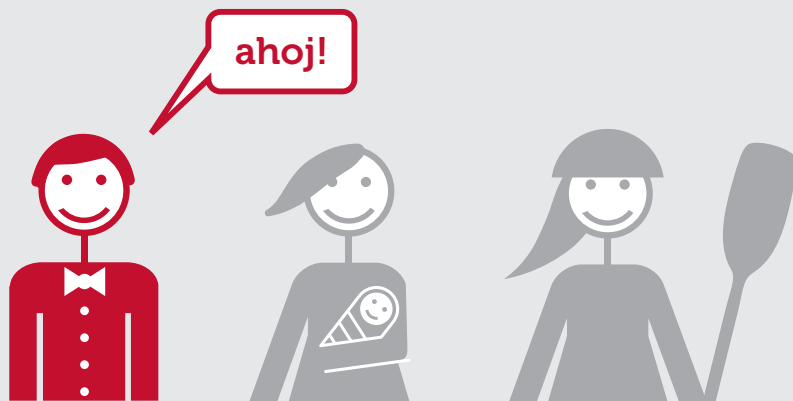


(S)ladíme s Kašparem

aneb Příklady vstřícných
firemních opatření



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST



centrum
kašpar

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

(S)ladíme s Kašparem

**aneb Příklady vstřícných
firemních opatření**



**centrum
kašpar**

Děkujeme všem citovaným, kteří se s námi podělili o své zkušenosti.

Obsah

Úvod	6
Sladování a prorodinná politika ve firmách – možnosti firem, sladující firmy	8
Jak sladujeme u nás – příklady z firem na Liberecku	12
Jak můžete sladovat u vás? – závěr a doporučení	25
Jak podpořit sladování	27
Kontakty, odkazy, přílohy	29
Pracovní sešit	30



Centrum Kašpar, o. s.

Občanské sdružení Centrum Kašpar vzniklo v roce 2005 na podporu rodin, zejména rodičů malých dětí při návratu na trh práce. Dnes nabízí poradenské služby lidem, kteří zvažují změnu své profese, obtížně získávají zaměstnání nebo potřebují konzultovat sladění práce a rodiny. Druhou oblastí činnosti je vzdělávání – tedy nabídka akreditovaných rekvalifikačních kurzů, Podnikatelské akademie a motivačních JobClubů. Jako doprovodnou službu nabízí Centrum Kašpar všem svým klientům a klientkám hlídání dětí v herně sdružení. Tým odbornic

a odborníků pro zaměstnavatele vytipuje a proškolí kandidát(k)y na obsazovaná pracovní místa. Sdružení dále nabízí podporu firem na poli rovných příležitostí (nejen) žen a mužů, zejména diagnostikou firemního klimatu formou genderového nebo diversity auditu. Centrum Kašpar pořádá workshopy pro zaměstnavatele na témata zaměstnanecké rozmanitosti a vstřícné firemní politiky, vyhlašuje soutěž Vstřícný zaměstnavatel a testuje ve firmách benefity hlídání dětí v domácnostech a respitní asistence pro osoby blízké (nárazová výpomoc).



Úvod

Chcete být úspěšnou, konkurenceschopnou a společensky odpovědnou firmou?

Je pro vás důležitá loajalita vašich zaměstnaných a kvalita odváděné práce?

Zajímá vás, jak můžete ve své firmě podpořit sladování práce a osobního života?

Nabízíme krátký, leč návodný přehled dobrých zkušeností z firem v Libereckém kraji. Příběhy firem a organizací, pro které je vstřícný přístup k potřebám zaměstnanců a zaměstnankyň samozřejmostí nejsou zdaleka vyčerpávající, nicméně je zřejmé, že zásadní je v této otázce úhel pohledu – chceme-li vidět, že se něco daří, obvykle nedá velkou práci úspěchy najít. Věříme, že ve vybraných ukázkách najdete dostatek inspirace pro rozvoj a podporu rovných příležitostí a vstřícné firemní kultury.

Uvědomujeme si, že každá firma je jiná, má svá specifika a potřeby vyplývající z oboru podnikání, a proto nečekejte komplexní návod, jak se stát vstřícným zaměstnavatelem. Uvádíme zkušenosti firem nejrůznějšího zaměření – od výrobních, přes státní organizace po neziskový sektor.

V neposlední řadě chceme zdůraznit, že obraz, který firma o sobě vytváří je velmi důležitý pro její současné i potenciální zaměstnance a zaměstnankyně. Zájem o vstřícné zaměstnavatele je velký a to nejen mezi rodiči malých dětí, osobami tzv. sandwichové generace¹, studujícími, ale mezi všemi, kdo potřebují v praxi sladit soukromou sféru s prací.

Publikace vznikla v rámci projektu Most k rovnováze mezi rodinou a kariérou realizovaném Centrem Kašpar, o. s. v Liberci díky podpoře Evropského sociálního fondu prostřednictvím programu Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. V této brožuře se dozvíte, jak nahlíží a realizují sladovací kroky zaměstnavatelé. Bude-li vás zajímat i náhled ze strany zaměstnaných a osob samostatně výdělečně činných, podívejte se do naší publikace (S)ladíme s Kašparem aneb Jak být (v pohodě) v práci i doma (viz www.centrum-kaspar.cz).

¹ Sandwichová generace je generace lidí, kteří kromě péče o dítě řeší zároveň péči o rodiče. Ocítají se tak v jakémsi dvojím presu nároků spojených s péčí. Tato dvojí péče je v naší společnosti významně genderována.



↑ Vítěz soutěže vstřícný zaměstnavatel 2012 – firma Novus Česko, s. r. o. a první veřejná volba v soutěži Vstřícný zaměstnavatel 2012

Sladování a prorodinná politika ve firmách – možnosti firem, sladující firmy

Co si představíte, když se řekne sladování? Můžeme si osladit kávu nebo čaj, můžeme sladit své hudební nástroje anebo sladíme svůj pracovní harmono-

gram s rodinným životem, potažmo osobními zájmy. Nejčastěji se setkáváme s pojmem work life balance.

Work life balance

Jedná se o možnosti harmonizace práce a osobní sféry života. Koncept byl poprvé zmiňovaný v 70. letech minulého století a lze jej charakterizovat jako strategii užívání si optimální kvality života – tedy plnohodnotné prožívání v rámci placené práce i mimo ni. Zaměřuje se především na organizaci práce a její úpravu v souladu s osobními potřebami jednotlivých osob. Jak bylo prokázáno, právě úprava pracovního uspořádání pozitivně působí přímo i na výsledky organizace jako celku (myšleno zaměstnavatele).

Je tedy zřejmé, že sladování se týká všech. Lidé zaměstnaní nebo podnikající mohou sladovat práci s péčí o dítě, s péčí o jiného člena rodiny nebo osobu blízkou, se studiem, s koníčky, s dalšími pracovními závazky, s aktuálním zdravotním stavem, se svým osobním biorytmem či mnohými dalšími osobními nároky nebo potřebami. Tyto potřeby se v čase i prostoru mohou měnit. Každopádně sla-

ďování práce a osobního života, respektive hledání rovnováhy mezi prací a osobním životem je kontinuální proces, jak na straně zaměstnavatele, tak na straně zaměstnaných.



Sladování

Zkuste sami na vlastním příkladu promyslet a napsat si, jaké další aktivity či potřeby vedle práce máte a jak úspěšně je v tuto chvíli harmonizujete. Napadá vás konkrétní opatření na podporu rovnováhy mezi vaší prací a osobním životem? Jak je to u vašich zaměstnanců a zaměstnankyň?

Máte dost času na rodinu, relaxaci, odpočinek od práce?

Máte dost prostoru pro realizaci vašich koníčků?

Znáte nějaké benefity nebo způsoby, jak sladování podpořit?

Máte ve svém okolí někoho, kdo sladuje jinak?

Jaké formy sladování využívá?

Z našich dosavadních zkušeností vyplývá, že v mnoha případech si firmy, ani jejich zaměstnání neuvědomují, co vše na poli podpory sladování a rovnováhy práce a osobního života dělají. Je proto z našeho pohledu důležité zastavit se, chvílku se soustředit nebo třeba jen rozhlédnout kolem sebe a všimnout si rozmanitosti a širokého spektra prvků ovlivňujících atmosféru v organizaci. V další fázi se můžeme zaměřit na opatření, která právě my realizujeme nebo využíváme, a na opatření, která by se dala přenést do našeho vlastního prostředí. Většina zástupců a zástupkyň firem, v nichž jsme měli tu čest nahlédnout pod pokličku, deklaruje, že důležité jsou **drobné krůčky, které mají dohromady ohromný efekt.**



A proč vlastně sladování podporovat? Pokud vám záleží na dlouhodobých dobrých vztazích ve firmě, preferujete loajální zaměstnané, uvědomujete si, že spokojení zaměstnanci a zaměstnankyně odvádějí kvalitnější práci v kratším čase, rádi byste do firmy přilákali kvalitní a talentované lidi, pak je sladování a vstřícná firemní politika vaší cestou. Je prokázáno, že v dnešní době mnoho nadaných, energických a motivovaných lidí vyhledává zaměstnavatele nebo partnera podle atmosféry ve firmě a podle takových kritérií jako je ekologický přístup, práce s lidmi a podpora jejich růstu, rozvoj firmy a investice do její budoucnosti, společensky odpovědný přístup a podpora rovných příležitostí napříč populací.

Na dalších řádcích naleznete inspiraci z firem, které vstřícnou politiku a otevřenost komunikace staví na přední místa hodnotových žebříčků. Mnohá proročinná i jiná sladující opatření realizují s citem a intuitivně. Paradoxně se tyto firmy mnohdy nechlubí tím, co pro sebe a své zaměstnané dělají, považují to za přirozené.



↑ **Prezentace soutěžících a vyhlášení vítězů soutěže Vstřícný zaměstnavatel 2012**

Soutěž Vstřícný zaměstnavatel

Centrum Kašpar za podpory Úřadu práce ČR vyhledává vstřícné firmy podporující sladování práce a osobního života. Hlavními hodnocenými oblastmi vstřícnosti jsou tyto:

Organizace práce – tedy vstřícnost na poli úprav pracovního režimu, využívání flexibilních forem organizace práce, ochota a zjišťování potřeb zaměstnaných při harmonizaci jejich rolí.

Řízení lidských zdrojů neboli management životních změn – jedná se o plánování a realizaci náborem, odchodů, přestávek v práci, komunikaci se zaměstnanými čerpajícími volno (zejména mateřskou/rodičovskou dovolenou), podpora při péči o děti (školka, příspěvek, hlídání dětí aj.), otevřenost při postupném návratu a průběžná spolupráce s rodiči a v neposlední řadě úprava pracovního zapojení v různých životních situacích/rolích.

Firemní benefity neboli zaměstnanecké výhody – adresnost benefitů, jejich rozmanitost, dostupnost a také informovanost zaměstnaných o nabídce, tolerance k úpravě pracovní doby v mimořádných situacích (nemoci, péče o blízké, aj.).

Kariérní a osobnostní rozvoj – nabídka vzdělávání, průzkumy spokojenosti, systém hodnocení zaměstnaných a vzdělávání, nabídka služeb osobního rozvoje – koučink, mentoring, interní zaškolování.

Firemní kultura a CSR – podpora zdraví a životního stylu, mezigenerační spolupráce, vědomá pozornost rozmanitosti kolektivu, podpora neformálních akcí, udržování kontaktu s odchovými zaměstna-

nými, využití dotačních/grantových programů, rozvoj síťování a spolupráce v regionu či oboru, interní časopisy, PR navenek, teambuildingové akce a supervize.



Jak sladujeme u nás – příklady z firem na Liberecku

Střední odborné učiliště nábytkářské a Střední odborná škola, s.r.o.

Střední odborné učiliště nábytkářské a Střední odborná škola, s.r.o., jsou školy působící v Liberci již několik desetiletí. Poskytují středoškolské vzdělání v různých oborech. Součástí školy je domov mládeže a školní jídelna.

Škola má 106 zaměstnaných, přičemž odhadovaný poměr mužů a žen je 50 : 50. 30 % zaměstnaných využívá zkrácené pracovní úvazky, většina pracuje částečně z domova.

Škola má kromě dlouhého názvu také dlouhou řadu ocenění, která žáci a žákyně školy získávají v nejrůznějších celorepublikových soutěžích. Má dlouhou tradici v nabídce řemeslných oborů zaměřených na umění a design, nově nabízí také čtyřletý maturitní obor Záchranářství a bezpečnost obyvatel.

Jako obvykle je podstatné, kdo a s jakým přístupem školu řídí. Místní ředitel, pan Václav Tichý, má velmi jasno a své kolegy a kolegyně plně podporuje: „**I učitelé nám pomáhají k tomu, že máme plně učebny, že je o naši školu zájem a že je stabilní.**“

Organizace svým zaměstnancům a zaměstnankyním umožňuje **zkrácené úvazky, práci z domova a vychází vstříc potřebám** učitelů a učitelek při tvorbě rozvrhů. Jak říká ředitel školy, pan Václav Tichý: „**Při tvorbě rozvrhů je mnoho příležitostí, jak vyjít učitelům vstříc, zároveň po nich ale striktně vyžadujeme profesionální přístup a efektivní vyučování. Jestli se připravují ve škole či doma, necháváme na nich.**“ Veškeré úpravy pracovní doby i úvazků se projednávají **individuálně** a vedení se snaží v maximální možné míře vycházet vstříc požadavkům zaměstnaných. Výstupem vstřičného přístupu vedení jsou spokojení/é a loajální zaměstnanci/kyně, což se odráží i na jejich práci.

S rodiči na mateřské/rodičovské dovolené udržuje škola **nepřetržitý kontakt** a průběžně je informuje o dění ve škole. Po skončení péče o děti mohou rodiče nastoupit do zaměstnání s pracovní dobou upravenou dle jejich potřeby.

A jak vidí snahu vedení sám pan ředitel? „**Lidé pracují v pohodě, nejsou ve stresu, plně se soustředí na vzdělávání žáků, což je pro nás priorita. Tento přístup se nám osvědčil a mohu ho doporučit.**“

V roce 2010 získala škola zvláštní cenu v soutěži Vstřícný zaměstnavatel. Oceněna byla zejména za komunikaci se zaměstnanými na mateřské a rodičovské dovolené a maximální vstřícnost z hlediska úpravy pracovní doby.



↑ **Veřejná prezentace firem nominovaných v soutěži Vstřícný zaměstnavatel 2012**

Střední odborná škola Liberec, Jablonecká, p. o.

Střední odborná škola Liberec již od roku 1961 nabízí bezplatné studium v řadě oborů žákům a žákyním, kteří a které ukončili/y speciální, popř. základní školu, a dnes je spádovou speciální školou pro zdravotně postižené žáky a žákyně i ze vzdálenějších krajů republiky. Součástí školy je internát, školní jídelna a zahradnictví s vlastním prodejem výpěstků pro veřejnost.

Škola má 80 zaměstnaných, přičemž poměr mužů a žen v pedagogickém sboru je vyrovnaný. Genderové statistiky jsou standardní součástí výroční zprávy.

SOŠ Liberec nabízí rozličné studijní obory (od šití oděvů, kuchařské práce až po provozní služby) a studium na praktické jednoleté a dvouleté škole a škole obchodní.

Škola poskytuje zaměstnaným řadu benefitů v podobě **systematického vzdělávání, úprav pracovních úvazků a celkovou péči o klima organizace**. Vzdělávání zaměstnaných je podpořeno i **realizačními projekty** v oblasti rozvoje komunikace, a to s využitím dotací z **Evropského sociálního fondu**.

Firemní kultura školy je otevřená k zaměstnaným i studujícím, ale také směrem k rodičům a veřejnosti. Tento postoj vychází z přesvědčení vedení

o tom, že: **„Pokud trávíme ve škole minimálně třetinu dne, je dobré, abychom pracovali ve slušném prostředí bez zbytečného stresu.“** jak deklaruje ředitel školy, pan Milan Adamec. Týmovou atmosféru posilují nové i osvědčené trendy v personální politice – **systémy hodnocení či supervizní setkání**.

Velkou výhodou je možnost uspořádání pracovní doby s ohledem na péči o děti, rodinu či další zájmy. Unikátní je v tomto ohledu organizace **sdíleného pracovního místa** na pozici účetní, kde se dvě pracovnice doplňují polovičními úvazky tak, že obě pracují v dopoledních hodinách. Dochází tak ke kumulaci jejich zkušeností, a tudíž při řešení složitých pracovních úkolů těží ze vzájemné opory. Výstižné je hodnocení pana Adamce, který o efektu sdíleného pracovního místa hovoří jasně: **„V tomto případě platí, že 1 + 1 = 3.“**

Škola **udržuje kontakt** s odcházejícími a s bývalými zaměstnanými v důchodovém věku. Všichni jsou mimo jiné zváni na **neformální akce** pořádané zaměstnavatelem.

V soutěži Vstřícný zaměstnavatel 2012 získala SOŠ Liberec cenu veřejnosti za nabídku adresných benefitů a vstřícné firemní klima, **za komplexní přístup k potřebám zaměstnaných i studujících**, za podporu žen po rodičovské dovolené nabídkou částečných úvazků a sdíleného pracovního místa a v neposlední řadě za důraz na firemní komunikaci a diverzní skladbu zaměstnanců/kyň.



← Cena veřejnosti v rukou ředitele a zástupkyně SOŠ
Jablonecká, Liberec



Celkovou atmosféru a náladu na pracovištích SOŠ Liberec můžeme jednoduše shrnout slovy statutární zástupkyně ředitele, paní Lenky Skrbkové: „**Hledat cesty, komunikovat a nebát se – to je pro nás takové nosné heslo.**“

Technická univerzita v Liberci

Technická univerzita v Liberci je dynamickou školou, která spojuje formy technického vzdělávání a formu humanitního vzdělávání. Využívá těsného propojení výuky s praxí. Spolupracuje ve vědě a výzkumu s prestižními univerzitami, vědeckými institucemi a firmami v celém světě.

TUL je třetím největším zaměstnavatelem v Libereckém kraji, zaměstnává téměř 1200 zaměstnaných na pracovní smlouvy a kolem 4000 osob na DPP a DPČ.

Technická univerzita v Liberci zahrnuje šest fakult a jeden vysokoškolský ústav. Celkem tak nabízí 100 studijních programů s více než dvěma sty studijními obory.

V roce 2010 se univerzita zapojila do soutěže Vstřícný zaměstnavatel. Důvodů bylo mnoho: Technická univerzita v Liberci podporuje rodiče malých dětí, ať již své zaměstnané, nebo student(k)y. Hlavním prvkem jejich podpory je **zřízení a provoz dětského koutku s hlídáním**, který funguje bezplatně s možností online rezervace hlídání a dle slov zaměstnaných perfektně. Jak popisuje tajemnice pedagogické fakulty, paní Ilona Sovová: „**Umožňu-**



jeme maminkám po mateřské nastoupit na zkrácený úvazek a poskytneme jim péči o jejich děti. Díky podpoře z projektu Lidské zdroje a zaměstnanost máme krásné vybavení a placené pedagogické asistentky, které o děti pečují.“ Koordinátorka dětského koutku Jana Růtová doplňuje: „Rodiče si sami stanovují, v jakou denní dobu nám sem děti dají. Pokud má rodič rodinného příslušníka, který dítě pohlídá, mohou k tomu využít prostory našeho koutku.“ Další výhodou tohoto zařízení je **zapojení studentů a studentek** pedagogické fakulty do práce v koutku.

Svým zaměstnaným nabízí univerzita **zkrácené pracovní úvazky** (nebo také formou DPP a DPČ), pružnou pracovní dobu, podporuje práci z domova a je vstřícná potřebám zaměstnaných při tvorbě rozvrhu. Jak popisuje paní Sovová: „**Ve velké míře realizujeme zkrácené úvazky. U maminek, které se vracejí z mateřské dovolené jsou běžné 50% úvazky. I vedoucí kateder jsou k rodičům velmi vstřícní.**“

Důležitým prvkem sladování a vstřícného firemního prostředí je i **průběžná komunikace s rodiči** na rodičovské dovolené. Ojedinělým a velmi zajímavým prvkem podpory zaměstnaných je provoz Akademické poradny, kde se mohou zájemci a zájemkyně zdarma poradit při řešení složitých životních situací.

S ohledem na všechny tyto vstřícné kroky získala Technická univerzita v Liberci v roce 2010 zvláštní cenu poroty v soutěži Vstřícný zaměstnavatel.



Jedličkův ústav, p. o. Liberec

Jedná se o příspěvkovou organizaci nabízející široké spektrum sociálních služeb lidem s tělesným, případně kombinovaným postižením.

V současné době využívá služeb JÚ Liberec na dvě stě uživatelů a uživatelék ve věku od 3 let. Ústav zajišťuje denní, týdenní i celoroční pobyt s možností odlehčovací služby. Cílem je především podpora začlenění do přirozeného sociálního prostředí.

Z hlediska sladování je jeho současné vedení velmi otevřeno novým námětům a podporu zaměstnaných vnímá jako nedílnou součást své činnosti.

Ústav má kolem 130 zaměstnaných, kteří vykonávají velice zodpovědnou a velmi psychicky a fyzicky náročnou práci.

Fakt náročnosti i dalších nesnadných podmínek práce v sociálních službách si velmi dobře uvědomuje i ředitel Jedličkova ústavu v Liberci, pan Vladimír Ptáček: „**Pracovníci v sociálních službách – co se týče odměňování – jsou někde na konci žebříčku ve veřejném sektoru. Často mají základní vzdělání a doplňující kurzy. Zároveň u nich oceňujeme zkušenosti a dovednosti v práci s klienty ústavu. Hledám cestu, jak jim nějakým způsobem pomoci.**“ Za jeden z nástrojů pomoci považuje pan Ptáček i **audit rovných příležitostí**, který organizace podstoupila. „**Je to věc, které věřím. Slibuji si od toho, že mi ukáže, že cesta, kterou jsem se**

vydal, je správná. Těším se, že vlastními zkušenostmi a výsledky auditu budu moci inspirovat další organizace.“

V rámci auditu připravilo vedení organizace takzvaný **akční plán** pro rozvoj sladování a podporu rovných příležitostí, který postupně zavádí do praxe. Jeho součástí jsou **opatření posilující práci personálního útvaru**: rozšíření výběrových řízení o psychologické testy a otázky sladování práce s osobním životem, rozvoj komunikace s rodiči dlouhodobě pečujícími o dítě či lidmi uvolněnými na delší dobu z práce, zavedení individuálního rozhovoru při odchodu z organizace, podpora pracovních skupin v takzvaných teambuildingových programech, podpora neformálních akcí zaměstnaných a nabídka využití vybavení pro soukromé účely. Velmi důkladně promýšlí vedení organizace v čele s panem ředitelem **varianty s finančními dopady** – například zavedení sick-days či rozšíření nabídky vzdělávání. Velkým tématem je **komunikace**, jak interní v organizaci, tak externí navenek.



Zaměstnanci a zaměstnankyně Jedličkova ústavu mají díky projektu také možnost využít **benefit hlídání dětí v domácnostech**. Pan ředitel o nabídce říká: „Beru to jako bonus pro zaměstnankyně; podobných výhod v současné době nenabízíme mnoho, proto je to pro nás tak důležité.“ A jak benefit vnímají zaměstnaní ústavu shrnuje Lenka Štrosnerová z ranní směny: „V dnešní době je skloubení práce a péče o nemocné dítě závažný problém. Nabídka hlídání dětí od zaměstnavatele je dobrý nápad.“ „Velká výhoda hlídání je v tom, že je bezplatné. Také proto, že zůstat dnes na nemocenské znamená velký pokles příjmu.“



Obecní úřad Proseč pod Ještědem

Obecní úřad je institucí územní samosprávy. V obci žije 333 obyvatel/ek a k jejímu občanskému vybavení patří knihovna, společenský sál, sokolovna, hřiště, dvě prodejny, turistická ubytovna, penzion a restaurace. Z hlediska zdravotních služeb a vzdělávacích institucí jsou obyvatelé/ky závislí/é na okolních městech – Liberci a Českém Dubu.

Obecní úřad řídí ve funkci starostky již deset let paní Jana Švehlová, jež velmi důkladně dbá na kvalitu života v obci. Za svého působení podpořila zejména služby pro rodiny s dětmi – vznikl Dětský klub Javorníček, obec pořádá mnoho akcí pro děti i dospělé, přibýlo dětské hřiště a nechybí ani kulturní vyžití ve formě vlastních akcí i zájezdů.

Obecní úřad Proseč pod Ještědem je oceněn jako „**Úřad roku Rovné příležitosti 2010**“ za zohledňování rovných příležitostí v plánu rozvoje obce a vedení genderově segregovaných personálních statistik.

Vedení obce dále intenzivně rozvíjí sociální pilíř **společenské odpovědnosti** podporou obecních aktivit zaměřených na sladování pracovní a soukromé sféry, zaměstnáváním zdravotně znevýhodněných osob či posilováním komunitního života v rámci obce.

Velmi dobré zkušenosti má obec s institutem **veřejně prospěšných prací**. Intenzivně rozvíjí komunitní plánování sociálních služeb. Jak říká paní starostka: „Jakmile je nějaký problém, řeším jej **individuálně** a věnuji se všem kategoriím - nejen rodinám, ale i seniorům či mentálně postiženým.“

Jako zaměstnavatel podporuje Obecní úřad rodiče malých dětí i osoby s různými formami znevýhodnění na trhu práce. Mezi maminkami našla paní starostka několik velmi šikovných kolegyně, které vstřícný přístup při řešení sladování kvitují maximální oddaností a loajalitou. Standardem je nastavení pružné pracovní doby, podpora práce z domova i individuální vstřícnost s ohledem na různé životní situace zaměstnaných i obyvatel.

Obecní úřad Proseč pod Ještědem má rovněž zkušenosti **s prezentací svých zkušeností** směrem k veřejnosti. V říjnu 2011 představoval svůj příklad dobré praxe na semináři pro personalist(k)y v rámci veletrhu vzdělávání a pracovních příležitostí EDUCA. Obec aktivně přijímá roli **propagátora rovných příležitostí i firemní vstřícnosti**.



**úřad
roku**

TRW Automotive Czech s.r.o. Jablonec nad Nisou

Firma TRW Automotive Czech se zabývá výrobou brzdových systémů pro osobní automobily. Sídlí v Jablonci nad Nisou, zaměstnává 1100 lidí s vyrovnaným poměrem žen a mužů. Zakládá si na vysoké efektivitě, kvalitě výrobků a procesů. Velký důraz firma klade na vzdělání, na kariéerní růst zaměstnaných a jejich pracovní kompetence.

„Dynamický rozvoj naší firmy přináší stabilitu nejen firmě samotné, ale i jejím zaměstnancům, kteří jsou nejdůležitějším článkem tohoto podnikání.“²

TRW Automotive Czech funguje v nepřetržitém směnném provozu. Firma tedy v individuálních případech poskytuje **flexibilní formy organizace práce** na základě dohody. Ojedinelým a dobrým příkladem flexibility ve výrobě je **sdílené pracovní místo** v provozu. Jak říká Vladimír Zákoucký, personální ředitel firmy: „Základní podmínkou takového uspořádání je **dobrá komunikace a vzájemná shoda.**“

Firma realizuje s podporou dotačních programů ESF specializované vzdělávací **aktivity pro ženy na rodičovské dovolené a další znevýhodněné.** Jedná se o workshopy na téma work life balance, včetně nácviku asertivity, rozvoje měkkých dovedností a nechybí ani témata z oblasti pracovní-právní

² Historie firmy [online]. 2010 [cit. 2013-08-06]. Dostupné z: <http://www.trwczech.cz/jablonec-nad-nisou/o-nas/historie-firmy>

legislativy a životního stylu. Nedílnou součástí jsou individuální konzultace pro zájemce/kyně.

U osob starších 50 let se TRW Automotive Czech soustředí na **podporu součinnosti** napříč firmou, sdílení zkušeností a **mezigenerační spolupráci**, jež přispívá k udržení kontinuity firemní činnosti. Jedním z konkrétních opatření jsou diskuse a přednášky na téma standardizace procesu předávání informací od starších a zkušenějších k mladším lidem.

Zaměstnanecké výhody má firma poskládané v takzvaný **Strom benefitů**. Nabízí různé formy podpory přes zkrácenou pracovní dobu (37,5 hodin / týdně), 5 týdnů dovolené na zotavenou, rekreační péči, příspěvek na úhradu sociálních potřeb, pracovní volno v mimořádných situacích až po poskytování zdravotní péče ve vlastním **nestátním zdravotnickém zařízení**. Důležitým hlediskem v nabídce zaměstnaneckých výhod je **rozmanitost a spravedlivý přístup**.

Firma velmi aktivně pracuje s potenciálem všech zaměstnaných, podporuje osobnostní i kariéerní rozvoj, a to i směrem do zahraničí. Vedení firmy si totiž dobře uvědomuje a svými zkušenostmi potvrzuje, že: „Lidský potenciál je obrovský poklad a jako takový ho musíme chránit a pokud možno rozšiřovat.“ jak výmluvně deklaruje její personální ředitel v osobě Vladimíra Zákouckého. Firma **spolupracuje se středními i vysokými školami** v kraji při vytipování a objevování nových talentů a při realizaci podpory technických dovedností dětí.

Za tuto exkluzivní a otevřenou firemní kulturu získala firma TRW Automotive Czech hlavní cenu v soutěži Vstřícný zaměstnavatel 2011. Ocenění je provedení i zaměstnané firmy povzbuzením, nicméně hlavní motivace je jiná a shrnuje ji velmi trefně pan Zákoucký takto: „Chceme vyrábět tak, aby všichni zaměstnanci byli v dobré kondici. Tím získáváme konkurenční výhodu v podobě **udržení a rozvoje lidského potenciálu a přípravy na budoucnost.**“



VGD Liberec

VGD je česko-belgická firma poskytující služby v oblastech auditu, daní, účetnictví, mezd a podnikového poradenství. Založena byla v roce 1993 a v Liberci má jednu ze svých českých poboček.

Zakládá si na individuálním přístupu ke klientele i ke svým zaměstnancům a zaměstnankyním. Podpora sladování práce a rodiny je pro firmu dlouhodobou prioritou.

Liberecká pobočka VGD se specializuje na auditorské služby, daňové poradenství a účetnictví a v roce 2011 se zapojila do projektu Centra Kašpar zaměřeného na rovné příležitosti ve firmách. V rámci projektu podstoupila firma takzvaný genderový audit³. A co bylo hlavní motivací k tomuto kroku? Jednatel, Jan Šuma shrnuje: „Chtěli jsme zjistit, jestli to, co děláme, je v souladu s trendy. **Zajímalo nás i vnímání našich zaměstnanců**, což bychom bez zásahu třetí osoby, která je v jejich očích nezávislá na managementu firmy, a tohoto auditu nikdy nezjistili.“

Zaměstnanci a zaměstnankyně mohou využívat různé formy **úpravy pracovní doby** a také mohou **pracovat z domova** či jiných míst. Pan Šuma vysvětluje: „Máme celou řadu pracovníků, které i při mateřské nadále pracují a využívají zkrácené úvazky.“ Navíc: „Každý zaměstnanec musí odvést svou práci.

³ Genderový audit je zjednodušeně řečeno nástroj zmapování firemní politiky a prostředí z hlediska přístupu k ženám a mužům, včetně podpory sladování pracovního a osobního života zaměstnaných.

To je jediné kritérium, které nás zajímá.“ To potvrzuje paní Romana Frolíková, která je právě jednou z maminek využívajících postupného návratu do zaměstnání a pružné úpravy pracovní doby: „Moje zkušenost je výborná. Tím, že člověk nevypadne z pracovního procesu a nemusí zaučovat jiného kolegu, mu zabere práce třeba polovinu času. Také se u nás hodně dbá na to, aby **práce byla udělaná**, než na to, **kdy ji člověk udělá**.“

Účast v projektu navíc umožnila všem zaměstnancům a zaměstnankyním otestovat novou službu pro rodiče malých dětí – a to **hlídání dětí** v domácnostech v mimořádných situacích. A jaký ohlas má služba u pracujících? Romana Frolíková vystihuje obě strany mince – počáteční obavy z předání dítěte neznámé osobě i velkou úlevu a nadšení po jejich překonání: „První zkušenost s hlídáním byla výborná. Sledně jsem ukázala domácnost, seznámila ji s dětmi. Odešla jsem trochu nespávaná, ale už za 2 hodiny sledně volala, že je všechno v pořádku a já se uklidnila. Děti i já jsme byly večer naprosto nadšené.“

VGD Liberec se může pyšnit několika prvenstvími – jako vůbec první firma v regionu absolvovala audit, získala certifikát o jeho absolvování a obdržela sadu doporučení pro další rozvoj v oblasti sladování a rovných příležitostí. Na tuto inovativní spolupráci je firma náležitě pyšná a pan Šuma mimo jiné říká: „**Nám audit přinesl mnoho nových nápadů, neotřelých řešení a opatření, která při takzvané provozní slepotě mnohdy nevidíme**. V současné době připravujeme **nový systém komunikace** se zaměstnanci včetně systému benefitů.“

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s.

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou, a. s., je firma poskytující dopravní služby na území Liberce, potažmo Libereckého kraje. Jedná se zejména o služby městské hromadné dopravy na území Liberce a Jablonce nad Nisou, zájezdovou dopravu a dálkovou linkovou dopravu. Firma zaměstnává přes 350 osob na hlavní pracovní poměr a přes 100 osob na DPP a DPČ.

Dopravní podnik měst Liberce a Jablonce nad Nisou se i přes náročnost nepřetržitého provozu a koordinaci hromadné dopravy intenzivně zabývá tématem sladování práce a osobního života svých zaměstnaných. Nabízí flexibilní formy organizace práce na místech, kde je to slučitelné s náplní práce. Využívána je pružná pracovní doba a částečné úvazky. Tento přístup se dle zkušeností dopravního specialisty Tomáše Krebse osvědčuje: „Výhodou je lidský přístup, komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, výraz vyšší úrovně partnerství těchto dvou stran.“

Potřeby zaměstnaných vedení průběžně zjišťuje formou dotazníkových šetření nebo schránky důvěry. Rodičům malých dětí nabízí během čerpání mateřské či rodičovské dovolené přístup na intranet, odběr firemního občasníku a po návratu napomáhá postupnému zapojení do pracovního procesu.

Firma se také zapojila do projektu zaměřeného na rovné příležitosti a sladování práce a osobního života, čímž zaměstnaným zajistila možnost využití **benefitu hlídání dětí** v mimořádných situacích. Martina Poršová, tisková mluvčí podniku, tuto službu využila a svou zkušenost dnes popisuje s úsměvem a klidem na tváři takto: „Chápu, že rozhodování našich zaměstnaných o svěření dítěte do péče někomu neznámému je na počátku poněkud těžší, ale z vlastní zkušenosti vím, že po překonání počátečního ostychu přichází úleva a klid na plnění pracovních povinností. Pro firmu je takový benefit přínosem, především v podpoře zaměstnaných při zajišťování nepřetržitého provozu.“

Podle Tomáše Krebse je při sladování: „Hodně důležitá určitá tolerance a vstřícnost u vedoucích pracovníků. Aby to chápali u svých pracovníků jako problém a neházeli to za hlavu, **neodmítali to řešit**. To je otázka číslo jedna.“

Široká paleta zaměstnaneckých výhod zahrnuje například **rekreační pobyty** pro zaměstnané a jejich rodiny ve smluvním rekreačním zařízení, pořádání akcí pro zaměstnané i pro veřejnost, vstupenky na sportovní a kulturní akce, vzdělávání v podobě odborných **kurzů v pracovní době, úhradu očkování** proti chřipce a další. Firma se rovněž začala zabývat **age managementem**⁴. Sladování rodinného a pracovního života dnes podporuje formou zmíněného benefitu hlídání dětí v domácnostech zaměstnaných.

⁴ personální řízení s ohledem na věk, schopnosti a potenciál zaměstnanců

Jak můžete sladovat u vás? – závěr a doporučení

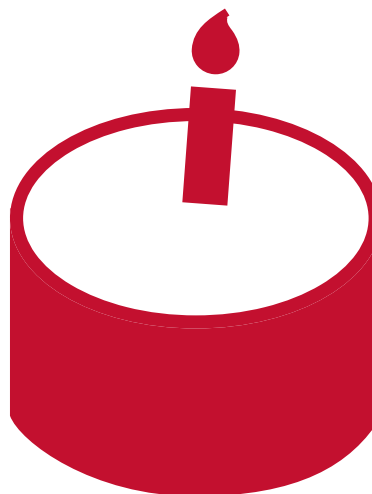
Jak vnímáte možnost sladování ve vaší firmě nyní?

Navodily uvedené příklady kreativní atmosféru a byly vám inspirací?

Zkusíte některé vstřícné kroky aplikovat i u vás?

Stojí vaše firma a její lidé za tuto investici?

Pokud ano, jsme rádi a vážíme si toho. Z pohledu dosavadních zkušeností a mnohých praktických dopadů vyplývá, že právě zájem o zaměstnané je tím největším benefitem, který může firma, respektive její vedení lidem poskytnout. Na oplátku tím získá loajální, věrné a motivované pracovníky a pracovnice. Tento fakt si velmi dobře uvědomuje Jan Šuma, jednatel firmy VGD, s. r. o.: „Člověk, tedy zaměstnanec, není pouhým nástrojem firmy, který se má využívat.“ I personální ředitel firmy TRW Automotive Czech, pan Vladimír Zákoucký ví, že: „Lidský potenciál je obrovský poklad a jako takový ho musíme chránit a pokud možno rozšiřovat.“



Základem pro podporu sladování práce a osobního života neboli pro vytvoření work life balance jsou podle výše uvedeného tyto faktory:

Otevřená komunikace.

Zjišťování skutečných potřeb zaměstnaných a zájem o jejich názor.

Individuální přístup a vstřícnost při uspokojování potřeb.

Otevřený přístup a ochota hledat cesty, i ty netradiční, nevyzkoušené.

Kreativita – a to i ve smyslu rozvoje nefinančních opatření sladování. Například nabídka využití firemního vybavení pro soukromé účely.

Komunikace s podobně naladěnými firmami, případně vyhledání opory na veřejně dostupných serverech a v jiných médiích (soutěže, publikace, vzdělávací akce aj.).

Vzdělávání managementu i řadových zaměstnaných na poli sladování a podpory lidských zdrojů.

Rozvoj firemní kultury a nastolení přátelské atmosféry ve firmě.

Zkuste využít SWOT analýzu⁵ nebo myšlenkové mapy – pomohou vám odhalit mnohá tušená úskalí nebo příležitosti.

Rozšíření personální činnosti o management životních rolí (například řízení mateřských/rodíčovských dovolených, plánování soustavného vzdělávání a rozvoje lidí, ...).

Komunikační nástroje typu exit interview (například i při odchodu na MD/RD).

Využití grantových či dotačních programů na podporu sladování a rozvoje lidských zdrojů.

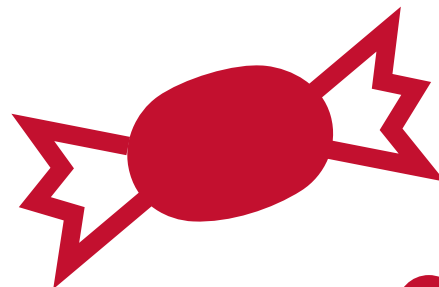
Zajištění/Důraz na předávání informací všem zaměstnaným – mnohokrát zřejmé věci nejsou tak zřejmé.

Podpora rovných příležitostí a její deklarace uvnitř i vně organizace.

⁵ SWOT analýza = metoda, jejíž pomocí lze zjistit silná a slabá místa, příležitosti a hrozby.

Jak podpořit sladování

- 1) Stanovte si priority managementu a ve srovnání s potřebami zaměstnaných nastavte vhodné nástroje podpory sladování a ocenění lidí. Zapojte aktivní zaměstnané a nechte je přímo se na přípravě podílet.
- 2) Sledujte obecně rozmanitost pracovních týmů. Všimát si můžete například věkového složení, vzdělanostní struktury, zdravotních omezení, rodinného zázemí (pečují vaši lidé o děti nebo starší rodiče/osoby blízké), zájmových činností a dalších. To vše s ohledem na úpravu pracovních podmínek a podporu potřeb zaměstnaných v souladu s firemní strategií.
- 3) Ověřte si statistiku zastoupení mužů a žen ve firmě. Odpovídá celkový poměr zaměstnaných poměru mužů a žen ve vedoucích pozicích, v managementu?
- 4) Ověřte si náborovou inzerci – oslovujete všechny potenciální uchazeče a uchazečky? Hledáte talentované pracující nebo „jen“ muže na pozici údržbáře a ženu na pozici asistentky?
- 5) Navrhněte možné flexibilní úpravy pracovního uspořádání u vás. Nebojte se zkoušet nové neotřelé varianty.
- 6) Promyslete možnosti komunikace s lidmi aktuálně mimo pracovní proces – rodiče na MD/RD, lidé na stážích, bývalí zaměstnaní v důchodu či po odchodu. Váš zájem je potěší, podpoří dobrou atmosféru ve firmě; přitom nestojí mnoho (email, telefonát). Plánujte společně jejich odchody/návraty a zástupy, zvěte je a zapojte do neformálních akcí firmy.
- 7) Osvěžte si vaši stávající nabídku zaměstnanec-kých výhod a efektivitu vynaložených prostředků. Provéřte zájem i u zaměstnaných.
- 8) Zaměřte se také na oblast vzdělávání, osobního rozvoje, hodnocení pracujících a kariérního růstu. Využijte potenciál a schopnosti lidí, zorganizujte interní vzdělávání – př. počítačově zdatný kolega může „doučovat“ ovládání PC ostatní a podobně.
- 9) Získávejte a zpracovávejte zpětnou vazbu. Pro další vývoj podnikání a jeho strategické plánování je to velmi důležité.
- 10) Svou vstřícnou politiku otevřeně deklarujte – navenek i uvnitř firmy.





↑ Prezentace Krajské nemocnice Liberec, a. s. a vyhlášení vítězů soutěže
Vstřícný zaměstnavatel 2012 na veletrhu EDUCA MY JOB Liberec

Kontakty, odkazy, přílohy



<http://www.centrum-kaspar.cz>

<http://www.vstricny-zamestnavatel.cz>

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

<http://www.aperio.cz>

<http://www.liberec.cz/rovne-prilezitosti>

<http://www.peoplemanagementforum.cz>

<http://www.osops.cz>

<http://www.projekt-alternativa.cz/tipy-a-triky.html>

<http://www.potencial50plus.cz/>

<http://www.diversity-management.cz/>



CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. Age Management pro práci s cílovou skupinou 50: metodická příručka. Vyd. 1. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, c2012, 160 s. ISBN 978-80-904531-5-9.

KŘÍŽKOVÁ, Alena. Práce a péče: proměny „rodičovské“ v České republice a kontext rodinné politiky Evropské unie. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakl. (SLON), 2008, 163 p. Knižnice Sociologické aktuality, sv. 18. ISBN 80-864-2994-6.

MARKSOVÁ-TOMINOVÁ, Michaela. Rodina a práce: jak je sladit a nezbláznit se. Vyd. 1. Praha: Portál, 2009, 157 s. Knižnice Sociologické aktuality, sv. 18. ISBN 978-807-3676-155.

Náklady a zisky rovných příležitostí pro ženy a muže: sborník textů. Editor Kateřina Machovcová. Praha: Gender Studies, 2007, 61 s. ISBN 978-80-86620-14-5.

TRNKOVÁ, Jana. Rovné příležitosti jakou součástí společenské odpovědnosti firem. Praha: Business Leaders Forum, Gender Studies, 2006, 26 str.



A series of horizontal red lines spanning the width of the page, providing a template for writing.



(S)ladíme s Kašparem

aneb Příklady vstřícných firemních opatření

Autoři: Jana Benešová, Jan Myšák, Zuzana Rengerová,
Ivana Sulovská, Sylva Žaludová

V Liberci vydalo občanské sdružení **Centrum Kašpar**
2013 – 32 s. – 21 x 21 cm

Grafická úprava: Ondřej Horáček

Autor fotografií: Šimon Píkous

Náklad: 500 ks

Vydání: první

Tisk: Geoprint Liberec

ISBN 978-80-905552-2-8

www.centrum-kaspar.cz



Most k rovnováze mezi rodinou a kariérou

Obsahem projektu je vyvíjet a prosazovat nová opatření prorodinné politiky, přinášet téma sladování rodinného a pracovního života do veřejné debaty, odstraňovat genderové nerovnosti a začleňovat znevýhodněné osoby na trh práce. Aktivity jsou určeny pro zaměstnavatele, jejich zaměstnané a veřejnost.

Služby Centra Kašpar poskytované v rámci projektu:

- Soutěž Vstřícný zaměstnavatel – ocenění pro firmy podporující sladování práce a osobního života.
- Tematická setkání a workshopy – sdílení zkušeností se zaváděním rovných příležitostí.
- Audity firemní kultury – vstupní a výstupní genderový audit, práce na akčních plánech a zavádění nápravných opatření do praxe.
- Služba hlídání dětí – nabídka netradičního zaměstnaneckého benefitu pro rodiče malých dětí.
- Testy profesní diagnostiky – zjištění profesních předpokladů.
- Podnikatelská akademie – kurz Začínáme podnikat a individuální poradenství při tvorbě podnikatelského plánu a marketingové strategie.
- Kariérní poradenství a vzdělávání – individuální plán kariéry a rekvalifikační kurzy.

Další informace naleznete na www.centrum-kaspar.cz.



ISBN 978-80-905552-2-8



9 788090 555228 >