílejí, v oblasti nediskriminačního výběru uchazečů
- zajištění vyváženého zastoupení žen a mužů ve výběrových komisích (je-li to možné)
- prezentace mužů a žen ve vedoucích pozicích v organizační struktuře (např. formou statistik).

2.3 Profesionální a osobní rozvoj vedoucích zaměstnanců

Na vedoucí zaměstnance jsou kladeny zvýšené nároky, pokud se týká jejich odborných znalostí i dovedností, které souvisejí s jejich řídicí funkcí. Ve své každodenní práci řeší nejen své odborné pracovní povinnosti, ale také se potýkají s řadou situací v rámci interakce se svými podřízenými. Tyto dovednosti jim umožňují zvládat běžné nebo konfliktní situace spojené mimo jiné také s tématem rovnosti, rovných příležitostí a diskriminace. Vedoucí zaměstnanci musí mít proto nejen znalosti v problematice rovného zacházení, ale také mít dostatečné komunikační schopnosti a dovednosti, aby mohli tyto situace efektivně řešit a zvládat.

Trénink manažerských dovedností. Vzdělávání zaměřené na manažerské dovednosti zahrnuje např. trénink v komunikačních dovednostech, včetně asertivní komunikace a verbální a neverbální komunikace, řešení konfliktů, řízení času, facilitace, prezentačních dovednostech apod.

Vzdělávání v oblasti rovných příležitostí. Vzdělávání je zaměřené na právní úpravu práva na rovné zacházení a nediskriminačního chování, problematiku předsudků a genderových stereotypů, motivaci vedoucích zaměstnanců (i ostatních zaměstnanců) k rovnosti příležitostí.

Optimálním typem manažerského vzdělávání z hlediska rovného zacházení je trénink manažerských dovedností spojený s problematikou rovných příležitostí, zaměřený na konkrétní problematiku situace, se kterými se může vedoucí zaměstnanec při své práci setkat.

Mentoring. Efektivní metodou osobního rozvoje vedoucích zaměstnanců je mentoring, který představuje proces, v rámci něhož mentor poskytuje podporu a rady týkající se nejrůznějších oblastí (nejen) kariérního rozvoje. V profesním rozvoji a kariérním růstu funguje dobře



zejména vnímání pozitivních vzorů, se kterými se muži a ženy mohou identifikovat a učit se od nich. Rolové modely jsou velice důležitou a efektivní metodou.

Koučování. Principem koučování je zvýšení uvědomění koučovaného a podpora zodpovědnosti koučovaného za jeho kroky či rozhodnutí. Koučování probíhá formou rozhovoru. Cílem této metody je, aby koučovaný sám nacházel odpovědi na otázky, které jsou důležité pro jeho osobní a profesní život. Kouč pomáhá vhodnými otázkami nalézat odpovědi a možnosti pro vyřešení daného problému. Není tedy ani školitelem, mentorem, neposkytuje koučovanému rady, jak situaci řešit. Cílem této metody je, aby sám koučovaný našel nejvhodnější způsob řešení a současně i případně přehodnotil své dosavadní kroky. To vede k sebeuvědomění a seberozvoji daného jedince. Ten však musí mít pro takový krok motivaci. Důležité pro použití této metody tedy je, aby se sám pro tento způsob svého rozvoje rozhodl a souhlasil s ním.

Koučink může být prováděn interním nebo externím koučem.

V rámci koučování poskytovaného ze strany zaměstnavatele by měla být stanovena pravidla, mezi něž patří např. tato:

- koučovaný musí s touto metodou souhlasit
- setkání kouče s koučovaným nesmí probíhat na úkor jeho pracovních povinností
- informace, které jsou obsahem schůzek koučovaného s koučem, jsou důvěrné
- témata koučování jsou primárně pracovní
- je stanovena délka sezení
- sezení probíhá na pracovišti zaměstnavatele.

3 Doporučení postupu při realizaci Opatření č. 3 Akčního plánu

Opatření 3	Vyrovnané zastoupení v rozhodovacích pozicích (a nejen v nich) z hlediska pohlaví, věku i zdravotního stavu
Cíl	Podpora vyváženého zastoupení z hlediska pohlaví, věku a zdravotního stavu a podpora profesního a osobního rozvoje zaměstnanců nejen ve vedoucích pozicích

3.1 Doporučení postupu při realizaci Aktivita 3.1

Aktivita 3.1	Odstraňovat stereotypy a předsudky ve vztahu k pohlaví, věku a zdravotnímu stavu
Popis aktivity	Pracovní místa v managementu jsou náročná z hlediska vyžadovaných schopností, dovedností, intenzity pracovního nasazení a rovněž z hlediska časových nároků. Ženám i některým věkovým skupinám zaměstnanců však často chybí potřebné sebevědomí na vykonávání vrcholové pozice, projevují menší zájem o postup na vedoucí pozice z důvodu péče o rodinné příslušníky, často jsou tzv. sendvičovou generací. Významným faktorem v motivaci k vykonávání náročné řídicí funkce je u těchto zaměstnanců sebeuplatnění, potřeba uznání od ostatních nebo potřeba dokázat ostatním, že i oni jsou schopni danou pozici úspěšně zvládat.



	<p>Zaměstnancům bude komunikován zájem úřadu a podpora při jejich pracovním postupu a odborném růstu formou prezentace těchto skupin ve vedoucích pozicích a předávání jejich zkušeností jako příkladů dobré praxe (např. v „Razítkovinách“ KrÚ).</p> <p>Úřad zajistí osvětu zaměstnanců v oblasti sladování soukromého a pracovního života.</p>
Indikátor plnění	<p>Osvěta zaměstnanců</p> <p>Zveřejňování příkladů dobré praxe</p>
Postup při realizaci aktivity	
<p>KrÚ podporuje vyrovnané zastoupení žen a mužů v rozhodovacích pozicích. Tomu nasvědčují kromě jiného statistická data o zastoupení žen a mužů ve funkcích vedoucích odborů a oddělení úřadu. Ženy a muži jsou v těchto pozicích zastoupeni paritně, na tomto stavu se bezpochyby podílí přístup KrÚ v oblasti rovného zacházení s celou řadou aktivit při sladování soukromého a pracovního života zaměstnanců.</p> <p>V rámci naplňování opatření č. 3 Akčního plánu se doporučuje z hlediska diverzity a Age managementu zaměřit se rovněž na prevenci, zamezení a odstraňování stereotypů a předsudků, které mohou být překážkou pro vyvážené zastoupení žen a mužů, a to nejen v rozhodovacích pozicích.</p> <p>Doporučuje se</p> <ul style="list-style-type: none">➤ vhodným způsobem deklarovat podporu a zájem úřadu na odborném růstu a pracovním postupu svých zaměstnanců bez ohledu na jejich, pohlaví, věk a zdravotní stav➤ začlenit problematiku nevíтанých, resp. negativních stereotypů a předsudků do přednášek v rámci školení vztahujících se k tématu rovného zacházení, nediskriminaci, Age managementu a diverzity➤ prezentovat úspěchy či významné pracovní počiny (nejen) vedoucích zaměstnanců, které mohou být dobrým příkladem a motivací pro ostatní zaměstnance v jejich dalším osobním i profesním rozvoji (při rovnocenném prezentování žen a mužů)➤ nadále pravidelně informovat zaměstnance o aktivitách KrÚ v oblasti sladování soukromého a pracovního života➤ nadále informovat širokou veřejnost a uchazeče o zaměstnání na KrÚ o aktivitách v oblasti sladování soukromého a veřejného života (výroční zprávy v oblasti rovného zacházení, na internetových stránkách KrÚ).	

3.2 Doporučení postupu při realizaci Aktivity 3.2

Aktivita 3.2	Rozvíjet strategii nábory nových zaměstnanců
Popis aktivity	<p>Při získávání a výběru zaměstnanců musí být dodrženy nejen zákonné požadavky zakazující diskriminaci uchazečů, ale také základní etická pravidla výběrového a přijímacího řízení. Jejich opomíjení může poškodit pověst úřadu jako zaměstnavatele na trhu práce, ale i motivaci a loajalitu uchazečů, kteří projeví zájem pro úřad pracovat. Předpokladem pro profesionální výběr, při kterém jsou respektovány zásady a principy rovného zacházení a</p>



	<p>posuzování uchazečů je oproštěno od předsudků a stereotypů, je profesionální přístup všech osob, které se výběrových řízení při obsazování pracovních míst za zaměstnavatele účastní a které jako první prezentují uchazeči firemní kulturu úřadu.</p> <p>V rámci plnění Akčního plánu bude zpracována metodická příručka pro vedoucí i řadové zaměstnance v oblasti rovného a nediskriminačního výběru mezi uchazeči o volná pracovní místa.</p>
Indikátor plnění	Zpracování metodické příručky pro výběrová řízení v oblasti rovného a nediskriminačního výběru mezi uchazeči o volná pracovní místa
Postup při realizaci aktivity	
<p>Proces získávání a výběru nových zaměstnanců v územní samosprávě je upraven v zákoně č. 312/2002Sb. KrÚ deklaruje rovný a nediskriminační přístup při získávání a výběru zaměstnanců. Při realizaci výběrového řízení je dodržován princip rovných příležitostí mezi muži a ženami, názvy pracovních míst jsou genderově vyvážené, tj. zahrnují mužské i ženské tvary.</p> <p>Stávající právní úpravu a praxi doplní metodická příručka pro výběrová řízení z hlediska rovného a nediskriminačního výběru uchazečů.</p> <p>1. krok: Zpracování metodické příručky pro výběrová řízení v oblasti rovného a nediskriminačního výběru uchazečů</p> <p>Metodická příručka by měla zahrnovat teoretickou a praktickou část.</p> <p>Doporučený obsah:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ definice přímé a nepřímé diskriminace včetně všech její forem a výčet diskriminačních důvodů➤ přípustné formy rozdílného zacházení➤ zásady rovného a nediskriminačního zacházení při získávání zaměstnanců (nediskriminační požadavky, inzerce apod.)➤ zásady nediskriminačního a etického výběru zaměstnanců (způsoby vedení pohovorů a potenciálně diskriminační otázky, způsoby objektivního posuzování uchazečů, odstraňování předsudků a stereotypů)➤ praktické ukázky a návody na řešení diskriminačního jednání. <p>2. krok: Seznámení zaměstnanců s metodickou příručkou</p> <p>S metodickou příručkou by měli být prokazatelně seznámeni zejména všichni vedoucí zaměstnanci, personalisté a dále ostatní zaměstnanci, kteří se podílejí na výběrových řízeních. Je vhodné zajistit dostupnost metodické příručky pro všechny zaměstnance KrÚ na intranetových stránkách a o jejím vzniku informovat kanály běžně využívanými pro interní komunikaci uvnitř KrÚ.</p>	

3.3 Doporučení postupu při realizaci Aktivity 3.4

Aktivita 3.4	Podporovat profesní a osobní rozvoj vedoucích zaměstnanců v oblasti
---------------------	--



	rovných příležitostí a sladování
Popis aktivity	<p>1. Vedoucí zaměstnanci hrají při uplatňování a prosazování politiky rovných příležitostí a rovného zacházení v KrÚ důležitou roli. Jejich úkolem je nejen mít v této oblasti potřebné znalosti, ale také potřebují disponovat dovednostmi, které jim umožní efektivně komunikovat jak cíle zaměstnavatele při uplatňování rovnosti vůči svým podřízeným, tak potřeby a problémy zaměstnanců vůči vedení KrÚ. Vedoucím zaměstnancům úřad vytváří rovné podmínky a snaží se jim zajišťovat dostatečnou podporu a příležitosti pro osobní rozvoj. Důraz přitom klade nejen na profesní vzdělávání, ale také na rozvoj jejich osobnostních schopností, které tvoří důležitou součást jejich manažerských kompetencí.</p> <p>V rámci Akčního plánu se úřad zaměří zejména na posilování a zvyšování komunikačních dovedností, včetně asertivní komunikace, a dalších manažerských dovedností svých vedoucích zaměstnanců, které jsou nezbytné pro plnění jejich úlohy při zajišťování rovnosti na KrÚ.</p> <p>2. Efektivním nástrojem osobního rozvoje manažerů je koučink, jehož cílem je nejen podpora a rozvoj potenciálu jedince, ale je současně také metodou pro nacházení řešení nových, obtížných či náročných situací. Vedoucím zaměstnancům přináší koučink, jako forma vzdělávání a rozvoje, větší samostatnost a kompetentnost k výkonu své práce včetně vedení pracovních týmů. V oblasti uplatňování rovnosti pak může významnou mírou koučink přispět k řešení konfliktních situací na pracovišti a působit jako prevence nerovného či diskriminačního jednání.</p> <p>V rámci Akčního plánu KrÚ provede pilotní uplatnění koučinku v oblasti rovných příležitostí a sladování v praxi. Pilotní ověření vyhodnotí. S ohledem na výstupu a přijme vhodná opatření do další praxi KrÚ v této oblasti.</p>
Indikátor plnění	<p>1. Počet účastníků (vedoucích zaměstnanců) proškolených v problematice rovných příležitostí a sladování pracovního a soukromého života</p> <p>Počet účastníků (vedoucích zaměstnanců) proškolených v oblasti vedení lidí (manažerské dovednosti včetně manažerské komunikace)</p> <p>2. Pilotní uplatnění koučinku v oblasti rovných příležitostí a sladování v praxi, jeho vyhodnocení a přijmutí vhodných opatření v další praxi KrÚ v této oblasti.</p>
Postup při realizaci aktivity	
<u>Manažerské a komunikační dovednosti</u>	
1. krok: Výběr poskytovatele vzdělávání v oblasti manažerských dovedností a/nebo v oblasti rovných příležitostí	
Výběr poskytovatele služby závisí na obvyklých postupech KrÚ. Doporučuje se vybraného poskytovatele této služby seznámit s největšími úskalími či problematickými	



oblastmi, na které je třeba se při vzdělávání zaměřit (např. komunikační dovednosti). Lze oddělit vzdělávání zaměřené na manažerské dovednosti od vzdělávání v oblasti rovných příležitostí, rovného zacházení, diskriminace. Optimálním vzděláváním však bude spojení manažerských dovedností ve spojení s oblastí práva na rovné zacházení a odstraňování stereotypů a předsudků.

Doporučený obsah(y) kurzu(ů) s ohledem na téma akčního plánu:

- základní dovednosti manažera s důrazem na komunikační dovednosti, včetně asertivní komunikace, verbální a neverbální komunikace
- řešení konfliktů
- sebeřízení
- zvládání emocí v náročných situacích
- stress management
- rovné zacházení a nediskriminace při výběru zaměstnanců a v průběhu pracovního poměru
- sladování pracovního a soukromého života.

2. krok: Realizace vzdělávací akce

Vzdělávání by se měli zúčastnit všichni vedoucí zaměstnanci KrÚ. Již během probíhajících kurzů mohou být shromažďovány náměty a připomínky účastníků, týkající se dané problematiky, které mohou napomoci k identifikaci problematických oblastí.

3. Vyhodnocení vzdělávací akce

Budou vyhodnoceny přínosy kurzu a hodnocení jednotlivými účastníky. To může sloužit do budoucna pro plánování dalších relevantních vzdělávacích aktivit. Pro účely akčního plánu budou sledovány indikátory plnění dané aktivity.

2) Pilotní koučink

1. krok: Výběr dodavatele koučinku

KrÚ dle interních pravidel a postupů vybere dodavatele vzdělávací aktivity.

2. krok: Pilotní ověření

KrÚ provede pilotní koučink u vybraných vedoucích zaměstnanců v případech konfliktních či obtížných situacích souvisejících s dodržováním rovných příležitostí, resp. sladováním a rovným zacházením.

3. krok: Vyhodnocení pilotního ověření koučinku

KrÚ provede vyhodnocení použité metody koučinku a přijme opatření pro další praxi. Při vyhodnocení se doporučuje vzít v úvahu zejm.:

- účinnost metody, tj. zda vedla k žádoucímu výsledku
- efektivitu nákladů vs. dosažené výsledky.

Na základě vyhodnocení rozhodne KrÚ o dalším postupu, resp. začlenění metody koučinku do svého programu vzdělávacích aktivit jako součásti zajišťování práva na rovného zacházení v rámci úřadu.



4 Doporučená literatura

HABERLEITNER, Elisabeth, a kol.: *Vedení lidí a koučování v každodenní praxi*. Praha: Grada, 2009

JUNOVÁ, Blanka: *Čas pro změnu: k rovnováze práce a soukromí*. Dostupné na: <http://www.pracnadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>

KOLMAN, Luděk: *Výběr zaměstnanců: Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: Linde, 2004.