



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Brožura příkladů dobré praxe z oblasti rovných příležitostí pro pečovatelské služby

Vypracovala: Mgr. Kateřina Kaňoková, genderová expertka
Prosinec 2021

Dokument „Brožura příkladů dobré praxe z oblasti rovných příležitostí pro pečovatelské služby“ byl vytvořen v rámci projektu „*Implementace doporučení genderových auditů jako nástroj odstranění genderových stereotypů v členských organizacích České asociace pečovatelské služby*“, reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010568, jehož realizátorem je Česká asociace pečovatelské služby (IČ: 69836698). Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost.

Obsah

1. Rovné příležitosti a jejich důležitost	2
2. Zavádění rovných příležitostí do každodenní praxe	4
2.1 Personální politika	5
2.1.1 Proces oslovení pracovních sil	5
2.1.2 Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců/kyň, Adaptační proces	8
2.1.3 Proces propouštění/odchodu zaměstnanců/kyň	9
2.1.4 Vzdělávání a kariérní rozvoj	11
2.1.5 Age management, věková diverzita.....	12
2.2 Hodnocení a odměňování	15
2.2.1 Systém hodnocení	15
2.2.2 Odměňování	16
2.2.3 Benefity	19
2.3 Sladování osobního a pracovního života.....	21
2.3.1 Flexibilní formy práce	21
2.3.2 Aktivity usnadňující kvalitnější sladování osobního a pracovního života.....	23
2.3.3 Management mateřské/rodičovské dovolené	25
2.4 Kultura organizace a pracovního prostředí.....	28
2.4.1 Přístup k politice rovných příležitostí	28
2.4.2 Systém komunikace	30
2.4.3 Pracovní prostředí	31
3. Slovo závěrem a poděkování	33

Přílohy

Příloha č. 1: Rovné příležitosti v kostce

Příloha č. 2: Slovníček pojmů

Příloha č. 3: Vzor Antidiskriminační směrnice

Příloha č. 4: Vzor Směrnice Management mateřské a rodičovské dovolené

Příloha č. 5: Vzor Směrnice Systém adaptačního procesu a metodika vstupního školení

1. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A JEJICH DŮLEŽITOST

Rovné příležitosti jsou jednou z priorit demokratické společnosti, dlouhodobou prioritou EU (již od roku 1957) a deklarovanou prioritou Vlády ČR (od roku 1998).

Trh práce není neutrálním místem – je ovlivněn stereotypy a prochází vývojem. Podpora rovných příležitostí na trhu práce je velmi důležitá. Rovné příležitosti jsou základem pro budování zdravé organizační kultury, zdravé komunikace, maximálního využívání kompetencí a dovedností všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Patří sem také aktivní podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života, která s tématem rovných příležitostí úzce souvisí.

Prosazování rovných příležitostí je vnímáno také jako součást společenské odpovědnosti zaměstnavatele. Sociální pilíř společenské odpovědnosti v sobě zahrnuje právě oblast rovných příležitostí a oblast PÉČE o zaměstnance a zaměstnankyně.

Zaměstnavatelé v oblasti služeb sociální péče jsou jisté specifikum. Jejich náplní a činností je péče o druhé. Je nutné zmínit, že i péče samotná se pojí s předsudky, kdy už od nepaměti se péče o druhé bere jako „ženská práce“, kdy ve společnosti často rezonuje, že právě ženy se mají starat a pečovat o druhé.

Péče se dotýká všech. Sociální pracovníci a pracovnice, pečovatelé a pečovatelky se starají a pečují o lidi všech věkových kategorií od malých dětí, přes dospívající, dospělé, až po seniory a seniorky, kteří jsou odkázáni na pomoc jiného člověka. Přestože se jedná o odborníky a odbornice, bez kterých by se naše společnost potýkala s mnoha sociálními problémy, přestože je sociální oblast a oblast péče vysoce důležitá a smysluplná, je to oblast stále vysoce opomíjená a stále silně podhodnocená. I z toho důvodu pracuje v sociálních službách přibližně 85% žen.

Je důležité uvědomit si, že lidé, kteří pracují v sociální sféře, pracují často ve stresu a nad rámec stanovených povinností. Věnují mnoho energie tomu, aby lidem, o něž se starají a kterým péči poskytují, žili důstojně, aby jim byl dán respekt a férové jednání.

Respekt, férové jednání, úctu a důstojné podmínky si jistě zaslouží i sami sociální pracovníci a pracovnice, pečovatelé a pečovatelky. Ze strany nás, široké veřejnosti, a také ze strany zaměstnavatelů. V posledních dvou letech období pandemie máme navíc více než kdy jindy možnost přesvědčit se o tom, jak důležitá a nezastupitelná je péče o naše blízké. Respekt, vděk a společenské uznání za svoji náročnou každodenní práci si zaslouží všichni ti, kteří pečují a kteří poskytují sociální služby v první linii.

Mezi zásady pečovatelské služby patří individuální přístup ke klientovi, respektování jeho osobnosti, názoru, potřeb a přání, důraz na dodržování lidských práv a svobod. Těmito zásadami by se měli, v kontextu rovných příležitostí, řídit také sami zaměstnavatelé ve vztahu ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním.

Tato brožura představuje zavádění rovných příležitostí do každodenní praxe personální politiky zaměstnavatelů. Zahrnuje osvětu, inspiraci a také příklady dobré praxe těch zaměstnavatelů, kteří působí v oblasti sociálních služeb a péče. Jedná se o pět členských organizací, které byly zapojeny do projektu ČAPS, České asociace pečovatelské služby „*Implementace doporučení genderových auditů jako nástroj odstranění genderových stereotypů v členských organizacích České asociace pečovatelské služby*“ a u kterých byly realizovány genderové audity:

Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.

Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.

Res vitae, z.s.

Sociální služby Uherský Brod, p.o.

Sociální služby SOVY, o.p.s.

Ze závěrů genderových auditů vzešly příklady dobré praxe, jež mohou inspirovat všechny zaměstnavatele, kteří chtějí být společensky odpovědní, otevření a mají zájem o zdravou vnitřní kulturu své organizace.

2. ZAVÁDĚNÍ ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ DO KAŽDODENNÍ PRAXE

Pro zaměstnavatele platí, že rovné příležitosti, diverzita, sladování práce a rodiny, flexibilní úvazky, lidská a zároveň systematická komunikace organizace uvnitř i navenek – to vše zlepšuje a posiluje organizační kulturu a zároveň zajišťuje velmi kvalitní pracovní prostředí.

Zaměstnavatelům, kteří si chtějí zmapovat svoji personální politiku optikou rovných příležitostí, lze doporučit Genderový audit (tzv. audit rovných příležitostí a diverzity), jehož smyslem je zmapovat všechny klíčové oblasti, shrnout pozitivní zjištění a doporučit příklady dobré praxe, které v rámci jiných organizací, v kontextu rovných příležitostí, fungují.

Tato Brožura je rozdělena do čtyř kapitol – klíčových oblastí, 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 propojené, navzájem se ovlivňují a jsou klíčové pro kvalitní pracovní prostředí a zdravou, respektující organizační kulturu.

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 pěti organizací, které byly zapojeny v projektu rovných příležitostí a které prošly genderovým auditem \(kontakty na tyto organizace a poděkování za spolupráci je v Závěrečném slovu\).](#)

Tato brožura je zároveň manuálem pro všechny organizace, působící v sociální oblasti, které se chtějí inspirovat a aplikovat téma rovných příležitostí do své vlastní strategie personální politiky.

2.1 Personální politika

Personální politika každé organizace je zásadní pro uplatňování principu rovných příležitostí, neboť se týká procesů náboru, výběru, adaptačního procesu, kariérního postupu, kariérního i lidského rozvoje zaměstnanců/kyň až po systém odchodu a propouštění. Jako taková může pak mít nezanedbatelnou genderovou dimenzi, stejně jako dimenzi věkovou a zdravotní. Kapitola personální politika je rozdělena do pěti podkapitol:

1. Proces oslovení pracovních sil
2. Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň a Adaptační proces
3. Proces propouštění a odchod zaměstnanců a zaměstnankyň
4. Vzdělávání a kariérní rozvoj
5. Age management, věková diverzita

2.1.1 Proces oslovení pracovních sil

Každý zaměstnavatel, který chce své zaměstnance a zaměstnankyně motivovat, by měl vědět, koho zaměstnává a měl by dobře své zaměstnance a zaměstnankyně znát. Je důležité sledovat si strukturu a personální obsazení své organizace 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.

Proces oslovení pracovních sil je „startovní čarou“ pro proces přijímání při dodržování zásad rovných příležitostí. Z hlediska genderově korektního přístupu je důležitá otázka genderově korektního procesu oslovení uchazečů a uchazeček o zaměstnání. Z hlediska procesu oslovení je důležitý zejména způsob, jakým je volné místo avizováno (jazyk, požadavky). Samotná koncepce oslovení nesmí obsahovat nežádoucí prvky, které předem přímo či nepřímo eliminují určité skupiny možných uchazečů a uchazeček. Sociální sféra je silně feminizovaná, proto je důležité v rámci náboru oslovovat cíleně také muže.

Jaká data (personální statistiky) sledovat v kontextu rovných příležitostí?

- ▶ Genderové statistiky (rozdělené dle pohlaví) řadové zaměstnanecké populace a jednotlivých vedoucích úrovní.
- ▶ 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 různých 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.

Jaké kroky dělat na podporu korektního náboru v kontextu rovných příležitostí?

- ▶ 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, např. formou „*Na pozici vítáme také muže*“, „*Pozice je vhodná pro ženy*“, „*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.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Vedení statistik (mapování struktury)** zaměstnanců a zaměstnankyň z hlediska genderu, věku, délky trvání zaměstnaneckého poměru, zdravotního stavu i rodičovství. (*všechny auditované organizace*)
- ▶ **Dokument „Personální zajištění služeb a profesního rozvoje zaměstnanců a zaměstnankyň“**, ve kterém je ukotven proces stanovení potřeb, který vychází ze schválené organizační struktury. Dokument obsahuje jasná pravidla a posloupnost, personalistka nejprve prověří, zda volná pracovní místa nemohou být nabídnuta stávajícím zaměstnancům/kyním. Toto je z hlediska motivace a kariérního rozvoje pro zaměstnance/kyně pozitivní. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Podpora rovných příležitostí, deklarovaná veřejně, na webových stránkách organizace, Dokument „Cíle SSUB 2021 - 2023“**, který obsahuje respekt k uživatelům

i respekt k zaměstnancům/kyním, včetně podpory rovných příležitostí, diverzity i oblasti sladování. V rámci cílů je také rozvoj osvěty a prevence projevů diskriminace především na základě pohlaví, rasy, sexuální orientace aj. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

- ▶ **Oficiální zavedení Rotačního programu**, jehož cílem je seznámit všechny zaměstnance/kyně v přímé péči s pracovními postupy na jiných pracovištích/odděleních tak, aby tak byl zmapován potenciál jednotlivého zaměstnance/kyně a zajištěna vzájemná zastupitelnost. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Etický kodex (zveřejněný také na webu organizace)**, který je součástí vnitřních norem organizace a platí ve vztahu ke klientům služeb, k zaměstnavateli, ke svým spolupracovníkům. Kodex jasně vyjadřuje respekt ke všem zaměstnancům/kyním a vymezuje se proti diskriminaci. Veřejně dostupný Etický kodex je zároveň také informací pro uchazeče a uchazečky o zaměstnání. (*všechny auditované organizace*)
- ▶ **Náborový leták, s cílem oslovovat na pracovní pozice jak ženy, tak i muže**, který obsahuje genderovou korektnost, transparentní potřeby i nabídku ze strany zaměstnavatele, a také apel na uchazeče a uchazečky o práci
- ▶ **Genderově korektní inzerce**, kdy inzerované pracovní pozice oslovovaly ženy i muže.



www.ssub.cz



Hledáte smysluplnou práci?

Chcete, aby Vaše činnost byla někomu užitečná?

Zkuste práci pečovatelky /pečovatele.

Pečovatelská služba Uherský Brod hledá do svého týmu pečovatelku/pečovatele (pracovníka v sociálních službách)

Náplní práce je pomoc zejména seniorům s běžnými denními činnostmi (např. péče o osobu, hygiena, pomoc s oblékáním, podání jídla, nákupy, pochůzky, pomoc s domácností, praní prádla apod.)

Co k této práci potřebujete?

- chuť pracovat s lidmi a pro lidi,
- čistý trestní rejstřík,
- být aktivní řidička,
- minimálně vzdělání s vyučným listem,
- spolehlivost a zodpovědnost,
- empatii a sociální citění,
- dobré komunikační schopnosti,
- kurz pro pracovníky v sociálních službách (ten si ale můžete udělat až během práce u nás).

Co nabízí naše organizace?

- perspektivní, stabilní a smysluplné zaměstnání,
- velmi dobré pracovní zázemí a kolektiv,
- dobré finanční ohodnocení,
- osobní příplatek,
- příspěvek na stravování,
- 5 týdnů řádné dovolené,
- 3 dny zdravotního volna,
- podpora vzdělávání a profesního rozvoje.

Zaujalí jsme vás? Kontaktujte nás!

Adresa: Pečovatelská služba Uherský Brod
Za Humny 2292, 688 01 Uherský Brod

Telefon: 731 832 918

E-mail: jitka.vrankova@ssub.cz



SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÝ BROD, příspěvková organizace
Za Humny 2292, 688 01, Uherský Brod

vypisují

VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ

na obsazení pracovního místa v Pečovatelské službě (PS) Uherský Brod

sociální pracovník / pracovnice

PŘEDPOKLADY:

- ☞ občan ČR, příp. cizí státní občan mající v ČR trvalý pobyt
- ☞ věk nad 18 let
- ☞ svěprávnost, způsobilost k právním úkonům
- ☞ bezúhonnost
- ☞ dokončené vyšší odborné vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání (Bc., Mgr.) v oborech zaměřených na sociální práci, sociální pedagogiku, sociálně právní činnost, charitní a sociální činnost, sociální politiku, sociální patologii apod.
- ☞ praxe v oboru výhodou, ale ne podmínkou
- ☞ aktivní řidič/ka
- ☞ znalost práce na PC
- ☞ dobré komunikační schopnosti, schopnost metodicky vést kolektiv
- ☞ kreativita, spolehlivost, samostatnost, flexibilita v pracovních činnostech
- ☞ aktivní a zodpovědný přístup k práci

NÁPLŇ PRÁCE:

- ☞ základní sociální poradenství, jednání se zájemci o službu, provádění sociálního šetření, vedení sociální agendy, řešení sociálně právních problémů, analytická a metodická činnost, depistážní činnost, spolupráce s jinými úřady a obcemi apod.

PŘÍHLÁŠKA UCHAZEČE MUSÍ OBSAHOVAT:

- ☞ jméno, příjmení a titul uchazeče
- ☞ datum a místo narození uchazeče
- ☞ státní příslušnost uchazeče
- ☞ místo trvalého pobytu, příp. bydliště
- ☞ číslo občanského průkazu nebo číslo dokladu o povolení pobytu, jde-li o cizího státního občana
- ☞ datum a podpis uchazeče

K PŘÍHLÁŠCE NUTNO DOLOŽIT:

- ☞ životopis s uvedením dosavadní praxe
- ☞ výpis z evidence Rejstříku trestů ne starší než 3 měsíce
- ☞ ověřenou kopii dokladu o nejvyšším dosaženém vzdělání
- ☞ kopii řidičského průkazu

2.1.2 Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců/kyň, adaptační proces

Výběr a také přijímání zaměstnanců/kyň by měl být transparentní. V této souvislosti by měly být tyto procesy náležitě zdokumentovány a archivovány. Kritéria výběru by měla být formulována genderově korektním jazykem. Důležitý je také systém Adaptačního procesu a zaškolení, kdy zde se jedná o důležitou a užitečnou aktivitu pro hladké zapracování nového kolegy/ně do týmu a pracovního prostředí.

Jaké kroky dělat na podporu výběru a přijímání nových zaměstnanců/kyň a na podporu systému adaptačního procesu, v kontextu rovných příležitostí?

- ▶ Dbát na korektnost inzerce.
- ▶ Absolvovat vzdělávání na podporu rovného zacházení a genderové korektnosti u všech osob, zodpovídajících za nábor a výběrové řízení v organizaci.
- ▶ Disponovat Směrnicí řízení lidských zdrojů (personální směrnici), ke je jasně popsán proces výběrového řízení a postup, jakým je vedeno výběrové řízení.
- ▶ Mít nastaven systém Adaptačního procesu, v rámci kterého je proces přijímání a systém adaptace ukotven, je zde stanoven garant/ka adaptačního procesu, případně mentor/ka.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Vedení organizace prošlo vzděláváním v oblasti rovného zacházení, genderové korektnosti, citlivé komunikace.** *(všechny auditované organizace)*
- ▶ **Dokument „Směrnice personální a řízení lidských zdrojů“**, kde jsou transparentně uvedeny okruhy, kterými je vedeno výběrové řízení, jsou zde ukotveny žádané osobnostní předpoklady uchazečů/ček o práci a také je zde seznam možných typů otázek, které se vztahují k osobnostním předpokladům. Přílohu dokumentu tvoří formuláře: Plán osobních cílů pracovníka/ce, Hodnocení zkušební doby, Plán zácviku, Vzdělávací plán. *(Res vitae, z.s.)*
- ▶ **Plánované a zrealizované aktivity, týkající se procesu adaptace:** Tvorba formuláře adaptačního procesu, Tvorba Individuálního zaškolovacího plánu, Zavedení rotačního programu. *(Sociální služby Uherský Brod, p.o.)*
- ▶ **Vizuální a přehledné manuály pro (nové) zaměstnance/kyně**, které přehledně komunikují všem zaměstnancům/kyním postup od příchodu do zaměstnání až po odchod z pracoviště. *(Sociální služby Uherský Brod, p.o.)*
- ▶ **Dokument „Nastavení systému adaptačního procesu – Zaváděcí plán“**, kdy v rámci této aktivity byl řádně nastaven, popsán a uveden do praxe adaptační proces, a to včetně Zaváděcího plánu, který provádí vedoucí/ho adaptačního procesu a každého nového zaměstnance/kyni v jednotlivých krocích, včetně časového harmonogramu. *(Sociální služby SOVY, o.p.s.)*
- ▶ **Dokument „Pokyn k adaptačnímu procesu a vstupnímu školení zaměstnanců/kyň se zahrnutím oblasti rovných příležitostí“**, který obsahuje informace k harmonogramu adaptace, mentoringu i ke vstupnímu školení nových zaměstnanců/kyň. *(Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.)*

2.1.3 Proces propouštění/odchodu zaměstnanců/kyň

Citlivou, nicméně neoddelitelně spjatou součástí života organizace, je propouštění/odchod zaměstnanců/kyň. 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 předchází také případným nesrovnalostem a šíření kuloárních informací.

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.
- ▶ Disponovat Etickým kodexem a případně Antidiskriminační směrnicí, tedy dokumenty, které ukotvují hodnoty a morální zásady zaměstnavatele a poskytují osvětu k diskriminaci, diskriminačním prvkům a k setkání se s nevhodným chováním na pracovišti.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Dokument „Protokol při ukončení pracovního poměru“**, v rámci kterého je celý systém ukončení pracovního poměru zaměstnaných osob formalizován a řídí se příslušnými ustanoveními Zákoníku práce. (*Sociální služby SOVY o.p.s.*)
- ▶ **Dokument „Výstupní dotazník pro zaměstnance/kyně“**, který obsahuje také možné uvedení důvodu ukončení pracovního poměru a žádost o zpětnou vazbu ze strany odcházející/ho směrem k zaměstnavateli. (*Sociální služby SOVY o.p.s.*)
- ▶ **„Zavedení výstupního pohovoru s využitím Výstupního dotazníku při odchodu zaměstnance/kyně“**, který obsahuje citlivé mapování důvodu odchodu zaměstnance/kyně a také otázky, vyzývající ke zpětné vazbě ze strany odcházejícího zaměstnance/kyně. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Směrnice pro zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti“**, která obsahuje osvětu k diskriminaci a jejím formám a také konkrétní způsob řešení, včetně formuláře pro Stížnost a formuláře pro Řešení případu stížnosti. (*všechny auditované organizace*)
- ▶ **Dokument „Krizový plán organizace“**, který je vytvořen pro období trvání obtížné situace (personální, organizační, či pandemické). (*Res Vitae, z.s.*)

2.1.4 Vzdělávání a kariérní rozvoj

Cílem vzdělávání v kontextu rovných příležitostí 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).

Vzdělávání je také důležitou konkurenční výhodou jak směrem ven, tak dovnitř organizace. Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladčování soukromého a pracovního života.

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.
- ▶ 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 na téma rovných příležitostí, genderové korektnosti a diskriminace a realizovat jej pro všechny zaměstnané, v pravidelné periodicitě.
- ▶ vést statistiky povyšování v rozdělení na muže a ženy a v závislosti v čase.
- ▶ 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.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů v oblasti sociálních služeb a péče

- ▶ **Realizované vzdělávání v oblasti rovných příležitostí, zaměřené na:** prevenci sexuálního obtěžování, genderové aspekty péče o klienta se zaměřením na klienta, sebehodnocení pečujících při poskytování péče, citlivou komunikaci v oblastech personální politiky, sladování pracovního a osobního života. *(všechny auditované organizace)*
- ▶ **Dokument „Pokyn k adaptačnímu procesu a vstupnímu školení zaměstnanců/kyň se zahrnutím oblasti rovných příležitostí“**, který pracuje také se systémem vstupního vzdělávání, kde je oblast rovných příležitostí zohledněna. *(Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.)*
- ▶ **Dokument „Směrnice personální a řízení lidských zdrojů“**, kde je v rámci dotazů na osobnostní předpoklady dotaz také na ochotu vzdělávat se a učit se novým věcem. *(Res vitae, z.s.)*
- ▶ **Dokument „Manuál pro hodnocení kompetencí“**, kde je také zohledněn systém vzdělávání. *(Res vitae, z.s.)*
- ▶ **Vzdělávání jako motivační faktor**, kdy jsou jako motivační prvky zmíněny příležitost k osobnímu růstu a také možnost dalšího vzdělávání. *(Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.)*
- ▶ **Individuální vzdělávací plány zaměstnanců/kyň.**
- ▶ **Proškolení vedoucích zaměstnanců/kyň v procesu sestavování individuálního vzdělávacího plánu.** *(Sociální služby Uherský Brod, p.o.)*
- ▶ **Pravidelné individuální a skupinová supervizní setkání.** *(všechny auditované organizace)*

2.1.5 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, týká se všech věkových skupin. Age management je způsob řízení s ohledem na věk a schopnosti 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 setrávat delší dobu na trhu práce.

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. V sociální oblasti je náplň všech zaměstnanců/kyň PÉČE o druhé. Sendvičová generace zaměstnanců/kyň sociálních služeb ve svém volném čase navíc často (neformálně) pečuje o své blízké, ocitá se tak pod velkým tlakem, což může mít za následek zhoršení soustředění i vliv na pracovní výkon. I z toho důvodu lze ocenit benefity, podporující také sladování a zdraví.

Jaké aktivity dělat na podporu věkové diverzity a age managementu?

Zavádění age managementu je komplexní proces, který se dotýká všech oblastí personální politiky, jak nábory, 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.
- ▶ Zvažovat věk při náboru. Diverzita týmů i s ohledem na věk může být velmi prospěšná.
- ▶ 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 zaměstnankyně, kteří mají vysoké zkušenosti a know-how, a zajistí plynulé předání jejich dovedností.
- ▶ Připravit náborové akce pro studenty a studentky.
- ▶ Organizovat školení, jak řídit diverzitní týmy.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Vedení statistik a sledování struktury zaměstnanců/kyň, a to i z hlediska věku.** (všechny auditované organizace)
- ▶ **Realizované vzdělávání pro zaměstnance/kyně, kteří jsou také v sendvičové generaci:** Sladování pracovního a osobního života, Mindfulness ke zvládnání stresu a emocí, zvládnání stresu. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Management mateřské/rodičovské dovolené, péče o osobu v domácím prostředí, dlouhodobé ošetrovné“,** kde organizace zohledňuje věkové složení zaměstnanců/kyň, kteří čelí zvýšené potřebě péče i v osobním životě. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Benefity, podporující oblast zdraví u všech zaměstnanců/kyň:** rehabilitace a masáže. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Vzdělávání, zohledňující specifické požadavky zaměstnanců/kyň: vzdělávání v oblasti počítačové gramotnosti.** (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)

2.2 Hodnocení a odměňování

Při posuzování nastavení personálních procesů v kontextu rovných příležitostí 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. Velice důležité je, v rámci systému motivace a hodnocení, také naslouchání a zpětná vazba. Individuální rozhovory fungují jako dobrý nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň.

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

2.2.1 Systém hodnocení

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

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.
- ▶ Zajistit provázanost mezi hodnocením a úpravou mezd.
 - Je zaměstnancům/kyním jejich nadřízenými poskytována pravidelná zpětná vazba?
 - Považují tuto zpětnou vazbu za objektivní?

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Dokument „Personální zajištění služeb a profesní rozvoj zaměstnanců/kyň“**, kde je nastaveno individuální pracovní hodnocení na každého zaměstnance/kyň. Hodnocení je prováděno vedoucí/m úseku, a to jednou ročně, vždy k 30.6. příslušného roku. Pozitivně lze ocenit sebehodnocení zaměstnanců/kyň, kdy má každý zaměstnanec/kyň možnost se PŘED hodnocením vyjádřit prostřednictvím svého sebehodnocení, může sdělit své názory a své další směřování v organizaci. Vyjádřit se může také ke svému vzdělávání. Toto vše tvoří tzv. „Podklad pro hodnocení“, který slouží jako součást hodnocení. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Pravidla pro hodnocení zaměstnanců/kyň“**, které zahrnují i Metodiku hodnocení, jež obsahuje 3 fáze: sebehodnocení (přípravu hodnocené/ho na hodnocení), vyplnění hodnotícího formuláře a samotný hodnotící/motivační rozhovor. (*Sociální služby SOVY, o.p.s.*)
- ▶ **Dokument „Hodnotící dotazník“**, který obsahuje plán osobního rozvoje. (*Sociální služby SOVY, o.p.s., Český Krumlov*)
- ▶ **Dokument „Metodika pro vedoucí zaměstnance/kyň – Jak dlouhodobě motivovat své zaměstnance/kyň“**, která tvoří také osvětu/edukaci pro vedoucí pracovníky/ce, aby si uvědomili důležitost motivace a aby pomáhali svým podřízeným také nalézt jejich vnitřní motivaci. (*Res vitae, z.s., Karlovy Vary*)
- ▶ **Optimalizace Systému hodnocení zaměstnanců/kyň**, včetně Metodiky zpětné vazby a Návodu na vedení hodnotícího/motivačního pohovoru. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Nastavení Systému finančního a morálního oceňování v organizaci**, kdy zde lze ocenit také důraz na komunikaci, kterou organizace dává v rámci hodnocení a oceňování zaměstnanců/kyň. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

2.2.2 Odměňování

Představa, že v organizacích, kde jsou kritéria odměňování, platových tarifů a pravidla příplatků jasně nastavena v některých klíčových dokumentech a tím pádem je zaručeno rovnosti v hodnocení, je někdy mylná. Ještě stále zde existuje řada jiných vlivů, tzv. nadtarifních složek, kam lze zařadit například osobní ohodnocení, odměny, příplatek za vedení, věrnostní apod. Zde všude se v některých případech může genderově nerovný přístup uplatňovat, například s argumenty typu „udržení mužů ve vedoucí funkci, muž v roli živitele, plátce hypotéky apod. Z hlediska rovnosti by mělo být tedy zajištěno, aby se pohlaví zaměstnance či zaměstnankyně nestalo důvodem pro nižší odměnu. Systém hodnocení a odměňování vnímají zaměstnanci a

zaměstnankyně jako spravedlivý tam, kde je transparentní a veřejně přístupný všem zaměstnancům/kyním, kdy je v organizaci jasně ukotveno, co vše ovlivňuje konečnou výši platu.

Jaké kroky učinit pro zajištění rovného odměňování?

- ▶ Vést podrobné statistiky dělené dle pohlaví a věku a sledující:
 - Průměrný osobní příplatek
 - Průměrná odměna (měsíčně)
 - Příplatek za vedení
 - Další mimořádné příplatky
- ▶ Provést **analýzu platové rovnosti** a zjistit, zda a jaký existuje rozdíl mezi osobním ohodnocením žen a mužů na řadové pozici a ve vedoucích funkcích. Pro to je třeba:
 - Porovnat platový tarif;
 - Porovnat osobní příplatek přiznaný;
 - 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.
 - 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 osobním ohodnocením žen a mužů na pozici vedoucích oddělení/vedoucí odboru?
 - Porovnat platový tarif
 - Porovnat osobní příplatek
 - Porovnat příplatky za vedení
 - Jsou muži a ženy na vedoucích pozicích zařazeni do srovnatelné platové třídy a platového stupně?
 - Jak jsou poskytovány mimořádné odměny?
 - Kdo čerpá mimořádné odměny z hlediska věku, pohlaví, organizační struktury?
- ▶ 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.

- ▶ Transparentní mzdová politika organizace.
- ▶ Osvěta mezi zaměstnanými s cílem odstraňovat genderové a věkové stereotypy.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Dokument „Směrnice pro zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti“**, kde SSUB, jako zaměstnavatel, deklaruje rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi, a to i pokud jde o jejich pracovní podmínky a odměňování. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Směrnice Vnitřní platový předpis“**, kde jsou transparentní a srozumitelné informace, týkající se: zařazení funkcí v organizaci do platových tříd a stupňů, informace k osobnímu příplatku a k příplatku za vedení (kdy toto je ukotveno v přehledné tabulce), souhrn všech příplatků, které organizace vyplácí. Přílohu směrnice pak tvoří: Návrh na přidělení osobního příplatku pro zaměstnance/kyně, Návrh na změnu osobního příplatku pro zaměstnance/kyně a Návrh na přidělení odměny pro zaměstnance/kyně. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Mzdový řád“**, kterým organizace stanoví pravidla pro poskytování mzdových příplatků, odměnu za pracovní pohotovost, měsíční prémie, odstupné. (*Res vitae, z.s.*)
- ▶ **Dokument „Personální zajištění služeb a profesní rozvoj zaměstnanců/kyň“**, v rámci kterého je řešen také systém hodnocení zaměstnanců/kyň, a to včetně Kritérií hodnocení, odměn a morálního oceňování zaměstnanců/kyň a motivačních faktorů. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)

2.2.3 Benefity

Systém benefitů tvoří důležitou součást podpory zaměstnanců/kyň. Jakkoliv není nárokovatelný, patří k dobré image a jeho obsah a nabízený rozsah podpor, služeb, aktivit bývá často rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnavatele a spokojenosti se zaměstnavatelem ze strany zaměstnanců/kyň. Kvalitně propracovaný benefitní systém zvyšuje motivaci a může částečně kompenzovat nižší odměnu za vykonávanou práci. Jako silný motivační faktor bývají vnímány benefity, podporující oblast sladění pracovního a rodinného/osobního života. Důležitá je struktura, nabídka a přístup k benefitnímu systému z hlediska genderové korektnosti. Příkladem lze uvést, zda není diskriminačně ukotveno, že některé aktivity mohou čerpat jen muži/ženy, či jen rodiče apod.

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.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů v oblasti sociálních služeb a péče

- ▶ **FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb)**, který může být zaměstnanci/kyněmi využíván také například na rekreaci či rehabilitaci. (*Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.*)
- ▶ **Realizace monitoringu benefitů v organizaci**, na základě kterého byl vytvořen ucelený **Seznam benefitů**, který zahrnuje také poskytnutí zdravotního volna **Sick days**. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

Zaměstnanecké výhody a benefity

OBLAST FINANČNÍ

- **Finanční odměny** – podmíněno splněním náročného a mimořádného nebo zvláštního významného úkolu.
- **Osobní příplatek** – podmíněno dlouhodobým dosahováním kvalitních výsledků vykonané práce.

OBLAST NEPENĚŽNÍHO OCENĚNÍ

- **Dárkové poukazy** v celkové hodnotě (1000,- až 1.500,- Kč), jedenkrát ročně, podmíněno délkou pracovní doby, pracovník nesmí být ve zkušební době.
- **Nepeněžní dar ve výši 2.000 Kč** při odchodu do starobního důchodu.

OBLAST PÉČE O PRACOVNÍKY

- **Příspěvek na stravování** (stravenka v hodnotě 100 Kč, zaměstnanec hradí 30 Kč, opakovaně, podmíněno odpracováním min. 3 hodin denně).
- Poskytnutí **zdravotního volna** (3 dny sick day) – 3 dny v roce, podmíněno pracovní poměr na základě smlouvy, poskytnutí za účelem nemoci. Pro nové pracovníky množství dnů odstupňováno dle délky pracovního poměru v organizaci.
- Dovolena v roce **5 týdnů**.
- **Firemní kulturní večírek** pro všechny zaměstnance – poskytnuto jednorázově, podmíněno zájmem pracovníka.
- **Individuální supervize** - 3x – 4x ročně, podmíněno aktivním zájmem pracovníka.
- **Skupinová supervize** – 3x – 4x ročně, podmíněno aktivním zájmem pracovníků.
- Poskytnutí **ochranných pracovních pomůcek**, opakovaně, podmíněno – snížit riziko poškození osobního oblečení při práci s klientem.
- **Prostředí jistoty** – pracovní poměr u zaměstnavatele, jehož zřizovatel je Územně samosprávný celek (státní orgán, pravidelný měsíční příjem).
- **Pracovní kolektiv a pracovní prostředí** – dodržování etického kodexu, demokratický přístup k vedení, otevřená komunikace, pěkné pracovní prostředí i zázemí.
- **Vzdělávání** - možnost rozsáhlého výběru školení a kurzů.
- Možnost zařazení **soukromého telefonního čísla** pod rámcovou smlouvu.

- ▶ **Benefit: Masáže a rehabilitace**, v prostorách organizace a možnost jeho využití zaměstnanci/kyněmi v rámci pracovní doby. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Mapování spokojenosti v oblasti čerpání zaměstnaneckých výhod** mezi zaměstnanci/kyněmi. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Benefit, podporující sladování: „Pružná pracovní doba“**, která je v organizaci oficiálně ukotvena a vztahuje se na všechna pracovní místa, kde to daná pozice umožňuje. (*Res vitae, z.s., Karlovy Vary*)

2.3 Slad'ování osobního a pracovního života

Při uplatňování principů slad'ování pracovního a rodinného života je velice důležité, jakým způsobem k tématu daný zaměstnavatel přistupuje. Lze konstatovat, že z pohledu zaměstnavatele, který se již věnuje oblasti slad'ování práce a rodiny aktivně, lze toto téma považovat za součást organizační kultury. Tyto organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance a zaměstnankyně a zároveň se jim snaží zajistit takové podmínky, aby z organizace neodcházeli. Péče o zaměstnané osoby je pro tento typ zaměstnavatelů zdůrazňovanou perspektivou a jistým benefitem. Pod pojmem slad'ování práce a rodiny si lze představit širokou škálu aktivit, jež jsou ideální pro kombinace pracovního a rodinného života. Patří zde například flexibilní formy práce, benefity, podporující oblast slad'ování práce a rodiny a také 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.

2.3.1 Flexibilní formy práce

Zaměstnanci a zaměstnankyně často vnímají flexibilní formy práce a možnost slad'ovat svůj pracovní a rodinný/osobní život, jako největší motivační faktor a benefit. Otevření zaměstnavatelé již nabízejí všude tam, kde to daná pracovní pozice umožňuje, pružnou pracovní dobu, která je oficiálně ukotvena v rámci interních dokumentů. Vedle pružné pracovní doby je často žádaná práce z domova (home - office), která však není možná pro pečovatelské profese.

Jaké aktivity dělat k zavedení pružné pracovní doby a práce z domova?

- ▶ Stanovit základní a volitelnou pracovní dobu.
- ▶ Stanovit takové pracovní pozice, kterých se pružná pracovní doba týká. Takovéto pozice je třeba definovat v interních dokumentech a seznámit s nimi jak stávající, tak nově nastoupivší zaměstnané.
- ▶ Stanovit způsob požádání o pružnou pracovní dobu. Je zásadní stanovit kdo koho žádá, jak žádá a jak je žádající seznámen s výsledkem.
- ▶ 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 kontu pracovní doby a vyrovnávacím období. Konto pracovní doby je způsob rozvržení pracovní doby, který smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis u zaměstnavatele, Jde o způsob rozvržení pracovní doby, kdy je možné po

určitou dobu pracovat nad rámec obecných limitů stanovených v zákoníku práce a naproti tomu po určitou dobu pak zaměstnaný pracuje méně. Časová pracovní zátěž se pak rozpočítá do určitého období (vyrovnávací období), kdy takto rozpočítané hodnoty nesmí přesahovat limity stanovené zákoníkem práce.

- ▶ Stanovit 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, případně v jakých situacích.
- ▶ 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 zvládání stresu.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Dokument „Směrnice o pružném rozvržení pracovní doby“**, která se vztahuje na všechny administrativní pracovníky/ce a na vedoucí všech oddělení. (*Res vitae, z.s.*)
- ▶ **Oficiální ukotvení pružné pracovní doby** u všech administrativních pracovníků/nic. (*Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.*)
- ▶ **Umožnění práce na zkrácené úvazky.** (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Vedení evidence pracovní doby s pevnou a pružnou pracovní dobou“**, včetně srozumitelné tabulky a stanovení pracovní doby na jednotlivých pracovištích. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)

VIII.

Stanovení pracovní doby na jednotlivých pracovištích

Pracoviště	Provoz	Stanovená pracovní doba	Přestávky v práci	Poznámka
Ředitelka organizace Ekonomické oddělení PAM Sekretariát ředitele	jednosměnný provoz	Pružná pracovní doba 7.00-15.30 hod. (pracovní dny)	11.00-11.30 11.00-11.30 11.30-12.00	
Provozní úsek	Vedoucí PS jednosměnný provoz	Pružná pracovní doba 6.45-15.15 hod. (pracovní dny) 9.00-14.00 hod. (nepracovní dny)	11.30-12.00 10.00-10.30	
Centrum denních služeb	Vedoucí CDS Jednosměnný provoz s posunem pracovní doby	Pružná pracovní doba 6.30 – 15.00 hod. (pracovní dny) 10.00-18.30 hod. (pracovní dny) 7.30-14.00 hod. (nepracovní dny)	11.00- 11.30 11.00- 12.00/** 15.00-15.30 11.00-11.30	PSS*-denní pobyt přizemí PSS- odpolední směna PSS
Pečovatelská služba	Vedoucí PS Jednosměnný provoz	Pružná pracovní doba 7.00-15.30 hod. (pracovní dny) 7.00-20.00hod.(dle potřeb klientů) 8.00-14.30 hod. (prac.i neprac.dny)	11.00-11.30 11.00-11.30 11.00-11.30 13.00-13.30	PSS PSS expedientky
Chráněné bydlení	vedoucí CHB Jednosměnný provoz s posunem pracovní doby	Pružná pracovní doba 7.00-15.30 hod. (pracovní dny) 11.00-19.30 hod. (pracovní dny) 7.00-19.30 hod.(nepracovní dny)	11.00-11.30 11.00-11.30 12.00-12.15 15.45-16.00 12.30-13.00	PSS PSS PSS
Centrální kuchyně	vedoucí CK Jednosměnný provoz nepřetržitý provoz	Pružná pracovní doba 5.00-13.30 hod. (pracovní dny) 7.00-13.30 hod. (pracovní dny) 5.30-14.00 hod. (prac. i nepracovní dny) 6.00-12.30 hod. (pracovní dny)	11.30-12.00 11.00-11.30 11.00-11.30 11.30-12.00 10.00-10.30	ved.kuchařka,skladnice skladnice kuchaři uklízečka

- **Dokument „Práce z domova“**, který deklaruje možnost poskytování práci z domova těm zaměstnancům/kyním, jejichž pracovní pozice to umožňuje (především tedy administrativním pozicím). (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

2.3.2 Aktivity usnadňující kvalitnější sladování osobního a pracovního života

Zaměstnavatelé mají celou řadu aktivit, kterými mohou podpořit sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň. Jako hlavní oblastí pro sladování 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.

Co dělat k tomu, aby měli zaměstnaní možnost sladit 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.
- ▶ Mít přehled o tom, zda a jak mají zaměstnaní vyřešenou oblast péče. Vědět, kolik je mezi zaměstnanými osob pečujících o dítě do 10 let, kolik o starší dítě, kolik osob pečuje o jinak závislou osobu. 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:
 - nárok na ošetřování člena domácnosti, neplacené volno, řešení problematiky služebních cest u osob, které samy pečují;
 - aktivní podpora otců: Placená dovolená pro otce při narození dítěte či adopci;
 - 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, zajištění přímé péče o starší osoby, 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, psycholožkami a psychology).
- ▶ Umožnit poskytování flexibilních forem práce na přechodné období (v době, kdy musí zaměstnanec nebo zaměstnankyně čelit ve větší míře pečovatelským povinnostem).
- ▶ Vést statistiky dojíždějících osob.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou

- ▶ **Dokument „Management mateřské a rodičovské dovolené, péče o osobu v domácím prostředí, dlouhodobé ošetřovné**, v rámci kterého organizace podporuje sladování všech zaměstnanců/kyň, kteří čelí zvýšené potřebě pečovat/sladovat a r reflektuje věkové složení zaměstnanců/kyň a skutečnost, že velká část zaměstnanců/kyň je v sendvičové generaci a potřebuje tedy pečovat také o své stárnoucí rodiče. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Zavedení benefitu Sick days**, kdy organizace poskytuje 3 dny zdravotního volna všem zaměstnancům/kyním. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Zavedení dokumentu „Práce z domova“**. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Zavedení rotačního programu, s cílem zajistit vzájemnou zastupitelnost**, což také usnadňuje sladování pracovního a rodinného/osobního života. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Vzdělávání na téma Sladování pracovního a rodinného/osobního života**. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o., Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Manuál mateřské a rodičovské dovolené“**, kde je zpracována oblast sladování a důležitost spolupráce se zaměstnanci/kyněmi na mateřské/rodičovské dovolené. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Benefit FKSP**, ze kterého lze přispět také na rekreaci či dětské tábory dětí zaměstnanců/kyň. (*Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.*)
- ▶ **Plánované zavedení benefitu „Poradna pro seniorské zaměstnance/kyně“**, kdy tato aktivita je naplánována v rámci Akčního plánu pro rovné příležitosti. (*Res vitae, z.s.*)

2.3.3 Management mateřské/rodičovské dovolené

Management mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD) 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 (poskytnout flexibilní formy práce, pakliže tomu nebrání vážné provozní důvody), měl by informovat rodiče o jejich právech a povinnostech, poskytnout navracejícím se rodičům benefity, jakými disponují ostatní zaměstnaní a nastavit vhodně adaptační proces.

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.
- ▶ 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 plně 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.
- ▶ Stanovit dny porad, kterých se mohou zúčastnit i rodiče na MD/RD.
- ▶ 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. Samostatnou část věnují otcům především proto, že ve společnosti i v pracovní sféře se jejich role a potřeby často opomíjejí.
- ▶ Den otevřených dveří pro děti, vhodné jsou prázdninové dny. Dítě může navštívit pracoviště rodiče, vidět, co a proč tam dělá, užít si trochu legrace. Pracovní svět rodiče mu pak nebude tak vzdálený.
- ▶ Vytvořit adaptační plán pro zaměstnankyně, příp. zaměstnance, kteří se vrací po RD zpět do zaměstnání.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Dokument „Směrnice – Management mateřské a rodičovské dovolené“**, který obsahuje všechny náležitosti, osvětu k danému tématu, jeho důležitosti a obsahuje také informace k rozhovoru se zaměstnancem/kyní před jeho/jejím odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Vedení organizace v rámci směrnice také deklaruje stanovení Adaptačního plánu pro ty zaměstnance/kyně, kteří se vrací po RD zpět do zaměstnání. (*Res vitae, z.s., Sociální služby SOVY, o.p.s.*)

-
- ▶ **Dokument „Manuál mateřské a rodičovské dovolené“**, kde je zpracována oblast sladování a důležitost spolupráce se zaměstnanci/kyněmi na mateřské/rodičovské dovolené. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
 - ▶ **„Směrnice managementu mateřské a rodičovské dovolené“**, která obsahuje také Formulář Osobní plán návratu pro mateřské a rodičovské dovolené. (*Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.*)
 - ▶ **Dokument „Management mateřské a rodičovské dovolené, péče o osobu v domácím prostředí, dlouhodobé ošetřovné“**. Tímto dokumentem organizace jasně deklaruje zájem o všechny zaměstnance/kyně (tedy i o zaměstnance/kyně na mateřské/rodičovské dovolené a zaměstnance/kyně dlouhodobě pečující o jinak závislé členy rodiny). V rámci tohoto dokumentu je nastaven proces komunikace se zaměstnanci/kyněmi: po odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou a v době dlouhodobého ošetřovného, kdy organizace deklaruje udržení sociálního kontaktu a vstřícný, pozitivní a nediskriminační postoj k těmto zaměstnancům/kyním. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

2.4 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 organizace, 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.

2.4.1 Přístup k politice rovných příležitostí

Jaké kroky podniknout pro kulturu organizace respektující rovné příležitosti?

- ▶ Explicitně se přihlásit k rovným příležitostem a k odmítnutí diskriminace v interních dokumentech (Pracovní řád, Směrnice řízení lidských zdrojů, Etický kodex, Mzdový řád, Antidiskriminační směrnice apod.) a v komunikaci směrem ven (webové stránky organizace, např. ikona Volná pracovní místa, kde by byla zmíněna podpora rovnému zacházení, podpora diverzity a podpora sladování pracovního a osobního/rodinného života).
- ▶ 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.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Vytvořen „Etický kodex“**, který je veřejně dostupný také na webových stránkách organizace. V rámci Etického kodexu jsou zde ukotveny zásady nejen ve vztahu k organizaci a ke kolegům, ale také ve vztahu k uživatelům služeb. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o., Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o., Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Dokument „Cíle SSUB 2021-2023“**, který deklaruje podporu rovného zacházení a vymezení se proti diskriminaci, deklaruje podporu oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

-
- ▶ **Dokument „Akční plán pro rovné příležitosti“**, v rámci kterého organizace naplánovala aktivity, které reflektují rovné zacházení, otevřenou komunikaci a neutrální genderovou/diverzitní optiku od samotného náboru, přes proces adaptace, kariérní rozvoj, vzdělávání, hodnocení a odměňování až po systém případného odchodu/propuštění zaměstnanců/kyň. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o., Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o., Sociální služby SOVY, o.p.s., Res vitae, z.s.*)
 - ▶ **Dokument „Pracovní řád“**, který je srozumitelný a přehledný, obsahuje všechny náležitosti, včetně podpory rovných příležitostí a vymezení se proti diskriminaci, ponižování lidské důstojnosti a jejich sexuálnímu obtěžování. (*Sociální služby SOVY, o.p.s.*)
 - ▶ **Dokument „Směrnice pro zamezení diskriminace a dalších negativních vlivů na pracovišti“**, která obsahuje také osvětu k tématu diskriminace, vysvětluje pojmy a postup při setkání se s diskriminací. (*všechny auditované organizace*)
 - ▶ **Proběhlo vzdělávání v oblasti rovného zacházení, genderové korektnosti, citlivé komunikace.** (*všechny auditované organizace*)
 - ▶ **Dokument „Směrnice – Rovné příležitosti na pracovišti“**, kde organizace deklaruje podporu rovného zacházení a rovného přístupu ke všem zaměstnancům/kyním. (*Res vitae, z.s.*)
 - ▶ **Dokument „Poslání a hodnoty organizace“**, které existují ve formě interní i na webu auditované organizace. (*Res vitae, z.s.*)
 - ▶ **Prezentace rovných příležitostí v rámci společenské odpovědnosti na webu organizace, v rámci ikony Ocenění**, kde v „Síni slávy“ jsou prezentovány úspěchy a ocenění organizace, například získání certifikátu „Společnost přátelská rodině“, ocenění „Pečovatelka roku“ aj. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)

2.4.2 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 v rámci organizace i s vedením způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání. Důležitá je kvalitní komunikace u vedoucích zaměstnanců/kyně, protože že jsou to především oni, kteří určují „náladu“ a atmosféru na pracovišti, že jsou to především jejich slova a činy, jejich chování a přístup k lidem/situacím, které formují či deformují vnitřní klima.

Jaké kroky podniknout pro zefektivnění komunikace respektující rovné příležitosti?

- ▶ Pravidelně zjišťovat spokojenost zaměstnanců a zaměstnankyň se způsobem, jak jsou informováni o významných rozhodnutích o chodu organizace.
 - Jakým způsobem jsou zaměstnancům/kyním poskytovány informace?
 - Jak je udržován kontakt se stávajícími i bývalými zaměstnanci/kyněmi (v důchodu, na mateřské či rodičovské dovolené)?
 - Jsou zaměstnanci/kyně s úrovní komunikace spokojeni? Kde vidí případné možnosti vylepšení?
 - Je se zaměstnanci/kyněmi komunikováno pravidelně a v osobní rovině?

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Realizace Průzkumu spokojenosti, názorů a námětů zaměstnanců/kyň.** (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Moderní a intuitivní webové stránky organizace**, které nabízejí také virtuální prohlídku vnitřních prostor organizace. (*Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.*)
- ▶ **Klíčové dokumenty jsou přehledné a jsou dostupné** také na webových stránkách organizace. (*všechny auditované organizace*)
- ▶ **Dokument „Metodika pro vedoucí zaměstnance/kyně: Jak dlouhodobě motivovat zaměstnance/kyně“**, kdy součástí této metodiky je také osvěta k vnitřní motivaci zaměstnanců/kyň, zaměřená také na uznání, podporu flexibility, různorodost ve smyslu rotační výměny a také podpora kariérního růstu u zaměstnanců/kyň. (*Res vitae, z.s.*)
- ▶ **Vysoká spokojenost s interní komunikací v rámci zpětné vazby**, která vzešla z dotazníkového šetření, a také z individuálních a skupinových rozhovorů, kdy systém

zpětné vazby a systém motivace dávali zaměstnanci/kyně do souvislosti s interní komunikací a vzájemnými vztahy. (*Res vitae, z.s.*)

- ▶ **Oblast komunikace a její důležitost je zapracována v rámci všech interních klíčových dokumentů organizace:** systému adaptace a pohovoru v průběhu a po ukončení adaptačního procesu, do Rotačního programu, systému hodnocení a hodnotícího pohovoru a také do výstupního pohovoru se zaměstnancem/kyní. (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)
- ▶ **Pravidelná realizace „Monitoringu potřeb a podnětů zaměstnanců/kyň.“** (*Sociální služby Uherský Brod, p.o.*)

2.4.3 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 peněžitě hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitosti dosáhnout funkčního anebo jiného postupu v zaměstnání. V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace.

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.

Vybrané příklady dobré praxe u zaměstnavatelů, poskytujících pečovatelskou službu

- ▶ **Dokument „Akční plán pro rovné příležitosti“**, který obsahuje aktivity, týkající se klíčových oblastí personální politiky i komunikace, pro posílení vztahů a zdravé organizační kultury. *(všechny auditované organizace)*
- ▶ **Realizace vzdělávání zaměstnanců/kyň v oblasti rovných příležitostí**, genderové korektnosti, osvětě k diskriminaci a jejím formám (včetně sexuálního obtěžování). *(všechny auditované organizace)*
- ▶ Dokument **„Směrnice pro zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti“**, kde organizace, jako zaměstnavatel, deklaruje rovné zacházení ze všemi zaměstnanci/kyněmi. *(všechny auditované organizace)*

3. SLOVO ZÁVĚREM A PODĚKOVÁNÍ

Tato *Brožura příkladů dobré praxe z oblasti rovných příležitostí pro pečovatelské služby* si kladla za cíl představit téma, zabývající se rovným zacházením, podporou diverzity, sladčováním pracovního a rodinného/osobního života, otevřenou komunikací a především důležitostí péče o zaměstnance/kyně, pracující a pečující v oblasti sociálních služeb. Jak již bylo zmíněno v úvodu, je důležité, aby sociálním pracovníkům a pracovnícím, pečovatelům a pečovatelkám, kteří mají ve své náplni práce pečovat o druhé, byla také poskytována kvalitní péče ze strany zaměstnavatelů.

Naším záměrem bylo představit všechny klíčové oblasti personální politiky, a to právě v kontextu rovných příležitostí a zmínit příklady dobré praxe ve všech oblastech u těch organizací (poskytovatelů sociálních služeb), které prošly genderovým auditem (auditem rovných příležitostí).

Budeme rádi, když se budete i vy ostatní inspirovat v tomto důležitém a potřebném tématu rovných příležitostí, které je již nyní nezbytným prvkem moderní a citlivé personální politiky.

Pokud budete mít zájem o poradenství či konzultace v této oblasti, jsme tady pro vás!

ČAPS – Česká asociace pečovatelské služby

<https://www.caps-os.cz>



Naše poděkování patří všem organizacím, které s námi spolupracovaly v rámci projektu „Implementace doporučení genderových auditů jako nástroj odstranění genderových stereotypů v členských organizacích České asociace pečovatelské služby“ a které byly zdrojem příkladů dobré praxe. Děkujeme a těšíme se na další spolupráci:

Pečovatelská služba Ústí nad Labem, p.o.

<http://www.psul.cz>

Sociální služby pro seniory Olomouc, p.o.

<http://www.sluzbyproseniory.cz>

Res vitae, z.s. Karlovy Vary

<https://resvitae.cz>

Sociální služby Uherský Brod, p.o.

<http://www.ssub.cz>

Sociální služby SOVY, o.p.s. Český Krumlov

<http://www.sovyck.cz/>

Tento materiál vznikl v rámci projektu „Implementace doporučení genderových auditů jako nástroj odstranění genderových stereotypů v členských organizacích České asociace pečovatelské služby“, reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010568, jehož realizátorem je Česká asociace pečovatelské služby (IČ: 69836698). Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost.

ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V KOSTCE

1. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI

Rovné příležitosti jsou jednou z priorit demokratické společnosti, dlouhodobou prioritou EU (již od roku 1957) a deklarovanou prioritou Vlády ČR (od roku 1998).

Podpora rovných příležitostí na trhu práce je velmi důležitá. Pro zaměstnavatele platí, že rovné příležitosti, diverzita, sladování práce a rodiny, flexibilní úvazky, lidská a zároveň systematická komunikace organizace uvnitř i navenek – to vše zlepšuje a posiluje organizační kulturu a zároveň zajišťuje velmi kvalitní pracovní prostředí. V konečném důsledku čerpají z aktivní politiky rovných příležitostí všichni – zaměstnavatelé, zaměstnanci i samotná společnost.

PROČ tedy rovné příležitosti?

- Rovné příležitosti znamenají, že všichni mají rovnou startovní čáru bez ohledu na pohlaví, věk, etnicitu či zdravotní stav.
- Rovné příležitosti nejsou rovností ve výsledku, jak se často mylně vykládá.
- Koncept rovných příležitostí ukazuje, že bychom měli posuzovat především individuální vlastnosti a schopnosti člověka a nesoudit na základě očekávání, která máme k různým skupinám lidí.
- Prosazování rovných příležitostí je vnímáno také jako součást společenské odpovědnosti zaměstnavatele.
- Rovné příležitosti jsou základem pro budování zdravé organizační kultury, zdravé komunikace, maximálního využívání kompetencí a dovedností všech zaměstnanců. Patří sem také aktivní podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života, která s tématem rovných příležitostí úzce souvisí.

ZAPAMATUJTE SI - Desatero:

1. **Rovné příležitosti znamenají rovnou startovní čáru pro všechny, jsou základem pro budování zdravé firemní kultury, zdravé komunikace, maximálního využívání kompetencí a dovedností všech zaměstnanců.**
2. **Prosazování rovných příležitostí je vnímáno také jako součást společenské odpovědnosti zaměstnavatele.**
3. **Diverzita znamená různorodost - vnímá odlišnosti jednotlivců pozitivně, kdy nepausalizujeme, neodsuzujeme a různorodost vnímáme jako výhodu.**
4. **Rovné příležitosti souvisí také s tématem sladování pracovního a rodinného/osobního života.**
5. **Aktivní zaměstnavatel podporuje rovné příležitosti a diverzitu otevřeně, pracuje s tématem ve své strategii i hodnotách.**

6. **Rovné příležitosti v personálních procesech znamenají otevřenou práci se zaměstnanci** od citlivého náboru, přes adaptační proces, vzdělávání a podporu kariérního růstu.
7. **Rovné příležitosti se v systému hodnocení a odměňování projevují transparentním nastavením pravidel a pravidelnou komunikací** – hodnotícími/motivačními rozhovory.
8. **Aktivní podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života znamená nabídku a podporu flexibilních forem práce** – pružné pracovní doby, částečných úvazků, home-office.
9. **Pozor na předsudky** - individuální zkušenost, názor vytváří předpoklad budoucích dějů, nejde o jasný fakt, ale naši představu dopadů – velmi často milnou, zkreslenou, ovlivněnou vžitým stereotypem.
10. **Z aktivní politiky rovných příležitostí těží všichni** – zaměstnavatelé, zaměstnanci i samotná společnost.

2. SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO/RODINNÉHO ŽIVOTA

Potřeba slaďování 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 pokroku v oblasti technologií se pro zaměstnavatele i zaměstnance/kyně objevují nové možnosti, jak efektivně vykonávat práci, aniž by tento efektivní výkon byl na úkor osobního a rodinného života zaměstnanců/kyň, a to obzvláště tehdy, nastanou-li v životě zaměstnaných složité životní situace.

PROČ tedy podpora oblasti slaďování pracovního a rodinného života?

- Cílem zavádění opatření ke slaďování je podpora (fyzické i duševní) harmonie, odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.
- Z hlediska rovných příležitostí je důležité vědět, zda a jak organizace umožňuje work life balance – slaďování práce a rodiny/osobního života svým zaměstnancům/kyním.
- Zjišťuje se například, jak zaměstnavatel vychází vstříc např. rodičům, jak vychází vstříc osobám, pečujícím o závislého člena rodiny, apod.
- Důležitý je také způsob, jakým se organizace staví k procesu odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci/kyněmi, kteří na mateřské/rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.
- Opatření podporující slaďování práce a rodiny ze strany zaměstnavatele, jsou-li realizována, je vhodné začlenit do dokumentace, vnímat je a komunikovat jako podporující aspekt dobrého image i genderové korektnosti.
- Oblast slaďování pracovního a rodinného života byla sledována v těchto 3 bodech:
 - a) Flexibilní formy práce
 - b) Aktivity, usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny
 - c) Management mateřské a rodičovské dovolené

3. DIVERZITA Z HLEDISKA GENDERU, VĚKU, ZDRAVOTNÍHO STAVU

Trh práce není neutrálním místem – je ovlivněn stereotypy a prochází vývojem.

Často jsou diskutována témata problematického zaměstnávání osob 50plus, osoby se zdravotním postižením (OZP), tematika žen a rodičů.

PROČ diverzita?

- Diverzita znamená různorodost - je nejen trendem moderní společnosti, ale také nezbytností, kterou si vyžadují změny ve společnosti, globalizace pracovního trhu a demografický vývoj.
- Diverzita vnímá odlišnosti jednotlivců pozitivně, kdy nepaušalizujeme, neodsuzujeme a různorodost vnímáme jako výhodu.
- Osoby z různých skupin, s rozdílnými zkušenostmi, s různorodou optikou se vzájemně obohacují a doplňují.
- Organizace, které podporují diverzitu v praxi, využívají mnohem lépe lidský potenciál všech skupin zaměstnanců.
- Diverzita pracovního týmu a také nastavení principů rovných příležitostí vede k vyšší spokojenosti a loajalitě zaměstnanců a pomáhá udržovat kvalifikované zaměstnance.
- Základní typy diskriminace na trhu práce jsou: diskriminace z důvodu věku (např. zaměstnanec bude neproduktivní), diskriminace z důvodu genderu (příslušnost k mužskému/ženskému rodu), diskriminace z důvodu rodičovství, diskriminace z důvodu zdravotního stavu.

Diverzita z hlediska věku

K věkově nejohroženějším skupinám patří na trhu práce absolventi bez praxe a lidé od 50 let výše, mnohdy ale i mladší než 50 let. Podle některých firem a personalistů začínají být jako staří a neperspektivní lidé na trhu práce vnímány již osoby 45+.

Diverzita z hlediska věku nahlíží na věkovou rozmanitost pozitivně a využívá potenciálu a zkušeností zaměstnanců/kyň všech generací.

Diverzita z hlediska genderu

Genderové stereotypy jsou v naší společnosti stále silné, jedná se o zakořeněné tradiční představy, klišé, předsudky o tom, jaké jsou (správné a neměnné) role mužů a žen ve společnosti.

Genderová diverzita přináší různé úhly pohledu, komplexní využívání talentů, spravedlivá podpora mužů i žen, na všech úrovních.

Diverzita z hlediska zdravotního stavu

Osoby se zdravotním postižením se na trhu práce setkávají se spoustou předsudků: nepochopení pojmu OZP – kdo je vlastně osoba se zdravotním postižením? OZP je označení pro osoby zdravotně postižené, kdy do této skupiny patří lidé s uznaným invalidním důchodem. V důsledku stereotypů je však OZP často vnímána jen jako pacient, který potřebuje péči, je

vnímána tak, že není přínosem pro organizaci, jako nevýkonná osoba – brzda. U těchto osob se navíc předsudky kumulují (např. žena/matka/OZP).

ZAPAMATUJTE SI - Desatero:

1. **Trh práce není neutrálním místem – je ovlivněn stereotypy a předsudky.**
2. **S největšími stereotypy se na trhu práce setkávají absolventi škol, osoby 50+, rodiče po mateřské/rodičovské dovolené, osoby se zdravotním postižením.**
3. **Diverzita je postoj, který učí, že je nutné v současné době vnímat lidskou různorodost, naučit se s ní v rámci organizací aktivně pracovat a pozitivně ji využívat.**
4. **Diverzita z hlediska věku** nahlíží na věkovou rozmanitost pozitivně.
5. **Předsudky/stereotypy u osob 50+:** „staří“ lidé, pomalejší tempo, neflexibilní, pomalu se adaptují, jsou neproduktivní.
6. **Předsudky/stereotypy u osob do 30 let:** „mladí“ lidé, nezkušení, neloajální, zbrklí, fluktuanti, nestabilní.
7. **Genderová diverzita přináší různé úhly pohledu,** komplexní využívání talentů, spravedlivá podpora mužů i žen, na všech úrovních.
8. **Aktivní politika genderové diverzity využívá plně potenciálu mužů i žen** – organizace, které se zabývají genderovou tematikou a aktivně ji uplatňují, jsou společensky odpovědné a slouží jako příklady dobré praxe.
9. **Co vše je důsledkem předsudků u osob se zdravotním postižením:** nízká zaměstnanost OZP, nevyužití potenciálu velké skupiny osob, snížené sebevědomí OZP a jejich neproaktivita, kumulace předsudků (např. žena/matka/ OZP).
10. **Klíčová je, v rámci aktivní podpory diverzity, otevřená komunikace – bez předsudků,** a to na všech úrovních uvnitř organizace, důležitá je také komunikace směrem ven k potenciálním uchazečům o práci i k široké veřejnosti.

4. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI V PRAXI ORGANIZACE

Příklady dobré praxe pro uplatňování rovných příležitostí uvnitř organizace

Oblast Personální politiky

- Personalisté a vedoucí zaměstnanci jsou proškolení v oblasti rovných příležitostí.
- V rámci oslovování se používá genderově citlivý jazyk.
- Vedou se statistiky mužů a žen na všech pozicích a existuje jasně popsáný náborový proces.
- Dostatečně se komunikuje o možnostech interního vzdělávání (i formou e-learningu) tak, aby bylo zajištěno vzdělávání všem, bez rozdílu.

Oblast Hodnocení, odměňování a benefitů

- Hodnocení probíhá formou osobní komunikace, obsahuje sebehodnocení, motivační rozhovor, zpětnou vazbu.
- Systém hodnocení je provázán s rozvojovými a vzdělávacími plány.
- Vedoucí zaměstnanci jsou proškoleni v otázkách komunikace/poskytování zpětné vazby/motivace.
- Pravidelně se realizuje analýza platové rovnosti.
- Existuje jasný Platový řád, v rámci kterého jsou nastavena transparentní pravidla pro způsob odměňování.
- Nabízí se pestrá struktura benefitů – různorodost benefitů využijí skutečně všichni zaměstnanci všech věkových skupin.
- Nabízí se benefity podporující oblast sladování práce a rodiny/osobního života: pružná pracovní doba, sick days, sociální fond pro zaměstnané, osobní účty, masážní/rehabilitační výhody přímo v místě úřadu.

Oblast Sladování pracovního a rodinného/osobního života

- Nabízí se flexibilní formy práce (částečné úvazky, home-office, stlačené pracovní týdny).
- Otevřeně se podporují rodiče, pečující o malé děti či o jinak závislé členy rodiny
- Realizují se prorodinné aktivity.
- Vytváří se pozitivní atmosféra na pracovišti, realizují se pravidelné průzkumy spokojenosti – klade se důraz na individuální potřeby zaměstnaných.
- Funguje management mateřské/rodičovské dovolené (komunikuje s rodiči i v průběhu mateřské/rodičovské, zapojují se v rámci projektu, do pracovního procesu).

Oblast Kultury organizace

- V rámci úřadu se podporuje otevřená komunikace.
- Užívání genderově korektního jazyka ve všech interních dokumentech.

Příloha č. 1: Rovné příležitosti v kostce

- Existence antidiskriminačního opatření – obsahuje pravidla pro podávání a vyřizování stížností.
- Všichni vedoucí zaměstnanci jsou proškoleni v oblasti rovných příležitostí, v oblasti komunikace i v oblasti diskriminace = jedná se o součást manažerské kompetence.

Výše uvedené oblasti se sledují také v rámci genderového auditu (auditů rovných příležitostí a diverzity), který mapuje/analyzuje rovné příležitosti a diverzitu. Odpovědný zaměstnavatel, který otevřeně téma rovných příležitostí podporuje, prochází genderovým auditem, aby získal na své aktivity/činnosti v této oblasti zpětnou vazbu a mohl případně využít doporučení, která se mu v rámci auditu dostanou.

SLOVNÍČEK POJMŮ

S jakými pojmy se v oblasti rovných příležitostí můžete setkat?

Je užitečné a vhodné se v pojmech orientovat. Jednotlivé pojmy jsou vysvětleny v širším významu tak, aby byl pochopen kontext a jsou řazeny dle abecedy.

Diskriminace = rozlišování, omezování nebo odnětí práv určité kategorii obyvatelstva, kterou někdo poškozují. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Diskriminace na základě pohlaví = apriorní zamezení přístupu k jakýmkoliv zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě jeho kategorizace podle pohlaví, bez zjišťování a ověřování jeho individuálních schopností a možností – např. diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

Diverzita = různorodost, vnímá odlišnosti jednotlivců pozitivně, kdy nepausalizujeme, neodsuzujeme a různorodost vnímáme jako výhodu.

Gender = někdy je také nazýván sociálním pohlavím. Na rozdíl od pojmu pohlaví, který je chápán výhradně v biologickém smyslu, označuje pojem gender kulturní charakteristiky a modely přiřazované mužskému nebo ženskému biologickému pohlaví a odkazuje na sociální rozdíly mezi ženami a muži. Tyto role se mění s časem a významně se liší podle kultury národa a dané historické etapy vývoje společnosti. Nejsou tedy přirozeným, daným rozdílem mezi muži a ženami, ale dočasným vývojovým stupněm sociálních vztahů.

Gender mainstreaming = je strategie, jejímž cílem je dosažení rovného postavení žen a mužů. Gender mainstreaming je (re)organizace, zdokonalování, rozvoj a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stadiích využívat perspektivu rovnosti žen a mužů.

Genderové role = Soubor pravidel (většinou nepsaných a neformálních, určených danou společností), který definuje, jaké chování, myšlení, cítění, oblečení či forma partnerských vztahů je vhodná, případně nevhodná pro příslušníky jednoho nebo druhého pohlaví. Genderové role jsou přijímány a reprodukovány prostřednictvím socializace. Historicky se mění, proto je nelze považovat za biologicky dané a neměnné. Viz. historická představa, která předjímala křehkost a neschopnost žen rozhodovat a upírala na základě tohoto stereotypu např. volební právo.

Genderová smlouva = je soubor zásad a pravidel, která na základě genderových rozdílů přisuzují mužům a ženám různou práci, normy chování, zodpovědnost, žebříček hodnot a povinnosti. Genderová studia a politika rovných příležitostí kriticky nahlíží na koncept nepsaných genderových smluv ve společnosti a ukazují, jak a kde jsou ovlivněny genderovými stereotypy, které nejsou pro současnou společnost aktuální a přínosné.

Příloha č. 2: Slovníček pojmů

Genderová statistika = statistiky členěné podle pohlaví poskytují objektivním a kvantitativním způsobem data pro genderové analýzy, které odrážejí rozdíly mezi ženami a muži. Tyto rozdíly se projevují v podmínkách, potřebách, úrovni participace, přístupu ke zdrojům, rozhodovacích pravomocích apod.

Genderové stereotypy = tradiční a často i diskriminační představy o typicky mužských a ženských vlastnostech a o rolích a pozicích mužů a žen, interakcích a komunikacích ve společnosti.

Genderové rozpočtování (gender budgeting) = rozpočtování a přerozdělování z hlediska rovných příležitostí (strategie zrovnoprávnění) pro muže a ženy.

Horizontální segregace = rozdělení pracovního trhu na sektory / typy zaměstnání, v nichž dochází ke koncentraci žen nebo mužů. Tato segregace je často doprovázena odlišným finančním ohodnocením jednotlivých zaměstnání a sektorů.

Mobbing = systematické intrikování, šikanování, psychický teror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy případně nadřízeným s cílem někoho poškodit. Jde o aktivní a trvalý tlak po delší dobu. Záměrem je způsobit určité osobě nějakou škodu. Když takto postupuje/postupují vedoucí, jde o bossing. Za mobbing tedy považujeme četné akce na pracovišti, které mohou takto postiženého znevážit a poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí, či dokonce způsobit škody na jeho zdraví. Následky mobbingu pak mohou sahát od četných psychosomatických symptomů a potíží až k sebepoškození a sebevraždě.

Nepřímá diskriminace = jednání nebo opomenutí, kdy zdánlivě neutrální rozhodnutí, rozlišování nebo postup zaměstnavatele znevýhodňuje nebo zvýhodňuje zaměstnance vůči jinému na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů. Při nepřímé diskriminaci není cílem diskriminujícího způsobit následek na základě diskriminačního znaku, avšak ve výsledku k diskriminaci přesto dojde.

Obtěžování = jednání, které je zaměstnancem/kyní, jehož se to týká nebo zaměstnankyní již se týká, oprávněně vnímáno jako nevídané, nevhodné nebo urážlivé, a jehož záměr nebo důsledek vede ke snížení důstojnosti osoby nebo k vytváření nepřátelského, ponižujícího nebo zneklidňujícího prostředí na pracovišti.

Old-boy network = sítě neformálních vztahů, které mezi sebou muži vytvářejí aktivitami na pracovišti i mimo ně. Problémem je zejména nízký podíl žen na pracovišti a jejich vyloučení z mimopracovních aktivit. Tyto sítě neformálních vztahů jsou pak muži využívány v pracovních vztazích, což znevýhodňuje ženy nezapojené do těchto sítí.

Přímá diskriminace = jednání nebo opomenutí, kdy je, bylo nebo by bylo, na základě rozlišování podle vymezených diskriminačních důvodů se zaměstnancem/kyní zacházeno nevhodněji nebo výhodněji než s jiným zaměstnancem/kyní. Při přímé diskriminaci je cílem diskriminujícího způsobit následek na základě diskriminačního znaku.

Příloha č. 2: Slovníček pojmů

Skleněný strop = neviditelná bariéra: tradiční postoje, předpoklady a hodnoty, které brání posílení pozic žen v plné účasti na životě společnosti. Bariéra, na kterou ženy narážejí při svém profesním postupu. Zapříčiňuje, že ženy jen zřídka dosahují nejvyšších politických, ekonomických, akademických a profesních pozic. Skleněný strop spočívá ve znemožňování přístupu buď přímo na tyto pozice, anebo k cestám, které tento přístup otevírají, a to formálními i neoficiálními a skrytými způsoby. Strop je hranice, kam až jsou ženy ve svém postupu "vpuštěny", výraz skleněný metaforicky vyjadřuje, že žena díky již dosaženým profesním kvalitám na špičkovou pozici "dohlédne" a dokáže si představit působení v ní. Začne-li ovšem vyvíjet snahu do této vrcholové pozice postoupit, narazí na neviditelnou a těžko definovatelnou překážku v podobě snah namířených proti jejímu postupu.

Stereotyp = jedná se o jednotvárný, ustálený, navyklý vzorec chování a myšlení

Vertikální segregace zaměstnání = koncentrace žen a mužů na odlišných stupních zaměstnání ve smyslu úrovně odpovědnosti a pozice. Nerovný přístup k funkčnímu postupu, k rozhodovacím pozicím, jak v zaměstnání, tak ve veřejném životě.

Antidiskriminační směrnice - VZOR

Stížnosti na nevhodné chování či sexuální obtěžování

Obsah

1. Úvodní slovo a představení Směrnice Stížnosti na nevhodné chování či sexuální obtěžování	3
2. Osvěta k diskriminaci a nevhodnému chování, formy diskriminace.....	4-5
3. Předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti.....	6
3.1 Základní právní předpisy v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace.....	6
4. Informace k sankcím a k postupu pro obtěžované osoby.....	7-8
5. Formulář – Stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování.....	9
6. Formulář – Řešení případu šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování.....	10-11
7. Antidiskriminační desatero.....	12-13

1. Úvodní slovo a představení dokumentu Směrnice Stížnosti na nevhodné chování či sexuální obtěžování

Tento dokument plní funkci Antidiskriminačního opatření – tedy opatření proti šikaně, obtěžování a sexuálnímu obtěžování. Tento dokument obsahuje, vedle osvěty ke všem typům nevhodného/diskriminačního chování, také informace o tom, na koho se opatření vztahuje, informace k sankcím, informace k postupu pro obtěžované osoby, formuláře pro stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování, formulář pro Řešení případu tohoto diskriminačního chování.

2. Osvěta k diskriminaci a nevhodnému chování, formy diskriminace

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.

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/kyně obracet se stížnostmi na diskriminační chování či sexuální obtěžování apod.
- Zaměřit se na vedoucí zaměstnanci/kyně, 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/kyně, 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.

S jakými pojmy se v oblasti rovných příležitostí, diskriminace a nevhodného chování můžete setkat?

Je užitečné a vhodné se v pojmech orientovat. Jednotlivé pojmy jsou vysvětleny v širším významu tak, aby byl pochopen kontext a jsou řazeny dle abecedy.

Diskriminace = rozlišování, omezování nebo odnětí práv určité kategorii obyvatelstva, kterou někdo poškozují. Za diskriminaci se považuje i jednání zahrnující podněcování, navádění nebo vyvolávání nátlaku směřujícího k diskriminaci.

Diskriminace na základě pohlaví = apriorní zamezení přístupu k jakýmkoliv zdrojům, možnostem a příležitostem jedinci pouze na základě jeho kategorizace podle pohlaví, bez zjišťování a ověřování jeho individuálních schopností a možností – např. diskriminace z důvodu těhotenství nebo mateřství se považuje za diskriminaci z důvodu pohlaví.

Diskriminace přímá je takové jednání, včetně opomenutí, kdy se s jednou osobou zachází méně příznivě, než se zachází nebo zacházelo nebo by se zacházelo s jinou osobou ve srovnatelné situaci, a to z důvodu rasy, etnického původu, národnosti, pohlaví, sexuální orientace, věku, zdravotního postižení, náboženského vyznání, víry či světového názoru.

Diskriminace nepřímá je jednání nebo opomenutí, kdy na základě zdánlivě neutrálního rozhodnutí, kritéria nebo praxe je z některého zákonem vymezených důvodů určitá osoba znevýhodněna oproti ostatním. O nepřímou diskriminaci se nejedná, pokud je toto rozhodnutí, kritérium nebo praxe věcně odůvodněno oprávněným účelem a prostředky k jeho dosahování jsou přiměřené a nezbytné.

Diskriminace nepřímá z důvodu zdravotního postižení představuje odmítnutí nebo opomenutí přijmout přiměřená opatření, aby měla osoba se zdravotním postižením přístup k určitému zaměstnání, k výkonu pracovní činnosti nebo funkčnímu nebo jinému postupu v zaměstnání, aby mohla využít pracovního poradenství, nebo se zúčastnit jiného odborného vzdělávání, nebo aby mohla využít služeb určených veřejnosti, ledaže by takové opatření představovalo nepřiměřené zatížení (to je posuzováno mírou užítka pro osobu se zdravotním postižením, finanční náročností apod.).

Mobbing = systematické intrikování, šikanování, psychický teror na pracovišti, který je iniciován a řízen kolegy případně nadřízeným s cílem někoho poškodit. Jde o aktivní a trvalý tlak po delší dobu. Záměrem je způsobit určité osobě nějakou škodu. Když takto postupuje/postupují vedoucí, jde o **bossing**. Za mobbing tedy považujeme četné akce na pracovišti, které mohou takto postiženého znevažovat a poškodit jeho pověst, snížit jeho sebeúctu či sebevědomí, či dokonce způsobit škody na jeho zdraví. Následky mobbingu pak mohou sahát od četných psychosomatických symptomů a potíží až k sebepoškození a sebevraždě.

Navádění k diskriminaci představuje chování osoby, která druhého přesvědčuje, utvrzuje nebo podněcuje, aby diskriminoval třetí osobu.

Obtěžování je nežádoucí chování související s výše citovanými diskriminačními důvody, jehož záměrem nebo důsledkem je snížení důstojnosti osoby a vytvoření zastrašujícího, nepřátelského, ponižujícího, pokořujícího nebo urážlivého prostředí, nebo které může být oprávněně vnímáno jako podmínka pro rozhodnutí ovlivňující výkon práv a povinností vyplývajících z právních vztahů. **Sexuálním obtěžováním** se rozumí uvedené chování, které má sexuální povahu.

Pokyn k diskriminaci představuje chování osoby, která zneužije podřízeného postavení druhého k diskriminaci třetí osoby.

Pronásledováním se rozumí nepříznivé zacházení, postih nebo znevýhodnění, k němuž došlo v důsledku uplatnění práv podle antidiskriminačního zákona. Pronásledování je jakousi odplatou za to, že diskriminovaná osoba se jednáním bránila.

3. Předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti

Předcházení a zamezení diskriminace a dalších negativních jevů souvisí s přijímáním takových opatření, která zajistí ochranu před jejich výskytem na pracovišti. Zaměstnavatelé jsou povinni dodržovat princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a příležitosti dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání. Současně musí všem zaměstnancům vytvářet uspokojivé a bezpečné pracovní podmínky.

Rovné a nediskriminační jednání a chování přispívá

- k celkovému dobrému obrazu organizace, nejen jako zaměstnavatele,
- k identifikaci zaměstnanců/kyň s organizací a vyšší loajalitě,
- k příznivé atmosféře na pracovišti, která přispívá ke spokojenosti zaměstnanců/kyň,
- k zlepšení celkové firemní kultury.

Mezi opatření, jejichž cílem je ochrana před diskriminací a její prevence, se řadí zejména tyto aktivity zaměstnavatelů:

- zajištění informovanosti zaměstnanců/kyň a jejich vzdělávání v oblasti rovných příležitostí, rovného zacházení a nediskriminačního chování,
- přijímání vnitřních norem, pravidel apod., která stanoví postupy organizace při zajišťování práva všech jejich zaměstnanců/kyň na rovné zacházení,
- shromažďování a vyhodnocování relevantních statistických údajů a průběžné monitorování dodržování zásad a principů rovného zacházení v rámci celkové atmosféry (organizačního klimatu) na pracovišti.

3.1 Základní právní předpisy v oblasti rovného zacházení a zákazu diskriminace

V pracovněprávních vztazích je právo na rovné zacházení a zákaz diskriminace upraveno zejména v těchto předpisech:

- zákon č. [198/2009 Sb.](#), o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon)
- zákon č. [262/2006 Sb.](#), Zákoník práce
- zákon č. [435/2004 Sb.](#), o zaměstnanosti
- zákon č. [251/2005 Sb.](#), o inspekci práce

4. Informace k sankcím a k postupu pro obtěžované osoby

Na koho se opatření vztahuje

Toto Opatření se vztahuje na všechny zaměstnance/kyně organizace.....

Sankce

V případě, že bude prokázáno, že se někdo dopustil šikany, obtěžování či sexuálního obtěžování, mohou disciplinární opatření zahrnovat postupy, které jsou v rámci organizace běžné v případě porušení pracovního řádu či jiných interních nařízení (např. ústní pokárání, písemná výtky).

Na procesu rozhodování o formě sankce se podílí osoba kompetentní v oblasti pracovněprávních vztahů. Konečné rozhodnutí o formě sankce je v pravomoci [pověřené osoby] organizace.

Závěry vyšetřování podnětu týkajícího se sexuálního obtěžování se stanou součástí osobní složky osoby, která se obtěžování dopustila.

Jelikož obtěžující chování představuje porušení zákonů, může být osoba dopouštějící se obtěžujícího chování obviněna odpovědnými orgány.

Postupy pro obtěžované osoby

Cílem těchto postupů je zajistit promptní a spravedlivé řešení problémů a chránit přitom práva všech zúčastněných, včetně práva být včas upozorněn na podněty a mít jistotu jejich nestranného vyšetření. Tyto postupy byly také vytvořeny proto, aby bylo možno uplatnit disciplinární opatření proti těm, kdo se dopustí šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování. Vedení organizace však může podniknout jakékoliv okamžité kroky pro zastavení obtěžování, pokud je to nutné, a není tedy omezeno pouze na níže zmíněné postupy.

Jste-li přesvědčen/a, že došlo nebo dochází k šikaně, obtěžování a sexuálnímu obtěžování, doporučujeme Vám, abyste to jasně a nejlépe písemnou formou sdělil/a tomu, kdo obtěžuje, a tímto způsobem vyjádřil/a, že toto jednání je nepřijatelné.

Dále Vám doporučujeme, abyste si vedl/a pečlivé písemné záznamy o obtěžování a abyste v tom pokračoval/a během celého procesu. Podávání stížností není omezeno jen na ty, kdo jsou přímými cíli obtěžování.

Každý, kdo byl svědkem šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování, by to měl ohlásit kontaktní osobě.

Pokud chování nepřestane ani po Vašem upozornění či pokud si nepřejete komunikovat s tím, kdo obtěžuje, můžete vyplnit „Stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování“ s kteroukoliv kontaktní osobou.

Jména a telefony těchto osob jsou zveřejněna [způsob zveřejnění].

Pokud pokus kontaktní osoby nevede k vyřešení stížnosti, určení lidé záležitost vyšetří, posoudí, zda došlo k sexuálnímu obtěžování, a potenciálně navrhnou disciplinární opatření.

Zúčastněné strany obdrží psanou zprávu o všech zjištěních a doporučeních a mají právo na kopie kteréhokoliv dokumentu, který vyšetřovatelé získali.

Stížnosti na sexuální obtěžování budou přijaty v písemné i ústní formě.

Všechny stížnosti budou brány vážně a vyšetřeny.

Bude vyvinuto maximální úsilí, aby byl celý tento proces uzavřen do 30 dnů od data podání „Stížnosti na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování“. Do dalších 30 dnů po uzavření navrženého procesu či jeho části [vyšetřující či pověřená osoba] kontaktuje všechny zúčastněné strany. Cílem je odradit kohokoliv od dalšího obtěžování, odvety či pomsty, ke kterým by mohlo dojít nebo již došlo.

[Pověřená osoba] učiní konečné rozhodnutí ohledně disciplinárních opatření. Toto rozhodnutí bude vycházet z výsledků vyšetřování a doporučení vyšetřující komise.

Diskrétnost a zákaz odvetných kroků

Během vyšetřování bude uděláno vše pro to, aby byla zachována nejvyšší možná úroveň diskrétnosti. Identita zúčastněných stran bude odhalena pouze těm, kdo ji musí nezbytně znát. Jakékoliv odvetné kroky proti stěžující straně nebo svědkům a svědkyním jsou zakázané a každý, kdo by tento zákaz porušil, bude potrestán.

5. Formulář - Stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování

Vyplněním a odevzdáním tohoto formuláře podáváte oficiální stížnost na konkrétní osobu, která se podle Vás dopustila šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování a tím porušila Opatření proti šikaně, obtěžování a sexuálnímu obtěžování. Na základě stížnosti bude oficiálně zahájen proces objasňování tohoto případu.

Formulář slouží ke shromáždění základních údajů. Při jeho vyplňování Vám může být nápomocná kontaktní osoba [jména pověřených osob]. Stížnost můžete doplnit o jakékoliv další dokumenty, které považujete v této souvislosti za důležité. Pro účely tohoto formuláře je osoba, která ohlašuje obtěžování, nazývána „stěžovatel/ka“, a osoba, proti které je stížnost vznesena, „obviněný/á“.

A. Stěžovatel/ka

Jméno _____

Divize/oddělení _____

B. Kontaktní osoba

Jméno _____

Divize/oddělení _____

C. Obviněný/á

Jméno _____

Divize/oddělení _____

D. Popis událostí z pohledu stěžovatele/ky

Popište prosím detailně průběh a charakter obtěžujícího chování, včetně dat, míst a jmen svědků. Pokud k popisu potřebujete více místa, přiložte další stránky.

Podpis stěžovatele/ky _____ Datum _____

6. Formulář - Řešení případu šikany, obtěžování a sexuálního obtěžování

Zaměstnavatel se zavazuje k promptnímu a citlivému řešení stížnosti na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování a to způsobem, který odpovídá Opatřením proti šikaně, obtěžování a sexuálnímu obtěžování.

Cílem tohoto formuláře je zajistit, aby byly provedeny všechny nezbytné kroky k objasnění případu. Položky A až D jsou převzaty z formuláře „Stížnost na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování“.

Další položky jsou doplněny na základě procesu objasňování. Pro účely tohoto hlášení je osoba, která ohlašuje obtěžování, nazývána „stěžovatel/ka“ a osoba, proti které je stížnost vznesena, obviněný/á“).

A. Stěžovatel/ka

Jméno _____ Divize / oddělení _____

B. Kontaktní osoba

Jméno _____ Divize / oddělení _____

C. Obviněný/á

Jméno _____ Divize / oddělení _____

D. Popis událostí z pohledu stěžovatele/ky

Popište prosím detailně průběh a charakter obtěžujícího chování, včetně dat, míst a jmen svědků. Pokud k popisu potřebujete více místa, přiložte prosím další stránky.

E. Popis událostí z pohledu obviněného/ho

Popište prosím detailně průběh a charakter událostí, včetně dat, míst a jmen svědků. Pokud k popisu potřebujete více místa, přiložte prosím další stránky.

F. Vyplní kontaktní osoba

Popište prosím detailně obtěžující chování, o kterém jste byl/a informován/a. Popište způsoby řešení, které byly použity. V případě, že k popisu potřebujete více místa, přiložte prosím další stránky. Přiložte kopie jakýchkoliv dalších dokumentů, které jste obdržel/a.

G. Vyplní osoba pověřená vedením komise

Popište prosím detailně průběh prošetřování a ověřování stížnosti na šikanu, obtěžování a sexuální obtěžování, včetně dat, míst a jmen svědků. V případě, že k popisu potřebujete více místa, přiložte prosím další stránky. Přiložte kopie jakýchkoliv dalších dokumentů, které jste v rámci šetření obdržel/a. Kopie vyplněného formuláře náleží jak Stěžovateli/ce, tak i Obviněnému/mu.

H. Rozhodnutí a disciplinární opatření

Na základě výše uvedeného a v souladu s Opatřením proti šikaně, obtěžování a sexuálnímu obtěžování, [pověřená osoba] učiní finální rozhodnutí v této věci, o kterém budou informováni jak Stěžovatel/ka, tak Obviněný/á. Níže uveďte rozhodnutí, ke kterému komise dospěla, a specifikujte disciplinární opatření, jež mají být aplikována. Pokud potřebujete více místa, přiložte další stránky.

Podpis _____ Datum _____

Podpis stěžovatele/ky _____ Datum _____

Podpis obžalované/ho _____ Datum _____

I. Následná kontrola

Do 30 dnů po dokončení výše uvedeného procesu [pověřená osoba] zkontaktuje obě strany a ujistí se, že stížnost byla vyřešena a že nedošlo k žádné odvetě či pomstě. Níže popište výsledky následné kontroly. Pokud potřebujete více místa, přiložte další stránky.

Podpis _____ Datum _____

7. Antidiskriminační desatero

JAK NEDISKRIMINOVAT NA PRACOVÍŠTI - ANTIDISKRIMINAČNÍ DESATERO

1. **Dodržujte platnou legislativu**

Zaměstnavatelé, kteří respektují a dodržují zákon, poskytují svým zaměstnancům a zaměstnankyním důstojné pracovní podmínky a poskytují jim kvalitní základ pro sladování rodinného a pracovního života. Mezi hlavní právní normy v oblasti rovného zacházení a nediskriminace patří Zákon o zaměstnanosti, Zákoník práce, Zákon o inspekci práce či Antidiskriminační zákon.

2. **Vytvořte vlastní antidiskriminační opatření**

V rámci organizace je možné vytvořit vlastní antidiskriminační opatření – např. samostatnou vnitřní směrnici. Firmy nebo organizace mohou zdůraznit základní zákonná opatření proti diskriminaci a na podporu rovného zacházení ze zákoníku práce v rámci pracovního řádu, kolektivních smluv atd. Co by mělo obsahovat opatření proti diskriminaci?: definici diskriminačního chování, pravidla pro podávání a vyřizování stížností a sankce za nepřijatelné chování. Zaměstnanci by měli dostat informaci, na koho se obrátit v případě stížnosti tak, aby byla zachována nezávislost při řešení sporu a zároveň důvěra. Když zaměstnanci vědí, co to je diskriminace a jak se proti ní bránit, mají v rukou efektivní nástroj pro omezování diskriminace na pracovišti.

3. **Nezapomínejte na (sexuální) obtěžování, násilí na pracovišti či šikanu**

Součástí opatření proti diskriminaci a na podporu rovného zacházení by měly být rovněž informace vztahující se k tématu (sexuálního) obtěžování, násilí na pracovišti či šikany. Specifická pozornost by se měla věnovat stížnostem a problémům zaměstnanců s přímými nadřízenými.

4. **Zajistěte vzdělávání a informovanost managementu a zaměstnanců/kyň v oblasti diskriminace a rovného zacházení**

Samotná opatření proti diskriminaci nestačí, je nutné o nich informovat všechny zaměstnance/kyně a management a rovněž je důležité vzdělávat v oblasti rovného zacházení a diskriminace napříč celou organizací.

5. **Zaměřte se na téma diverzity na pracovišti a diverzity pracovních týmů**

Snaha o diverzifikované pracovní týmy se vyplácí. Podle výzkumů pracují diverzifikované týmy efektivněji a je také snadnější řešení různých personálních problémů. Zaměstnavatele, který dbá na diverzitu a nediskriminaci, nečeká řešení situace, kdy mu odejde na mateřskou dovolenou či do důchodu 40 % klíčových zaměstnanců.

6. **Vytvořte systém nediskriminačního nábory nových zaměstnanců/kyň**

Stanovení pravidel pro výběr nových zaměstnanců je zásadní věcí. Výběrová řízení by neměla být postavena jen na povrchním zjišťování a dotazování a měření sympatií a antipatií. Základním opatřením může být popis pracovního místa, kompetenční model a seznam vlastností, schopností a dovedností, které jsou potřeba na nabízenou pozici.

7. Vytvářejte, sledujete a vyhodnocujete statistiky v náboru, při propouštění, poskytování vzdělávacích aktivit či povyšování

Součástí kvalitního řízení organizace je vytváření a sledování statistik v jednotlivých oblastech personální politiky a zjišťování, z jakých důvodů dominují v určitých oblastech muži/ ženy či další statistické skupiny. Jde o přirozený vývoj, nebo je nadreprezentace určitého pohlaví či věkové skupiny důsledkem nastavení podmínek pro danou oblast?

8. Nastavte pravidla pro rovné odměňování

V celé firmě by měly být nastaveny jasné podmínky pro rovné odměňování. Jednotliví manažeři musejí vědět, z čeho vycházejí a co ovlivňuje odměny, prémie atd. Součástí těchto pravidel by mělo být i nastavení zaměstnaneckých benefitů. Odměňování pracovníků by mělo být odvozeno nejen od předpokladů výkonu práce (náročnost vykonávané pozice, počet řízených pracovníků, požadované vzdělání), ale mělo by především přihlížet k opravdu vykonané práci.

9. Vyhněte se stereotypnímu a předsudečnému uvažování

Stereotypy nám pomáhají přežít ve společnosti. V řadě případů však mohou ubližovat a způsobovat diskriminaci některých skupin na trhu práce a ve společnosti. Konkrétní zkušenost není možné zobecňovat na celou skupinu. Každý člověk by měl být posuzován individuálně s ohledem na své jedinečné profesní a další schopnosti a dovednosti. Individuální posuzování je nutné prosazovat ve všech oblastech personální politiky – v náboru, propouštění, odměňování, kariérním růstu, vzdělávání atd.

10. Jednejte předem. Prevence je účinnější než represe

Zaměstnavatelé by neměli začít jednat a vytvářet opatření proti diskriminaci až v momentě, kdy se objeví nějaký problém. Zaměstnavatelé by měli být o krok napřed. V momentě, kdy se něco stane, je již pozdě. Pravidla prevence zabraňují vzniku diskriminačního jednání a snižují riziko vystavení se soudům a zdlouhavým právním řešením či odchodu schopných zaměstnanců a zaměstnankyň.

Zdroj: Alternativa 50+

**Management
mateřské a rodičovské dovolené
- VZOR**

Obsah

1. Úvodní slovo a představení Směrnice Management mateřské a rodičovské dovolené.	3
2. Oblast sladování a managementu mateřské/rodičovské dovolené a její důležitost.....	4
3. Co dělat pro zavedení managementu mateřské a rodičovské dovolené?.....	5
4. Práva a povinnosti zaměstnavatele a těhotných ve zkratce.....	6
5. Formulář pro osobní plán návratu pro osoby na mateřské a rodičovské dovolené..	7-8
6. Role HR v rámci managementu mateřské a rodičovské dovolené	9
7. Shrnutí doporučení a příkladů dobré praxe.....	10-11

1. Úvodní slovo a představení dokumentu Směrnice Management mateřské a rodičovské dovolené

Tento dokument plní funkci osvětovou, kdy je zde představena oblast sladování pracovního a rodinného života a důležitost práce s osobami na mateřské a rodičovské dovolené. Zároveň dokument obsahuje popis procesu, jak postupovat v rámci komunikace se zaměstnanci/kyněmi na mateřské/rodičovské dovolené.

Ačkoli jsou lidé na mateřské/rodičovské dovolené stále v zaměstnaneckém poměru, v praxi často „jako by nebyli“, tím zůstává nevyužit jejich potenciál a snižuje se i motivace udržet si kvalifikaci pro návrat do aktivního zaměstnání – i proto je management mateřské a rodičovské dovolené důležitou součástí personalistiky a jeho proaktivní realizace ve skutečné praxi znamená maximální možnou péči o všechny zaměstnance/kyně.

2. Oblast slad'ování pracovního a rodinného života a její důležitost

Rovné příležitosti v rámci organizace vytvářejí šance na vhodné slad'ování rodinného/osobního a pracovního života zaměstnanců/kyň. Potřeba slad'ování rodinného/osobního života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života.

Zároveň organizace, podporující téma rovných příležitostí a slad'ování pracovního a rodinného života, působí silně osvětově v této oblasti a snaží se, také v rámci svých médií, veřejně k těmto tématům hlásit.

Cílem zavádění opatření ke slad'ování je podpora (fyzické i duševní) harmonie, odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

PROČ management mateřské a rodičovské dovolené?

Jedná se o důležitý a nezbytný trend, který vychází z jednoduchého konceptu, kdy zaměstnavatel deklaruje zájem o zaměstnance/kyni a udržuje s ním kontakt i po odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Aktivita tak není očekávána jen ze strany zaměstnance/kyně, ale standardizovanou součástí komunikačních procesů organizace. Současně takto ukotvený proces může být součástí benefitní politiky i politiky podpory slad'ování práce a rodiny, politiky dodržování zásad genderové rovnosti/senzitivity.

Smyslem systému managementu mateřské/rodičovské (MD/RD) dovolené je kromě jiného deklarovat permanentní zájem o zaměstnance/kyni, udržovat odborné znalosti, know how a sociální kontakt, usnadnit návrat po mateřské/rodičovské dovolené, omezuje fluktuaci po mateřské/rodičovské dovolené a zrychluje proces návratu po mateřské/rodičovské dovolené.

Management mateřské a rodičovské dovolené zahrnuje postoj zaměstnavatele, jakým se staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci/kyněmi, 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 navracejícím 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 zaměstnanci/kyně.

Praxe ukazuje, že čím intenzivnější kontakt, tím větší vůle k návratu do firmy, čímž se uspoří řada nákladů spojených s odchodem zaučené zaměstnankyně (zaměstnance).

3. Co dělat pro zavedení aktivního managementu mateřské a rodičovské dovolené?

V rámci aktivního managementu MD/RD dovolené je důležité mít přehled o struktuře zaměstnaných osob (z hlediska věku, genderu, rodičovství) a důležitá je také osobní a proaktivní komunikace se zaměstnanci/kyněmi.

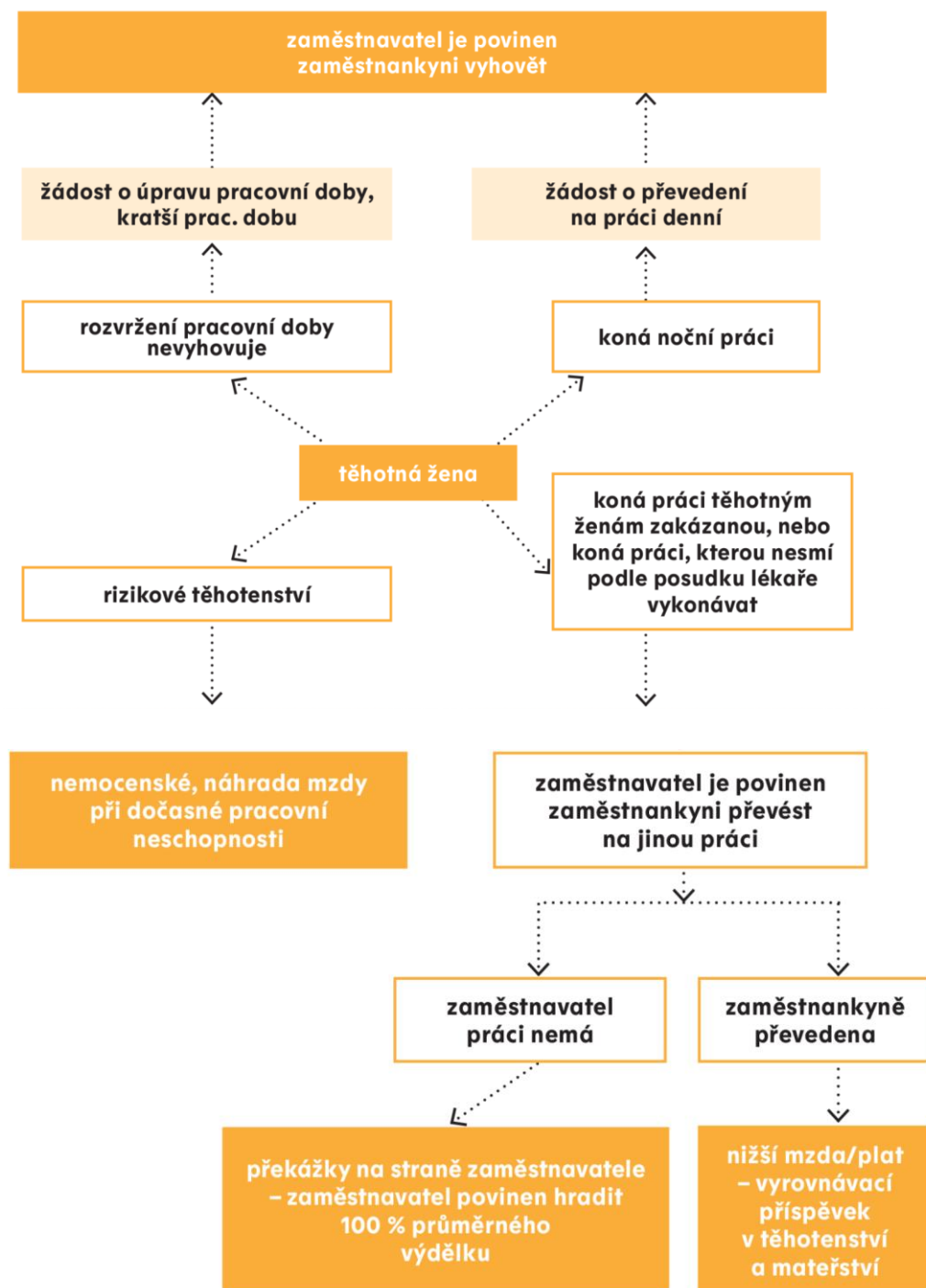
Pro aktivní zavedení managementu MD/RD je třeba:

- Vést statistiky návratů z MD/RD.
- Spočítat si, kolik stojí nábor a zapracování adekvátní pracovní síly a zahrnout 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).
- Vést 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 plně 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.
- 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
- Komunikovat s rodičem odcházejícím na mateřskou/rodičovskou dovolenou usnadní plánování lidských zdrojů a zastupitelnost po dobu nepřítomnosti.
- Vést dobrou evidenci a kontakty na osoby na rodičovské dovolené, které umožňují nabídnout jim návrat do zaměstnání v případě uvolněné pozice dříve, než uplyne rodičovská dovolená, je tak možné výrazně uspořit náklady na nábor nové osoby.
- I na rodičovské dovolené se zaměstnankyně a zaměstnanci mohou věnovat své profesi a dalšímu vzdělávání, neomezujte nabídku aktivit na volnočasová setkávání, ale umožněte i zapojení do vzdělávání realizovaného ve vaší organizaci.
- Vždy s osobou komunikovat, probrat možnosti spolupráce v průběhu rodičovské dovolené. Praxe ukazuje, že čím intenzivnější kontakt, tím větší vůle k návratu do organizace, čímž se uspoří řada nákladů spojených s odchodem zaučené zaměstnankyně (zaměstnance).

4. Práva a povinnosti zaměstnavatele a těhotných zaměstnankyň ve zkratce

1. § 53, §§ 238-242 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

2. Vyhláška č. 180/2015 Sb., o pracích a pracovištích, které jsou zakázány těhotným zaměstnankyním, zaměstnankyním, které kojí, a zaměstnankyním-matkám do konce devátého měsíce po porodu, o pracích a pracovištích, které jsou zakázány mladistvým zaměstnancům/kyním, a o podmínkách, za nichž mohou mladiství zaměstnanci/kyně výjimečně tyto práce konat z důvodu přípravy na povolání (vyhláška o zakázaných pracích a pracovištích).



Zdroj: APERIO – společnost pro zdravé rodičovství (www.aperio.cz)

5. Formulář pro osobní plán návratu pro osoby na mateřské a rodičovské dovolené

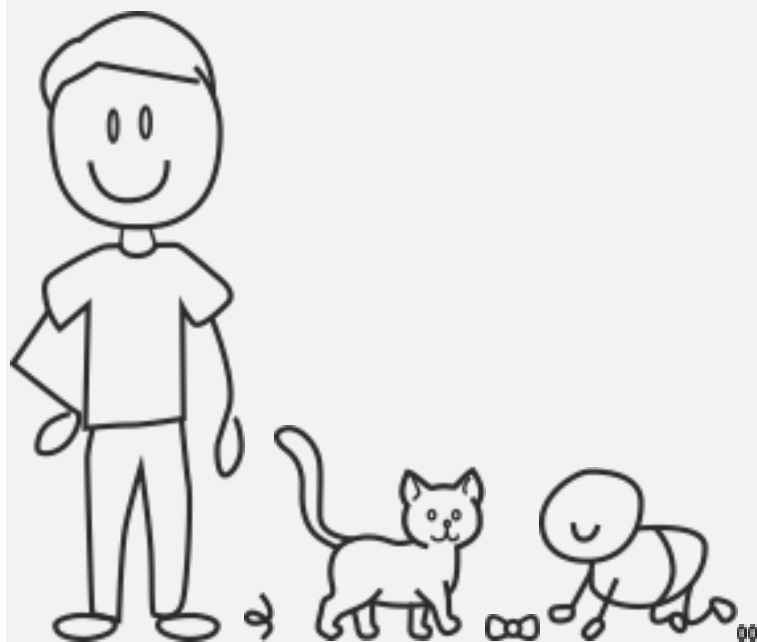
CHECK-LIST MD/RD

Odchod na MD (u otců RD):

Co je důležité zařídit před odchodem na MD (u otců na RD): (můžete si odškrtnout, pokud máte hotové)

- kontrola inventáře (pokud dle inventárních karet majetek, který je na Vás napsaný, je v pořádku)
- předávací protokol, předání spisové služby, složek (které nejsou uloženy na společných discích)
- převod nebo vrácení razítek, pečetidel, knih
- převod nebo vrácení osobních ochranných pomůcek
- převod nebo vrácení čipové karty – MHD
- vrácení čipu
- vyúčtování zálohy na cestovné a jiné

- vyrovnání ošatného, stravného
- ponechám si IDkارتu nebo si ji nechám založit do osobního spisu
- vrácení klíčů (od kanceláře/toalet a kopírek) do informační recepce



Přístupy do PC, vzdálený přístup a e-mail jsou automaticky rušeny. Pokud zaměstnanec/kyně zůstává v určité formě v kontaktu či pracovním procesu, odpovědná osoba dá včas vědět o zachování přístupů.

Předběžný plán RD:

- návrat hned po MD
- dva roky
- ještě nevím, budu řešit individuálně
- potřebuji být déle (po písemné dohodě můžete čerpat neplacené volno až do 4 let věku dítěte)
- byl/a bych ochoten/a další spolupráce se zaměstnavatelem např. pracovat na smlouvu DPP, DPČ (toto není závazné; jedná se pouze o souhlas s tím, že vás zaměstnavatel může v průběhu MD/RD informovat o možnostech spolupráce)

Agendu jsem předal/a:

- odpovědné osobě, vedoucímu
- osobě, která mě zastupuje po dobu MD/RD

Kontaktní údaje pro komunikaci se zaměstnavatelem při MD/RD (poskytnutí údajů je dobrovolné a slouží pouze k snadnější a efektivnější komunikaci v průběhu mimoevidenčního stavu):

telefon:

e-mail:

Mám zájem o zaslání informací:

- k firemním akcím (vánoční večírek, setkání zaměstnanců, bazárek apod.)
- k akcím v rámci společenské odpovědnosti firem (materiální sbírky, apod.)
- k akcím pořádaným zaměstnavatelem (koncerty, sportovní a kulturní akce)

Před ukončením MD a nástupem na RD je nutné podat žádost o nástupu na RD, jež obsahuje závaznou dobou čerpání RD. V případě změny doby čerpání RD v jejím průběhu je nutné podat novou žádost, která podléhá schválení. Žádost má volnou formu s uvedením důležitých informací jako je jméno, příjmení a doba a nástup na RD.

6. Role HR v rámci managementu mateřské/rodičovské dovolené

Smyslem Manuálu je nastavit transparentní systém komunikace se zaměstnanci/kyněmi na mateřské/rodičovské dovolené a jasně definovat roli personálního oddělení v této oblasti.

Manuál může být přílohou Pracovního řádu, či může být samostatně. Vhodné by bylo dát zároveň do náplně práce personalisty/ky dodat pozici koordinátora/ky rovných příležitostí.

1. Role HR oddělení - postup při odchodu zaměstnance/kyně na MD/RD

HR oddělení:

- dodá zaměstnanci/kyni, odcházející na mateřskou/rodičovskou dovolenou, tento manuál, aby byl vzájemný přehled o dalším postupu,
- informuje zaměstnance/kyni o možnosti sestavit seznam a popis pracovních činností, které vykonává,
- ve spolupráci s vedoucí/m oddělení sestavuje plán a časový harmonogram předání práce osobě či osobám, které budou práci přebírat,
- navrhuje společnou schůzku zaměstnance/kyně a vedoucí/ho k diskusi nad rámcovými plány či představami zaměstnance/kyně o době čerpání mateřské a rodičovské dovolené a o jejím případném pracovním zapojení během MD/RD,
- informuje zaměstnankyni/zaměstnance o možnostech využívání flexibilních forem práce v průběhu mateřské či rodičovské dovolené, možnostech dalšího vzdělávání v průběhu mateřské/rodičovské dovolené, benefitech pro rodiče, dalších opatřeních na podporu sladování.

2. Role HR oddělení - postup v rámci MD/RD zaměstnance/kyně

HR oddělení:

- pravidelně udržuje kontakt se zaměstnancem/kyní na mateřské/rodičovské dovolené (alespoň 3x ročně – telefonem/email formou – zasíláním interního newsletteru),
- pravidelně zasílá interní newsletter s informací, co je v organizaci nového (noví lidé, jubilea, nový bezbariérový vstup, možný benefit pro rodiče, pozvánka na prorodinnou akci, pozvánka na vzdělávání, apod.),
- oslovuje zaměstnance/kyně na mateřské/rodičovské dovolené v okamžiku uvolnění místa, zda by se nechtěli vrátit dříve (či zapojení se formou DPP do nějakého projektu).

3. Role HR oddělení - jak postupovat 3 měsíce před ukončením MD/RD zaměstnance/kyně

HR oddělení:

- proaktivně oslovuje zaměstnance/kyně na mateřské/rodičovské dovolené – iniciuje schůzku a komunikaci mezi vedoucí/m oddělení a zaměstnancem/kyní (zde se probírá případná potřeba výše úvazku),
- proaktivně navrhuje možnost zapojení se do pracovního procesu 3 měsíce před návratem – formou mentoringu, adaptační systém pro zapracování se, poskytování konzultací ze strany přímé/ho nadřízené/ho i ze strany personálního oddělení.

7. Shrnutí doporučení a příkladů dobré praxe

Níže jsou uvedeny příklady dobré praxe, jež jsou realizovány u těch zaměstnavatelů, kteří se věnují proaktivně managementu MD/RD a zvýšené péči o své zaměstnance/kyně. Zde je možné se inspirovat.

- *Pružná pracovní doba* (základní a volitelná pracovní doba).
- *Home office (práce z domova)* je komunikováno jako benefit, který je poskytován vedoucím zaměstnancům/kyním (např. 2x do měsíce).
- *Mentoringové programy pro zaměstnance/kyně na mateřské/rodičovské dovolené* – zaměstnancům/kyním je umožněno pracovat na svém osobním/profesionálním rozvoji buď formou e-learningu, či v rámci pravidelných workshopů/setkání na půdě zaměstnavatele.
- *Vzdělávací programy pro všechny zaměstnance/kyně*, zaměřené na time management, sladování pracovního a rodinného/osobního života, asertivní komunikaci, práci se stresem – jako podpůrný prostředek pro efektivní time management.
- *Vzdělávací programy v e-learningové formě* - tak, aby se mohli vzdělávat také zaměstnanci/kyně na MD/RD z pohodlí domova – jedná se také o podporu sladování.
- *Akce, realizované na podporu sladování* – například Rodinný den pro zaměstnance/kyně a jejich děti (zaměstnanci si mohou jeden den přivést do práce své děti, pro které je připraven bohatý program, zajištěno hlídání dětí, apod.).
- *Analýza a přehled o tom, zda a jak mají zaměstnanci/kyně vyřešenou oblast péče*. Zaměstnavatel má pravidelný přehled o tom, kolik je mezi zaměstnanými osob pečujících o dítě do 10 let, kolik o starší dítě, kolik osob pečuje o jinak závislou osobu.
- *Možnost bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance se specialisty* (např. s právníky, sociálními pracovníky, psychology).
- *Vymezení určitého období (určité dny, týdny či měsíce v roce) pro propagaci sladování* soukromého a pracovního života v rámci organizace.
- *Vzdělávání, kurzy pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené*, kteří plánují brzký návrat (formou různých kurzů, zaměřených na: podporu sebevědomí, komunikaci, novinky na úřadě, novinky v zákonech) – přitom je zajištěno hlídání dětí, občerstvení.
- *Pravidelné neformální setkávání se zaměstnanci/kyněmi na mateřské/rodičovské dovolené* na půdě firmy, připravený program, zajištěno hlídání dětí a občerstvení, vzájemný networking.
- *Nabídka benefitů spojených s péčí o děti* – např. neplacené volno, aktivní podpora otců: placená dovolená pro otce při narození dítěte či adopci nad rámec dní daných zákonem, volný den (1. září) pro rodiče dětí, které vstupují do prvního ročníku základní školy.
- *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.
- *Vedení statistik dojíždějících osob*.

- *Kontingent volných míst v místních mateřských školách* – kdy místa jsou určena primárně pro děti zaměstnanců/kyň, v případě nevyužití této kapacity jsou uvolněna pro další zájemce a zájemkyně.
- *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.

Skutečně aktivní management mateřské a rodičovské dovolené zahrnuje následující:

- Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiče na mateřské/rodičovské dovolené. Tento Osobní plán návratu do zaměstnání se často stává i dodatkem k pracovní smlouvě.
- Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.
- Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské. Může se jednat o formu zasílání firemního newsletteru, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na různé firemní akce, večírky, apod.
- Poslední půlrok před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení se do pracovního procesu. Ženám, vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na sladování práce a rodiny – kdy lze využít znalosti a dovednosti starších pracovníků či pracovníc. Této doby je možno taky využít pro event.. přeškolení na jinou pozici.
- Zavedení statistiky, kde se sleduje, jak jsou na tom rodiče po rodičovské dovolené z hlediska pracovního uplatnění.

**Systém adaptačního procesu a metodika
vstupního školení zaměstnanců/kyň
se zahrnutím oblasti rovných příležitostí
- VZOR**

Obsah

1. Úvodní slovo a představení dokumentu Systém adaptačního procesu a metodika vstupního školení zaměstnanců/kyň	3
2. Důležitost oblasti adaptačního procesu.....	4
3. Důležitost mentoringu a vstupního vzdělávání zaměstnanců/kyň.....	5
4. Obsah vstupního vzdělávání.....	6

1. Úvodní slovo a představení dokumentu Systém adaptačního procesu a metodika vstupního školení zaměstnanců/kyň se zahrnutím oblasti rovných příležitostí

Vzdělávání tvoří významnou oblast osobnostního a pracovního rozvoje zaměstnanců/kyň a v případě angažovanosti ze strany zaměstnavatele v tomto směru bývá vnímáno jako významné pozitivum při hodnocení kvality zaměstnavatele zaměstnanci/kyněmi. Stejně tak zájem a přístup ke vzdělávání přispívá k obnově a udržení kvality pracovních i osobních kompetencí.

Dále je třeba zmínit, že v každé organizaci je důležitým prvkem již samotné vstupní zaškolování, v rámci kterého nový zaměstnanec/kyně pochopí chod celé organizace i svoji úlohu jako jedince a má možnost hned z počátku pochopit a probrat své další možnosti seberealizace.

2. Důležitost oblasti adaptačního procesu

Vstupní zaškolování, celkový adaptační proces a způsob, jak ho zaměstnavatel uchopí je prvotním impulsem pro nového zaměstnance/kyně, kdy si tento/tato začíná tvořit obrázek o svém zaměstnavateli a začíná se budovat – formovat vztah mezi ní/m a zaměstnavatelem.

Adaptační proces zaměstnance/kyně je soubor opatření, které mají zajistit, že se zaměstnanec/kyně co nejlépe a nejrychleji přizpůsobí podmínkám organizace a bude schopen/na se podílet na plnění cílů organizace, tak jak je očekáváno. Adaptační proces je určen pro nově příchozí zaměstnance/kyně nebo stávající zaměstnance/kyně, kteří přechází na jinou pozici v rámci organizace. Adaptační proces – byť výrazně zredukovaný, by měli absolvovat i brigádníci/ce.

Náplň adaptačního procesu:

- Vstupní školení BOZP a PO
- Seznámení s organizační strukturou společnosti a následně s kontaktními zaměstnanci/kyněmi jiných útvarů
- Seznámení s politikou kvality, environmentu, bezpečnosti,.....
- Seznámení s povinnými zdravotními prohlídkami a periodou těchto prohlídek
- Seznámení s Pracovním řádem, Organizačním řádem a jinými dokumenty
- Seznámení se způsobem objednávání stravy, vstupy na jednotlivá pracoviště, evidenci docházky, (zejména pokud je toto uskutečňováno na základě přístupových čipů, karet, apod.)
- Seznámení s pracovní náplní a činnostmi vykonávanými na daném pracovním místě.

Po ukončení adaptačního procesu musí proběhnout vyhodnocení úspěšnosti adaptačního procesu. Vyhodnocení se provádí v rámci pohovoru mezi zaměstnancem/kyní a vedoucím zaměstnancem/kyní. Výsledkem může být i návrh opatření, jako je:

- delší zácvik pro některé činnosti,
- další školení nebo vzdělávací aktivity,
- přeřazení na jinou pozici (třeba i kvalifikovanější),
- ukončení pracovního poměru.

Vyhodnocení adaptačního procesu by mělo proběhnout před ukončením zkušební doby. Pokud je Plán adaptačního procesu nastaven na delší dobu než je zkušební doba, je potřeba udělat mezi vyhodnocení před koncem zkušební doby. Jestliže výsledky hodnocení (mezihodnocení) adaptačního procesu naznačují, že by zaměstnanec/kyně práci nezvládal /a tak, jak se očekává, je pochopitelně lepší ukončit s ní/m pracovní poměr ještě v rámci zkušební doby nebo mu/jí nabídnou jinou pozici a zahájit Adaptační proces pro tuto pozici.

Důležité je zahrnout do vstupního zaškolování také informaci k rovným příležitostem, k podpoře diverzity a k hodnotám, k nimž se daná organizace hlásí. Tím se formuje také přístup nové/ho zaměstnance/kyně a zdravá firemní kultura obecně.

3. Důležitost mentoringu a vstupního školení nových zaměstnanců/kyň

Je důležité uvědomit si zásadu, že dobré zaměstnance/kyně si vytváří sama organizace, a to především svým přístupem a samotnou komunikací s nimi od prvního dne nástupu.

Chtějí-li organizace uspět v současném konkurenčním soutěžení o kvalitní kandidáty, musejí se dokázat intenzivně věnovat zaměstnancům/kyním během zkušební doby i po ní. To vytváří dobré pracovní návyky a zvyšuje zaměstnaneckou spokojenost. Dobrou komunikací a pozorností k nim nové kolegy/ně organizace motivuje. Zaměstnanci/kyně jsou si tak dobře vědomi, že firmě na nich záleží. Díky intenzivní práci s novými zaměstnanci/kyněmi navíc organizace včas odhalí případnou nekompatibilitu ve vzájemných očekáváních, schopnostech či představách. Díky časté interakci lze brzy napravit případné nedostatky – ukázkou správné praxe, vysvětlením nebo tréninkem. Je mnohem snazší zabránit vytvoření zlovyku než jej odstraňovat.

Mentoring

Charakteristickým prvkem mentoringu je individualizované a neformální setkávání, v jehož rámci jde zejména o podporu iniciativy, směřování a provázení osobním rozvoje nově nastupujícího zaměstnance/kyně. Mezi hlavní zásady mentoringu patří vzájemná důvěra, nastavení jasných, srozumitelných a bezpečných pravidel pro obě dvě strany a vytvoření atmosféry důvěry.

Pro mentora přináší mentoring následující benefity:

- příležitost předat své zkušenosti novému zaměstnanci,
- zlepšení vedoucích schopností a dovedností,
- zvýšení prestiže v neformální organizační struktuře,
- zvýšení sebevědomí a posílení schopnosti sebereflexe.

Pro mentorovaného je benefitem:

- rychlejší zapracování a proniknutí do odborné problematiky, interpersonálních vztahů na pracovišti i do firemní kultury,
- minimalizace nejistoty při nástupu do nového zaměstnání,
- snadnější komunikace s kolegy, občany i s nadřízenými,
- zvýšení pracovní spokojenosti a efektivnosti.

Kvalitní vstupní vzdělávání osobní mentoring jsou důležité pro:

- začlenění do interpersonálních vztahů,
- získávání profesní obratnosti a rutiny v řešení pracovních úkolů,
- získávání loajality k zaměstnavateli a motivace jak v pracovní výkonnosti, tak v oblasti rozvoje dovedností a samostatnosti,
- přejímání firemní kultury.

4. Obsah vstupního vzdělávání

Vstupní vzdělávání je vhodné prezentovat v rámci ppt. Prezentace, která pak bude v tištěné formě k dispozici zaměstnanci/kyni a která bude obsahovat:

- Shrnutí informací obecného rázu (společné pro všechny zaměstnance/kyně bez ohledu na charakter či obsah práce) – zejména informace o pracovních podmínkách, personální práci (hodnocení, odměňování, zaměstnanecké benefity), základních vnitřních předpisech (organizační a pracovní řád), informace o možnostech stravování, princip docházky (včetně hlášení absence a pracovní neschopnosti), o úvodním školení, zásadách firemní kultury, předání základních svěřených předmětů (identifikační karta),
- Informace, týkající se divize/oddělení, do které/ho zaměstnanec/kyně nastupuje, zahrnuje detaily a specifika, jimiž se práce v daném útvaru vyznačuje,
- Informace k rovným příležitostem, společenské odpovědnosti a etice, které by byly jednoduše a srozumitelně shrnuty v pár bodech tak, aby si zaměstnanec/kyně hned při nástupu do pracovního procesu vytvořil pracovní návyk, poznal/a hodnoty firmy, ztotožnil/a se s nimi a začala se tak budovat loajalita mezi ní/m a zaměstnavatelem.

Informace k podpoře rovných příležitostí a společenské odpovědnosti, v rámci vstupního vzdělávání

Zde jsou shrnující informace, které lze zahrnout do vstupního vzdělávání jako informaci pro nové zaměstnance/kyně. Rovné příležitosti znamenají rovnou startovní čáru pro všechny, jsou základem pro budování zdravé firemní kultury, zdravé komunikace, maximálního využívání kompetencí a dovedností všech zaměstnanců/kyň. Prosazování rovných příležitostí je vnímáno také jako součást společenské odpovědnosti zaměstnavatele, a proto je důležité zahrnout informace k tomuto tématu hned do vstupního školení.

Doporučený text pro zaměstnavatele:

Podporujeme rovné příležitosti, diverzitu a společenskou odpovědnost a věnujeme péči našim zaměstnancům/kyním. Prosazujeme téma rovných příležitostí a diverzity na všech úrovních. S tématem rovných příležitostí a diverzity pracujeme především v těchto oblastech:

- **Oblast Personální politiky** (nábor, adaptace, vzdělávání, vedoucí pozice)
- **Oblast Hodnocení, odměňování a benefitů** (rovné odměňování, vyrovnaná struktura benefitů)
- **Oblast Sladování pracovního a rodinného/osobního života** (flexibilní formy práce, podpora rodičů s malými dětmi, prorodinné aktivity)
- **Oblast Kultury organizace** (antidiskriminační opatření)
- **Podporujeme Diverzitu, která znamená různorodost - vnímá odlišnosti jednotlivců pozitivně**, kdy nepaušalizujeme, neodsuzujeme a různorodost vnímáme jako výhodu.
- **Podporujeme etické chování a vyhraňujeme se proti jakékoliv formě diskriminace či nevhodnému chování.**
- **Zajímá nás Váš názor a Vaše podněty, jsme tady vždy pro Vás**