



Financováno  
Evropskou unií

Operační program Zaměstnanost plus

# FLEXIBILITA A DIVERZITA JAKO CESTA K ÚSPĚCHU



Výzva č. 012 OPZ + Diverzitní a flexibilní pracovní kultura (1)



INVESTUJTE DO  
ROZVOJE  
ZAMĚSTNANCŮ  
S PODPOROU EU



[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)  
[esf@mpsv.cz](mailto:esf@mpsv.cz)

Dne 4. 8. 2022 byla vyhlášena výzva č. 03\_22\_012 Operačního programu Zaměstnanost plus (OPZ+), která svým zaměřením podporuje tvorbu fungujícího flexibilního pracovního prostředí, zavedení managementu mateřské/rodičovské dovolené (MD/RD), tvorbu diverzitního pracovního prostředí (DEI) a kariérní postup žen.

Tato brožura vám přiblíží téma sladování pracovního a osobního života, rozmanitého kolektivu, inkluzivního pracovního prostředí a seznámí vás s podmínkami výzvy č. 012. Dozvíte se mj. o trendech na trhu práce, jaké jsou formy flexibilní práce, rozdíl mezi diverzitou a inkluzí, ukážeme vám příklady dobré praxe a představíme vám, jak může vypadat projekt ve výzvě č. 012 OPZ+.

## CO CHTĚJÍ ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYNĚ?

Mít více času na rodinu  
a osobní život.

Zvládnout péči o dítě.

Zvládnout péči o rodiče.

Mít dobré vztahy na pracovišti.

Mít šéfa, který jim důvěřuje.

Mít férové pracovní podmínky.

## CO CHTĚJÍ ZAMĚSTNAVATELÉ?

Mít kvalitní zaměstnance  
a zaměstnankyně.

Mít dostatek zaměstnanců  
a zaměstnankyň.

Být produktivní  
a efektivní.

Mít spokojené  
zákazníky/klienty.

Poskytujeme dotace 1—10 mil. Kč.



E-mail: [diverzita.flexibilita@mpsv.cz](mailto:diverzita.flexibilita@mpsv.cz), telefon: 725 359 345

## PROČ MÁ ZMĚNA SMYSL?

- Flexibilita práce, diverzitní a inkluzivní pracovní prostředí je budoucnost.
- 80 % uchazečů/uchazeček by si vybralo organizaci/společnost, která nabízí nějakou formu flexibility před tou, která ji nenabízí.
- Zavedení principů flexibility a diverzity jsou cestou k získání ocenění z oblasti sociální zodpovědnosti a řízení lidských zdrojů (např. HR AWARDS).
- Motivace, loajalita a spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň se zvyšuje, což může vést k vyšší spokojenosti zákazníků a ke zlepšování image společnosti i navenek.
- Náklady na nábor nových uchazečů/uchazeček se snižují.
- Rozmanité týmy jsou více kreativní.
- Diverzifikovaný tým má potenciál oslovit širší okruh klientů.
- Úspora času. Čas jsou peníze.
- Flexibilita, diverzita a inkluze zvyšuje výkonnost, produktivitu a zisky společnosti.



„V našem podnikání jsme zcela závislí na inovacích. Pokud neinovujete, jste mimo trh.“ Petr Střelec, Site lead a Sr. Director R&D ve společnosti Thermo Fisher Scientific, *Dopad férovosti na organizace*, blog společnosti OPIM. Článek [zde](#).

„Flexibilní práce a práce na částečný úvazek přináší zaměstnancům, zaměstnavatelům a celé společnosti mnoho výhod, a to včetně navýšení počtu pracovních míst. Například podle výzkumu britské vlády a pracovního portálu Indeed lákají pracovní inzeráty, které obsahují možnost flexibilního úvazku, o 30 % uchazečů více než místa, která flexibilitu nezmiňují.“ Carl Clarke, viceprezident pro lidské zdroje Vodafone, *Vodafone bude veškerá pracovní místa nabízet na částečný úvazek. Myslí na ty, kteří nemohou nebo nechtějí pracovat 5 dní týdně*. Článek [zde](#).)

„Díky efektivně nastavené flexibilní práci jsme uspořili 84 % nákladů na nábor a především spoustu času.“ Jitka Šišperová, vedoucí zákaznické a partnerské podpory Dáme jídlo. Jaké výsledky přinesla flexibilita společnosti? Dozvíte se v článku společnosti flexjobs.cz [zde](#).

„Diverzita a inkluze pomáhá bourat bariéry před tím, než uchazeč přijde do firmy. Diverzita a inkluze se nejvíce projevuje v sounáležitosti, vztahy na pracovišti a podpora kolegů jsou nejvíce ceněny mezi zaměstnanci. Fluktuace je pouze 20%. 85 % zaměstnanců vypovídá, že si nedokáže představit, že flexibilita nebude (pokud by zrušili, obávají se, že by zůstalo 10 % zaměstnanců). Částečné úvazky přinášejí větší počet uchazečů na prac. pozici. Diverzita a flexibilita se projevuje ve vyšší motivaci a výkonnosti zaměstnanců“. Ctirad Lolek, výkonný ředitel HR Komerční Banky, *Evropský den diverzity 2022* pořádaný organizací Byznys pro Společnost. Ke shlednutí [zde](#).

## OBLAST A

### FLEXIBILNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Vytvoření fungujícího flexibilního pracovní prostředí, které umožní sladovat práci a osobní život. Flexibilita dostupná všem zaměstnancům a zaměstnankyním, u kterých to druh jejich pracovní činnosti dovoluje.

- Zavádění nových flexibilních forem práce, které zaměstnavatel svým zaměstnancům dosud neposkytuje.
- Úprava a rozšíření stávající nabídky flexibilních forem.
- Vzdělávání (workshopy, e-learning, trénink) pro HR managery, osoby ve vedoucích pozicích a vedení.
- Nákup softwaru (licence) související se zaváděním změn (např. software pro plánování směn, on-line evidenci docházky se vzdáleným přístupem, vzdálený zabezpečený přístup atd.).
- Nákup hardwaru nutného pro vyšší digitalizaci procesů v organizaci nebo hybridní komunikaci (např. vybavení místnosti pro online konference).
- Mzdové příspěvky na sdílená pracovní místa dle ZP.
- Zpracování analýzy výchozího stavu (odbornou firmou). Vypracování strategie pro zavádění flexibility (odbornou firmou).
- Spolupráce s odbornou společností při zavádění flexibility.

### MANAGEMENT MD/RD

Vytvoření systému, který odbourá stereotypy a předsudky vůči pracujícím rodičům, poskytne rodičům vhodné formy flexibilní práce, umožní rodičům na rodičovské dovolené být stále součástí pracovního kolektivu a bude motivovat rodiče k návratu do zaměstnání dříve než před koncem RD.

- Procesní zakotvení managementu MD/RD.
- Tvorba a nastavení informačních kanálů pro rodiče na MD/RD. Nastavení podmínek pro postupný návrat rodičů z MD/RD.
- Nastavení pravidel pro valorizaci mezd po návratu rodičů z MD/RD.
- Vytváření i pilotování udržitelného systému vzdělávání pro rodiče na MD/RD.
- Vypracování strategie pro zavádění flexibility včetně forem flexibilní práce vhodných pro osoby pečující o dítě do 15 let či/a o jinou závislou osobu (odbornou firmou).

## OBLAST B

### DIVERZITNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

Vytváření podmínek pro vznik a rozvoj pracovního prostředí s vyrovnaným zastoupením žen a mužů v organizaci (genderová diverzita).

- Vytváření podmínek v organizaci pro vyrovnanější zastoupení žen/mužů na všech úrovních.
- Revize personálních procesů (cíle) : nábor, propouštění, vzdělávání a kariérní postup a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň a interní komunikace.
- Snižování předsudků a stereotypů.
- Existence transparentních náborových a kariérních pravidel platných pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně.
- Podpora softwarových řešení pro větší transparentnost personálních procesů.
- Vzdělávání (workshopy, e-learning, trénink) pro HR managery, osoby ve vedoucích pozicích a vedení.
- Vypracování analýzy výchozího a strategie diverzity (odbornou firmou).
- Praxe v zahraničí.
- Spolupráce s odbornou společností při zavádění DEI.

### TALENT MANAGEMENT ŽEN

Diverzitní a inkluzivní pracovní prostředí (DEI), kde mají ženy i muži rovné příležitosti a nikdo se necítí být diskriminován. Ženy v organizaci budou více motivované a angažované.

- Zavedení opatření na podporu profesního rozvoje a kariérního růstu zaměstnankyň.
- Podpora manažerských dovedností žen, které aspirují na pozice s rozhodovacími pravomocemi - mentoring, koučink, sponzoring.
- Tvorba systému a pilotáž systému kariérního nástupnictví žen.

**Talent management žen lze realizovat pouze v doprovodu s aktivitami zaměřenými na tvorbu DEI.**

**POSKYTUJEME dotace 1—10 mil. Kč na:**

**administrativu spojenou s řízením projektu osobní náklady – PS, DPP, DPČ osob zapojených do realizace projektu zavádění změn pracovního prostředí**





Zaměstnanci dnes stále více hledají smysluplnou práci, **flexibilní pracovní dobu**, která zapadá do jejich životního stylu, **příležitosti k neustálému rozvoji nových dovedností**, adekvátní **odměnu** a **vedení, kterému nezáleží jen na zisku**.

Aby organizace uspěly, musí jasně ukázat své postoje k sociálním, politickým a environmentálním otázkám. **Investováním do lidí a sdílením svých hodnot a závazků mohou společnosti získat konkurenční výhodu.**

(Zdroj: Trendy na trhu práce 2024: Éra adaptability. Článek ManpowerGroup [zde](#) . )



- Rádi byste umožnili svým zaměstnancům a zaměstnankyním **lépe sladit osobní a pracovní život**?
- Považujete fungující **flexibilní pracovní prostředí za efektivní způsob rozvoje společnosti**?
- Vnímáte **diverzitní a inkluzivní prostředí jako cestu**, nikoliv jako jednorázovou záležitost?
- Souhlasíte s tím, že **žena v managementu** neznámá jen splnění kvóty?
- Vnímáte změnu jako **možnost rozvinout vaši společnost** a posunout ji dopředu?
- Cítíte, že **změna kultury vaší společnosti** je s ohledem na proměny trhu práce nevyhnutelná?
- Jsou vám blízké hodnoty **společenské odpovědnosti**?



Pokud jste na většinu z těchto bodů odpověděli ANO, pak je výzva č. 012 OPZ+ vhodná právě pro vás.

## FLEXIBILNÍ FORMY PRÁCE

- Zavádění nových flexibilních forem práce:  
Zkrácený úvazek, flexibilní plánování směn, aj.
- Flexibilita pro všechny zaměstnance

## PRÁCE S RODIČI NA MD/RD

- Zavádění systému komunikace s rodiči na MD/RD.
- Podpora profesního rozvoje rodičů na RD a po návratu do zaměstnání.

## TALENT MANAGEMENT PRO ŽENY

- Podpora profesního růstu zaměstnankyň.
- Příprava na výkon pozice s rozhodovacími pravomocemi.
- Mentoring, koučink, motivace.

## DIVERZITNÍ KOLEKTIV

- Vyrovnané zastoupení mužů a žen v pracovním kolektivu.
- Změna myšlení a způsobu práce nejen manažerů a personalistů.



Více informací k výzvě č. 012 OPZ+



Více informací k tématu

## PŘED PODÁNÍM ŽÁDOSTI O PODPORU JE MOŽNÉ:

- V případě zájmu je možnost zúčastnit se SEMINÁŘE PRO ŽADATELE.
- V případě zájmu je možnost využít KONZULTACE PROJEKTOVÉHO ZÁMĚRU.
- Vždy je možné se z jakéhokoliv důvod spojit se zástupci výzvy [diverzita.flexibilita@mpsv.cz](mailto:diverzita.flexibilita@mpsv.cz)

## PŘED PODÁNÍM ŽÁDOSTI O PODPORU JE NUTNO:

- Je povinností žadatele ZAREGISTROVAT SE V ISKP 21+, zařídit si ELEKTRONICKÝ PODPIS, zřídit si DATOVOU SCHRÁNKU.

### 1. EVALUACE

Před podáním žádosti o podporu je nutné vyplnit dle pokynů MPSV dotazník pro zaměstnavatele a zaměstnance/zaměstnankyně. Dotazník slouží ke zjišťování postojů obou zúčastněných stran. Na základě dotazníkového šetření vypracuje MPSV VÝSTUP Z DOTAZNÍKOVÝCH ŠETŘENÍ. Výstup z dotazníkových šetření může zaměstnavateli, resp. žadateli poskytnout vhodná data pro sestavení žádosti o podporu. Jeho využití je dobrovolné, nicméně je **POVINNOU PŘÍLOHOU** žádosti o podporu.

### 2. ŽÁDOST

Ujistěte se, že plánovaný projekt je v souladu s podporovanými aktivitami výzvy a dlouhodobým rozvojovým plánem organizace.

**BUĎTE V POPISU KONKRÉTNÍ.** Dbejte na konzistentnost dat a informací uvedených v projektové žádosti.

Popisovaný **PROBLÉM** **PODLOŽTE DATY** (i případně formou přílohy). Žádost o podporu je nutné podat **VČAS**, tedy do uzavírky výzvy.

Nezapomeňte doložit **POVINNÉ PŘÍLOHY**.

### STRUKTURA PROJEKTU: 4 FÁZE

1. **ANALÝZA** konkrétní situace u zaměstnavatele.
2. **TVORBA STRATEGIE** - definování vize a cílů procesu změny.
3. **IMPLEMENTACE** - ukotvení zaváděných opatření do pravidel a procesů, ověřování nově nastavených **procesů, vzdělávání HR manažerů aj.**
4. **VYHODNOCENÍ** - zhodnocení celkového průběhu procesu změny, **ZÁVĚREČNÉ VYHODNOCENÍ** je dokument, který bude povinně zveřejněn.

## AKTIVITY PODPOROVANÉ VÝZVOU

### OBLAST A

- Zavádění flexibilní pracovní kultury do pracovního prostředí u zaměstnavatelů.
- Zavedení systému práce se zaměstnanci na MD/RD.

### OBLAST B

- Vytvoření podmínek pro vznik a rozvoj diverzitního pracovního prostředí podporujícího směřování k vyrovnanému zastoupení žen a mužů v organizaci.
- Talent management žen.

Ať už budete projekt realizovat v oblasti A nebo oblasti B, struktura projektu je pro všechny projekty stejná.

**HODNOCENÍ PROJEKTOVÉ ŽÁDOSTI** probíhá ve 3 po sobě následujících krocích:

1. **Formální hodnocení**, 2. **Věcné hodnocení**, 3. **Hodnocení výběrovou komisí**.

Pokud žádost projde všemi kroky, se souhlasem žadatele se následně uzavírá právní akt, tzv. **ROZHODNUTÍ O POSKYTNUTÍ DOTACE**, kterým vzniká nárok na čerpání dotací z evropských fondů. Z žadatele se stává příjemce.

### 3. PROJEKT

Každých 6 měsíců se povinně dokládá **ZPRÁVA O REALIZACI** (zhodnocení průběhu realizace projektu), **ŽÁDOST O PLATBU** (výdaje určené k proplacení z evropských prostředků). Povinností je také doložit **DOKUMENTY**: výstup ze vstupní analýzy, strategii, revidovanou strategii a závěrečné vyhodnocení strategie.



Jsme tu pro všechny zaměstnavatele,  
kteří mají alespoň 50 zaměstnanců  
a touží po systémových změnách, které povedou  
k vytvoření rozmanitého pracovního kolektivu  
a ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním  
životem zaměstnance/zaměstnankyně.

Díky naší výzvě můžete získat finanční prostředky  
v rozmezí od 1 do 10 milionů Kč na realizaci projektů,  
které přispějí k modernizaci vašeho pracoviště a  
posílení konkurenceschopnosti vaší organizace.

Spokojenější zaměstnanci znamenají lepší výsledky  
pro zaměstnavatele.





Jakým způsobem...?

Je možné...?

Jak motivovat...?

Jak začít...?

**Je pro vaši organizaci vhodné sdílené pracovní místo? Zavedte, vyzkoušejte.**

Dvě osoby se střídají a pokrývají stejnou náplň práce na jedné pozici. Např. Dopoledne bude pracovat zaměstnankyně nebo matka na rodičovské dovolené (která má tou dobou dítě v dětské skupině / školce/ škole), odpoledne bude pozici zastávat zaměstnankyně 55 + (která dopoledne hlídá vnoučata, zatímco rodiče jsou v práci). Na vytvořené sdílené místo lze čerpat mzdové příspěvky.

**Je možné poskytnout lepší možnost sladění pracovního a osobního života zaměstnancům ve směnném provozu?**

I pro zaměstnance ve směnném provozu existují vhodné formy flexibilní práce, jako např. **flexibilní plánování směn** či **konto pracovní doby**. Nákup softwaru (licence) související se zaváděním změn (např. software pro plánování směn) je možné financovat z prostředků výzvy č.012.

**Je možné poskytnout lepší možnost sladění pracovního a osobního života velkému množství zaměstnaných se zkráceným úvazkem, DPČ a DPP?**

I u osob se zkráceným úvazkem, brigádníků či např. agenturních zaměstnanců, lze flexibilitu posunout ještě o stupeň výš. Slyšeli jste o **samoplánování směn**? Nechte své zaměstnance/zaměstnankyně vytvářet si vlastní pracovní plány, které mohou přizpůsobit svým individuálním potřebám. Směny mohou a nemusí trvat 12 hodin. Nákup softwaru, aplikace (licence) jako nástroje samoplánování je možné financovat z prostředků výzvy č.012.

**Jakým způsobem může naše organizace či společnost oslovit uchazeče o zaměstnání?**

Uchazeči o zaměstnání preferují **společensky odpovědné organizace** či **firmy**. Jděte s dobou. Zavedte či vylepšete možnosti flexibility, zlepšete vztahy a komunikaci na pracovišti, upravte si náborový proces, dejte příležitost všem. Dbejte na možnost sladění rodinného a pracovního života svých zaměstnanců a zaměstnankyň, berte zaměstnance a zaměstnankyně jako partnery, umožněte jim profesně růst. Spokojenost zaměstnanců/zaměstnankyň uvnitř je vidět a slyšet i navenek.

**Vědecké pracovnice nemusí v souvislosti s mateřstvím opustit svou roli ve výzkumných projektech.**

Vytvořte si **systém managementu mateřské a rodičovské dovolené**, zapojte i rodiče do profesního a kariérního rozvoje. Umožněte svým zaměstnankyním být matkou i kolegyní.

**Hledejte vhodné kandidátky na vedoucí pozice uvnitř společnosti.**

Využijte **potenciál svých zaměstnankyň** a umožněte jim **profesní a kariérní růst**. Vzdělávejte je, posilujte jejich sebevědomí a odbourávejte předsudky kolektivu. Staňte se dalším zaměstnavatelem, který se připojí ke společenské odpovědnosti a přispěje k naplnění Cíle udržitelného rozvoje - rovnost žen a mužů (SDG 5). Ženy jsou více empatické, dokáží motivovat a jsou efektivními team leadery hybridních týmů a diverzitních týmů.

**Jak začít pracovat s diverzitou a inkluzí?**

Diverzitu a inkluzi je ideální zohlednit ve všech fázích cyklu zaměstnance. Revidujte náborové procesy, zaměřte se na snižování společenských předsudků týkajících se žen, vzdělávejte své HR managery a manažerky, zapojte do změny vedení. Přenášejte své ideály napříč organizací, firmou. Vysvětlujte a sdílejte principy diverzity a inkluze i mezi řadovými zaměstnanci/zaměstnankyněmi. Bez zapojení všech změna nebude fungovat.

**Jak motivovat pracovníky/pracovnice a předcházet syndromu vyhoření?**

Umožněte jim lepší sladění osobního a pracovního života, umožněte jim pracovat flexibilně. Rozpoznejte a pracujte s jedinečností každého zaměstnance/zaměstnankyně.

## KDO BY MĚL MÍT NÁROK NA FLEXIBILITU?



Pracující na směny v logistice.



Studenti a studentky.



Zaměstnanci a zaměstnankyně 50+.



Pečující otec.



Sociální pracovníci a pracovnice.



Řidiči a řidičky.



Administrativní pracovníci a pracovnice.



Pečující vnučka.



Nastupující generace.

## ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYŇĚ.

## CO JE TO FLEXIBILITA?

Flexibilita práce je možnost přizpůsobit si výkon práce možnostem zaměstnavatele a potřebám zaměstnance; prostředek ke sladování pracovního a osobního života. Pro zaměstnance je jedním z 3 hlavních aspektů při výběru svého zaměstnavatele.

Flexibilitu lze poskytovat zaměstnancům/zaměstnankyním s uzavřenou pracovní smlouvou a pracujícím s uzavřenou dohodou (DPČ, DPP).

V praxi se v ČR uplatňují známé flexibilní formy práce (práce z domova či jiného místa, konto pracovní doby, flexibilní plánování směn, stlačený pracovní týden), ale uvažovat lze i o netradičních formách rozšířených v západní a severní Evropě nebo USA typu sdílení zaměstnanců (employee sharing), dočasné řízení (interim management), příležitostná práce (casual work), mobilní práce (ICT-based mobile work) aj.

Samotná práce na zkrácený úvazek, DPČ a DPP přitom představuje flexibilní zaměstnávání.

Pro zástupce **generace Z**, kteří právě vstupují na pracovní trh, je flexibilita tím nejdůležitějším kritériem. Takové nastavení, kdy **zaměstnanci mají autonomii nad svými úkoly a mohou si zvolit místo a čas výkonu své práce** navíc výrazně přispívá k jejich wellbeingu, což se propisuje i do jejich výkonnosti a výsledků. Flexibilní podmínky navíc firmám umožňují **nabídnout práci i osobám, které nemohou pravidelně docházet na pracoviště**, mezi které patří například rodiče pečující o malé děti.

(Zdroj: Flexibilní práce. Článek Deloitte. [zde.](#))

## ČÁSTEČNÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK

je sjednaná kratší pracovní doba, než obvyklý pracovní rozsah dle zákona 262/2006 Sb. Zákoník práce, který činí 40 / 37,5 / 38,75 hodin týdně. **Zaměstnavatel uzavírá se zaměstnancem klasickou pracovní smlouvu.** Zaměstnancům na částečný úvazek musíte nabídnout **stejné pracovní podmínky** jako zaměstnancům na plný úvazek, a to včetně mzdy, dovolených, výpovědní lhůty a dalších práv a výhod spojených s jejich zaměstnáním.

Pracovní doba je rozvržena buď na 5 běžných pracovních dní, nebo do menšího počtu dní (tzv. stlačený pracovní týden). Kratší pracovní dobu (§ 79 odst. 1 zákoníku práce), neboli částečný úvazek si domlouvá každý zaměstnanec/ zaměstnankyně sám/a.

Výše mzdy odpovídá kratší pracovní době (poměrná část z platu za plný pracovní úvazek). Zaměstnavatel musí (nebrání-li tomu vážné provozní důvody) žádosti o zkrácení úvazku vyhovět, pokud se jedná o těhotné ženy, osoby pečující o dítě mladší 15 let a osoby pečující o jinou osobu, která je závislá na cizí pomoci. Pokud zaměstnanec odmítne přechod z částečného pracovního úvazku na plný nebo naopak, nemůžete ho za to propustit.

Od 1. 2. 2023 platí novela zákona č. 216/2022 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, jejímž cílem je podpora sladování rodinného a pracovního života zaměstnanců. Zaměstnavatelé, kteří vytvářejí a nabízejí zkrácené úvazky, mají možnost nižšího odvodu na sociální pojištění.



### VÝHODY

- Částečný úvazek umožňuje zůstat v kontaktu se zaměstnavatelem v oboru dosavadní činnosti či naopak postupně získat znalosti a zkušenosti v novém oboru .
- Široké spektrum osob na trhu práce, které mají o zkrácený úvazek zájem. Jedná se o ženy a muže na MD/RD, osoby pečující, seniory a seniorky, studenty a studentky, absolventy a absolventky, odborníci a odbornice aj.

Nižší odvody  
na sociální pojištění  
pro zkrácené úvazky.

### NEVÝHODY

- Zaměstnanci / zaměstnankyně na částečný úvazek často nejsou považováni jako plnohodnotná součást týmu. Z výše zmíněných důvodů může představovat bariéru kariérního růstu .
- U zaměstnanců/ zaměstnankyň se zkrácenou pracovní dobou je práci přesčas myšlena práce přesahující stanovenou týdenní pracovní dobu.
- Odměna za práci přesčas jim náleží až za práci vykonanou nad rámec běžné pracovní doby za týden.
- Zaměstnavatel nemůže práci přesčas nařídít.

## SDÍLENÝ PRACOVNÍ ÚVAZEK (job sharing)

je zaveden novelou zákoníku práce účinnou od 1.1.2021 (sdílené pracovní místo). Podle této novely zákona mohou **jedno pracovní místo, respektive pracovní pozici, jež pokrývá jeden plný pracovní úvazek, sdílet dva nebo více zaměstnanců/zaměstnankyň, kteří mají uzavřenou pracovní smlouvu se zkráceným úvazkem**. Zaměstnanci/zaměstnankyně, kteří sdílí toto pracovní místo, se mohou dělit jak o objem práce, jež na danou pozici připadá, tak i o potřebné vybavení spojené s výkonem práce. **Sdílené pracovní místo nelze využít pro zaměstnance s pracovní smlouvou na plný úvazek a pracující s uzavřenou DPČ či DPP.**

Zaměstnanci/zaměstnankyně si na sdíleném pracovním místě sami rozvrhují pracovní dobu do směn po vzájemné dohodě tak, aby každý z nich na základě společného rozvrhu pracovní doby naplnil průměrnou týdenní pracovní dobu nejdéle ve čtyřtýdenním vyrovnávacím období (§ 317a zákoníku práce). Za vykonanou práci náleží zaměstnancům poměrná mzda včetně nároku na dovolenou. V porovnání například s dohodou o provedení práce mají zaměstnanci a zaměstnankyně nárok na placenou dovolenou (tedy její poměrnou část) a jiné benefity. Zároveň mají lepší ochranu stanovenou pracovním zákoníkem.

### VÝHODY

- Vyšší míra flexibility pro zaměstnance / zaměstnankyně. Např. namísto 5 pracovních dní pracují 3 pracovní dny.
- Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se dělí o práci s ostatními, sdílejí pracovní zátěž v sezónních špičkách, což snižuje stres a zvyšuje produktivitu každého zaměstnance či zaměstnankyně. Jednoduše řečeno, více zaměstnanců, více energie.
- Jednodušší zastupitelnost.
- Úkoly je možné rozdělit podle kompetencí a dovedností sdílejících pracovníků/pracovnic.
- Může přinést více kreativity a vyšší diverzitu myšlenek - kolegové/kolegyně se mohou vzájemně radit, sdílet zkušenosti.

### NEVÝHODY

- Nutností uzavřít dohodu o sdíleném pracovním místě s každým zaměstnancem zvlášť a také nutnost souhlasu od každého zaměstnance se zastupováním zaměstnanců sdílejících pracovní místo.
- Je důležité, aby ti, kteří sdílejí práci, byli vzájemně kompatibilní z hlediska stylu práce, osobnosti, dovedností a motivace.
- Zástup nelze nařídit.. Zastupitelnost je se souhlasem osob na sdíleném pracovním místě.
- Je třeba předem pečlivě nastavit, kdo je odpovědný za případnou škodu způsobenou klientům, za plnění lhůt aj.
- Tento institut není možné využít u zaměstnanců s pracovní smlouvou na plný úvazek a pracujících na DPČ a DPP.

Na vytvořené sdílené místo lze ve výzvě č. 012 OPZ+ čerpat mzdové příspěvky.



## PRÁCE Z JINÉHO MÍSTA — HOME OFFICE

je výkon práce z jiného místa než oficiální kanceláře, nejčastěji chápáno jako práce z domova (home office, home working).

### Jak správně nastavit podmínky?

- Základem je **písemná dohoda** mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem/zaměstnankyní doplněná vnitřním předpisem s nastavením obecných. **Home office nelze jednostranně nařídit.**
- **Pozor na BOZP.** Stanovení podmínek dohodou je málo flexibilní, ale nejlepší cesta. Zkusit můžete i vnitřní předpis s variantou opt. out: "Nebudeš-li takto nastavená pravidla akceptovat, mohu jako zaměstnavatel požadovat výkon práce na pracovišti."
- **Pravidla pro umožnění práce z jiného místa i pro samotný výkon práce jsou nezbytná**, míra obecnosti je na každém zaměstnavateli.
- I při nastavování podmínek platí **princip rovného zacházení.**
- Dokážete si odůvodnit, že někdo možnost využít práci z domova má, jiný ne, ačkoli u obou toto náplň práce umožňuje? I toto vyřeší dobře nastavené podmínky.
- **Místo výkonu práce mimo pracoviště nemusí být jen jedno.** Ale pozor na práci z domova v zahraničí. Jste si vědomi nežádoucích dopadů v oblasti daní a odvodů, resp. rozhodného práva?
- **Povinnost evidence pracovní doby** nepadá ani při home office.

### VÝHODY

- Práce z jiného místa dává zaměstnaným možnost rozvrhnout si denní pracovní a nepracovní aktivity dle své potřeby.
- Úspora nákladů za provoz kanceláře, pronájem kancelářských prostor, parkování, energie, dopravu aj. Úspora času. Např. cesta do a ze zaměstnání.
- Nárůst produktivity práce, ochoty pracovat přesčas a ochoty vykonat mimořádné úkoly.
- Snížení nákladů na nábor a školení nových zaměstnanců z důvodu jejich nižší fluktuace.
- Firma může zaměstnat člověka z Prahy, Ostravy, Brna i Bratislavy.

Nákup hardwaru i softwaru pro vyšší digitalizaci procesů a funkční hybridní / online fungování lze financovat z projektu výzvy č. 012 OPZ+.

### NEVÝHODY

- Home office může znamenat vyšší nároky na schopnosti managementu, zejména v oblasti manažerských a interpersonálních dovedností.
- Riziko může spočívat i v jiné formě kontroly nad prací zaměstnance, jeho bezpečnosti a ochrany zdraví při práci po dobu výkonu práce. BOZP se týká především práce na dálku ze zahraničí.
- Možné zvýšení nákladů na IT vybavení, telekomunikační nástroje a služby.
- Je potřeba vzájemné důvěry a schopnost odlišných motivačních a kontrolních



## Co vyžaduje hybridní fungování od manažera?

- **Stanovte si měřitelné cíle, KPI, dopady.** Dejte zaměstnancům možnost rozhodnout, kdy budou pracovat a jakým způsobem dosáhnou potřebného výsledku. Předpokladem je stanovení jasných rolí, hmatatelných cílů a milníků a pravidelná kontrola či hodnocení zaměstnance.
- **Budujte vztah důvěry.** Důvěra a sounáležitost jsou nezbytné pro podporu inovací a kreativity zaměstnanců. Důležité je dbát na vzájemný respekt, otevřenost, spolehlivost a uvěřitelnost. Při budování důvěry je důležitá komunikace se zaměstnanci a zaměstnankyněmi a jejich zpětná vazba.
- **Stanovte si priority.** Důležitou roli pro posílení týmů hrají osobní setkání a společný čas strávený v kanceláři, proto by zaměstnanci či zaměstnankyně měli občas pracovat v kanceláři. Úspěšní hybridní manažeři si osvojí týmové řešení problémů jako způsob myšlení. Do řešení obtížných problémů se zapojují osobně, mobilizují zdroje a propojují týmy. Zapojení lidí do hledání řešení vytváří spoluúčasť a podporuje odpovědnost za výsledky.
- **Tvořte tým a podporujte týmové řešení.** Napříč úrovněmi vedení i mezi nadřízeným a zaměstnancem či zaměstnankyní je důležité stanovit priority, které musí jít nad rámec pouhého přeuspořádání přeplněného seznamu úkolů. Větší množství aktivit automaticky neznamená vyšší produktivitu zaměstnance.

## STLAČENÝ PRACOVNÍ TÝDEN

Stlačený pracovní týden znamená, že **týdenní doba je odpracována v kratší době, tedy méně než za 5 pracovních dnů**. Tím zaměstnanec získá volný den v týdnu navíc. Max. délka směny je 12 hod., odpracované hodiny navíc jsou prací přesčas. Stlačený pracovní týden nemá vliv na vyšší mzdy. Není upraven v zákoníku práce. Nehodí se (zatím) pro společnosti výkonnostně založené na fyzických pracích rozdělených na směny.

### VÝHODY

- **Zaměstnanci a zaměstnankyně mají den volna navíc.**
- **Zaměstnavatel získá konkurenční výhodu. Práce pouze 4 dny v týdnu je jednou z nejvíce žádaných flexibilních forem práce mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi.**
- **Zaměstnanci a zaměstnankyně pracují v menším stresu., jsou více motivováni k práci a více kreativní.**

### NEVÝHODY

- **Je nutné nastavit nový systém fungování a změnit přístup k práci. Zavedení stlačeného pracovního týdne může být časově náročnější a složitější v kombinaci s dalšími benefity. Zcela nutná je důvěra a zefektivnění práce např. prioritizace úkolů, automatizace procesů, digitalizace. Koordinace pracovních týmů může být složitější.**
- **Zákazníci nesmí pocítit změnu. Zaměstnavateli by se např. neměly nezvýšit náklady, protože bude muset najmout více zaměstnanců na pokrytí směn.**

## KONTO PRACOVNÍ DOBY

je rozvržení pracovní doby, které smí zavést jen kolektivní smlouva nebo vnitřní předpis u zaměstnavatele, u kterého nepůsobí odborová organizace. Při uplatnění konta pracovní doby se předpokládá, že zaměstnavatel bude zaměstnanci rozvrhovat práci v takovém rozsahu, v jakém to bude odpovídat jeho potřebě (tj. rozsah rozvržené týdenní pracovní doby zaměstnanec nemusí ani v průměru odpovídat stanovené týdenní, zkrácené stanovené týdenní či sjednané kratší pracovní době zaměstnanec) a délka pracovní doby se tak může v jednotlivých týdnech lišit.

Ideální flexibilitu poskytuje v kombinaci se samoplánováním směn prostřednictvím vhodného softwarového řešení. Zaměstnanec/zaměstnankyně dostává měsíční stálou mzdu min. ve výši 80 % sjednané měsíční mzdy. Po skončení vyrovnávacího období se mzda přepočítá na základě reálně odvedené práce, nedoplatek je dorovnán, přeplatek se neřeší. Mzda tedy nikdy neklesne pod 80 % sjednané měsíční mzdy.

### VÝHODY

- Zaměstnavatel plánuje směny v rámci vyrovnávacího období v délce max. 26/52 týdnů, může být ale mnohem kratší, což je výhodné pro zaměstnané.
- Větší flexibilita při zvládnání sezónních požadavků. Snížení počtu dočasných zaměstnanců/zaměstnankyň a souvisejících nákladů na školení. Rychlé nasazení v době zvýšené poptávky.
- Efektivní z hlediska nákladů díky snížení/odstranění přesčasů.
- Vyšší produktivita, větší spokojenost zákazníků a vyšší zisky.
- Vyšší úroveň pravidelného a stabilního odměňování zaměstnanců.
- Větší jistota pro zaměstnance, protože se snižuje hrozba propouštění v důsledku obchodních výkyvů.
- A co je nejdůležitější - stabilní příjem pro zaměstnance a fixní náklady pro podnik.

Ve výzvě č. 012 lze pořídit software (licenci) pro samoplánování směn.

### NEVÝHODY

- Může se stát, že zaměstnanci dostanou zapláceno za hodiny, které nakonec nemusí odpracovat.
- Přesný odhad budoucích pracovních požadavků může být obtížný.
- Je obtížné zůstat v kontaktu se zaměstnanci v době, kdy nepracují.



Vhodné do výrobních firem s kolísavým množstvím práce nebo do sezónních provozů.



# FLEXIBILNÍ PLÁNOVÁNÍ SMĚN/SAMOPLÁNOVÁNÍ SMĚN

se řídí stejnými pravidly zákoníku práce jako stávající práce na směny. Zaměstnavatel určuje počet lidí a čas, který je pro daný den či týden potřeba. Oproti fixní směně ovšem jako zaměstnavatel **dovolíte svým zaměstnancům vytvářet si vlastní pracovní plány**, které mohou přizpůsobit svým individuálním potřebám. Ideální v kombinaci se zkrácenými úvazky.

### VÝHODY

- Zaměstnanci mohou přizpůsobit své plány individuálním fyzickým potřebám a potřebě sladit osobní a pracovní život. Např. kmenoví zaměstnanci / zaměstnankyně starší generace mohou směny plánovat dle svých fyzických a rodinných potřeb.
- Flexibilita může vyřešit problém s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků a pracovníc. Má potenciál přilákat do služeb ženy a zejména pro mladou generaci je klíčovým benefitem při volbě zaměstnavatele. Zlepší se image společnosti jako zaměstnavatele vstřícného k rodinám.
- S pomocí samoplánování může firma lépe přizpůsobovat počet aktivních zaměstnanců momentální poptávce. Efektivní je i z hlediska nákladů díky snížení/odstranění přesčasů. Je jednodušší udržet delší či nepřetržitou provozní dobu, která je důležitá zejména u technické podpory či zákaznického servisu. Vyšší produktivita, větší spokojenost zákazníků a vyšší zisky.

### NEVÝHODY

- Přesný odhad budoucích pracovních požadavků může být obtížný.
- Týmová práce může vyžadovat předběžné plánování a koordinaci plánovaných pracovních dnů a hodin zaměstnance. Je obtížné zůstat v kontaktu se zaměstnanci v době, kdy nepracují.



**Ve výzvě č. 012 lze pořídit software (licenci) pro samoplánování směn.**

## PRUŽNÁ PRACOVNÍ DOBA

je kombinace základních a volitelných úseků pracovní doby, jejichž začátek a konec určuje zaměstnavatel. Zaměstnanec je povinen odpracovat základní pracovní dobu podle předem stanoveného rozvrhu pracovní doby. V rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec volí začátek a konec pracovní doby.

### VÝHODY

- Poskytuje jistou míru flexibility. Umožňuje např. návštěvu úřadů bez nutnosti čerpání dovolené,
- Není potřeba pružnou pracovní dobu sjednávat v pracovní smlouvě, pokud vám zaměstnavatel tuto možnost dal .

### NEVÝHODY

- V případě pružné pracovní doby se návštěva lékaře nebo jiná z překážek na straně zaměstnance posuzují jako výkon práce jen v rozsahu, ve kterém zasáhly do základní pracovní doby.

## KDO TVOŘÍ ROZMANITÝ KOLEKTIV?



Stavební inženýři a inženýrky.



Matka samoživitelka.



Zaměstnanci  
a zaměstnankyně 50+.



Pečující otec.



Sociální pracovníci a  
pracovnice.



Řidiči a řidičky.



Studenti a studentky.



Učitelé a učitelky.



Nastupující generace.

## ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYŇĚ.

## CO JE TO DIVERZITA?

**Diverzita je rozmanitost, rozdílnost nebo odlišnost.** Diverzita uznává odlišnosti jedince, ve kterých vidí širokou škálu zjevných i skrytých kvalit. Diverzita chápe odlišnost individualit jako spojující prvek, kdy prvotním úkolem konceptu diverzity je odlišnosti rozpoznat, pojmenovat a respektovat je. Vymezuje se obvykle jako rozmanitost hodnot, postojů, kulturních perspektiv, vyznání, etnického dědictví, sexuální orientace, dovedností, vědomostí, životních zkušeností i životního stylu jednotlivců, kteří tvoří určitou skupinu lidí. **Na pracovišti označuje různorodost, rozmanitost ve firmě nebo organizaci na straně zaměstnanců a zaměstnankyň i klientů a klientek, a to zejména z hlediska genderu, věku, národnosti či etnicity, jazyka nebo vzdělání spolu s rozmanitostí životních zkušeností a pohledů na svět, životního stylu, chování apod.**

## CO JE TO INKLUZE?

**Inkluze je začlenění.** Inkluzivní je společnost v tom případě, když všichni v týmu mají pocit, že mohou přivést do práce celé své já, a když nikdo nemusí skrývat žádnou část své identity ze strachu, že by byl za to šikanován. **V inkluzivním týmu jeho členové vzájemné rozdíly respektují místo toho, aby si z nich dělali legraci.** Viceprezidentka inkluzivní strategie pro Netflix, Vernā Myers, trefně shrnula rozdíl mezi diverzitou a inkluzí: „Diverzita je pozvánka pro všechny na party, zatímco inkluze je, když ti lidé mohou na té stejné party svobodně tančit.“

(Zdroj: Význam diverzity a inkluze na pracovišti a proč jsou důležité pro váš byznys . Článek [HRMixer.cz zde.](#))

„Diverzita je o číslech, kvótách a cílech, ale neznámá to vůbec nic (samotné např. 50% zastoupení žen neznámá nic). Funguje to ve chvíli, kdy manažer dokáže takovéto zastoupení vytvořit, podporovat a hlavně využívat.“ Ctírad Nedbálek, HR ředitel společnosti Albert. *Evropský den diverzity 2022* pořádaný organizací Byznys pro Společnost. Ke shlédnutí [zde](#).

## DIVERZITNÍ TÝM A INKLUZIVNÍ PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

### Rady pro tvorbu fungujícího diverzitního a inkluzivního pracovního prostředí

#### Čas na změnu

Při vytváření fungujícího diverzitního, inkluzivního a flexibilního pracovního prostředí **využijte rady odborníků či osob, které již mají se změnami zkušenosti.**

#### Budte inkluzivní

Ptejte se: Co mají všichni zaměstnanci společné? V čem se zaměstnanci liší? Čeho chcete inkluzí dosáhnout? Vnímejte rozdíl mezi equality a equity.

#### Mějte ambasadora

Při zavádění je lepší vytvořit speciální pozici ambasadora diverzity. HR manager je zcela jiná pozice, osoba nemusí mít vhodné kompetence, schopnosti a často ani na agendu diverzity nemá čas.

#### Využijte potenciál

Talentedé zaměstnankyně vhodné na vedoucí pozice máte často již ve svém týmu. Existuje ale pro ně řada překážek, jako je např. nízké sebevědomí, pocit nedostatečných kvalit na vedoucí pozici, péče o dítě či o své blízké. Podporujte kariérní růst zaměstnankyň formou koučinku, mentoringu, sponzoringu, vzdělávání.

Stanovujte si konkrétní **cíle, kvóty, milníky.**

Diverzita a flexibilita je příležitost Přestaňte hledat pravdu, Používejte ANO I namísto ALE...

#### Je to cesta

Diverzita a inkluze není jednorázová záležitost, ale je to cesta. Je to proces učení. Ne vždycky funguje vše hned napoprvé a občas je třeba nastavit pravidla, či způsob vytváření diverzitního a inkluzivního pracovního prostředí jinak. Zvolit jiný přístup, jinou metodu.

#### Komunikujte se zaměstnanci

Znejte názor všech stran, managerů/ manažerky a zaměstnanci/ zaměstnankyně musí spolupracovat, aby výsledek byl přínosem pro obě strany. Opírejte se nejen o data, ale i paralely (např. jak se v dané situaci cítíme).

#### Neustálá osvěta

Důležitá je neustálá osvěta tématu mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a komunikace. Dosáhněte maximálního zapojení a angažovanosti zaměstnanců a zaměstnankyň, aby se všichni cítili být součástí procesu změny.

#### Přínosy musíte cítit

ÚSPĚCH má již jiné hodnoty, nejde jen o peníze či postavení, ale i motivaci, dobré vztahy na pracovišti a možnost skloubit pracovní a soukromý život. Přemýšlejte, zda vyšší spokojenost mezi zaměstnanci může přispět i k vyšší spokojenosti zákazníků?

#### Změna musí začít ze shora dolů

Bez podpory vedení společnosti nejsou změny efektivní a trvale udržitelné.

#### Diverzita, inkluze a zaměstnanecký cyklus

Jak zmapovat, které aktivity může společnost dělat v rámci inkluze a diverzity? Jednou z cest je audit a mapování celého cyklu zaměstnance. Přečtěte si o tom více na webových stránkách společnosti BE-ID human. Článek **Efektivní cesta k rozmanitosti prostřednictvím zaměstnaneckého cyklu** část 1. [zde](#), část 2. [zde](#).

## KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONU (KPI)

Metriky nejsou nahodilým způsobem, jak měřit data za organizaci. Data i metriky by měly zapadat do dlouhodobé strategie organizace tak, aby řešily její problémy a oblasti, ve kterých chceme něco zlepšit - od počáteční analýzy, přes měření svého pokroku směrem ke konkrétním cílům.

KPI PRO MĚŘENÍ DIVERZITY	CO TÍM ZMĚŘÍTE?
Míra zastoupení v org. dle jednotlivých skupin	Míru naplňování závazku k diverzitě pracovní síly
% uchazečů/ uchazeček z jednotlivých skupin	Míru různorodosti v náboru
Poměr žen a mužů ve vedení organizace	Úspěšnost organizace při prosazování diverzity
Míra fluktuace dle jednotlivých skupin	Míru nespokojenosti, potřebu zvýšit pocit sounáležitosti
Míra zastoupení různých skupin v týmech	Rovné příležitosti pro zaměstnance z různých skupin
Průměrná délka spolupráce na jednotlivých pozicích	Schopnost přijmout a udržet kvalifikované lidi
% povýšených z jednotlivých skupin	Rozdíly v kariérním postupu pro jednotlivé skupiny
Rozdíl v odměňování žen a mužů	Míru transparentnosti a spravedlivého zacházení
Angažovanost zaměstnanců a zaměstnankyň	Míru zdraví organizace a pocitu sounáležitosti

Díky těmto KPI mohou organizace hodnotit svůj pokrok, identifikovat oblasti pro zlepšení a zajistit inkluzivnější a spravedlivější pracovní prostředí.

Ať už si zvolíte jakékoliv metriky, doporučujeme je sledovat samostatně min. z pohledu žen a mužů.

### Jaké KPI sledovat při náboru?

- Čas na nábor: čas mezi odchodem zaměstnance a nástupem nového
- Počet odpovědí na zveřejněnou pozici
- Soulad požadavků uchazeček / uchazečů s nabízenou flexibilitou
- Poměr vhodných kandidátů/kandidátek ze všech uchazečů
- Cena za nábor: Kolik společnost za zisk 1 osoby zaplatila
- Počet návštěv na kariérní stránce
- Doba, kterou kandidát / kandidátka stráví na stránce s inzerátem  
vypovídá o jeho kvalitě



(Zdroj: Měření náboru: stanovte si v HR metriky, KPI a zlepšete svůj nábor. Článek [almacareer.cz zde.](http://almacareer.cz))

(Zdroj: Measuring Diversity and Inclusion in the Workplace: Metrics and Strategies. Článek [talent500.co zde.](http://talent500.co))

## TALENT MANAGEMENT ŽEN: PROČ CHTÍT ŽENU VE VEDENÍ ORGANIZACE?

- Ženy jsou prý méně ochotné riskovat a **empatickým přístupem dokážou své podřízené motivovat** k překonání překážek, např. to vede i k tomu, že se do vyššího vedení dostanou další ženy.  
(Zdroj: Women in the finance industry and leadership | Deloitte Insights. Článek Deloitte. [zde](#) .)
  - I díky pandemii COVID, která u řady zaměstnanců přesunula pracoviště z OFFICE do HOME OFFICE, se ukázala silná stránka žen ve vedení, např. i při **komunikaci se zaměstnanci. Ženy jsou efektivními team leadery hybridních týmů a diverzitních týmů.**
  - Společnosti neustále hledají nové, kvalifikované, talentované uchazeče do vedoucích pozic. Kdyby využily **potenciál žen ve své společnosti**, nemusely by hledat na trhu práce. Vhodnou navíc loajální kandidátku mají již uvnitř společnosti. (Zdroj: The Gender Intelligence Report 2022 - Key Findings.
  - Článek Advance - Gender Equality in Business [zde](#) . )
- Ženy jsou považovány za efektivní leadry.** Co očekávají ženy ve vedoucích pozicích od svých zaměstnavatelů? Flexibilitu a možnost kariérního růstu.

### KOUCĚ MENTOR SPONZOR



U kouče/ky hledejte podporu.

U mentora/ky hledejte pomoc i radu.

Sponzor/ka je tím, kdo o vás mluví.

KOUCĚ/KA	MENTOR/KA	SPONZOR/KA
<p><b>Kouč/ka je expert/ka na hledání řešení vhodných pro rozvoj vaší osobnosti.</b> Kouč/ka vám pomůže dostat se vlastními silami z místa, kde právě jste, na místo, kde chcete být. Zaměřuje se především na rozvoj měkkých dovedností a rozvoj osobnosti člověka (např. umění naslouchat sobě i druhým).</p>	<p><b>Mentor/ka je expert/ka v určité profesní oblasti.</b> Mentor/ka sdílí své zkušenosti, znalosti a dovednosti. Formálně i neformálně vám pomáhá překonávat překážky v kariérním i profesním rozvoji.</p>	<p><b>Sponzor/ka je zkušený člověk s vlivem a schopností networkngu.</b> Sponzor/ka se zaměřuje především na vaši kariéru. Zviditelní vámi dosažené pracovní výsledky, seznámí vás s členy své profesní sítě, a rozšíří tím vaše pracovní příležitosti.</p>
<p><b>Kdo hraje hlavní roli?</b></p>		
<p><b>Vy.</b> Kouč/ka zcela respektuje vaši kompetentnost, cestou ke změně vás provází pokládáním otázek, odpovědi ale hledáte sami v sobě a pro sebe.</p>	<p><b>Oba.</b> Vztah funguje na principu partnerství, ochotě učit se od sebe navzájem. Mentor/ka i klient/ka vzájemně reagují na své potřeby.</p>	<p><b>Sponzor/ka.</b> Osobně se angažuje ve vašem kariérním růstu, a to občas i za „zavřenými dveřmi“.</p>
<p><b>Co očekávat?</b></p>		
<p>Kouč/ka vás podporuje na vámi vytyčené cestě, pomáhá stanovit si cíle, kam se skutečně chcete posunout. Poskytuje zpětnou vazbu mimo formální hodnocení výkonu.</p>	<p>Mentor/ka vám pomůže dosáhnout konkrétních odborných či profesních cílů.</p>	<p>Sponzor/ka bude vyjednávat vašim jménem, pomáhat prolamovat „skleněný strop“ a otevírat dveře k dalším profesním příležitostem. Je jen na vás, jestli vstoupíte.</p>

## VODAFONE - částečný pracovní úvazek

- Společnost Vodafone má v Česku 2500 zaměstnanců. Svým zaměstnancům a zaměstnankyním již dlouhodobě umožňuje práci z domova a nově budou všechna inzerovaná pracovní místa, od pozic prodejců v obchodech až po místa v nejvyšším vedení firmy, vždy obsahovat možnost zkrácené pracovní doby.

„Zkrácené úvazky se dají ve firmě uplatňovat i na vyšších pozicích, tedy i s větším týmem. Ale abychom v mém oddělení fungovali, museli jsme změnit přemýšlení a odstranit představu, že kdo má zkrácený úvazek, je něco méně. Stanovili jsme si jasnou strukturu cílů a pojmenovali očekávání jak z mé strany, tak ze strany týmu. V něm hraje důležitou roli vzájemná důvěra. Díky zkráceným úvazkům je můj tým pestřejší a dává příležitost talentům, studentům nebo třeba maminkám po mateřské.“ Radka Caithamlová, vedoucí týmu 50 lidí, pracující na částečný úvazek. (Zdroj: Vodafone bude veškerá pracovní místa nabízet na částečný úvazek. Myslí na ty, kteří nemohou nebo nechtějí pracovat 5 dní týdně. Článek [zde](#).)

## KRAJSKÝ ÚŘAD STŘEDOČESKÉHO KRAJE - práce z jiného místa

- V současnosti zaměstnává krajský úřad 720 lidí a v rámci flexibilních forem práce svým zaměstnancům nabízí zkrácený úvazek, pružnou pracovní dobu a práci z jiného místa.

„Chtěli jsme našim zaměstnancům umožnit, aby lépe sladili pracovní a osobní život. Výhodou pro zaměstnavatele jsou i sdílené kanceláře a s tím související úspory místa a nákladů na energii,“ „I když zpočátku byly na některých odborech potíže při zavedení plošného home office, podařilo se nakonec nastavit výkon práce z jiného místa tak, že se stal běžnou součástí pracovního výkonu a podařilo se home office zavést jako běžnou formu práce i do nového Pracovního řádu,“ chválí si ředitel krajského úřadu Mgr. Jan Louška.

### Jaký efekt měla vyšší flexibilita u zaměstnanců?

Větší loajalita, dřívější návrat k práci u rodičů z RD, razantní snížení výjimek úpravy pracovní doby, možnost řešení práce i u neformálně pečujících osob, protože nemusí odcházet do starobního důchodu či na pozici osoby formálně pečující. Jan Louška, ředitel Krajského úřadu Středočeského kraje (Zdroj: Interní dotazník, 2022) .

## MC DONALD'S - samoplánování směn

- Při plánování směn vychází z očekávané návštěvnosti a plánovaných tržeb restaurace. Na jejich základě určují, kolik je pro daný den a čas potřeba zaměstnanců, aby byl zákazník spokojený a zároveň podnik ziskový. „Aplikace je nástroj, zásadní je ale otevřená komunikace. S našimi zaměstnanci se na směnách snažíme a vždy dokážeme domluvit, aby to vyhovovalo oběma stranám.“ Rastislav Tesár, senior HR & Training Manager CZ&SK. Plánovat směny a nezbláznit se z toho? Jak na to jdou v Mall a McDonald's. Článek [almacareer.com zde](#))



## 5 SQUIRRELS - stlačený pracovní týden

- „Máte i větší motivaci,“ dodává výkonný ředitel společnosti 5 Squirrels Gary Conroy a vysvětluje, že abyste mohli zavést čtyřdenní pracovní týden bez snížení produktivity, je třeba změnit způsob, jakým se díváte na práci. „Hluboké soustředění, méně schůzí, disciplína, snížení reaktivity a vyrušování; to, že máte svůj čas pod kontrolou a pečlivě plánujete, deprioritizace – z toho všeho se musejí stát návyky.“ (Zdroj: Test čtyřdenního pracovního týdne v Británii: 91 % společností chce pokračovat, článek společnosti [welcometothejungle.com zde](#).)

## REIFEISSENBANK - management MD/RD

- V současnosti zaměstnává 3 400 zaměstnanců. **Hlavní cílovou skupinou jsou rodiče na MD/RD.**

Práce s rodiči na MD/RD probíhá již před samotným nástupem na MD (např. na koho se obrátit, co si průvodce rodiče před odchodem, co si schovat, na koho se obrátit, stálý během MD/RD je udržován neustálý kontakt s rodiči prostřednictvím facebooku, pozvánek na workshopy, bankovní akce a přednostně jsou nabízena aktuální práce na zkrácený úvazek či formou brigády. Stanoveny KPI: kvantitativní i kvalitativní.

- Stanoven cíl návratnosti z MD na 70% (aktuálně cca 50%).
- Zkrácené úvazky – cílem je dostat se na průměr EU (aktuálně na 7,6%) .
- Více žen v TOP managementu- cílem je 35% (aktuálně 18%).

(Zdroj: *Evropský den diverzity 2022* pořádaný organizací Byznys pro Společnost. Ke shlédnutí [zde](#) . )

## KOMERČNÍ BANKA - flexibilní a diverzitní pracovní prostředí

- **Co diverzita a zavedení flexibilních forem práce obnášelo a na co se zaměřit?**

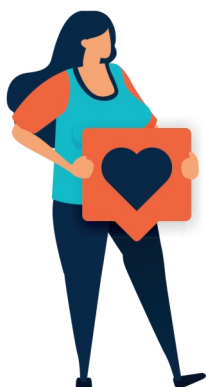
„Důležité je neustále vytvářet podvědomí mezi všemi zaměstnanci, co je diverzita a inkluze. Mezi zaměstnanci probíhá pravidelný průzkum (př. 90% zaměstnanců odpoví na dotaz „Vnímáte nějaký problém v oblasti diverzity a inkluze? “ NE, nevnímám. Příčinou odpovědi je však neznalost pojmu. Přejít do online světa vyžaduje jiné vlastnosti a dovednosti u manažerů, musí více komunikovat se svými zaměstnanci, musí být více empatičtí, v čemž jsou více lepší ženy. „

### Jaké jsou cíle do budoucnosti?

„Cíle na DF jsou dobré. Cíle nejsou nastaveny dogmaticky, ale přitahují pozornost. Dávají možnost zaměstnanci se posunout dál. Cíl motivuje muže. Aktuálně nastaveny cíle do roku 2025, každý rok probíhá jejich vyhodnocení.

- Do roku 2025 zvýšit počet zastoupení žen ve managementu na 40 %.,
- mít 11 % podíl zaměstnanců/zaměstnankyň s částečným úvazkem.,
- gender pay gap v KB 0%.
- I nadále podpora flexibility a zaměstnanců, osob ze znevýhodněných soc. skupin (primárně samoživitelky, studenty z romské komunity v training programu aj.)“ Ctirad Lolek, výkonný ředitel HR Komerční Banky, *Evropský den diverzity 2022* pořádaný organizací Byznys pro Společnost. Ke shlédnutí [zde](#). Článek e15.cz *V KB dala koronakrize vzniknout novému pracovnímu prostředí* [zde](#).

## PLZEŇSKÝ PRAZDROJ - zastoupení žen ve vedení



- „Do roku 2023 chceme mít 40 % zastoupení žen v managementu. Toto číslo je ale potřeba doplnit dalšími aktivitami—silnou komunikací, směrnicemi, ale třeba také nástroji, jako je podpora návratu rodičů z mateřské/rodičovské dovolené. Osvěta je nutná i proto, že muži si často neuvědomují, jakým překážkám ženy v pracovním prostředí čelí.“ říká Pavlína Kalousová, ředitelka firemních vztahů a komunikace společnosti Plzeňský prazdroj, Co říkají signatáři charty diverzity. Informace dostupné [zde](#).



## BT GROUP, telecommunications - flexibilní pracovní prostředí

- Společnost působící v oblasti telekomunikací má celkem 105 000 zaměstnanců a zaměstnankyň, z nichž 86 000 využívá možnost flexibilní práce a 15 000 pracuje výlučně z domova. Už v roce 1970 si s vývojem technologií a postupující globalizací společnost uvědomila, že bude potřeba zajistit dostatečnou pracovní sílu, která zajistí fungování společnosti 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a 365 dní v roce. Namísto přidávání směn navíc a práce přesčas se rozhodla jít cestou flexibilního pracovního prostředí. Cílem společnosti je zajistit, aby možnosti flexibility odpovídaly potřebám zaměstnanců, a zároveň potřebám byznysu. Z toho důvodu probíhá neustálý dialog mezi zaměstnanci a vedením společnosti, tak aby rostla spokojenost zaměstnanců a zároveň i produktivita firmy. Vstřícnost a flexibilní přístup zaměstnanců znamenal **lepší zákaznický servis** a z pohledu hospodaření firmy přinesl **úspory** v hodnotě 500 milionů liber na režijních nákladech za nemovitosti.

## LLOYDS TSB - flexibilní pracovní prostředí

- Společnost Lloyds TSB poskytuje finanční služby 24 hodin denně. Má 60 000 zaměstnanců a zaměstnankyň. Společnost ustoupila od myšlenky, že potřebu sladit pracovní a rodinný život mají pouze ženy, matky. Původním důvodem proaktivního přístupu společnosti k flexibilní práci bylo udržení zaměstnanců a zaměstnankyň. Banka stále častěji ztrácela muže v seniorních pozicích, pro které byla flexibilní práce považována za zabijáka kariéry. Nejčastěji uváděným důvodem odchodu byla špatná rovnováha mezi pracovním a soukromým životem. Možnost flexibilního fungování je zaručena každému zaměstnanci a zaměstnankyni, včetně manažerů a manažerek. Seniorní zaměstnanci hrají v tomto ohledu jakousi vzorovou roli. Banka staví na pružné pracovní době, kombinaci formálních a neformálních ujednání. **Vždy je snaha najít rovnováhu mezi individuální potřebou zaměstnance či zaměstnankyně a potřebami společnosti, resp. byznysu.** Průzkum mezi zaměstnanci v roce 2008 ukázal, že právě možnost flexibilního fungování a možnost sladit osobní a pracovní život, byl hlavní důvod, proč se uchazeči či uchazečky o zaměstnání rozhodli právě pro Lloyds.

## JAGUAR LAND ROVER - flexibilní pracovní prostředí

- Jaguar Land Rover působí v oblasti automobilového průmyslu. Má 14 500 zaměstnanců a zaměstnankyň, designérů, dělníků, konstruktérů, prodejců aj. Společnost změnila image výroby, v níž převládají muži a která se vyznačuje machistickým chováním, a vydala se cestou lidských zdrojů, v jejímž rámci zavedla průkopnické flexibilní pracovní postupy a opatření přátelská k rodině. Společnost se tak stala inspirací pro mnoho dalších firem. Možnost flexibilní práce přinesla společnosti více angažované pracovníky a pracovnice a snížila fluktuaci. V tradičním odvětví nebylo možné změnit kulturu a pracovní podmínky ihned. Mezi zaměstnanci, zejména na výrobní lince, byl ke změně určitý odpor. Smýšlení managerů bylo nastaveno cestou „potřebujeme lidi, abychom pokryli směny“. Nicméně s rozšiřující se flexibilitou jsou manažeři stále více otevřenější novým vzorcům fungování. V současnosti mají zaměstnanci možnost pracovat na částečný úvazek, mají možnost využít sdílených pracovních míst. Zaměstnanci, kteří nechtějí pracovat noční směny, mají možnost pracovat pouze ve dne. Noční směny vykrývají zaměstnanci, kteří naopak preferují noční směny.

### Co říkají zaměstnanci?

*Částečný úvazek, práce 4 dnů v týdnu, dává zaměstnanci Jaguar Land Rover možnost více se soustředit na práci a být efektivnější a především být každý pátek se svou 14 letou dcerou a rodinou. Peníze pro něj nehrají hlavní roli a dodává: „Určitým způsobem je pohlíženo na muže, kteří chtějí trávit více času se svou rodinou namísto práce, jako na slabochy. Doufám, že se tento pohled změní.“*

(Zdroj: brožurka Think Fathers: How flexible working for Dads can work for your business, Department for Children, Schools and Families UK)

## Jak na změnu pracovního prostředí?

- Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v.v.i., Praha 2015. Metodika [zde](#).
- Jak na změnu: Genderová rovnost ve výzkumné instituci, Sociologický ústav Akademie věd České republiky, v.v.i., . Publikace [zde](#).

## Proč se zabývat flexibilitou, diverzitou a inkluzí? Jaké jsou praktické zkušenosti zaměstnavatelů při zavádění?

- Proč je inkluze a diverzita důležitá pro firmy? Jaké jsou benefity? Znáte hru DIVE- IN? To vše se dozvíte na YouTube kanále společnosti BE-ID human [zde](#) nebo na webových stránkách [zde](#).
- Inspirace a příběhy pro firmy i pro zaměstnance/kyně a mnoho dalších informací najdete na stránkách společnosti OPIM. Inspirace [zde](#).
- Slyšeli jste už pojem Charta diverzity? Pokud ne, seznamte s ní na stránkách či YouTube kanále Byznysu pro společnost. Inspirace [zde](#) nebo [zde](#).
- I pracující ve výrobních firmách si chtějí řídit svůj čas, být flexibilní. Proč a co proto může udělat zaměstnavatel? Dozvíte se v rozhovoru s jednatelkou společnosti Flecto v rámci konference Fenomén. Informace [zde](#).

## Ženy a matky na trhu práce, jak může zaměstnavatel využít jejich potenciál?

- #rodicovskanenibrzda, heslo hostů podcastu společnosti M.arter, které vám předají své inspirující příběhy. Příběhy [zde](#).
- Expertka: Nabízet zkrácené úvazky znamená zvyšovat svoji atraktivitu, článek Seznam.cz ([zde](#))
- České matky vypadávají z trhu práce mnohem více, než je běžné v ostatních zemích Evropy, článek iRozhlas.cz a analýza institutu IDEA, CERGE-EI „Ruce a mozky českých žen stále nevyužity“ ([zde](#)), více o publikaci na webu institutu [zde](#).

## Co frčí na trhu práce?

- Aktuální potřeby zaměstnavatelů i zaměstnanců pro Vás sleduje společnost LMC, Alma Career Czechia. Klíčová data o trhu práce najdete na youtube kanále [zde](#) nebo na webových stránkách [zde](#).
- IDEÁLNÍ FIRMA: CO DNES ZAMĚSTNANCI OČEKÁVAJÍ?, publikace Welcometothejungle.cz [zde](#).



Jsme tu pro všechny zaměstnavatele,  
kteří mají alespoň 50 zaměstnanců  
a touží po systémových změnách, které povedou  
k vytvoření rozmanitého pracovního kolektivu  
a ke zlepšení rovnováhy mezi pracovním a osobním  
životem zaměstnance/zaměstnankyně.

Díky naší výzvě můžete získat finanční prostředky  
v rozmezí od 1 do 10 milionů Kč na realizaci projektů,  
které přispějí k modernizaci vašeho pracoviště a  
posílení konkurenceschopnosti vaší organizace.

Investujte do rozvoje zaměstnanců s podporou EU.



## FLEXIBILITA A DIVERZITA

JAKO CESTA K ÚSPĚCHU

E-mail: [diverzita.flexibilita@mpsv.cz](mailto:diverzita.flexibilita@mpsv.cz)

Telefon: 725 359 345



[www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)



Financováno  
Evropskou unií



Vydalo Ministerstvo práce a sociálních věcí, řídicí orgán OPZ+  
Sekce evropských fondů a mezinárodní spolupráce

květen 2024