



# Společenská odpovědnost ve veřejné správě

## sociální pilíř

Vzdělávací materiál – osvěta + příklady dobré praxe

Vypracovala: Mgr. Kateřina Kaňoková, CSR konzultantka, gender expertka  
Říjen 2022

## Obsah

<b>1. ÚVODNÍ SLOVO .....</b>	<b>2</b>
<b>Téma Společenské odpovědnosti organizací (CSR) je stále více atraktivní, stále více aktuální a stále více nezbytné. ....</b>	<b>2</b>
<b>2. Společenská odpovědnost organizací.....</b>	<b>3</b>
<b>3. Společenská odpovědnost VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....</b>	<b>6</b>
<b>4. SOCIÁLNÍ PILÍŘ společenské odpovědnosti.....</b>	<b>9</b>
<b>5. Rovné příležitosti a sociální odpovědnost v praxi.....</b>	<b>11</b>
5.1 Personální politika .....	13
5.1.1 Proces oslovení pracovních sil .....	13
5.1.2 Proces výběru a přijímání nových zaměstnanců/kyň, adaptační proces .....	14
5.1.3 Proces propouštění/odchodu zaměstnanců/kyň .....	15
5.1.4 Vzdělávání a kariérní rozvoj .....	16
5.1.5 Age management, věková diverzita.....	17
5.2 Hodnocení a odměňování .....	18
5.2.1 Systém hodnocení .....	18
5.2.2 Odměňování .....	19
5.2.3 Benefity.....	21
5.3 Slad'ování osobního a pracovního života.....	22
5.3.1 Flexibilní formy práce .....	22
5.3.2 Aktivity usnadňující kvalitnější slad'ování osobního a pracovního života.....	23
5.3.3 Management mateřské/rodičovské dovolené.....	25
5.4 Kultura organizace a pracovního prostředí.....	26
5.4.1 Přístup k politice rovných příležitostí .....	26
5.4.2 Systém komunikace .....	27
5.4.3 Pracovní prostředí.....	27
<b>6. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE U ZAMĚSTNAVATELŮ .....</b>	<b>29</b>
<b>7. LEGISLATIVA .....</b>	<b>43</b>
<b>8. ZÁVĚREČNÉ SLOVO .....</b>	<b>48</b>
<b>9. ZDROJE .....</b>	<b>49</b>

## 1. ÚVODNÍ SLOVO

Téma Společenské odpovědnosti organizací (CSR) je stále více atraktivní, stále více aktuální a stále více nezbytné.

Koncept CSR je komplexní strategií přinášející udržitelnost a přispívající k lepšímu stavu na naší planetě. Klíčová slova společenské odpovědnosti: udržitelnost, odpovědnost, dobrovolnost, hodnoty, sdílení a motivace dnes charakterizují také kulturu organizace.

CSR se dnes také stále více přesouvá do roviny vztahů. Přesouvá se do vztahu organizace a zákazníka, do vztahu organizace (jako zaměstnavatele) a jejich zaměstnanců, přesouvá se do vztahu organizace a regionu či do vztahu organizace a životního prostředí.

Lze říci, že společenská odpovědnost je dnes nejen trendem, ale také nutností zdravé a odpovědné organizace a že je společenská odpovědnost také stále více vyžadována ze strany veřejnosti (investorů, partnerů, dodavatelů, zákazníků, uchazečů o zaměstnání apod.).

Společenská odpovědnost je velmi důležitá jak pro jedince, tak také pro zaměstnavatele. Tato brožura si klade za cíl sloužit jako osvětový a inspirativní vzdělávací materiál pro zaměstnavatele veřejné správy v České republice a v Rakousku právě v oblasti společenské odpovědnosti.

První část je zaměřena na osvětu – co Společenskou odpovědnost organizací definuje, na jakých pilířích stojí a proč je důležitá. Zároveň zde je blíže vysvětlen sociální pilíř společenské odpovědnosti a klíčové oblasti, které zahrnuje, jako jsou například rovné příležitosti, lidská práva, péče o zaměstnance.

Druhá část je pak zaměřena na příklady dobré praxe, které realizují zaměstnavatele z České republiky a Rakouska v sociálním pilíři společenské odpovědnosti. Jsou zde také návodné postupy pro to, jak konkrétně implementovat jednotlivé aktivity v oblasti sociálního pilíře v praxi. Závěrečná část pak patří legislativě a nástrojům, které CSR upravují a podporují, a to jak v EU/Rakousku, tak i v České republice.

Tato brožura může být zároveň manuálem pro všechny organizace, působící v oblasti veřejné správy, které se chtějí inspirovat a aplikovat téma rovných příležitostí a sociální odpovědnosti do své vlastní strategie personální politiky a do svého vlastního celkového konceptu CSR odpovědnosti.

## 2. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

Společenská odpovědnost organizací (z anglického Corporate social responsibility“, dále jen „CSR“) představuje dobrovolný závazek organizace zohledňovat ve svém rozhodování a každodenních činnostech potřeby svých klientů, dodavatelů, odběratelů, zaměstnanců, občanů, žijících v místě, kde působí. Jde o způsob podnikání, či poskytování služeb, který odpovídá či jde nad rámec etických zákonných, komerčních a společenských očekávání<sup>1</sup>.

CSR v současném pojetí představuje vzájemně provázaný soubor činností a postupů, a to v oblasti: Sociální (lidská práva, péče o zaměstnance, rovný přístup), Environmentální (prevence znečištění, využívání obnovitelných zdrojů, úspory vody, energií apod.), Ekonomické (boj proti korupci, transparentnost, kvalita produktů a služeb.)

Odpovědné chování organizace stojí na 3 základních pilířích: sociálním, ekonomickém a environmentálním.

### Shrnutí základní definice CSR:

**Má dobrovolný charakter** – zahrnuje činnosti, které organizace realizuje nad rámec zákonných povinností.

Strategické společensky odpovědné chování **má za cíl zlepšovat stav společnosti skrze utváření sdílených hodnot**, které mají zároveň pozitivní dopad na výsledky organizace.

**CSR Strategie musí být řízena shora** – bez aktivního zapojení a podpory vedení se nelze posunout ke strategickému CSR.

**Klíčová slova:** dobrovolnost, hodnoty, sdílení, motivace, odpovědnost, konkurenceschopnost, udržitelnost, trend, moderní prvek HR, nezbytnost, a také **stakeholders (všechny osoby, instituce, či organizace, které mají vliv na chod podniku nebo jsou fungováním podniku ovlivňovány – akcionáři, zákazníci, zaměstnanci, obchodní partneři, média, zástupce státní správy apod.)**<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Oficiální portál Rady kvality ČR, *Národní portál*. [online].[cit.2022-09-20]. Dostupné z <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/>

<sup>2</sup> Společenská odpovědnost firem, *Businessinfo*. [online].[cit.2022-09-26]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

## PROČ je CSR důležité?

Organizace, které podporují společenskou odpovědnost v praxi, si uvědomují, že:

- **zpětné investování do společnosti** podporuje udržitelný rozvoj
- **je důležité chovat se odpovědně**, organizace chtějí rozumět dopadům svého podnikání na životní i sociální prostředí
- **chtějí vytvářet dobré pracovní podmínky pro své zaměstnance** – chtějí si je udržet
- **chtějí mít možnost ovlivnit úroveň vzdělávání či kvalitu života lidí v místní komunitě, místním regionu**
- **mají CSR jako součást celkové firemní strategie** – její koncept mají detailně rozpracovaný a provázaný s firemními hodnotami a interními/externími procesy
- **chtějí být atraktivní pro uchazeče o zaměstnání**
- si chtějí budovat (udržovat) **dobrou pověst**

## Aby bylo CSR efektivní, je třeba mít na paměti, že:

a) **CSR musí mít podporu vedení**, důležité je sdílení společných hodnot, lidská kultura, otevřená komunikace:

- **CSR by měla být stanovena na úrovni celé organizace a pak kaskádována na úroveň týmu a následně i jednotlivce.**
- Jedním ze základů, na kterých by firma měla stavět strategické CSR, je oblast rozvoje a vzdělávání jejich zaměstnanců. Cílem by mělo být **pomoci zaměstnancům získat znalosti a dovednosti, které jim umožní budovat vztahy založené na důvěře a využívat odborné znalosti a zkušenosti k co největšímu užitku nejen své organizace, ale i společnosti a životního prostředí.**

b) **Je důležité zapojovat zaměstnance:**

- Vytvoření kultury, která vybízí a podporuje změnu myšlení napříč firmou dělat správnou věc, má několik klíčových faktorů. Jedním z nich je míra úspěšného zapojení zaměstnanců. **Efektivní formou zapojení zaměstnanců může být vytvoření programů, prostřednictvím kterých mají zaměstnanci možnost přicházet s novými CSR nápady a řešeními, představovat je, konzultovat jejich proveditelnost, popřípadě sehnat dotaci na jejich realizaci.**
- Pokud jsou vlastníky nápadu úspornějšího nebo k prostředí šetrnějšího provozu sami zaměstnanci, je šance na úspěch konkrétního CSR projektu větší.

## **JAK zavést CSR do praxe organizace? Krok za krokem v kostce:**

- je nutné **nalézt klíčové stakeholdery** (zainteresované strany)<sup>3</sup>
- po nalezení klíčových stakeholderů si organizace následně stanoví, čeho chce ve vztahu ke každé skupině dosáhnout a na základě toho pak hledá **aktivitu** k dosažení těchto cílů
- vytvoření **Pracovní skupiny**, která se bude CSR aktivitám věnovat, a to od jejich plánování, až po realizaci
- vytvoření **CSR strategie** a následně **Akčního plánu pro CSR aktivity**, který by obsahoval jednotlivé pilíře, v rámci kterých by byly plánovány cíleně jednotlivé aktivity
- důležitá je **komunikace**, a to v rámci celého procesu zavádění CSR do praxe organizace, a to jak *komunikace interní* – se zaměstnanci a spolupracovníky (srozumitelné vysvětlení toho PROČ, CO a JAK se ve vaší organizaci v souvislosti se CSR děje), tak komunikace externí – s okolím (je důležité informovat všechny okolo, že jste společensky odpovědní)
- efektivní využívání nástrojů komunikace CSR aktivit
  - o webové stránky organizace (první zdroj informací o vaší organizaci – zde by měla být ideálně ikona CSR, v rámci které by pak byly komunikovány všechny aktivity)
  - o výroční zprávy CSR
  - o oznámení zasílaná elektronickou či klasickou formou
  - o bezplatná telefonní linka
  - o média – PR aktivity, placená inzerce

---

<sup>3</sup> **Specifikace stakeholderů** - *Primární stakeholderi*: vlastníci a investoři, zaměstnanci, zákazníci (stávající i potenciální), obchodní partneři (dodavatelé), místní komunita, envirometnální nno apod. *Sekundární stakeholderi*: veřejnost, vládní instituce a samosprávní orgány, lobbisté, konkurenti, média, občanské a obchodní sdružení

### 3. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Jak již bylo zmíněno, zaměstnavatelé, kteří podporují společenskou odpovědnost v praxi, si uvědomují, že **zpětné investování do společnosti** podporuje udržitelný rozvoj, je odpovědné a vytváří zdravou kulturu uvnitř i v regionu, kde působí.

Veřejnou správu lze definovat jako správu veřejných záležitostí, která je vykonávána subjekty veřejné správy nebo prostřednictvím jejich orgánů za aktivní účasti občanů a v jejich prospěch. I když je ještě stále většina aktivit, jež směřují do oblasti společenské odpovědnosti, realizována soukromým sektorem, stále více se tento trend a nezbytný prvek udržitelnosti a odpovědnosti objevuje i u zaměstnavatelů z oblasti veřejné a státní správy.

Společenská odpovědnost souvisí velice úzce také s termínem rovné příležitosti. Podpora politiky rovných příležitostí je na vládní úrovni vnímána jako zásadní pro naplňování postulátu demokratického právního řádu a ústavních principů České republiky.

Vládní politika má také výrazný vliv na formování politik rovných příležitostí územních samosprávných celků. Pokud má být naše společnost založena na rovnosti, je důležité, aby také veřejná správa a místní a regionální samosprávy vzaly ve své politice, organizaci a veškeré práci plně v úvahu rozměr rovných příležitostí, a to v celé jeho široké škále. Aplikace rovných příležitostí a společenské odpovědnosti je, v případě veřejné správy coby zaměstnavatele, důležitá jak dovnitř, směrem ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním, tak také ven, směrem do regionu, kde působí. Zároveň úřad, podporující téma společenské odpovědnosti a rovných příležitostí, jenž působí silně osvětově v této oblasti, inspiruje ostatní zaměstnavatele v regionu, kde působí a snaží se, také v rámci svých médií, veřejně k těmto tématům hlásit. Lze tak konstatovat, že zaměstnavatelé z oblasti veřejné správy mohou pozitivně formovat okolí (svůj region) a být tak příkladem dobré praxe a inspirací pro zaměstnavatele, působící v oblasti komerční sféry, či v oblasti nezisku v daném regionu.

V souvislosti se společenskou odpovědností ve veřejné správě je nutné zmínit řízení kvality, která je právě ve veřejné správě spojena zejména se snahou organizací „realizovat správné věci správně“, tzn. kvalitně, efektivně a také včas. Společenská odpovědnost a udržitelný rozvoj se těší stále větší pozornosti. Byť jsou některé CSR aktivity vymezeny legislativou<sup>4</sup>, většina aktivit v této oblasti spadá mezi dobrovolné zájmy subjektů veřejné správy. Systém řízení kvality funguje ve veřejné správě jako nástroj pro implementaci řady prvků CSR do konkrétní podoby jednotlivých subjektů.

<sup>4</sup> Legislativa, zaměřující se na CSR a oblast rovných příležitostí je shrnuta v kapitole č. 7

Hlavní oporou pro implementaci prvků CSR do praxe ve veřejné správě je Ministerstvo vnitra, které silně podporuje řízení kvality ve veřejné správě.

Důležitým faktorem CSR v rámci veřejné správy je **rovný přístup, protože povinností všech subjektů veřejné správy je jednat ve veřejném zájmu.**

V současné době některé subjekty veřejné správy již jsou příkladem v oblasti CSR a přispívají k širšímu povědomí o společenské odpovědnosti vůči ostatním zainteresovaným stranám.

Interními stakeholdery ve veřejné správě jsou zaměstnanci, management a řízení úřadu a dále představitelé volených zástupců kraje a obce. Externími stakeholdery ve veřejné správě jsou lidé/klienti veřejné správy, podnikatelé, občané, kteří mají právo volit, příspěvkové organizace a ostatní subjekty veřejné správy.

### Vymezení jednotlivých oblastí CSR v pojetí veřejné správy

Sociální oblast	Ekonomická oblast	Environmentální oblast
<ul style="list-style-type: none"> <li>• odpovědné chování organizace vůči zaměstnancům</li> <li>• ochrana a podpora jejich zdraví a bezpečnosti</li> <li>• rovný přístup, rovné příležitosti</li> <li>• rozvoj</li> <li>• vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců</li> <li>• etika</li> <li>• pozitivní vztahy se zákazníky</li> <li>• podpora okolní komunity</li> <li>• lidská práva (včetně podpory fair trade)</li> <li>• filantropie, dobrovolnictví</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etika</li> <li>• transparentnost</li> <li>• pozitivní vztahy s dodavateli a dalšími partnery</li> <li>• aktivní zapojování zákazníků a partnerů do procesů organizace</li> <li>• kvalita výrobků a služeb</li> <li>• pozitivní dopad na ekonomiku na lokální úrovni - např. rozvoj zaměstnanosti</li> <li>• odmítání korupce, boj proti korupci</li> <li>• ochrana duševního vlastnictví</li> <li>• odpovědné nakupování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podpora ochrany životního prostředí, přírodních zdrojů</li> <li>• posuzování vlivů činnosti na zdraví</li> <li>• ekologická politika organizace, prevence znečišťování</li> <li>• využívání obnovitelných zdrojů</li> <li>• minimalizace vlastní ekologické stopy</li> </ul>

Zdroj: Příručka CSR (2016)



## Jaké jsou výhody odpovědných přístupů pro veřejný sektor?

Stejně tak jako organizace soukromého sektoru mají i organizace veřejné správy možnost praktikovat CSR ve své činnosti. Navíc však mají také pravomoc tvořit odpovídající podmínky pro rozvoj tohoto konceptu, jeho popularizaci a propagaci.

Společenská odpovědnost organizací (CSR) může svůj úplný potenciál pro společnost nabýt pouze v případě, že se organizace veřejné správy prostřednictvím svých politik aktivně do podpory CSR zapojí.

Co společenská odpovědnost zaměstnavatelům z oblasti veřejné správy přinese?

- Lepší „sousedské vztahy s okolím“
- Posílení důvěryhodnosti a image
- Uznání a spokojenost veřejnosti za proaktivní přístup k řešení veřejných věcí
- Eliminaci rizika bojkotu rozhodnutí při zapojení všech aktérů dotčených řešenou záležitostí
- Efektivní využívání veřejných služeb
- Zlepšení schopnosti „prodat“ výsledky
- Zvýšení angažovanosti zaměstnanců<sup>5</sup>

Přijetím konceptu společenské odpovědnosti se města a kraje dobrovolně hlásí k odpovědnosti za dopady realizovaných činností jak dovnitř samotné organizace, tak vůči okolnímu prostředí. Aplikace postupů společenské odpovědnosti a udržitelného rozvoje ve veřejné správě vedle dodržování legislativních požadavků napomáhá také otevřenosti úřadů vůči občanům a podporuje zmírnění dopadů na životní prostředí<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně. Vyd.1, Praha: Národní středisko podpory kvality, 2016. 36 s. ISBN 978-80-02-02702-7

<sup>6</sup> Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice na léta 2019-2023, Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online].[cit.2022-10-10]. Dostupné z [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018\\_1.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018_1.pdf)

## 4. SOCIÁLNÍ PILÍŘ SPOLEČENSKÉ ODPOVĚDNOSTI

Sociální pilíř společenské odpovědnosti je klíčovou oblastí CSR. V sociální oblasti se odpovědné chování organizace zaměřuje na přístup k zaměstnancům a podporu okolní komunity. Sociální odpovědnost tak úzce souvisí s odpovědností regionální.

Sociální pilíř společenské odpovědnosti v sobě zahrnuje především oblast rovných příležitostí a oblast PÉČE o zaměstnance a zaměstnankyně, a to v rámci celé své široké škály personální politiky.

### **Jaké otázky je vhodné si klást v rámci mapování sociálního pilíře vaší organizace?**

- Znáte složení svých zaměstnanců? (složení z hlediska věku, pohlaví, zdravotního stavu, rodičovství, zaměstnanci čelící zvýšené potřebě péče..)
- Zjišťujete spokojenost svých zaměstnanců? Pokud ano, jakými metodami Např. Průzkum spokojenosti, schránka důvěry, řízené rozhovory)
- Mají zaměstnanci možnost spolupodílet se na zlepšování chodu vašeho úřadu?
- Mají zaměstnanci možnost vyjádřit se k tomu, zda se aktivity společenské odpovědnosti zaměřují na „ty správné věci“?
- Jak nad rámec zákonných povinností pečujete o své zaměstnance? (např. druhy aktivit a nefinančních benefitů, které poskytlujete)
- Jak pečujete o odborný růst svých zaměstnanců? (např. plány kariérního rozvoje, stáže, vzdělávání)
- Zabýváte se v rámci personální práce agendou outplacementu (proces účinné pomoci lidem v obtížné životní situaci, jakou je ztráta zaměstnání?)
- Zajímáte se o své bývalé zaměstnance, kteří odešli do starobního/invalidního důchodu?
- Realizujete nějaké aktivity nad rámec platné legislativy v rámci bezpečnosti práce a ochrany zdraví svých zaměstnanců?
- Realizujete nějaká opatření proti diskriminaci a pro dodržení rovných příležitostí svých zaměstnanců?
- Je součástí Vaší sociální politiky oblast sladování osobního a pracovního života?
- Jaké aktivity realizujete na podporu vyváženosti pracovního a osobního/rodinného života vašich zaměstnanců (např. pečující o dítě, stárnoucí rodiče, znevýhodněné osoby)<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Tyto otázky jsou použity z dotazníku soutěže Cena hejtmana za společenskou odpovědnost, a to z KrÚ Kraje Vysočina, dostupné zde: [https://m.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id\\_org=450008&id\\_dokumenty=4098070](https://m.kr-vysocina.cz/assets/File.ashx?id_org=450008&id_dokumenty=4098070)

Jak již bylo zmíněno výše, sociální pilíř zahrnuje širokou škálu oblastí oblast rovných příležitostí a dodržování lidských práv, a to jak směrem dovnitř organizace, tak také směrem ven, do regionu, kde daná organizace působí.

Co se týká veřejné správy, níže jsou zmíněny klíčové požadavky, vhodné pro naplňování sociálního pilíře.

Mezi interní požadavky naplňování sociálního pilíře (směrem dovnitř organizace) patří:

- Dodržování lidských práv
- Rovné příležitosti a uplatňování gender mainstreamingu<sup>8</sup>
- Personální politika a postupy
- Motivace zaměstnanců
- Spokojenost zaměstnanců, řešení stížností
- Systém péče o BOZP
- Podpora zaměstnanců
- Vzdělávání zaměstnanců
- Péče o zaměstnance v celé své široké škále

Ve shrnutí lze výše uvedené požadavky zmínit jako 4P: Péče, Prevence, Poradenství a Podpora směrem dovnitř, ke svým zaměstnancům.

Mezi externí požadavky naplňování sociálního pilíře (směrem ven, do regionu) patří:

- Podpora prorodinné a proseniorské politiky
- Podpora participace
- Péče o bezpečí obyvatel
- Podpora handicapovaných, znevýhodněných a občanů ohrožených sociálním vyloučením
- Péče o zdraví, dostupnost a kvalitu zdravotní péče, zdravý životní styl
- Podpora sportovních a volnočasových aktivit

Ve shrnutí lze výše uvedené požadavky zmínit jako podpora prorodinné a proseniorské politiky, kdy zde se jedná také o podporu a péči, ale směrem ven, ke svým občanům.

Následující kapitola se věnuje zavádění aktivit, které naplňují sociální pilíř v praxi organizace veřejné správy.

---

<sup>8</sup> **Gender mainstreaming (GM)** je strategie, jejímž cílem je dosažení rovného postavení žen a mužů. GM je (re)organizace, zdokonalování, rozvoj a vyhodnocování koncepčních procesů tím, že při nich všechny zúčastněné subjekty budou na všech úrovních a ve všech stádiích využívat perspektivu rovnosti žen a mužů.

## 5. ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A SOCIÁLNÍ ODPOVĚDNOST V PRAXI

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 jako součást společenské odpovědnosti zaměstnavatele. **Sociální pilíř společenské odpovědnosti v sobě zahrnuje právě oblast rovných příležitostí, oblast PÉČE o zaměstnance a zaměstnankyně a budování otevřené a zdravé vnitřní kultury organizace.**

Hlavní roli v rámci sociálního pilíře a naplňování jeho aktivit hraje komunikace. Právě komunikace je, v rámci fungování jakékoli organizace, naprosto klíčová. Žádná organizace nemůže správně a efektivně fungovat bez kvalitní komunikace. V organizacích se připisuje komunikaci stále větší význam a zabývají se jí mnohem více a hlouběji. Komunikace je vizitkou celé organizace a je to především právě komunikace, která tvoří pověst celé organizace.

Postavení úřadu má svoji specifičnost. Ve výrobní organizaci je produktem finální výrobek, ale úřad jako výsledný produkt vydává rozhodnutí nebo správní akt, např. živnostenský list, rodný list, rozhodnutí o přeplatku na dani, výzva k zaplacení v náhradní lhůtě. Každý doklad musí být v souladu s určitým právním předpisem. Kvalitu jednotlivých výstupů tvoří úředníci/ce, kteří úroveň svých služeb a úroveň své komunikace mohou zásadně ovlivnit spokojenost občanů. Způsob vystupování, obsah i forma komunikace a vystupování zaměstnanců/kyň úřadu tvoří pověst úřadu samotného a tvoří zdravou vnitřní firemní kulturu.

Jak by se dala firemní kulturu definovat? Především jako souhrn sdílených hodnot, které se v organizaci neustále utváří. Firemní kultura úřadu je ovlivněna interními předpisy a zejména pak lidmi, kteří zde pracují.

**Co tedy tvoří firemní kulturu?** V první řadě jsou to lidé, jejich motivace, zapálení pro věc, schopnosti. Důležité je, JAK komunikuje nejvyšší vedení, JAKÉ se těší morální autoritě, JAKÉ činy a chování ho definuje => styl komunikace formuje (určuje) kulturu celé organizace. Vedle lidí pak tvoří firemní kulturu mezilidské vztahy a hodnoty, ke kterým se daná organizace hlásí.

### CO firemní kultura zahrnuje?

- JAK úřad a její pracovníci/ce působí navenek
- JAKÉ jsou vztahy mezi zaměstnanci/kyněmi
- JAKÉ panuje v organizaci klima

- CO se považuje za klady a co za zápory
- JAKÉ hodnoty sdílí většina pracovníků/nic

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.

Tato kapitola je rozdělena do čtyř podkapitol – klíčových oblastí, které patří do sociálního pilíře CSR. 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 dvě 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 a sociální odpovědnosti. [Příklady dobré praxe ze všech níže uvedených oblastí \(a podoblastí\) jsou přehledně shrnuty v kapitole č.6, nazvané Příklady dobré u zaměstnavatelů.](#)

Tato část vzdělávacího materiálu může být zároveň manuálem pro všechny organizace, působící v oblasti veřejné správy, které se chtějí inspirovat a aplikovat téma rovných příležitostí a sociální odpovědnosti do své vlastní strategie personální politiky a do svého vlastního celkového konceptu CSR odpovědnosti.

## 5.1 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

### 5.1.1 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. Veřejná správa je 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.

#### 5.1.2 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.

### **5.1.3 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 směrnici, 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.



#### 5.1.4 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.

### 5.1.5 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 setrvávat 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. Sendvičová generace zaměstnanců/kyň se ocitá pod velkým tlakem, což může mít za následek zhoršení soustředění i vliv na pracovní výkon. I z toho důvodu lze ocenit benefity, podporující také slad'ování 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 slad'ování.

- ▶ 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 nábory. 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.

## 5.2 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 sladování osobního života v případě benefitů nefinančních. U benefitů je důležitá jejich vyvážená skladba tak, aby je mohli funkčně využívat všichni zaměstnanci a zaměstnankyně.

### 5.2.1 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.
- ▶ Povázat 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?

## 5.2.2 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.

V kontextu rovných příležitostí a nutnosti posílit transparentnost v systému hodnocení a odměňování, je nutné zmínit skutečnost, že v březnu 2021 předložila Evropská komise návrh týkající se transparentnosti odměňování, který má zajistit, aby ženy a muži v EU byli za stejnou práci odměňováni stejně. Tento návrh stanoví opatření pro transparentnost odměňování, jako jsou informace o odměně pro uchazeče a uchazečky o zaměstnání, právo znát úrovně odměny zaměstnanců/kyň vykonávajících stejnou práci, jakož i povinnost velkých organizací podávat zprávy o rozdílech v odměňování žen a mužů.

**Návrh směrnice byl již předložen do legislativního procesu a zde je seznam opatření k zajištění transparentnosti odměňování, který ze směrnice vyplývá:**

- Zaměstnavatelé budou muset v oznámení o volném pracovním místě nebo před pohovorem o zaměstnání poskytnout informace o počáteční úrovni odměny nebo jejím rozsahu. Naopak nebudou mít možnost požadovat od potenciálních zaměstnanců/kyň informaci ohledně jejich minulé mzdy.
- Zaměstnanci/kyně budou mít právo požadovat od svého zaměstnavatele informace o výši své osobní odměny a o průměrných úrovních odměny rozdělených podle pohlaví pro kategorie pracovníků/nic, kteří vykonávají stejnou nebo rovnocennou práci.
- Zaměstnavatelé s nejméně 250 zaměstnanci/kyněmi musí zveřejňovat informace o rozdílech v odměňování žen a mužů v jejich organizaci. Pro interní účely by měli rovněž poskytovat informace o rozdílech v odměňování žen a mužů podle kategorií pracovníků/nic vykonávajících stejnou nebo rovnocennou práci.

- Jestliže zprávy o odměňování odhalí **rozdíl v odměňování žen a mužů ve výši 5 % a více** a zaměstnavatel nebude moci tento rozdíl odůvodnit objektivními genderově neutrálními faktory, budou zaměstnavatelé muset ve spolupráci se zástupci zaměstnanců/kyň odměňování posoudit.
- Zaměstnanci/kyně, kteří byli diskriminováni/ny v odměňování na základě pohlaví, mohou obdržet náhradu, včetně úplného vrácení dlužné mzdy a souvisejících odměn nebo plateb v naturáliích.

### 5.2.3 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 sladování 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.

## 5.3 Sladování osobního a pracovního života

Při uplatňování principů sladování 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 sladování 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 sladování 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 sladování 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.

### 5.3.1 Flexibilní formy práce

Zaměstnanci a zaměstnankyně často vnímají flexibilní formy práce a možnost sladovat 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 u všech pracovních pozic ve veřejné správě.

#### 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 prací jasně a objektivně změřit a stanovit pro ni termín. HO není možné jinak kontrolovat, než výsledkem práce a dodržením 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.

### 5.3.2 Aktivita 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 sladovat 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 právničkami, sociálními pracovníky a pracovníci, psychologkami 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.

### 5.3.3 Management mateřské/rodičovské dovolené

Management rodičovské a mateřské dovolené (RD/MD) zahrnuje postoj zaměstnavatele, jakým se staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu. Při návratu do zaměstnání po MD/RD je zaměstnavatel povinen dodržet zákonné povinnosti (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 zaměstnání 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, či nabídky práce na DPP/DPČ.
- ▶ 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.

## 5.4 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.

### 5.4.1 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 sladění 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.

## 5.4.2 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?

## 5.4.3 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 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 a zaměstnankyně obracet se stížnostmi na diskriminační chování či sexuální obtěžování apod.
- ▶ Zaměřit se na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby byli v tématu obtěžování a diskriminace proškoleni tak, aby se znalost problému obtěžování a šikany a jeho řešení stala součástí jejich manažerských kompetencí.
- ▶ Proškolit vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby uměli aplikovat rovný přístup v každodenní praxi. Dovedli rozpoznat i jemnější formy diskriminace (tzv. mikrodiskriminace) a sami se jí nedopouštěli.
- ▶ Provádět pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.

## 6. PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE U ZAMĚSTNAVATELŮ

Níže uvedené příklady jsou dobrou praxí společensky odpovědných zaměstnavatelů, a to ať z oblasti veřejné správy, komerční sféry, či nezisku. **Jedná se o konkrétní aktivity, které zaměstnavatelé realizují v rámci své politiky společenské odpovědnosti.** Níže uvedené aktivity mohou být inspirací pro ty české a rakouské zaměstnavatele, kteří mají zájem zkvalitnit či nastartovat společenskou odpovědnost ve své organizaci.

### Dobrá praxe v rámci oblasti analýzy personálního obsazení:

- Ukotvení otevřené podpory rovných příležitostí v Pracovním řádu, kdy je hned v úvodu obsažena formulace například v tomto duchu: *„Zaměstnavatel zajišťuje při výkonu svých práv a povinností rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi zejména v oblasti odměňování za práci, odborné přípravy a funkčního/kariéerního postupu. Při obsazování pracovních míst vedoucích zaměstnanců/kyň dbá zaměstnavatel na výběr vhodných uchazeček a uchazečů s cílem dosažení vyváženého zastoupení žen a mužů na pracovních místech vedoucích zaměstnanců/kyň a v pracovních kolektivech.“*
- *Vzdělávání klíčových vedoucích zaměstnanců/kyň v oblasti leadershipu*
- *Otevřená podpora diverzity a otevřená podpora týmové spolupráce i jednotlivců ze strany vedoucích zaměstnanců/kyň – individuální práce s jednotlivým zaměstnancem/kyní, mapování potenciálu*
- Genderově korektní text v rámci všech klíčových dokumentů (Organizačního řádu, Pracovního řádu, Etického kodexu) s tím, že stačí hned v úvodu každého klíčového dokumentu, v rámci Pojmů a zkratk uvést definici, že *„všechny uvedené pojmy, jako jsou například zaměstnanec, uchazeč, ředitel, referent, apod., označují v textu jak muže, tak i ženy“.*
- *Souhrnné sledování struktury a personálního obsazení organizace optikou diverzity – z hlediska genderu, věku, zdravotního stavu, délky praxe, případně etnicity. Vhodné je sledovat genderové statistiky, statistiky počtu zaměstnanců/kyň ve věkových kategoriích, statistiky zaměstnanců/kyň ve zvláštní pozici – například zdravotně znevýhodnění, absolventi/ky, osoby 55+, starobní důchodci/kyně, osoby na mateřské/rodičovské dovolené. Tyto statistiky je vhodné sledovat také v rámci jednotlivých odborů/oddělení. Na základě podrobně zjištěných dat lze pak na míru přizpůsobovat např. benefity, vzdělávání,*
- *Mentoring žen, zaměstnaných na vedoucí pozici, které podporují ženy v pozicích řadových.*

### Dobrá praxe v rámci oblasti oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce:

- *Otevřená podpora rovných příležitostí přímo v rubrice Kariéra/Volná pracovní místa, kdy je zde úvodní text, který obsahuje podporu rovných příležitostí, podporu diverzity, zájem o absolventy/ky škol.*
- *Umístění Etického kodexu v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa, kde jsou zmíněny hodnoty a zásady, ke kterým se organizace hlásí.*
- *Přímo v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa umístění informace o tom, že organizace deklaruje podporu oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života, a v této souvislosti rovnou nabízí např. částečné úvazky a jiné flexibilní formy práce.*
- *V rámci samotných inzercí pracovních pozic organizace nabízí sjednocený a ucelený systém všech benefitů.*
- *V rámci samotných inzercí pracovních pozic se nabízí (všude tam, kde je to možné) informace, že se jedná o pozici, která je vhodná také pro absolventy/absolventky škol.*
- *Genderově korektní jazyk, kdy obě rodové varianty se používají nejen v názvu pozice, ale také v samotném textu inzerátu.*
- *Motivace méně zastoupeného pohlaví, kdy na pozice, kde je třeba usilovat o diverzifikovaně sestavené pracovní týmy, lze motivovat méně zastoupené týmy doplňujícími větami např.: Pozice je vhodná pro osoby se zdravotním postižením, nebo např.: Na této pozici vítáme také muže, či podobné ekvivalenty, které mohou přilákat pozornost a nejsou diskriminační.*

#### Dobrá praxe v rámci oblasti procesu výběru a přijímání zaměstnanců/kyň:

- *Ukotvení v Pracovním řádu, že všichni vedoucí zaměstnanci/kyně v rozsahu své řídicí působnosti zajišťují rovné zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi a nepřipustí jakoukoli diskriminaci. Dále je zde bývá informace o tom, že ve věcech rovného zacházení mezi muži a ženami nebo diskriminace se zaměstnanci/kyně mohou obrátit na personální útvar.*
- *Ukotvení v Pracovním řádu, kde je obsažena informace o zajištění stabilních pracovních podmínek a rovného zacházení, dále pak obsahuje Právo zaměstnanců/kyň na ochranu před šikanou, obtěžováním a diskriminací.*
- *Skutečnost, že v rámci vybraných inzercí je ukotvena informace, že Pozice je vhodná i pro osoby se zdravotním postižením, pro absolventy/ky škol, apod.*
- *Dokument Systém adaptačního procesu, který je jasně zformalizován a komunikován všem vedoucím zaměstnancům/kyním. Tento Systém adaptačního procesu obsahuje pravidla a postup při adaptaci, vstupní zaškolování, pohovor před ukončením adaptačního procesu.*
- *Jasně komunikována úloha personalisty/ky v rámci adaptačního procesu, kdy tato osoba sleduje celý průběh adaptačního procesu a případné problémy v rámci adaptace řeší jak s novým zaměstnancem/kyní, tak s příslušným vedoucí/m.*



- *Odměna za adaptační program*: speciální vnitřní směrnice, která ukotvuje odměnu za zaškolování nového zaměstnance/kyně. Zaškolování se předpokládá v rozsahu 3 měsíců, během nichž náleží určitá % odměna platu dle platového výměru školitele/lky, navíc po celou dobu zaškolování. Toto je vnímáno silně motivačně ze strany školitelů/lek (garantů/tek adaptačního procesu).
- *Zavedené mentoringové programy*. Umožnění seniorním zaměstnancům/kyním přihlásit se na pozici mentor/ka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee.

#### Dobrá praxe v rámci oblasti odchodu/propouštění zaměstnanců/kyň:

- *Ukotvení v Pracovním řádu* o povinnostech zaměstnavatele, který se zavazuje k povinnosti pečovat, vytvářet/rozvíjet pracovněprávní vztahy v souladu s dobrými mravy a informuje o tom, *jak postupovat v případě, kdy se zaměstnanci/kyně setkají s nějakou formou nevhodného chování*, ponižováním lidské důstojnosti, apod.
- *V rámci výstupního dotazníku mapování důvodu odchodu zaměstnance/kyně*, s textem, že se jedná o nepovinnou informaci, ale zaměstnavatel ocení zpětnou vazbu ze strany odcházející/ho zaměstnance/kyně, *poděkovat za dosavadní práci* odcházející/mu zaměstnanci/kyni.
- *Vedení statistik odchodů a zjišťování příčin odchodů* – vést také časové statistiky a zjišťovat, zda se důvody odchodu (i jejich příčina) vyvíjí v čase a jak.
- *Zpracování výstupního dotazníku, kdy dotazník je vyplňován on-line*, aby se předešlo předávání nepříjemných informací konkrétní osobě na personálním oddělení. Do výčtu možností, proč daná osoba odešla, uvést například i možnost nespokojenosti s nadřízeným/nou, případně špatné vztahy na pracovišti, případně šikanu nebo diskriminaci, ptát se na to, zda mohlo být odchodu ze strany zaměstnavatele předejito a případně čím.
- *Pravidelné monitorování* toho, jak zaměstnanci/kyně vnímají organizační klima a pracovní atmosféru na pracovišti, a to i v oblasti rovného zacházení a diskriminace.

#### Dobrá praxe v rámci oblasti podpory age managementu a věkové diverzity:

- *Vedení si věkových statistik zaměstnanců/kyň* i statistiky o tom, jak procentuálně jsou jednotlivé věkové kategorie zastoupeny *v jednotlivých sekcích, odborech, odděleních*.
- *Proškolení personálního oddělení a vedoucích zaměstnanců/kyň* na systém age managementu, vysvětlení jeho výhod.
- *Organizace školení* na téma, jak řídit diverzitní týmy.
- *Zavedení age managementu* - řízení zohledňující věk a schopnosti zaměstnanců/kyň, kdy firma přizpůsobuje organizaci práce a úpravu pracovní doby, má zavedené například



celoživotní učení, má zavedený systém mentoringu, který podporuje vzájemné předávání cenných zkušeností.

- *Otevřená podpora významu věkově smíšených týmů*, například formou mezigeneračních aktivit, nebo formou mentoringu.
- *Práce se skupinami těch zaměstnanců/kyň, které čelí ve větší míře pečovatelským povinnostem* (jedná se především rodiče malých dětí a o sendvičovou generaci osob 55+, které pečují o své nedospělé děti, či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).
- *Pracovat s ergonomií pracovního prostředí* a myslet na zdraví zaměstnaných.
- *Umožnit plynulejší odchod do důchodu* poskytováním částečných úvazků nebo uzavřením dohod (DPP/DPČ), kdy zaměstnavatel tak udrží déle zaměstnance/kyně, kteří/ré mají vysoké zkušenosti a know-how a zajistí plynulé předání jejich dovedností/zkušeností.
- *Organizace pravidelného setkávání s bývalými zaměstnanci/kyněmi s vedením.*
- *Poskytování praxe pro studenty/tyky vysokých škol.*
- *Kulaté mentoringové stoly pro podporu zaměstnanců/kyň, patřících do sendvičové generace* (cca 50+, kteří se starají o své nedospělé děti či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).
- *Možnost bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance/kyně se specialisty/specialistkami* (např. právní poradenství, sociální poradenství).

#### Dobrá praxe v rámci oblasti vzdělávání (osobního a profesního rozvoje zaměstnanců/kyň):

- *Transparentní komunikace (i osobně, prostřednictvím přímých nadřízených)* o možnostech interního vzdělávání na intranetu nebo kanálech, které jsou zaměstnancům/kyním dostupné, tak aby bylo vzdělávání zajištěno pro všechny zaměstnance/kyně bez rozdílu.
- *Sestavení vzdělávacího plánu pro všechny zaměstnance/kyně, jehož naplňování bude sledováno v rámci výročního hodnocení, vzdělávací plán aktivně konzultovat s podřízeným zaměstnancem/ kyní.*
- *Individuální rozvojové plány*, které obsahují také plán zastupitelnosti, personálních rezerv a nástupnictví.
- *Umožnění účasti na vzdělávání také všem zaměstnancům/kyním, kteří/které jsou na mateřské/ rodičovské dovolené, v dlouhodobé pracovní neschopnosti apod.* (např. formou e-learningu).
- *Vedení evaluačních dotazníků k hodnocení semináře/kurzu, lektora/lektorky, zjišťování „pocitu“ a „přínosu“*
- *E-Learningový kurz „Rovné příležitosti a jejich důležitost“* pro všechny zaměstnance/kyně na úřadě, jehož součástí jsou mezikvízy a shrnující testování.

- *Interní vzdělávací portál „Rozvojotéka“*, kam mají přístup všichni zaměstnanci/kyně a jehož obsahem je nabídka kurzu v oblasti soft skills, digiskills, v oblasti dalšího osobního rozvoje, s důrazem na duševní/psychické zdraví.
- *Realizace vstupního/úvodního školení osobně* – prostřednictvím powerpointové prezentace, kde jsou srozumitelnou stručnou formou prezentovány klíčové informace, včetně tematického bloku k rovným příležitostem (vysvětlení pojmů, ukázky praktické aplikace v běžné agendě zaměstnaných), otevřené komunikaci.
- *Zavedení mentoringových programů*, umožnění seniorním zaměstnancům/kyním se přihlásit na pozici mentor a mentorka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee.

#### Dobrá praxe v rámci oblasti motivační strategie a zpětné vazby:

- *Skutečnost, že zaměstnavatel vnímá systém hodnocení jako základní manažerský úkol, jako nástroj vedení, motivace a rozvoje zaměstnanců/kyň a otevřeně osobní hodnocení podporuje* (nejen v dokumentech, ale také přes své vedoucí zaměstnance/kyně).
- *Pravidelné roční hodnocení všech zaměstnanců/kyň*, které probíhá v modelu 180 stupňovém (kdy může hodnotit každý zaměstnanec/kyně také svého nadřízeného/nou = jedná se také užitečnou zpětnou vazbu pro samotné nadřízené).
- *Hodnocení zaměstnanců/kyň před ukončením zkušební doby* – toto hodnocení bývá součástí adaptačního procesu, kdy v závěru, v rámci hodnotícího pohovoru nadřízený zaměstnanec/kyně zhodnotí průběh adaptace, provede hodnocení zaměstnance/kyně a zároveň, formou dialogu, získává zpětnou vazbu také na sebe, procesy, chod organizace.
- *Hodnocení zahrnuje také sebehodnocení*, které samotnému hodnocení předchází – nejprve se ohodnotí samotný zaměstnanec/kyně, následně se vede hodnotící/motivační rozhovor s hodnocením.

#### Dobrá praxe v rámci oblasti odměňování:

- *Srozumitelný Platový řád*, v rámci kterého se organizace zavazuje dodržovat principy rovnosti a kde jsou srozumitelně vypsány všechny složky, které ovlivňují konečnou výši platu, včetně vysvětlení, na jaký typ hodnocení se vážou = transparentní mzdová politika organizace.
- *Vedení podrobných statistik dělených dle pohlaví a věku* a sledující průměrný osobní příplatek, průměrnou odměnu (měsíčně), příplatek za vedení, další mimořádné příplatky.
- *Pravidelná realizace analýzy platové rovnosti a práce se zjištěními*.
- *Osvěta mezi zaměstnanými* s cílem odstraňovat genderové a věkové stereotypy.
- *Dobře nastavený, transparentní a fungující systém Hodnocení/zpětné vazby*.

### Dobrá praxe v rámci benefitního systému:

- *Průběžné monitorování využívání benefitů* tak, aby nedocházelo k jejich zastarávání a pružně přesunout event. finanční prostředky na benefity, které by byly pro zaměstnance/kyně aktuální.
- *Oficiální zavedení pružné pracovní doby* - pokud organizace nabízí pružnou pracovní dobu a investuje do vzdělávání/motivace, toto prezentuje zaměstnancům/kyním, jako formu benefitu.
- *Systém benefitů organizace otevřeně prezentuje na svých webových stránkách*, v rubrice Kariéra/Volná pracovní místa – tak, aby každý uchazeč/ka o zaměstnání měl/a přehled o zaměstnaneckých výhodách hned od začátku (transparentní, srozumitelné informace hned „od startu“).
- V rubrice Kariéra/volná pracovní místa prezentace, vedle nabídky pracovních míst, také seznam zaměstnaneckých výhod se *zdůrazněním těch benefitů, které umožňují lepší sladování pracovního a rodinného/osobního života*.
- Zaměstnaní s přiznaným statutem osoby se zdravotním postižením (OZP) mají možnost využívat příspěvky jim speciálně určené, které jsou odstupňované dle přiznané invalidity (např. rehabilitační služby a pobyty, potravinové doplňky, zdravotnické poukázky, poukázky RELAX pass).

### Dobrá praxe v rámci oblasti sladování pracovního a rodinného/osobního života:

- *Oficiální pružná pracovní doba* pro všechny zaměstnance/kyně, kdy je toto ukotveno v Pracovním řádu s textem, že *zaměstnavatel vnímá pružnou pracovní dobu jako důležitý nástroj pro zvýšení efektivnosti práce a v zájmu lepšího zabezpečení potřeb zaměstnanců/kyň*.
- *Oficiálně ukotvená široká nabídka flexibilních forem práce* (pružná pracovní doba, práce na částečný úvazek, home office, nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, sdílené místo).
- *Akce, realizované na podporu sladování – například Rodinný den pro zaměstnance/kyně a jejich děti* (zaměstnanci/kyně si mohou jeden den přivést do práce své děti, pro které je připraven bohatý program, zajištěno hlídání dětí, apod.).
- *Vzdělávací programy na podporu sladování* (například akademie pro vedoucí pracovníky/ce zaměřené na komunikaci, sladování, time-management, práci v týmu i vzdělávací programy na podporu sladování pro rodiče pečující o malé děti či o jinak závislou osobu).
- *Kulaté mentoringové stoly pro podporu zaměstnanců/kyň, patřících do sendvičové generace* (cca 50+, kteří se starají o své nedospělé děti či vnoučata a zároveň o své stárnoucí rodiče).
- *Home office pro vybrané zaměstnance/kyně* jako formu benefitu (např. 1x měsíčně).

- *Analýza a přehled o tom, zda a jak mají zaměstnanci/kyně vyřešenou oblast péče.* 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.
- *Manuál pro slad'ování zaměstnanců,* kteří čelí zvýšené péči o závislého člena rodiny.
- *Vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti,* připomínání toho, že je kladen důraz na individuální potřeby zaměstnaných.
- *Možnost bezplatné a anonymní konzultace situace pečujícího zaměstnance/kyně se specialisty/specialistkami* (např. s právníky a právničkami, sociálními pracovníky a pracovníkyněmi, psychology a psychologkami).
- *Vymezení určitého období* (určité dny, týdny či měsíce v roce) pro propagaci slad'ování soukromého a pracovního života v rámci organizace.

#### Dobrá praxe v rámci oblasti managementu mateřské/rodičovské dovolené:

- *Nastavení systému mateřské/rodičovské dovolené,* jehož smyslem je 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.
- *Rodiče na mateřské/rodičovské dovolené* dostávají vnitřní zpravodaj organizace o personálních změnách, o chystaných neformálních akcích, o aktuálním dění.
- *Mentoringový program pro osoby,* vracející se z rodičovské dovolené, obdoba adaptačního programu pro nově nastoupivší zaměstnané.
- *Vzdělávání, kurzy pro rodiče na mateřské/rodičovské dovolené, které 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 zaměstnankyněmi na mateřské/rodičovské dovolené na půdě organizace,* připravený program, zajištěno hlídání dětí a občerstvení, vzájemný networking.
- *Manuál pro mateřskou a rodičovskou dovolenou* – které odcházejí/Jsou na mateřské/rodičovské dovolené. Tento Manuál (ve formě skládaného letáčku) obsahuje základní informace týkající se managementu mateřské a rodičovské dovolené, čerpání příspěvků v době MD/RD a také přehled o tom, co musí rodiče před svým odchodem na mateřskou/rodičovskou dovolenou zařídit ve vztahu ke svému zaměstnavateli.

#### Dobrá praxe v rámci oblasti podpory zdravé firemní kultury:

- *Otevřená podpora rovných příležitostí a diverzity ze strany nejvyššího vedení a klíčových zaměstnanců/kyň*

- *Akční plán pro rovné příležitosti* (zahrnující podporu diverzity a politiku slad'ování pracovního a rodinného/osobního života), kdy tento plán zahrnuje konkrétní kroky/aktivity/činnosti, včetně časového harmonogramu a odborné garance.
- *Explicitní přihlášení se k rovným příležitostem a podpoře diverzity ve všech klíčových interních dokumentech* a také na webových stránkách.
- *Pracovní řád, konkrétně odstavec Práva zaměstnanců/kyň* – který obsahuje také právo na ochranu před diskriminací a právo na ochranu před šikanou nebo obtěžováním, a to buď ze strany kolegů/gyň nebo třetích stran.
- Antidiskriminační manuál pro zaměstnance/kyně s osvětou na téma rovných příležitostí, diskriminace, návod na to, jak postupovat při setkání se s diskriminací či nevhodným chováním.
- *Používání genderově citlivého jazyka* (např. zaměstnanci/kyně) ve všech dokumentech či do seznamu zkratk interních dokumentů, kde je vysvětleno kdo je zaměstnanec, dopsat, že se celý dokument vztahuje jak na zaměstnance, tak zaměstnankyně.
- *Proaktivní pracovní skupina pro rovné příležitosti*, která je na téma rovné příležitosti, diverzity a téma slad'ování pracovního a rodinného/osobního života proškolená a kdy jednotliví členové a členky pracovní skupiny působí také jako interní lektori a lektorky.
- *Podpora a praktikování otevřené komunikace v rámci organizace*, otevřená podpora slad'ování pracovního a rodinného/osobního života, podpora rovných příležitostí, diverzity a slad'ování pracovního a rodinného života také na webových stránkách, v rámci rubriky Kariéra/ volná pracovní místa.
- *Zařazení tématu rovných příležitostí a společenské odpovědnosti* – jako hodnot zaměstnavatele již do vstupního školení *pro nové zaměstnance/kyně (formou ppt) a vstupní školení realizovat v osobní rovině*.

#### Dobrá praxe v rámci systému otevřené komunikace:

- *Nastavený a otevřený systém komunikace se zpětnou vazbou* u všech zaměstnanců/kyň v rámci organizace.
- *Politika otevřené komunikace* je prezentována také na webových stránkách organizace, v rámci rubriky Kariéra/Volná pracovní místa – jedná se tak o veřejné přihlášení se k otevřenému jednání a o informaci pro uchazeče/čky o zaměstnání.
- *Pravidelný interní newsletter (zpravodaj) pro zaměstnance/kyně*, který má za cíl nejen informovat – o novinkách, o nových zaměstnancích/kyních, ale také bavit, stmelovat týmového ducha (je vhodné živější/atraktivnější formou – zahrnout například rozhovory, apod.).
- *Pravidelné zjišťování spokojenosti zaměstnanců/kyň* se způsobem, jakým jsou informováni o významných rozhodnutích o chodu organizace.

- *Skutečnost, že Rovné příležitosti jsou na webových stránkách ve speciální sekci/rubrice, kdy zde zaměstnavatel dává informace k rovným příležitostem, tiskové zprávy, osvětové články a je tak morální autoritou a inspirací i pro ostatní zaměstnavatele.*
- *Rovné příležitosti a podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života je komunikována na webových stránkách, v rubrice Kariéra/Volná pracovní místa.*
- *Kvalitní, efektivní a interaktivní vzdělávací program na komunikaci pro všechny vedoucí zaměstnance/kyně (základy komunikace, asertivní komunikace, krizová komunikace, komunikace v diverzitivním týmu, komunikace v rámci osobního hodnotícího/motivačního pohovoru).*

Výše uvedené konkrétní příklady dobré praxe realizují v České republice společensky odpovědní zaměstnavatelé ze sféry veřejné, komerční, neziskové. CSR je čím dál více prezentována také vysokými školami a výzkumnými ústavy. Všichni tito zaměstnavatelé si uvědomují, že aktivní naplňování sociálního pilíře, podpora sociální politiky, rovných příležitostí, diverzity a podpora sladování pracovního a rodinného/osobního života a dále aktivní péče o zaměstnance, je dnes již klíčovým a nezbytným prvkem HR a personální politiky. Velká část zaměstnavatelů již svou podporu společenské odpovědnosti avizuje také v rámci svých webových stránek, a to ať již v rámci ikony Informace o nás, či v rámci ikony Kariéra/volná pracovní místa. Otevřenou podporou společenské odpovědnosti tak také stále více oslovují i (potenciální) uchazeče a uchazečky o práci, stávají se pro ně více atraktivní.

Pokud bychom měli konkrétně jmenovat zaměstnavatele ze státní a veřejné správy, kteří jsou proaktivní v oblasti podpory rovných příležitostí (a jsou tak tedy velmi aktivní v sociálním pilíři společenské odpovědnosti), pak lze jmenovat například:

**Ministerstvo vnitra** <https://www.mvcr.cz>

- Na svém webu se MV otevřeně hlásí k politice rovných příležitostí, prezentuje zde soutěž Úřad na cestě k rovnosti, Výroční zprávy o aktivitách v oblasti: podpory rovnosti žen a mužů, podpory rovných příležitostí pro osoby se zdravotním postižením.

<https://www.mvcr.cz/clanek/politika-rovnych-prilezitosti.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>

- MV prošlo *Auditem rovných příležitostí*, na základě kterého byl vytvořen *Plán implementace rovných příležitostí v Ministerstvu vnitra*, který obsahuje aktivity, naplňující sociální pilíř CSR (v rámci oblasti gender mainstreamingu, oblasti péče o zaměstnance, oblasti vzdělávání). Mezi konkrétní aktivity tohoto akčního plánu patří například: Nastavení systému adaptačního procesu, Tematicky zaměřené personální zpravodaje – například na systém hodnocení/motivace, na interní komunikaci, na sladování práce a rodiny, Manuál pro sladování pracovního a rodinného/osobního



života, Antidiskriminační manuál pro zamezení diskriminace a dalších negativních jevů na pracovišti, Seminář/webinář na téma „Efektivní práce z domova“.

- Zaměstnanci/kyně z MV absolvovali vzdělávání na téma rovných příležitostí, diverzity a diskriminace, a to jednak v on-line formě, jednak pro ně byly natočeny edukativní e-learningová videa.
- MV má svého ombudsmana, který se věnuje otázce rovných příležitostí a sociální politiky. MV se otevřeně hlásí k podpoře politiky rovných příležitostí. Prosazováním zásad rovnosti se ministerstvo prezentuje jako zaměstnavatel, který svým potencionálním i stávajícím zaměstnancům dává najevo, že jednou z jeho priorit je podpora sladování rodinného/osobního a pracovního života a dává jim prostor pro rozvoj v rámci svého služebního/pracovního zařazení. **Ministerstvo jako služební úřad, resp. zaměstnavatel ke všem svým zaměstnancům přistupuje stejným způsobem, a to bez ohledu na jejich pohlaví, věk, zdravotní postižení a dalších faktory.** Snaha o naplňování všech oblastí má významný pozitivní dopad na celkové „firemní“ prostředí v ministerstvu.
- Výše uvedenými aktivitami se snaží Ministerstvo vnitra působit také osvětově a inspirativně pro ostatní zaměstnavatele z oblasti státní a veřejné správy.

**Krajský úřad Kraje Vysočina** <https://m.kr-vysocina.cz/intro.asp>

- Na svém webu se KrÚ Kraje Vysočina otevřeně podporuje společenskou odpovědnost [https://www.kr-vysocina.cz/dp/id\\_ktg%3D303193](https://www.kr-vysocina.cz/dp/id_ktg%3D303193). Zde poskytuje zaštitění soutěže Ceny hejtmana Kraje Vysočina za společenskou odpovědnost, uveřejňuje zásady soutěže, vyhlašuje jednotlivé ročníky.
- Na svém webu se KrÚ Kraje Vysočina otevřeně hlásí k podpoře rovných příležitostí, sladování osobního a pracovního života a podpoře zdraví <https://www.kr-vysocina.cz/rovne-prilezitosti-a-sladovani-podpora-zdravi/ds-303752/p1=91261>
- KrÚ Kraje Vysočina získal ocenění Úřad na cestě k rovnosti 2021 a ocenění Počin roku (za dobrovolnické skutky)
- KrÚ Kraje Vysočina realizoval projekt, zaměřený na rovné příležitosti s názvem „Z teorie do praxe – rovnost a sladování v podmínkách krajského úřadu Kraje

*Vysočina*“. Cílem projektu bylo podpořit vytvoření a nastavení celistvého, funkčního přístupu pro systematické prosazování rovných příležitostí v rámci každodenního fungování kraje a krajského úřadu a přispět k vytyčení žádoucího směru dalšího rozvoje kraje jako moderního, otevřeného, přívětivého a společensky odpovědného zaměstnavatele.

- Vybrané aktivity, které KrÚ Kraje Vysočiny realizoval v rámci sociálního pilíře CSR a v rámci zmíněného projektu a které jsou zveřejněné na webu: [https://m.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id\\_org=450008&id=4077636&n=z%2Dteorie%2Ddo%2Dpraxe%2Drovnost%2Da%2Dsladovani%2Dv%2Dpodminkach%2Dkrajскеho%2Duradu%2Dkraje%2Dvysocina&p1=1013](https://m.kr-vysocina.cz/vismo5/dokumenty2.asp?id_org=450008&id=4077636&n=z%2Dteorie%2Ddo%2Dpraxe%2Drovnost%2Da%2Dsladovani%2Dv%2Dpodminkach%2Dkrajскеho%2Duradu%2Dkraje%2Dvysocina&p1=1013)
  - o Globální audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnanců/kyň v podmínkách KrÚ Kraje Vysočina
  - o Evaluace Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách KrÚ Kraje Vysočina
  - o Tvorba metodiky implementace přístupů rovných příležitostí do praxe organizace veřejné správy a služeb
  - o Zpracování a implementace akčního plánu pro vyrovnané zastoupení žen a mužů nejen ve vedoucích a rozhodovacích pozicích
  - o Zvýšení a rozvoj kompetencí klíčových skupin zaměstnanců/kyň v oblasti agendy rovných příležitostí pro vyšší/střední management, pro členy pracovní skupiny Péče o zaměstnance/kyně.

**Magistrát města Mostu** <https://www.mesto-most.cz/statutarni-mesto-most-magistrat-mesta-mostu/os-10>

- Na svých webových stránkách MmM otevřeně podporuje společenskou odpovědnost, kterou má také zakomponovánu v několika důležitých interních dokumentech. Pro CSR magistrátu, v celé její šíři, je interně nastaven systém managementu kvality. Prvky společenské odpovědnosti se prolínají do všech činností magistrátu. Každý zaměstnanec je proto do určité míry odpovědný za prosazování těchto principů.
- MmM je členem asociace společenské odpovědnosti, připojilo se také k projektu Dobrovolnictví ve veřejné správě.
- MmM se realizovalo v nedávné době projekty, podporující rovné příležitosti a sladování: Projekt „SPOLEČNÉ PŘÍLEŽITOSTI pro město Most – spolupráce při



slad'ování pracovního a rodinného života“ a projekt „ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI v podmínkách Magistrátu města Mostu“. <https://www.mesto-most.cz/rovne-prilezitosti-v-podminkach-magistratu-mesta-mostu/ds-5630>

- Mezi vybrané aktivity projektu lze uvést:
  - Audit rovných příležitostí, který mapoval a analyzoval prostředí magistrátu
  - Plán podpory rovnosti žen a mužů
  - Setkání zástupců měst u kulatého stolu
  - Informační osvětové brožury na téma: Management mateřské/rodičovské dovolené, Seznámení s problematikou rovných příležitostí, Využívání flexibilních forem práce
  - Vzdělávací workshopy pro zaměstnance i vedoucí zaměstnance na téma rovné příležitosti, komunikace, slad'ování práce a rodiny

## **MČ Praha 22 – Uhřetěves**

<https://www.praha22.cz>

- Na svých webových stránkách MČ Praha 22 Uhřetěves otevřeně podporuje rovné příležitosti a gender mainstreaming a také prorodinnou a proseniorskou politiku. Opakovaně a úspěšně se tato MČ hlásila do soutěží Ministerstva vnitra: Úřad na cestě k rovnosti, Férový úřad a opakovaně se hlásila do soutěží MPSV Obec přátelská rodině a seniorům, kde se umísťovala na předních místech. Od roku 2020 má participativní rozpočet.
- MČ Praha 22 disponuje již od roku 2016 unikátním poradním centrem pro občany, kde poskytuje místním občanům zdarma poradenství v různých oblastech. Je zde k dispozici: Poradna pro rovné příležitosti, Kariérní poradna, Právní poradna – rodinné právo, Finanční poradna, Poradna pro neformálně pečující.
- Úřad MČ Praha 22 prošel opakovaně auditem rovných příležitostí, zaměstnanci/kyně prošli školením na téma rovné příležitosti a společenská odpovědnost, komunikace, slad'ování pracovního a rodinného života.
- MČ Praha 22 otevřeně podporuje seniory a projekty, zaměřené na mezigenerační solidaritu – jako jedna z mála částí Prahy má vypracovanou Koncepti prorodinné a proseniorské politiky a jako jedna z mála částí Prahy má také vlastní komunitní koordinátorku, která na základě místního Komunitního plánu koordinuje velké množství aktivit, spadajících do sociálního pilíře společenské odpovědnosti. <https://www.praha22.cz/urad/rovne-prilezitosti/>

## Město Třebíč

<https://www.trebic.cz>

- Město Třebíč se hlásí dlouhodobě ke společenské odpovědnosti. Opakovaně se hlásí do soutěže Cena hejtmana za společenskou odpovědnost v Kraji Vysočina a opakovaně se umísťuje na předních příčkách. V roce 2014 se město Třebíč stalo fairtradovým městem, prvním v Kraji Vysočina (a celkem sedmým v České republice). Dává tak najevo, že se hlásí k udržitelné spotřebě jak na místní úrovni, tak podporou fair trade na úrovni globální. <https://www.trebic.cz/fairtradove%2Dmesto/ms-30224/p1=30224>
- Město Třebíč má Participativní rozpočet a v rámci své komunikace je transparentní jak směrem dovnitř, ke svým zaměstnancům/kyním, tak směrem ven – do regionu, kde působí. Personalistka úřadu má ve své náplni práce přímo rovné příležitosti a tato problematika je ukotvena také v rámci dokumentů.
- Zaměstnanci/kyně mají možnost spolupodílet se na zlepšování chodu úřadu, v rámci tradičního projektu Zdravé město Třebíč a MA21 mají zaměstnanci možnost se zapojit a přinášet vlastní nápady a přispívat tak k aktivitám CSR.
- Úřad prošel Auditem rovných příležitostí, má zpracován strategický dokument Program prorodinné politiky, ve kterém je definována oblast podpory sladování pracovního a rodinného života.

## Příklady dobré praxe Rakousko

V Rakousku je koordinována společenská odpovědnost a udržitelnost v rámci Agendy 2030. Udržitelný rozvoj je zde vnímán jako průřezové téma, kdy všechna ředitelství a útvary přispívají k realizaci 17 cílů Agendy 2030.

Spolková země Horní Rakousko má vlastní agenturu pro hospodářskou a výzkumnou politiku „Business Upper Austria“.

V rámci sociálního pilíře se realizují:

- Aktivity na podporu zdraví zaměstnanců
- Aktivity na podporu rovného zacházení
- Aktivity na podporu sladování pracovního a rodinného/osobního života (Pružná pracovní doba a práce z domova)

- Vzdělávací aktivity – vzdělávací kurzy v celém Dolním Rakousku pro dobrovolné vzdělávací organizace (díky financování zdarma) pro dospělé na téma: zdraví, rodina, udržitelnost, sociálně-politické vzdělávání
- Osvěta ve formě Brožury „Für ein respektvolles Miteinander“ (Sexuální obtěžování v pracovním životě)
- V Rakousku je také podporován v rámci veřejné správy gender mainstreaming. Příkladem dobré praxe je jistě Vídeň, která podporuje sociální politiku, prorodinnou politiku i rovné příležitosti. V uplatňování principů gender mainstreamingu mají všechny části úřadu ve Vídni podporu oddělení specializovaného na tuto problematiku. Gender mainstreaming podporuje jak směrem dovnitř, do své politiky zaměstnanosti, tak také směrem ven – do regionu. Má již více než dvacetiletou zkušenost s plánováním, respektujícím potřeby žen. Na svých webových stránkách má také uveřejněny příklady dobré praxe v oblasti gender mainstreamingu. Zde se mohou rakouské úřady také inspirovat: <https://www.wien.gv.at/english/administration/gendermainstreaming/examples/index.html>
- **Equal opportunities**  
<https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=46>

Osvětová brožura vydaná sociálním ministerstvem v Rakousku si klade za cíl lépe se orientovat v tématu rovné příležitosti, rovná práva a zákaz diskriminace.

- **Pozitivní diskriminace v Rakousku**

V ústavě je ukotvena rovnost žen a mužů. Pro ženy jsou připravována různá podpůrná opatření (pozitivní diskriminace). Např. při obsazování veřejných pracovních míst by měly být ženy stejné kvalifikace upřednostňovány před muži, i když nezaměstnanost mužů je na vyšší úrovni.

## 7. LEGISLATIVA

### Legislativa a nástroje v oblasti CSR a rovných příležitostí v EU

**SDGs (Sustainable Development Goals)** – cíle udržitelného rozvoje OSN

Dosažení cílů udržitelného rozvoje je naplánováno do roku 2030. Pro jejich implementaci vznikla agenda Měníme náš svět: Agenda udržitelného rozvoje do roku 2030.

#### **Mezinárodní iniciativy:**

##### **ILO Declaration**

<https://www.ilo.org/declaration/lang--en/index.htm>

*Tripartitní deklarace zásad o nadnárodních podnicích a sociální politice* představuje určitý návod pro podniky, které chtějí nad rámec svých zákonných povinností dodržovat zásady zakotvené v mezinárodních pracovních standardech. Zároveň je to cenný nástroj pro odbory, které ho mohou využívat ve svém úsilí za zachování a zlepšování situace pracovníků.

##### **OECD Guidelines**

[https://www.oecdwatch.org/oecd-ncps/the-oecd-](https://www.oecdwatch.org/oecd-ncps/the-oecd-guidelines-for-mnes/)

[guidelines-for-mnes/](https://www.oecdwatch.org/oecd-ncps/the-oecd-guidelines-for-mnes/)

*Organization for Economic Co-operation and Development* zahrnuje Směrnice, které obsahují řadu doporučení formulovaných vládami, týkající se odpovědného chování nadnárodních korporací.

##### **Un Global Compact (UNGC)**

<https://www.unglobalcompact.org>

Tato mezinárodní iniciativa vytváří obsahové zaměření pro podporu integrace CSR do každodenních aktivit.

##### **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/95/EU** <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/LSU/?uri=celex:32014L0095>

Směrnice se vztahuje na velké společnosti a organizace s více než 500 zaměstnanci. Cílem této směrnice je požadavek, aby velké společnosti/organizace a skupiny uváděly relevantní nefinanční informace a poskytly tak investorům a zainteresovaným stranám kompletnější představu o rozvoji, výkonu, postavení a dopadu své činnosti.

## **AA 1000 Accountability/Assurance Standard**

<https://www.accountability.org/standards/aa1000-accountability-principles/>

AA 1000 je obecně aplikovatelná řada norem z roku 2008 pro všechny typy organizací (privátní i vládní), jejímž cílem je prověření důvěryhodnosti organizací – zásady, pravidla dialogu se zainteresovanými stranami a požadavky na systém managementu společenské odpovědnosti včetně kvality Zpráv o CSR (reportu) v oblasti ekonomické, environmentální, sociální i etické odpovědnosti.

## **Global Reporting Initiative**

<https://www.globalreporting.org>

Global Reporting Initiative je organizace, která vytvořila soustavu ukazatelů vhodných k implementaci a porovnatelnému měření a hodnocení společenské odpovědnosti organizací. GRI je velká mezinárodní organizace, disponující experty v mnoha zemích světa.

## **ISO 26000 Společenská odpovědnost firem (Social Responsibility)**

<https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>

Norma ISO 26000 je součástí rodiny mezinárodních standardů vydávaných Mezinárodní organizací pro standardizaci, Obsahuje pokyny pro oblast společenské odpovědnosti předkládá komplexní charakteristiku celého konceptu systému managementu společenské odpovědnosti. Zahrnuje všeobecně uznávané principy CSR, možné oblasti pro volbu aktivit, jejich implementaci a hodnocení.

## **SA8000 Standard**

<https://sa-intl.org/programs/sa8000/>

SA 8000 je certifikační normou, která stanovuje požadavky v oblasti dětské práce, nucené práce, BOZP, diskriminace, pracovní doby, práva na shromažďování a odměňování. Stanoví ovšem i základní požadavky na systém managementu.

## **Evropský pilíř sociálních práv** <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1226&langId=cs>

Evropský pilíř sociálních práv stanoví 20 klíčových zásad a práv, jež podporují spravedlivé a řádné fungování trhů práce. Je rozdělen do 3 kapitol: Rovné příležitosti a přístup na trh práce, Spravedlivé pracovní podmínky a Sociální ochrana a začlenění.

Akční plán pro evropský pilíř sociálních práv pak uvádí konkrétní opatření, jak realizovat 20 zásad pilíře v praxi. Cíle, jež jsou stanoveny v Akčním plánu, by měly být splněny do roku 2030.

## **Legislativa v oblasti CSR a rovných příležitostí v Rakousku**

Rakousko se řídí (jako členská země EU) legislativou, nastavenou EU.

Všechna opatření rakouské bezpečnostní strategie na národní, evropské a mezinárodní úrovni koordinuje Federal Chancellery Republic in Austria.

Rakouská bezpečnostní politika zahrnuje všechna opatření na národní, evropské a mezinárodní úrovni zaměřená na to aktivně utvářet bezpečnostní situaci, která je výhodná pro Rakousko a jeho obyvatelstvo a pro Evropskou unii jako celek.

Společenská odpovědnost podniků (CSR) je součástí pracovního programu rakouské strategie pro udržitelný rozvoj a je cílem spolkové vlády.

Společenská odpovědnost podniků hraje dominantní roli, pokud jde o zabezpečení přírodních a sociálních zdrojů. Federální ministerstvo Rakouské republiky na svých webových stránkách apeluje a aktivně vyzývá k aktivnímu převzetí odpovědnosti, pokud jde o prevenci porušování lidských práv a poškozování životního prostředí.

Tři hlavní ministerstva, tj. Spolkové ministerstvo práce, sociálních věcí, zdraví a ochrany spotřebitele (BMSGK), Spolkové ministerstvo pro digitální a ekonomické záležitosti (BMDW) a Spolkové ministerstvo pro udržitelnost a cestovní ruch (BMNT), se dohodly na společný plán pro vypracování národního akčního plánu sociální odpovědnosti podniků.

Tato iniciativa byla zahájena v reakci na žádost týkající se CSR 2011, kterou Evropská komise adresovala členským státům. Byl realizován jako součást pracovního programu rakouské strategie udržitelného rozvoje.

## **The UN 2030 Agenda for Sustainable Development and the Sustainable Development Goals**

(Agenda OSN 2030 pro udržitelný rozvoj a cíle udržitelného rozvoje)

<https://sdgs.un.org>

<https://www.bundeskanzleramt.gv.at/themen/nachhaltige-entwicklung-agenda-2030.html>

## **Hauptregionsstrategien 2024**

Zastřešující subregionální strategie - společné strategické zastřešení všech aktivit a projektů regionálních aktérů pěti hlavních regionů.

Zastřešující Strategie vychází ze strategií 5 hlavních regionů a definuje strategické směry a cíle v pilířích, shodujících se s pilíři CSR koncepce.

[https://www.noeregional.at/fileadmin/root\\_noeregional/dokumente/PT-noer-170405-HR-Strategie-INV.pdf](https://www.noeregional.at/fileadmin/root_noeregional/dokumente/PT-noer-170405-HR-Strategie-INV.pdf)



## Orgány, organizace a nástroje podporující CSR a udržitelný rozvoj v ČR:

### **Ministerstvo průmyslu a obchodu** <https://www.mpo.cz>

MPO je národním gestorem společenské odpovědnosti, a to již od roku 2013. Vypracovává strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice. MPO je zároveň pověřeno řízením Rady kvality ČR a organizačním zajištěním jeho činnosti. MPO, ve spolupráci s Radou kvality České republiky vytvořilo oficiální portál Rady kvality České republiky <https://www.narodniportal.cz>

### **Ministerstvo vnitra** <https://www.mvcr.cz>

MV spravuje, prostřednictvím svého odboru strategického rozvoje a koordinace veřejné správy, webové stránky kvalitavs.cz <http://kvalitavs.cz>

Tyto stránky vznikly s cílem informovat subjekty veřejné správy i širokou veřejnost o zvyšování kvality a efektivnosti české veřejné správy v návaznosti na strategický dokument Strategický rámec rozvoje veřejné správy České republiky pro období 2014-2020. Na webových stránkách MV mj. poskytuje publikace ke kvalitě ve veřejné správě (metodiky, shrnující příklady dobré praxe z Cen ministerstva vnitra za kvalitu ve veřejné správě, měření spokojenosti v organizacích veřejné správy

### **Národní akční plán CSR** <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/legislativa/narodni-akcni-plan-csr/>

### **Národní akční plán pro byznys a lidská práva na období 2017-2022**

<https://www.narodniportal.cz/narodni-akcni-plan-pro-byznys-a-lidska-prava-na-obdobi-2017-2022/>

### **Rada vlády pro udržitelný rozvoj** [https://www.mzp.cz/cz/rada\\_vlady\\_pro\\_udrzitelny\\_rozvoj](https://www.mzp.cz/cz/rada_vlady_pro_udrzitelny_rozvoj) Poradní orgán vlády ČR ve věcech strategického plánování a udržitelného rozvoje

### **Česká podnikatelská rada pro udržitelný rozvoj** <https://www.cbcsd.cz> Součást Světové podnikatelské rady pro udržitelný rozvoj.

### **Asociace společenské odpovědnosti** <https://www.spolecenskaodpovednost.cz> Asociace společenské odpovědnosti je součástí největší iniciativy společenské odpovědnosti (CSR) a Cílů udržitelného rozvoje (SDGs) od OSN v Česku. Zaměřuje se na sdílení dobré praxe a možnost sdílení praktických rad napříč oblastem CSR (pro veřejný sektor, firmy, neziskový sektor, školy i jednotlivce)

### **Business Leaders Forum** <https://blf.cz> Národní platforma pro odpovědné a udržitelné lídry.

## 8. ZÁVĚREČNÉ SLOVO

Tato brožura si klade za cíl sloužit jako vzdělávací materiál pro zaměstnavatele veřejné správy v České republice a v Rakousku v oblasti společenské odpovědnosti (CSR).

První část byla zaměřena na osvětu – co Společenskou odpovědnost organizací definuje, na jakých pilířích stojí a proč je důležitá. Zároveň zde je blíže vysvětlen sociální pilíř společenské odpovědnosti a klíčové oblasti, které zahrnuje, jako jsou například rovné příležitosti, lidská práva, péče o zaměstnance.

Druhá část je byla zaměřena na příklady dobré praxe, které realizují zaměstnavatele z České republiky a Rakouska v sociálním pilíři společenské odpovědnosti. Jsou zde také návodné postupy pro to, jak konkrétně implementovat jednotlivé aktivity v oblasti sociálního pilíře v praxi. Závěrečná část pak patří legislativě a nástrojům, které CSR upravují a podporují, a to jak v EU/Rakousku, tak i v České republice.

Tato brožura zároveň slouží jako manuál pro všechny organizace, působící v oblasti veřejné správy, které se chtějí inspirovat a aplikovat téma rovných příležitostí a sociální odpovědnosti do své vlastní strategie personální politiky a do svého vlastního celkového konceptu CSR odpovědnosti.

Implementace CSR aktivit ve veřejné správě je možná u všech typů úřadů. Jak malý, tak velký úřad může velkou část CSR aktivit realizovat. Je nutné zmínit, že některé větší organizace si pěstují pověst CSR zaměstnavatele, ale jen na webu a ve svém externím PR, přitom moc aktivní v této oblasti nejsou. Naopak některé malé organizace někdy neví, co přesně je CSR a když si pak přečtou, JAKÉ aktivity lze do CSR zařadit, pak zjistí, že velké množství těchto aktivit, spadajících do sociálního pilíře již realizují.

CSR aktivity nejsou jen o penězích, ale jsou především o proaktivním přístupu jednotlivých osob, jsou o tom, že daná organizace/osoba VĚŘÍ této myšlence a tomuto konceptu a realizuje tyto aktivity s nadšením. Společensky odpovědný zaměstnavatel je ten zaměstnavatel, kde jeho vedení má lidský odpovědný přístup, kde je zdravá firemní kultura, kde je zdravý a otevřený dialog a kde je výborná týmová spolupráce.

Někteří z vás již zjistili, po přečtení této brožury, že společenskou odpovědnost realizujete. Pak je jí třeba uchopit, shrnout a prezentovat jak dovnitř organizace, směrem ke svým zaměstnancům/kyním, tak směrem ven, do regionu a k široké veřejnosti. A někteří z vás zjistili, po přečtení této brožury, že je zde velké množství inspirace a změna k lepšímu a k aktivnímu CSR začíná právě teď a právě u vás!

## 9. ZDROJE

Oficiální portál Rady kvality ČR, *Národní portál*. [online].[cit.2022-09-20]. Dostupné z <https://www.narodniportal.cz/spolecenska-odpovednost-organizaci/>

Společenská odpovědnost firem, *Businessinfo*. [online].[cit.2022-09-26]. Dostupné z <https://www.businessinfo.cz/navody/spolecenska-odpovednost-firem-pruvodce/>

*Příručka CSR pro veřejnou správu aneb jak se chovat společensky odpovědně*. Vyd.1, Praha: Národní středisko podpory kvality, 2016. 36 s. ISBN 978-80-02-02702-7

*Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v České republice na léta 2019-2023*, Ministerstvo průmyslu a obchodu. . [online].[cit.2022-10-10]. Dostupné z [https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018\\_1.pdf](https://www.mpo.cz/assets/cz/podnikani/spolecenska-odpovednost-organizaci/2018/6/NAP-CSR-19-6-2018_1.pdf)