

SBORNÍK Z MEZINÁRODNÍ KONFERENCE

Sladování pracovního, osobního a rodinného života ve státní službě



European Union
European Social Fund
Operational Programme Employment



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ombudsman
Public Defender of Rights



ombudsman
veřejný ochránce práv

SBORNÍK Z MEZINÁRODNÍ KONFERENCE

**SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO,
OSOBNÍHO A RODINNÉHO
ŽIVOTA VE STÁTNÍ SLUŽBĚ**

Veřejný ochránce práv
Údolní 39, 602 00 Brno
informační linka: +420 542 542 888
telefon (ústředna): +420 542 542 111
e-mail: podatelna@ochrance.cz

www.ochrance.cz
www.facebook.com/verejny.ochrance.prav
www.twitter.com/ochranceprav

Editorka: Jana Kvasnicová

Sborník z mezinárodní konference je realizován v rámci projektu Služba šitá na míru (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0005638), který je spolufinancován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

ISBN 978-80-87949-82-5 (jazyková verze anglická, pdf)
ISBN 978-80-87949-83-2 (jazyková verze česká, pdf)
ISBN 978-80-87949-84-9 (tištěná verze, hard copy)

Slad'ování pracovního, osobního a rodinného života ve státní službě

Editorka: Jana Kvasnicová



European Union
European Social Fund
Operational Programme Employment



ombudsman
Public Defender of Rights



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ombudsman
veřejný ochránce práv

OBSAH

Přehled autorů a autorek a jejich příspěvků	5
Přehled prezentací a materiálů k příspěvkům předneseným na konferenci ..	5
Předmluva	6
I. Equinet, rovné zacházení a sladování pracovního a soukromého života pro všechny	8
II. Sladování pracovního, osobního a rodinného života na ministerstvech v ČR: vybrané výsledky výzkumu veřejné ochránkyně práv	11
III. Výzvy pro státní službu v oblasti sladování pracovního a soukromého života	25
IV. Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečovatelů	34
V. Maltská zkušenost se sladováním soukromého a pracovního života ve státní službě	37
VI. Rovné zacházení nad rámec genderových rolí	41
VII. Kontrola nepoměru mezi muži a ženami (gender bias check) jako nástroj auditu	44
VIII. Sladování pracovního a soukromého života ve veřejném sektoru: Pozitivní příklady a rizikové faktory	50
IX. Návod pro podporu sladování pracovního a soukromého života u orgánů veřejné správy	57
X. Informace o lektorkách a lektorech	62

PŘEHLED AUTORŮ A AUTOREK A JEJICH PŘÍSPĚVKŮ

Steinfeld Katrine: Equinet, rovné zacházení a sladování pracovního a soukromého života pro všechny

Urbániková Marína: Sladování pracovního, osobního a rodinného život na ministerstvech v ČR: vybrané výsledky výzkumu veřejné ochránkyně práv

Maříková Hana: Výzvy pro státní službu v oblasti sladování pracovního a soukromého života

Moozová Irena: Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečovateli

Polák Petr, Frantz Annalise: Maltská zkušenost se sladováním soukromého a pracovního života ve státní službě

Frantz Annalise: Rovné zacházení nad rámec genderových rolí

Kastner Charlotte: Kontrola nepoměru mezi muži a ženami (gb-check) jako nástroj auditu

Uhereczky Agnes, Vadkerti Zoltán: Sladování pracovního a soukromého života ve veřejném sektoru: Pozitivní příklady a rizikové faktory

Bonus: Uhereczky Agnes, Vadkerti Zoltán: Návod pro podporu sladování pracovního a soukromého života u orgánů veřejné správy

PŘEHLED PREZENTACÍ A MATERIÁLŮ K PŘÍSPĚVKŮM PŘEDNESENÝM NA KONFERENCI

Všechny dokumenty a prezentace k příspěvkům předneseným na konferenci ve dnech 2. a 3. listopadu 2017 jsou dostupné z:

<https://bit.ly/2KEjy92>

PŘEDMLUVA

Milé čtenářky a milí čtenáři,
držíte v rukou sborník z mezinárodní konference zasvěcené debatě o tom, jak ve státní službě nejlépe sladovat pracovní, osobní a rodinný život.

Lidé jsou různí, velmi různí, ale většinou někde pracují a vesměs mají také nějakou rodinu. Právě vazby s blízkými lidmi nás dlouhodobě ukotvují a dávají našemu životu smysl.

Jsou jistě lidé, kteří se v rodinných vztazích a ve výchově dětí našli natolik, že po řadu let ani neuvažují o pracovní kariéře, rodičovství si užívají a jsou třeba i finančně zabezpečeni. Pro některé lidi zase může být nejdůležitější zajímavá práce s možností kariéerního růstu a objevování nových věcí. Takoví mohou pro svou vysněnou práci zapomenout na okolní svět.

Ale troufnu si tvrdit, že naprostá většina lidí by ráda měla harmonickou rodinu a současně zajímavou práci, která je uživí. Nemám na mysli jen děti a mateřství nebo otcovství. I my dospělí lidé jsme něčimi dětmi a většinou si přejeme, abychom svým rodičům mohli alespoň trochu vrátit čas a lásku, kterou nám věnovali, když jsme byli malí.

Jsem přesvědčena, že ve 21. století by lidé neměli být nuceni zvolit a obětovat jedno pro druhé.

Myslím, že společnosti neprospívá, musejí-li se lidé kvůli dětem nebo těžké nemoci v rodině vzdát myšlenek na smysluplnou práci anebo pracují naplnění obavami, že zanedbávají své nejbližší.

Od počátku svého mandátu v roce 2014 proto tuto problematiku považuji za jednu z priorit v oblasti rovného zacházení, které se veřejný ochránce práv věnuje od roku 2009.

V letech 2017 a 2018 jsem se během osmnáctiměsíčního projektu „Služba šitá na míru“ soustředila právě na naplňování povinnosti služebních úřadů vytvářet podmínky pro sladění osobního a rodinného života s výkonem státní služby. Plynule jsem tak navázala na konferenci konanou již v říjnu 2014.

Od roku 2015 musejí služební úřady věnovat zvláštní pozornost sladování a Ministerstvo vnitra vládě každoročně odevzdává zprávu o stavu sladování. V rámci vlastní výzkumné aktivity, zaměřené na ministerstva jako ústřední orgány státní správy, jsem se snažila doplnit tyto informace o další pohled a možnosti, jak data o sladování získávat a vyhodnocovat. Konference pak do-
savadní zjištění obohatila o zahraniční zkušenosti a doporučení a přiblížila

představu evropských institucí o nástrojích, jež by členské státy v budoucnu měly zavádět. Proto věřím, že i tento sborník bude zdrojem informací a inspirace pro státní službu obecně.

Příspěvky se věnují postupně vztahu opatření pro optimální sladování k rovnému zacházení (Katrine Steinfeld), vybraným výsledkům výzkumu provedeném na českých ministerstvech (Marína Urbániková), výzvam pro státní službu, jak sladování rozvíjet do budoucna, (Hana Maříková) a shrnutí aktivit Evropské komise a návrhu nové právní úpravy (Irena Moozová). Po obecné části následuje shrnutí konkrétních zkušeností s opatřeními a projekty podporujícími rovnost žen a mužů nejen ve státní službě z Malty (Petr Polák a Annalise Frantz) a Německa (Charlotte Kastner). Závěrečné příspěvky obsahují příklady dobré a špatné praxe představené Agnes Uhereczky a Zoltánem Vadkerti, kteří zaměstnavatelům pomáhají zavádět sladovací opatření do praxe. Bonusový příspěvek proto obsahuje konkrétní doporučení, jak postupovat v oblasti státní služby.

Přeji příjemné čtení.

Anna Šabatová

Equinet, rovné zacházení a sladování pracovního a soukromého života pro všechny

KATRINE STEINFELD

Přiměřená **rovnováha mezi pracovním a soukromým životem** souvisí s rovným zacházením jako takovým, jedná se o významnou záležitost v oblasti rovnosti mužů a žen a zároveň je třeba řešit i rovné zacházení v přístupu ke sladovacím opatřením. Článek 33 Listiny základních práv stanoví, že „v zájmu zachování souladu mezi rodinným a pracovním životem má každý právo na ochranu před propuštěním z důvodu spojeného s mateřstvím a právo na placenou mateřskou dovolenou a na rodičovskou dovolenou po narození nebo osvojení dítěte“. Ochrana před diskriminací z těchto důvodů je znovu uvedena v článku 2 odst. 2 písm. c), kde je diskriminace vymezena jako „jakékoliv méně příznivé zacházení se ženou v souvislosti s těhotenstvím nebo mateřskou dovolenou“. Směrnice 2006/54/ES (rovnost mužů a žen, přepracované znění) a článek 4 odst. 1 písm. a) směrnice 2004/113/ES o rovném zacházení s muži a ženami v přístupu ke zboží a službám a jejich poskytování taktéž specifikují ochranu práv v těhotenství a mateřství v zaměstnání i mimo něj.

Opatření pro sladování pracovního a soukromého života slouží k zajištění rovnosti mezi muži a ženami v přístupu k rodinnému a/nebo soukromému životu; zaměstnání, kariéernímu růstu, rovnému odměňování a rozhodování. Tato opatření se týkají práva všech pečujících osob na skloubení svého osobního života s profesním, na návrat do placeného zaměstnání, pokud o něj projeví zájem, a na ochranu před diskriminací. Orgány pro rovné zacházení (tzv. equality bodies) si uvědomují, že tyto osoby mohou zastávat více rolí, na které nebudou mít tato opatření stejný dopad, což může v některých případech vést k tzv. **průsečíkové diskriminaci**. Například v oblasti sladování pracovního a soukromého života se mohou rodiče s menšinovou sexuální orientací či genderovou identitou (LGBTI) setkat s omezeními při přístupu k zákonem stanovené dovolené.¹ Orgány pro rovné zacházení se zpravidla zabývají záležitostmi

¹ EQUINET. *Equality Bodies Promoting a Better Work-Life Balance for All*. [online]. Brusel: Equinet, 2013. 20 s. [citováno 2018-01-19]. Dostupné z: http://www.equineteurope.org/IMG/pdf/wlb_for_website.pdf

sladování pracovního a soukromého života v rámci své působnosti v oblasti rovnosti mužů a žen na základě pohlaví nebo na základě rodinného stavu.

Kromě reaktivního přístupu, při kterém se klade důraz na povinnost zdržet se diskriminace, je upravena též pozitivní akce a pozitivní opatření, a to v Lisině základních práv EU (článek 23), ve Smlouvě o fungování Evropské unie (čl. 157 odst. 4) a v článku 3 přepracované směrnice o rovnosti mužů a žen. Pozitivní opatření jsou popsána v preambuli směrnice: „V souladu s čl. 141 odst. 4 Smlouvy a v zájmu zajištění plné rovnosti mužů a žen v pracovním životě v praxi nebrání zásada rovného zacházení členskými státy zachovat nebo zavést opatření poskytující zvláštní výhody pro usnadnění profesní činnosti méně zastoupeného pohlaví nebo pro předcházení či vyrovnávání nevýhod v profesní kariéře. S ohledem na současnou situaci a s přihlédnutím k prohlášení č. 28 připojenému k Amsterodamské smlouvě by členské státy měly především usilovat o zlepšení postavení žen v pracovním životě.“ Právní předpisy Evropské unie proto předpokládají možnost uplatnění přísnějších požadavků, než jaké jsou stanovené platnými právními předpisy, a zavedení rozsáhlejších opatření pro sladování pracovního a soukromého života. Orgány pro rovné zacházení podporují proaktivní opatření k sladování pracovního a soukromého života pro dosažení větší rovnosti na pracovištích a v pracovní kultuře, stejně tak jako nástroj ke spravedlivějšímu rozdělení pečovatelských povinností mezi muži a ženami.²

VÝZVY POPSANÉ ORGÁNY PRO ROVNÉ ZACHÁZENÍ

Mnoho národních orgánů pro rovné zacházení zaznamenalo rozšíření **diskriminace kvůli těhotenství a mateřství** a několik členů sítě Equinet provedlo rozsáhlé výzkumné projekty k popsání situace a zvýšení povědomí o tomto problému na vnitrostátní úrovni. Dále orgány pro rovné zacházení také poukazují na rozšířenost diskriminace žen a mužů v **přístupu k zákonné dovolené či pružným (flexibilním) formám práce**.

Orgány pro rovné zacházení často zdůrazňují škodlivé dopady **genderových stereotypů**. Stereotypy jsou považovány za hlavní příčinu genderové segregace na pracovním trhu, a to jak ve smyslu horizontální segregace, co se týče typů povolání, kterým se ženy a muži věnují, tak i ve smyslu vertikální segregace, kdy se muži oproti ženám více nacházejí ve vedoucích pozicích.

Orgány pro rovné zacházení taktéž zdůrazňují potřebu **transparentních postupů** pro zajištění rovnosti. To se týká rovného odměňování,³ ale také postupů

² Tamtéž.

³ EQUINET. How to Build a Case on Equal Pay. [online]. Brusel: Equinet, 2016. 41 s. [citováno 2018-01-19]. Dostupné z: http://www.equineteurope.org/IMG/pdf/handbook_on_equal_pay_-_electronic_version-2.pdf

při náboru zaměstnanců a zaměstnankyň a jejich povyšování. V těchto případech přitom musí transparentnost doprovázet genderově neutrální postupy, které respektují judikaturu Soudního dvora EU včetně odpovídajícího zvážení, jaká kritéria lze aplikovat při určování hodnoty dané odvedené práce. Judikatura ukládá, že při hodnocení práce je nutné vycházet z toho, jaká práce je odvedena, a nikoliv z toho, kdo danou pozici zastává, důležitá je povaha práce a úsilí nutné k jejímu vykonání, potřebné školení či kvalifikace a pracovní podmínky, za kterých je práce vykonávána.

POZNATKY ZÍSKANÉ OD ORGÁNŮ PRO ROVNÉ ZACHÁZENÍ

S ohledem na značnou propojenost mezi diskriminací a odlišnými rolemi mužů a žen při péči upozorňují orgány pro rovné zacházení na nutnost kombinace **reaktivního přístupu** k řešení diskriminace, jakmile se objeví, a **preventivního přístupu**, při kterém se předem vytváří podmínky bránící vzniku diskriminace. Orgány pro rovné zacházení jsou si vědomy toho, že stížnosti obdržené od obětí diskriminace v oblasti sladování mohou být podnětem pro další kroky. Některé orgány pro rovné zacházení jsou již nyní schopné zaujmout aktivnější přístup, zejména ve vztahu ke své působnosti v oblasti rovnosti mužů a žen. Obecně se zdůrazňuje skutečnost, že v právních předpisech EU týkajících se rovného zacházení je zakotvena možnost přijímat pozitivní opatření.

Upozorňují také na trvalou nutnost bojovat s **genderovými stereotypy**, což je podmínkou k zajištění skutečné rovnosti. Orgány pro rovné zacházení zdůrazňují, že je potřeba změnit **kulturu na pracovištích**, a to včetně zajištění větší flexibility a podpory mužů při využívání opatření pro sladování pracovního a soukromého života. Je také potřeba zabývat se **nerovností při pečování** v širším kontextu, jelikož ženy v EU mají stále na starost větší část domácích prací a péče, což dokládá nejnovější Index rovnosti pohlaví Evropského institutu pro rovnost žen a mužů. Důležitou součástí zajišťování rovnosti při poskytování péče je vytvoření dostupné a kvalitní **pečovatelské infrastruktury**.

Orgány pro rovné zacházení považují opatření pro sladování pracovního a soukromého života za důležitý nástroj k zajištění rovnosti žen a mužů v praxi a aktivně se proto v této oblasti angažují. Síť Equinet jejich snahy podporuje a přispívá také k získání praxe a odborných znalostí jejich členů v rámci nové iniciativy Evropské komise týkající se sladování pracovního a soukromého života pro rodiče a pečující osoby⁴.

⁴ <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1311&langId=en>

II.

Slad'ování pracovního, osobního a rodinného života na ministerstvech v ČR: vybrané výsledky výzkumu veřejné ochránkyně práv

MARÍNA URBÁNIKOVÁ

1. ÚVOD

Udržování rovnováhy mezi pracovním, osobním a rodinným životem je úkolem, který se alespoň někdy týkal nebo týká snad každého z nás. Zcela oprávněně se tomuto tématu věnuje stále více pozornosti: v soukromém, ale i ve veřejném sektoru vznikají a rozvíjejí se nejrůznější opatření a programy, jejichž cílem je, abychom nemuseli stát před obtížnou volbou, zda se budeme věnovat rodině, nebo práci, ale abychom mohli obě tyto významné složky našich životů dle vlastních potřeb a preferencí kombinovat. Jde o téma, které je významné nejen na individuální (soukromé) úrovni, ale i z hlediska zaměstnavatelů, jelikož tato oblast úzce souvisí se spokojeností zaměstnankyň a zaměstnanců, a tím i s jejich loajalitou, pracovním výkonem a efektivitou.

Je potěšující, že státní správa nestojí v tomto ohledu stranou. Zákon o státní službě⁵ účinný od začátku roku 2015 stanovuje služebním úřadům, aby vytvářely podmínky pro sladění rodinného a osobního života státních zaměstnanců a zaměstnankyň s výkonem státní služby. Mezi nejdůležitější jmenovaná opatření⁶ patří například pružné rozvržení služební doby, kratší služební doba, možnost vykonávat službu z jiného místa nebo zřizování školských zařízení za účelem předškolního vzdělávání nebo poskytování péče o dítě v dětské skupině.

Jak se ale po dvou letech daří uplatňovat tato opatření v praxi? Na tuto otázku odpovídá **výzkum veřejné ochránkyně práv** realizovaný v rámci projektu

⁵ Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů.

⁶ Podmínky pro realizaci jednotlivých opatření dále konkretizuje služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 12/2015, k vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby a podmínek výkonu státní služby z jiného místa.

Služba šitá na míru⁷, který si **kladl za cíl** prozkoumat stávající situaci v oblasti sladování rodinného a osobního života s výkonem státní služby na vybraných ministerstvech coby ústředních orgánech státní správy, identifikovat případné možnosti zlepšení, popsat příklady dobré praxe a ve spolupráci s účastníky výzkumu sestavit doporučení pro další rozvoj. Ministerstvo vnitra ČR každoročně zveřejňuje výroční zprávu o vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby služebními úřady⁸ shrnující statistické údaje o využívání jednotlivých opatření, která je cenným zdrojem informací pro základní přehled o situaci. Výzkum veřejné ochránčyně práv ji doplňuje a rozšiřuje, jelikož se soustředil na perspektivu těch, kteří mají na ministerstvech sladovací opatření prosazovat, a zejména na perspektivu samotných státních zaměstnanců a zaměstnankyň. Tento příspěvek se zaměřuje právě na druhou zmíněnou část a shrnuje vybrané výsledky průzkumu mezi státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi ministerstev na téma sladování pracovního, osobního a rodinného života.

Ústřední koncept výzkumu, **sladování pracovního, osobního a rodinného života**, lze definovat jako stav, kdy poměr práce a života mimo práci odpovídá životním prioritám, potřebám či záměrům konkrétního jedince. Jinými slovy, jde o možnost mít jistou míru kontroly nad tím, kdy, kde a jak bude zaměstnanec nebo zaměstnankyně pracovat (rozhodnutí o pracovní době a místě výkonu práce tak není pouze v rukou zaměstnavatele).

Výzkumné šetření bylo postaveno na **kombinaci kvantitativních a kvalitativních metod**, přičemž sběr a analýzu dat pro Kancelář veřejné ochránčyně práv prováděla agentura ppm factum research, s. r. o. Výzkum byl realizován v měsících únor až září 2017 a měl čtyři hlavní fáze:

1. Analýza dokumentů vztahujících se k problematice genderové rovnosti a zejména ke sladování pracovního, osobního a rodinného života zaměstnanců ve státní službě na příslušných ministerstvech.
2. Skupinové diskuze (neboli focus groups) s resortními koordinátory a koordinátorkami rovnosti žen a mužů (tzv. gender focal point) zaměřené na získávání informací o roli a činnosti koordinátorů a koordinátorek na jednotlivých ministerstvech.
3. Online dotazníkový průzkum zaměstnanců a zaměstnankyň ve státní službě na příslušných ministerstvech zaměřený na jejich znalosti a zkušenosti s různými opatřeními pro podporu sladování rodinného a osobního života

⁷ Projekt Služba šitá na míru (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0005638) je spolufinancován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

⁸ Viz <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyrocnizprava-ke-sladeniosobního-a-rodinného-zivota-s-vykonem-statní-sluzby-za-rok-2016.aspx> a <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyrocnizprava-ovytvárení-podmínek-pro-sladení-rodinného-a-osobního-zivota-s-vykonem-statní-sluzby-sluzebními-urady-v-roce-2015.aspx>

s výkonem služby. Dotazník byl dostupný jako elektronický formulář, což umožňuje snadné a časově nenáročné vyplnění a následné anonymní odeslání.

4. Polostrukturované rozhovory se státním tajemníkem či tajemnicí na příslušných ministerstvech zaměřené na reflektování současného stavu v oblasti sladování a jeho dalšího možného rozvoje na konkrétním ministerstvu.

Do výzkumu se alespoň v jedné z výše uvedených čtyř fází zapojilo jedenáct ministerstev (tab. 1) čili všechna kromě Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva zahraničních věcí a Ministerstva zdravotnictví. Jak již bylo výše uvedeno, tento příspěvek se věnuje hlavním zjištěním třetí fáze výzkumu, dotazníkového průzkumu mezi státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi, do kterého se zapojili respondenti z devíti ministerstev.

Tab. 1 Seznam ministerstev zapojených do výzkumu

Ministerstvo dopravy	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
Ministerstvo financí	Ministerstvo vnitra
Ministerstvo pro místní rozvoj (ne průzkum mezi zaměstnanci)	Ministerstvo spravedlnosti
Ministerstvo kultury	Ministerstvo zemědělství
Ministerstvo obrany	Ministerstvo životního prostředí
Ministerstvo průmyslu a obchodu (ne průzkum mezi zaměstnanci)	

2. HLAVNÍ ZJIŠTĚNÍ PRŮZKUMU MEZI STÁTNÍMI ZAMĚSTNANCI A ZAMĚSTNANKYŇEMI VYBRANÝCH MINISTERSTEV

2.1 Charakteristiky respondentů

Klíčovou částí výzkumu veřejné ochránkyně práv byl dotazníkový průzkum mezi státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi, který se uskutečnil v průběhu července a srpna 2017. Před shrnutím jeho hlavních výsledků popíšeme hlavní charakteristiky výzkumného souboru. Průzkumu se zúčastnilo celkem 3 149 respondentů z devíti ministerstev, přičemž návratnost dosahovala téměř 40 % (tab. 2).

Tab. 2 Složení souboru respondentů

	Počet	%	Přibližná návratnost*
Ministerstvo spravedlnosti	172	5,5	50,9
Ministerstvo životního prostředí	153	4,9	32,5
Ministerstvo obrany	151	4,8	11,6
Ministerstvo kultury	93	3,0	44,9
Ministerstvo dopravy	234	7,4	68,6
Ministerstvo zemědělství	338	10,7	50,2
Ministerstvo vnitra	941	29,9	40,9
Ministerstvo financí	730	23,2	50,1
Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	337	10,7	39,6
Celkem	3149	100,0	39,7

* Návratností rozumíme poměr počtu vyplněných dotazníků k počtu oslovených zaměstnanců, vyjádřený v %.

Co se týče základních sociodemografických charakteristik (tab. 3), výrazně převažovaly ženy (65 %), osoby ve věku 30 až 44 let (44 %), s vysokoškolským vzděláním (84 %). Ve výzkumném souboru byli zastoupeni řadoví zaměstnanci (84 %), ale i vedoucí oddělení (12 %) a ředitelé odborů (4 %). Dále lze říci, že vzhledem k životní situaci, ve které se dotazovaní státní zaměstnanci a zaměstnankyně nacházejí, se potřeba sladování pracovního a rodinného života může týkat značného podílu z nich: téměř čtvrtina z nich má dítě ve věku do 3 let a zhruba pětina žije s osobou se zdravotním postižením nebo dlouhodobě nemocnou nebo vyžadující soustavnou péči a pomoc.

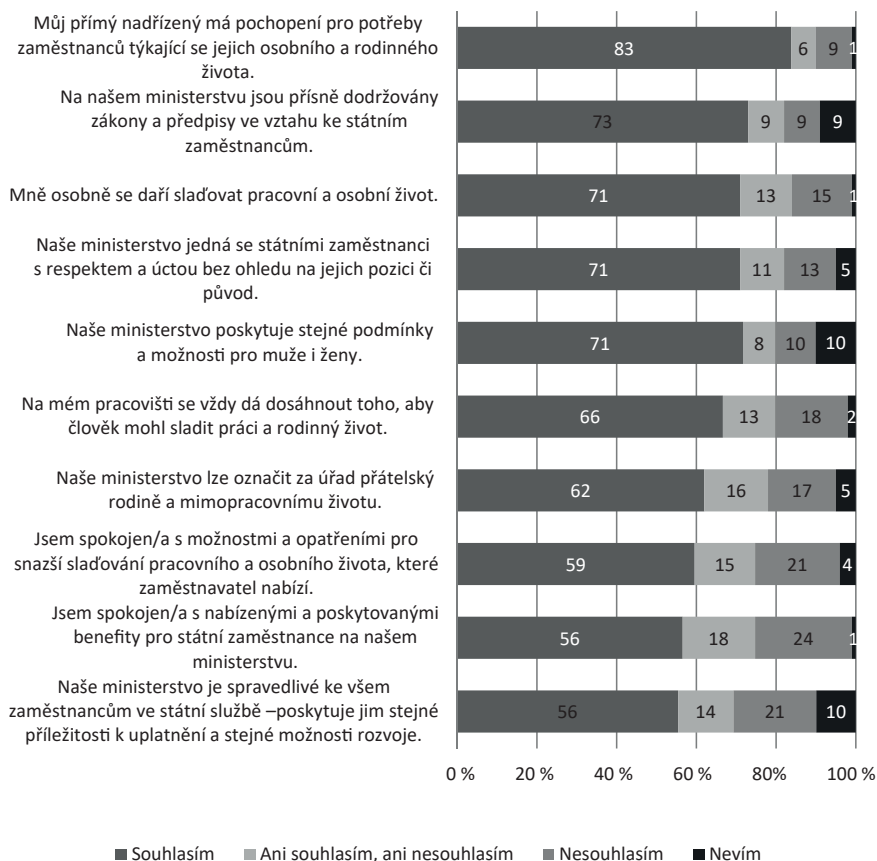
Tab. 3 Základní sociodemografické charakteristiky respondentů

	Počet	%
Pohlaví		
Muži	1 106	35,1
Ženy	2 043	64,9
Věk		
Do 29 let	569	18,1
30–44 let	1 373	43,6
45–59 let	891	28,3
60 a více let	316	10,0
Vzdělání		
Nižší než vysokoškolské	494	15,7
Vysokoškolské	2 655	84,3
Pozice		
Řadový pracovník	2 651	84,2
Vedoucí oddělení	387	12,3
Ředitel odboru a vyšší	111	3,5
Životní situace		
V domácnosti žije dítě ve věku do 3 let	253	23,0
V domácnosti žije dítě ve věku 3–6 let	384	34,8
V domácnosti žije dítě ve věku 7–15 let	570	51,7
V domácnosti žije osoba se zdravotním postižením nebo dlouhodobě nemocná nebo vyžadující soustavnou péči a pomoc	230	20,9
Zaměstnanec/-kyně pečuje pravidelně o osobu se zdravotním postižením nebo dlouhodobě nemocnou, která nežije v jeho domácnosti	346	11,0
Zaměstnanec/-kyně je na mateřské nebo rodičovské dovolené	76	2,4
Celkem	3 149	100,0

2.2 Spokojenost státních zaměstnanců a zaměstnankyň s prosazováním rovnosti a sladováním pracovního, rodinného a osobního života

Obecně lze říct, že dotazovaní státní zaměstnanci a zaměstnankyně se k problematice sladování pracovního, rodinného a osobního života stavějí spíše pozitivně a projevují spíše spokojenost než nespokojenost. Jak ukazuje graf 1, respondenti a respondentky oceňovali zejména to, že jejich přímý nadřízený má pochopení pro potřeby zaměstnanců týkající se jejich osobního a rodinného života, i to, do jaké míry se na ministerstvu dodržují zákony a předpisy ve vztahu k státním zaměstnancům. Téměř tři čtvrtiny kromě toho deklarovali, že se jim osobně daří sladovat pracovní a osobní život. Naopak, relativně nejmenší spokojenost panuje v oblasti nabízených a poskytovaných benefitů (je s nimi spokojeno 56 % dotazovaných státních zaměstnanců a zaměstnankyň) a v oblasti spravedlivého přístupu – s výrokem „Naše ministerstvo je spravedlivé ke všem zaměstnancům ve státní službě – poskytuje jim stejné příležitosti k uplatnění a stejné možnosti rozvoje“ souhlasilo 56 % respondentů.

Graf 1 Postoje zaměstnanců k rovnosti a sladování na ministerstvech

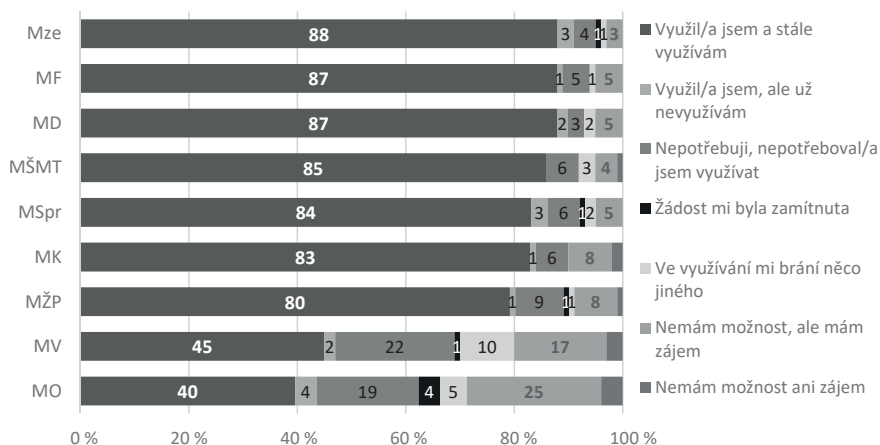


Zajímavostí je, že odpovědi mužů a žen se téměř nelišily, s výjimkou dvou výroků týkajících se rovnosti a stejných podmínek. S výrokem „Ministerstvo poskytuje stejné příležitosti pro všechny zaměstnance“ souhlasilo 60 % mužů, ale pouze 54 % žen. U výroku „Ministerstvo poskytuje stejné podmínky a možnosti pro muže i ženy“ byl rozdíl ještě markantnější: že mají muži i ženy stejné podmínky, se domnívá 81 % mužů, ale pouze 66 % žen. Jeví se tedy, že o rovnosti a stejných podmínkách jsou přesvědčeni spíše ti, kterých se jejich porušování obvykle netýká.

2.3 Využití pružného rozvržení služební doby a zájem o něj

Nejčastěji uplatňovaným opatřením, které napomáhá sladit pracovní, osobní a rodinný život, je pružná služební doba. Její využívání se na většině ministerstev stalo normou. Pevná služební doba se ze všech ministerstev zúčastňujících se dotazníkového průzkumu používá pouze na Ministerstvu obrany a Ministerstvu vnitra (pružná služební doba se zde povoluje na základě individuální žádosti). Jak je patrné z grafu 2, tato skutečnost se následně projevuje i ve výrazně nižším podílu státních zaměstnanců a zaměstnankyň, kteří pružnou služební dobu využívají. Zároveň je tak o toto opatření i mnohem větší zájem. Kromě toho lze říct, že využívání pružné služební doby je zhruba stejné bez ohledu na pozici nebo pohlaví státního zaměstnance/zaměstnankyně.

Graf 2 Využití pružného rozvržení služební doby a zájem o ni

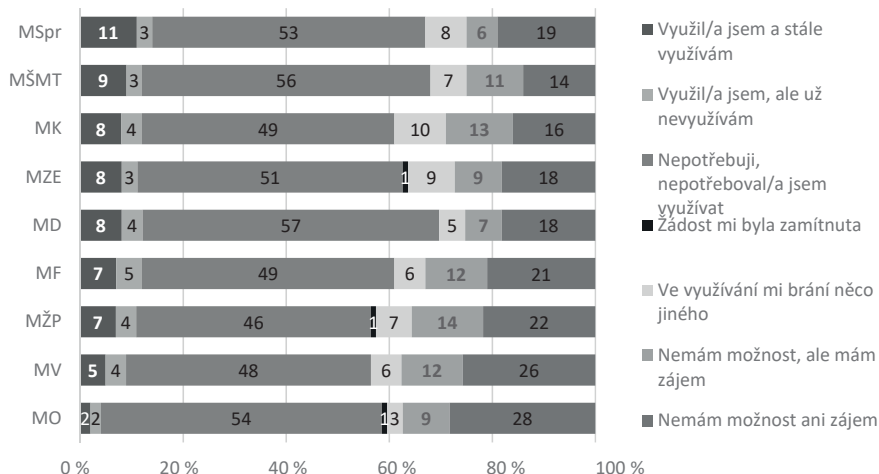


2.4 Využití a zájem o kratší služební dobu

Výrazně méně rozšířeným opatřením než pružná služební doba je kratší služební doba. Na zúčastněných ministerstvech ji využívá pouze zhruba 7 až 8 procent dotázaných státních zaměstnanců a zaměstnankyň a zhruba dalších 10 procent by o ni mělo zájem (graf 3). Kratší služební dobu častěji využívají a častěji o ni mají zájem rodiče malých dětí (i ti, kteří dle zákona nemají tuto možnost, tj. nepečují o dítě do 1. stupně ZŠ nebo v případě osamělého rodiče do věku 15 let nebo nepečují o osobu závislou na pomoci jiné osoby) a, dle

očekávání, ženy (zde je míra využívání oproti mužům až trojnásobná). Na druhé straně, o kratší služební dobu mají podstatně méně zájem vedoucí pracovníci a pracovníci. I když je kratší služební doba účinný nástroj sladování, může mít negativní dopad pro další pracovní kariéru žen a jejich zabezpečení v seniorském věku, jelikož může zpomalovat nebo omezovat kariéerní postup.

Graf 3 Využití kratší služební doby a zájem o ni



2.5 Využití a zájem o výkon služby z jiného místa

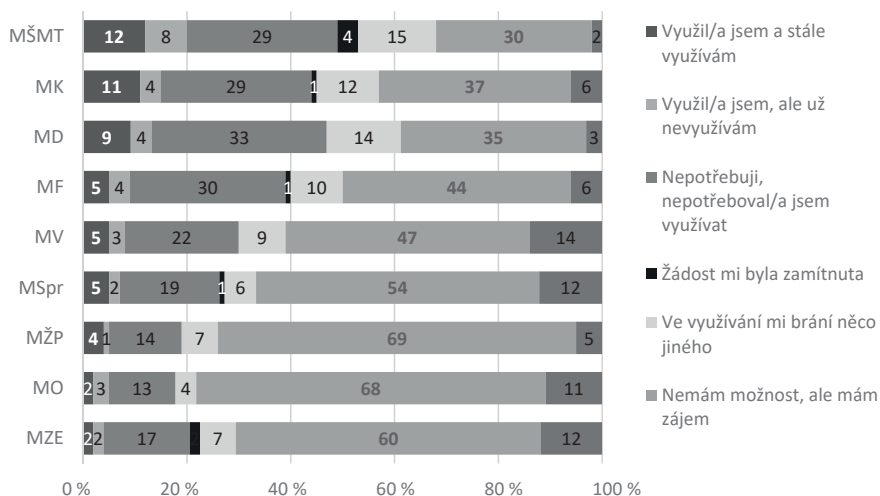
Ještě méně využívaným sladovacím opatřením je výkon služby z jiného místa neboli tzv. home office. Možnost práce z domova využívá průměrně 25 státních zaměstnanců a zaměstnankyň na jedno ministerstvo (v průměru jde o 5 mužů a 15 žen). Jak je patrné z grafu 4, ale i z údajů Výroční zprávy o vytváření podmínek pro sladění rodinného a osobního života s výkonem státní služby služebními úřady za rok 2016⁹, kterou zpracovalo Ministerstvo vnitra, míra využití tohoto opatření se mezi jednotlivými ministerstvy značně liší: nejčastěji je uplatňováno na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, naopak, nejméně často na Ministerstvu životního prostředí, Ministerstvu obrany a Ministerstvu zemědělství.

⁹ Viz <http://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/vyrocní-zprava-ke-sladení-osobního-a-rodinného-zivota-s-vykonem-statní-sluzby-za-rok-2016.aspx>

I zde platí, že čím mají státní zaměstnanci a zaměstnankyně menší možnost reálně využít určité opatření, tím větší je jejich zájem o něj. Možnost výkonu služby z jiného místa by ráda využívala až polovina dotazovaných státních zaměstnanců a zaměstnankyň. Častěji by o ni měli zájem státní zaměstnanci a zaměstnankyně s dětmi.

Kromě toho, státní zaměstnanci a zaměstnankyně identifikovali práci z domu, či lépe řečeno její nedostupnost, jako jeden z nejvýznamnějších problémů v oblasti sladování. V otevřené otázce na konci dotazníku, kde mohli respondenti sdělit své komentáře a návrhy, mnoho z nich upozorňovalo zejména na nemožnost výkonu služby z jiného místa na jejich ministerstvu a na nejasná pravidla pro povolování.

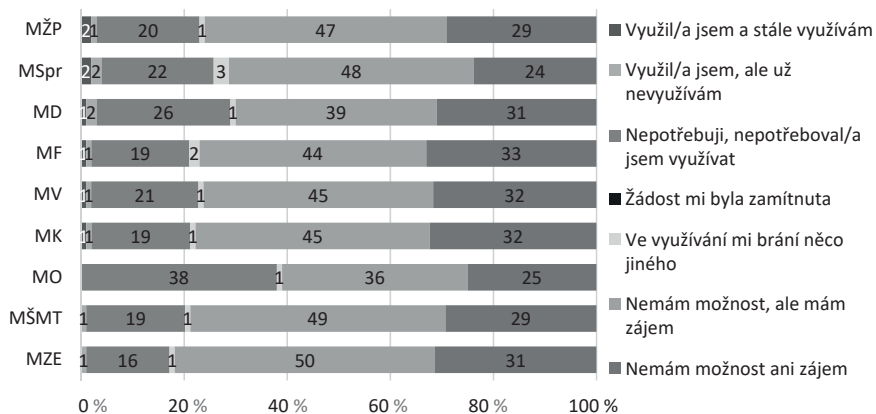
Graf 4 Využití výkonu služby z jiného místa a zájem o něj



2.6 Využití a zájem o dlouhodobé neplacené volno

Kromě výkonu služby z jiného místa mají dotazovaní státní zaměstnanci a zaměstnankyně překvapivě velký zájem také o poskytování dlouhodobého neplaceného volna (graf 5). Alespoň někdy ho využil pouze zlomek respondentů a respondentek, ale zájem by potenciálně měla téměř další polovina z nich. Opět platí, že je vyšší u žen (49 %) než u mužů (39 %).

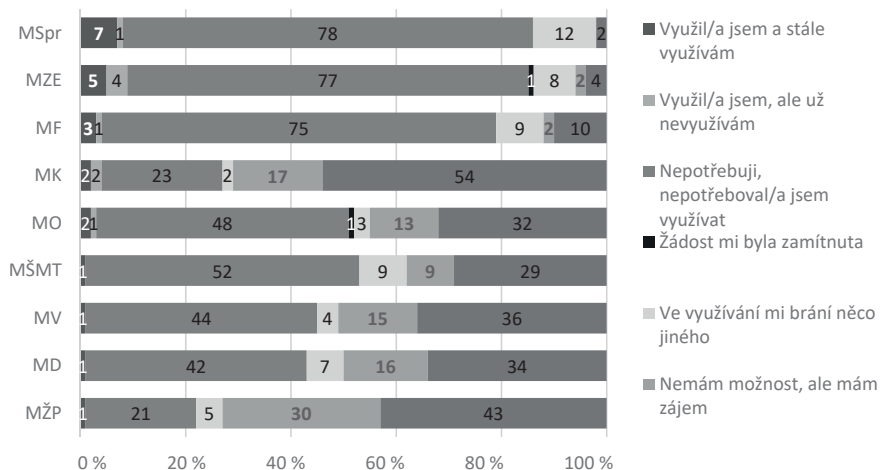
Graf 5 Využití dlouhodobého neplaceného volna a zájem o něj



2.7 Využití a zájem o dětskou skupinu / mateřskou školu a o dětský koutek

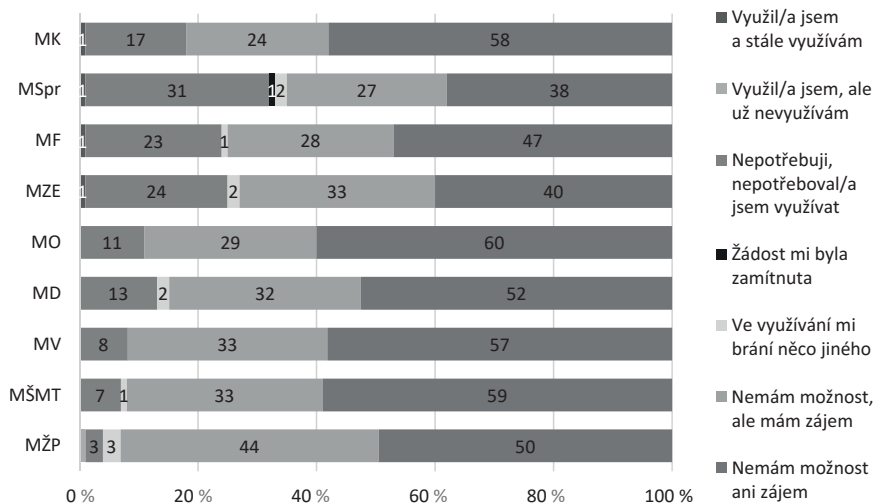
Další skupinou opatření, která mohou zaměstnancům a zaměstnankyním usnadnit sladování pracovního, osobního a rodinného života, jsou opatření týkající se péče o děti. V tomto ohledu je velice potěšující, že většina ministerstev již zřídila dětskou skupinu nebo mateřskou školu, případně na základě smlouvy využívá dětskou skupinu jiného ministerstva nebo uzavřela smlouvu o využívání mateřské školy s městskou částí. Navzdory tomu je z grafu 6 patrné, že o místo v dětské skupině nebo mateřské škole je mezi dotazovanými státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi ještě pořád neuspokojená poptávka. Je však potřeba upozornit, že dotazníkové šetření se konalo v červenci a srpnu 2017, takže nereflektuje nově zřízené kapacity na Ministerstvu dopravy a Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy, které vznikly k začátku září daného roku. Zároveň se připravuje také zřízení dětské skupiny na Ministerstvu životního prostředí.

Graf 6 Využití dětské skupiny nebo mateřské školy a zájem o ně



Sladování výkonu služby s péčí o děti může ulehčit i zřízení prostoru vyhrazeného pro krátkodobé využití a pobyt dětí na úřadě. O dětský koutek by měla zájem zhruba třetina dotazovaných státních zaměstnanců a zaměstnankyň (graf 7). Zájem je opět vyšší mezi ženami než mezi muži a taktéž, dle očekávání, mezi rodiči s dětmi ve věku do 6 let.

Graf 7 Využití prostor vyhrazených ke krátkodobému využití a pobyt dětí v úřadu a zájem o něj



3. SHRNU TÍ

Výsledky dotazníkového šetření mezi státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi na vybraných ministerstvech lze shrnout následovně:

- Státní zaměstnanci a zaměstnankyně deklarují značnou spokojenost s přístupem ministerstva v oblasti prosazování rovnosti a sladování pracovního, rodinného a osobního života. Oceňují zejména, že přímý nadřízený nebo nadřízená mají pochopení pro jejich potřeby týkající se osobního a rodinného života. Naopak, nejmenší spokojenost panuje v oblasti nabízených a poskytovaných benefitů.
- V oblasti sladování pracovního a osobního života **existuje na ministerstvech určitý „standard“** opatření, která usnadňují kombinaci pracovních a mimopracovních závazků zaměstnanců a zaměstnankyň této části státní správy. Nicméně se mezi jednotlivými ministerstvy ukázaly určité rozdíly (např. plošné zavedení pružné služební doby nebo umožnění výkonu služby z jiného místa), třebaže legislativní rámec ošetřující tuto problematiku v oblasti státní služby je pro všechna ministerstva shodný.
- Ministerstva **využívají často pouze některé z možných flexibilních forem práce**. Plošně rozšířené je pouze **pružné rozvržení služební doby**, naopak,

kratší služební dobu nebo **výkon služby z jiného místa** využívá pouze několik málo procent státních zaměstnanců/zaměstnankyň, i když zájem o tyto možnosti je výrazně vyšší. Zájem o kratší služební dobu deklarovalo cca 10 % z nich, zájem o výkon služby z jiného místa projevilo dokonce až 50 % respondentů/respondentek. Zároveň mnoho z nich v dotazníku upozorňovalo na nemožnost využití výkonu služby z jiného místa na jejich ministerstvu a na nejasná pravidla ohledně jeho povolování.

- Co se týče opatření týkajících se péče o děti, lze konstatovat, že **místo v dětské skupině nebo mateřské škole** pro děti státních zaměstnanců a zaměstnankyň nabízí velká většina ministerstev a že poptávka je v tomto směru téměř uspokojena. Naopak, rezervy jsou v oblasti zřízení prostor vyhrazených ke krátkodobému využití a pobyt dětí v úřadu (tzv. **dětských koutků**): využívá je pouze zlomek dotazovaných, ale zájem by měla až zhruba třetina respondentů.

III.

Výzvy pro státní službu v oblasti sladování pracovního a soukromého života

HANA MAŘÍKOVÁ

Problematika sladování nebo také harmonizace (či neutrálně kombinace) práce a soukromého (tj. osobního a rodinného) života v naší společnosti představuje problematiku diskutovanou již desetiletí. Jak dokládají poznatky nejen z České republiky¹⁰, ale i z jiných evropských zemí,¹¹ dosažení spokojenosti v osobním a pracovním životě se přitom významně podílí na celkové životní spokojenosti zaměstnaných osob.

Sladování práce, rodinného a osobního života představuje optimální možnosti pro kombinaci světa práce s dalšími „nepracovními“ oblastmi života jedince, jakými jsou rodina, přátelé, volný čas, zájmová činnost apod. Je přitom důležité, jak sám jedinec vnímá „vyváženost“ mezi požadavky a nároky placené práce a odpovědností ve sféře soukromí.

Nároky na kombinaci práce a soukromého života spolu s faktickými možnostmi této kombinace se v průběhu životního běhu jedince proměňují v důsledku změny potřeb, hodnot, individuálních přání a preferencí. Třebaže míra „harmonie“ či „konfliktu“ mezi prací a osobním životem se projevuje bezprostředně v každodenním životě jedince a na této úrovni je také vyhodnocována (a v tomto smyslu představuje „subjektivní záležitost“), je významně ovlivňována také kulturními a strukturálními vlivy, jakými jsou zejména opatření rodinné politiky, politik péče a politik zaměstnanosti. V problematice sladování pak hrají nezastupitelnou roli zaměstnavatelé, které lze považovat za hlavní aktéry při řešení otázky sladování práce s nepracovními oblastmi života lidí. Jsou totiž primárními příjemci i realizátory veřejné politiky státu v této oblasti. Především na nich závisí, jak dalece umožní svým zaměstnancům

¹⁰ Sobotková, I., Reiterová, E., Hurníková, K., 2011. Rozdíly mezi otci a matkami v pohledu na fungování rodiny, v životní spokojenosti a rovnováze mezi prací a rodinou. *Československá psychologie*. 2011, roč. 50, č. 2, s. 139–151.

¹¹ Hobson, B., Fahlén, S., Takács, J., 2011. Agency and Capabilities to Achieve a Work-Life Balance: A Comparison of Sweden and Hungary. *Social Politics* 18, no. 2, pp. 168–198.

a zaměstnankyním usnadnit harmonizaci práce a soukromého života, což souvisí s jejich schopností respektovat mimopracovní povinnosti, závazky a potřeby zaměstnaných osob i se schopností harmonizovat leckdy protichůdné požadavky, nároky a možnosti obou stran.

ŠIRŠÍ SOCIÁLNÍ KONTEXT PROBLEMATIKY SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA ZAMĚSTNANÝCH OSOB

Problematika slaďování, resp. nerovnováha mezi pracovními a soukromými (nejčastěji rodinnými) povinnostmi je řazena mezi tzv. nová sociální rizika současné pozdně moderní společnosti.¹² Tato rizika se objevují zejména v důsledku změn odehrávajících se na trhu práce, v demografickém chování populace, ve vzorcích rodinného soužití, stejně jako v důsledku nedostatku (či nedostatečném směřování) finančních prostředků k pokrytí fungování tzv. sociálního státu.

Je tady ovšem také výrazná souvislost s genderovou nerovnováhou současné společnosti. Již v 80. letech upozornil Ulrich Beck¹³ na problém rozporu mezi fungováním trhu práce a sféry soukromé, resp. rodiny, kdy požadavky těchto dvou oblastí se v každodenním životě lidí střetávají. Nezřídka totiž stále ještě funguje model rodinného uspořádání (korespondující s obdobím modernity), v jehož rámci se předpokládá, že jeden z partnerské, resp. rodičovské dvojice, tj. žena, bude uspokojovat potřeby druhých osob v rodině bezplatně, bude ekonomicky závislý na druhém z dvojice – mužském živiteli (když ne po celý její dospělý život, tak alespoň po jeho určitou část), což ženu ze své podstaty činí zranitelnou, závislou, a tedy i méně mocnou. Muž pak je oním ekonomicky nezávislým jedincem naplňujícím v mnohém tzv. model ideálního pracovníka¹⁴ neboli pracujícího člověka, který je dostatečně (prostorově i časově) flexibilní, výkonný a oddaný svému zaměstnavateli apod.

Sféra práce a rodiny jsou tedy postaveny na jiných hodnotách a principech fungování. Zatímco ve sféře práce je to hlavně konkurence, rivalita, výkonnost apod., ve sféře rodiny to je zejména solidarita, spolupráce, respekt k druhému, podřízení svých zájmů potřebám druhých lidí v péči o ně apod. Současný genderově nerovnovážný systém společnosti minimálně ekonomicky více

¹² Nová sociální rizika představují takové sociální problémy, které společnost, resp. stát není (zatím) schopen vyřešit, neboť mu k tomu chybějí účinné mechanismy, resp. nástroje řešení (srov. Keller, J., 2011. *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Praha: SLON). Pro řešení těchto rizik je proto nutné upravit jak stávající nástroje, tak vytvořit nástroje nové.

¹³ Beck, U., 2004 (1986). *Riziková společnost*. Praha: SLON.

¹⁴ Williams, J., 1999. *Unbending Gender: Market Work and Family in the Twenty-first Century*. New York: Oxford University Press.

znevýhodňuje ženy¹⁵ (srov. Dudová, Hašková a Maříková, 2010), je ale nutné dodat, že ani muži nejsou ti, kdo na tomto systému jednoznačně vydělávají. Muži se zpravidla musí plně podrobit požadavkům zaměstnavatele, protože jejich prioritou je uživit rodinu. „Mužská kultura je tak zároveň utlačovaná i utlačující.“¹⁶

Třebaže partnerské problémy týkající se sladování bývají lidmi běžně vnímány jako soukromá selhání, jsou ve skutečnosti výsledkem strukturální inkongruity. Proto napětí či krize, které vznikají z nutnosti kombinovat pracovní a soukromé závazky a povinnosti, nelze řešit pouze zevnitř jako osobní záležitost každého páru, ale je potřeba určitá pomoc zvenku: např. v podobě veřejné podpory flexibilní pracovní doby a jiných opatření usnadňujících kombinaci (a napomáhajících ke sladování) pracovního a soukromého života, nebo v podobě odpovídajícího pojištění stejně jako zajištění denní péče o děti i dlouhodobé péče pro další osoby závislé bezprostředně na péči druhých. Významnou roli v tomto procesu sehrává stát jako tvůrce potřebných politik a garant jejich naplňování i zaměstnavatelské organizace jako hlavní aktéři a realizátoři opatření napomáhající kombinaci práce se soukromým životem jejich zaměstnanců a zaměstnankyň.

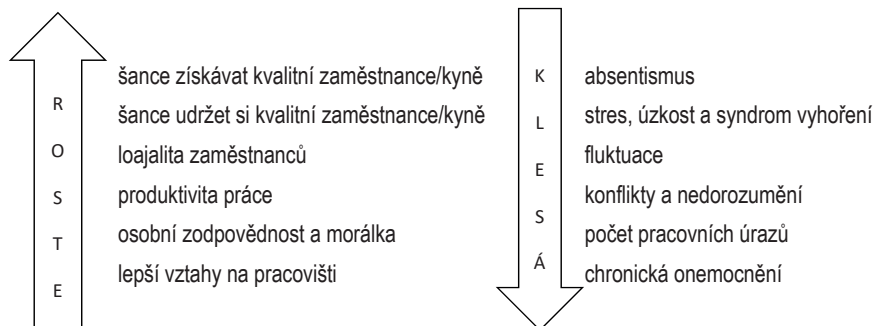
PROČ JE DŮLEŽITÉ VĚNOVAT POZORNOST PROBLEMATICE SLADOVÁNÍ?

Zahraniční i domácí výzkumy potvrzují souvislost mezi „úspěšností“ kombinace pracovního a soukromého života a životní (ne)spokojeností zaměstnaných osob na straně jedné a přínosem (či „ztrátou“) pro zaměstnavatelské subjekty na straně druhé. Zároveň je ale třeba přiznat, že různá opatření ke sladování mohou mít pozitivní i negativní důsledky jak pro zaměstnané osoby, tak pro zaměstnavatele. Záleží totiž na tom, nakolik se tato opatření setkávají s očekáváními a potřebami obou stran zaměstnavatelského vztahu, resp. na tom, jak jsou vzájemně harmonizovány.

¹⁵ Srov. Dudová, R., Hašková, H., Maříková, H., 2010. „Na čí „účet“ se v naší společnosti odehrává reprodukce?“ Pp. 400–418 in: Maříková, H., Kostecký, T., Lebeda, T., Škodová, M. (eds.) *Jaká je naše společnost?* Praha: SLON.

¹⁶ Beck, U., Beck-Gernsheim, E., 1995. *The Normal Chaos of Love*. Cambridge: Polity Press (s. 152).

Positiva zavedení flexibilních forem práce pro zaměstnavatele¹⁷



Rizika flexibilních forem práce pro zaměstnavatele

1. Zavedení flexibility výkonu služební/pracovní doby (zkrácený úvazek, pružná pracovní doba, sdílené pracovní místo) může vést k:
 - a. zhoršení komunikace mezi firmou a zaměstnanci/kyněmi,
 - b. složité koordinaci práce v týmu,
 - c. snížení bezprostředního sdílení znalostí,
 - d. zvýšení nákladů,
 - e. zvýšení počtu zaměstnanců.
2. Zavedení flexibility místa výkonu práce (výkon služby/práce z domova, tzv. homeoffice apod.) může vést k:
 - a. snížení pracovní disciplíny,
 - b. snížení možnosti průběžného hodnocení a kontroly,
 - c. snížení kvality odvedené práce,
 - d. celkovému poklesu produktivity práce.
 - e. možnému zneužití interních materiálů při možnosti vstupu na intranet zvenčí.
3. Nemožnost nabídnout alternativní režimy nebo jinak vyjít vstříc u všech pozic vede k vytváření pocitu diskriminace.

¹⁷ Schéma je převzato z metodiky *Diverzita v praxi: Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti* dostupné na webu MPSV http://www.mpsv.cz/files/clanky/23609/Metodika_diverzita_v_praxi.pdf nebo SOÚ AV ČR http://diverzita.soc.cas.cz/sites/diverzita.soc.cas.cz/files/metodika_diverzita_v_praxi_0.pdf

Pozitiva flexibilních forem práce pro zaměstnance/kyně

- a. udržení kontaktu s pracovištěm / pracovní pozice,
- b. udržení si profesních znalostí, kontaktů,
- c. možnost naučit se něco nového,
- d. finanční nezávislost,
- e. řeší nedostupnost zařízení péče o děti, pečovatelek pro dospělé, domovů důchodců a podobně,
- f. snížení stresu.

Rizika flexibilních forem práce pro zaměstnance/kyně

- a. snížení statusu pracovního místa,
- b. ztížení přístupu ke zvyšování odbornosti,
- c. ztížení možnosti profesního růstu,
- d. omezení přístupu k zaměstnaneckým výhodám,
- e. zvýšení rizika ztráty zaměstnání,
- f. stejný objem práce za nižší mzdu a nedostupné benefity,
- g. nekvalifikovaná práce, profesně i finančně pod původní pozicí,
- h. problematický návrat na plný úvazek.

Ke konfliktu rolí v oblasti sladování (tj. ke konfliktu mezi rolí pracující osoby a osoby mající mimopracovní povinnosti či závazky) přispívají nejčastěji tyto faktory: dlouhá pracovní doba; přesčasy; služební cesty; směnný provoz, ale také nejednoznačné požadavky vedení nebo nedostatečná kontrola nad rozvržením práce a k rodině nepřátelská organizační kultura. Ke konfliktu těchto rolí mohou ale také přispívat některé okolnosti z prostředí rodiny a soukromého života jedinců, kdy rodinné či osobní potíže a problémy mohou rovněž významně ovlivnit osobní a pracovní ne/spokojenost. Následně se tato skutečnost může projevit ve zvýšené fluktuaci, nemocnosti a absencích zaměstnané osoby v práci apod.¹⁸ Proto je důležité, aby management o své zaměstnance a zaměstnankyně pečoval a komunikoval s nimi nejen ohledně potřeb a podmínek jejich pracovního života, ale rovněž ohledně potřeb a podmínek jejich mimopracovního života.

¹⁸ Srov. Bruck et al., 2002 cit. in: Gillernová et al., 2011, s. 208.

STÁTNI SLUŽBA VE SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

Přestože oblast státní služby má v naší zemi vytvořený jednotný legislativní rámec pro oblast slaďování (daný zákoníkem práce, spolu se zákonem o státní službě a nařízením vlády č. 135/2015 Sb.), výzkum realizovaný k tomuto tématu v České republice v roce 2017 na většině ministerstev odhalil, co je v nich „normou“ a co je stále „výjimkou“ v oblasti slaďování.

Normou je pružná pracovní doba a zpravidla i vlastní zařízení péče o malé děti (nejčastěji od 3 let jejich věku). Jinak se ukazuje, že ostatní opatření ke slaďování nejsou využívána tak často a hlavně v jejich využívání existují mezi jednotlivými ministerstvy (leckdy výrazné) rozdíly. Výzkum nicméně prokázal relativně výrazný zájem o některá opatření či další flexibilní formy práce, resp. výkonu služby (konkrétně o výkon služby z domova, částečně také o sdílené pracovní/služební úvazky). Potvrdil ale také, že určitá opatření jsou využívána a je o ně zájem spíše jen mezi ženami (zejména zkrácené úvazky). Zato jsou málo realizovaná (a zřejmě i interně podporovaná) opatření zacílená na muže (konkrétně využívání rodičovské v případech otců, ale i využívání těch úprav výkonu státní služby, které jsou zatím „typické“ jen pro matky či jiné ženy pečující o nemohoucí osobu blízkou).

Státní správa by přitom mohla a měla představovat „vlajkovou loď“ pro ostatní oblasti trhu práce, mohla a měla by vytvářet příznivější prostředí pro kombinaci práce a soukromého života pro různé generace a různé životní situace svých zaměstnanců a zaměstnankyň s cílem snižovat zejména stávající genderové rozdíly v zapojení mužů a žen v pracovní oblasti i v oblasti péče o druhé.

Co tedy dělat ve státní službě v oblasti slaďování? Třebaže nelze vytvořit zcela univerzální model pro slaďování v rámci výkonu služby či práce na ministerstvech a nelze ani vytvářet diskriminační podmínky v oblasti slaďování (např. tím, že z využití některých aplikovaných opatření jsou některé skupiny a priori bezdůvodně vyloučeny), lze vymezit hlavní zásady i určit hlavní oblasti, jimž by měla být věnována pozornost, stejně jako se lze inspirovat příklady dobré praxe od těch, kteří již některá opatření úspěšně realizují.

a) Na co se zaměřit v otázce slaďování pracovních a mimopracovních povinností ve státní službě?

V návaznosti na výše i níže uvedené by bylo vhodné **meziřesortně**:

- Vytvořit jednotnou systematizaci pozice koordinátorky/koordinátora pro genderovou rovnost pro všechna ministerstva, vymezit její rozsah a včlenit

jednotně tuto pozici do struktury všech ministerstev. Problematika sladování pracovního a soukromého života má výrazný genderový rozměr a měla by být proto součástí práce osoby na této pozici.

- Vytvořit meziresortní platformu (spolupráce), kde by byla zastoupena jednotlivá ministerstva koordinátorkou či koordinátorem pro genderovou rovnost, dále by zde byli zástupci či zástupkyně z Oboru rovnosti žen a mužů při vládě ČR, Genderové expertní komory a vládního Výboru pro sladění pracovního, soukromého a rodinného života, případně z dalších relevantních institucí (např. z neziskového a akademického sektoru). Jejím cílem by bylo řešení problematiky genderové rovnosti a sladování v oblasti státní služby (tj. diskuse o dané problematice, předávání zkušeností a informací o dobrých praxích, vytyčování dlouhodobých a krátkodobých cílů apod. například formou pořádání pracovních workshopů aj.).
- Umožnit v oblasti státní služby (napříč ministerstvy) rozvoj stávajících flexibilních forem práce a dalších benefitů, o něž je mezi zaměstnankyněmi a zaměstnanci ministerstev zájem, rozvíjet potencionálně přínosná opatření pro sladování, a vytvářet tím úřad přátelský rodině i osobnímu životu (viz zejména výkon služby z jiného místa, vhodně nastavené zkrácené úvazky, doplňková služební místa, dlouhodobá neplacená volna, krátkodobá placená volna pro závažné osobní či rodinné důvody, zařízení péče o malé děti zejména do 3 let jejich věku apod.).
- Využívat platformu pro spolupráci, v rámci níž by se diskutovalo o relevantní dobré praxi jiných ministerstev, případně dobré praxi z jiných oblastí v tuzemsku i zahraničí, a iniciovaly by se nové formy řešení stávající problematiky.

Dále by bylo vhodné **v rámci jednotlivých ministerstev:**

- Stanovit jasná pravidla pro využívání určitých opatření, případně mít manuál, kde budou veškeré informace o tom, kdo má na dané opatření nárok, jak je přidělováno, jaký je postup žádosti o něj apod.
- Rozšiřovat informovanost o různých opatřeních a zavádět nová, např. rozšířit možnost zajištění příležitostné péče o děti formou „hlídacích koutků“ (jak je tomu např. na MPSV).
- Věnovat pozornost potřebám a očekáváním různých věkových skupin, různým životním situacím a s nimi spojeným specifickým potřebám, kdy kromě pracujících matek (malých) dětí je třeba se zabývat rovněž dalšími skupinami pracujících osob:
 - a) Věnovat pozornost mužům coby rodičům. Vytvářet programy, které by podporovaly jejich zapojení do péče o děti.

- b) Věnovat pozornost lidem s dalšími pečovatelskými závazky (než je jen péče o malé děti), kteří zabezpečují či sami aktivně pečují o někoho blízkého. Vytvářet jim podmínky pro práci i péči. Zaměřit se ve svých programech na tzv. sendvičovou generaci, tj. osoby, které ještě pečují o své nezletilé děti a již pečují o nemohoucí/ho rodiče (či jinou blízkou osobu).
- c) Vytvářet podmínky pro vhodné pracovní zapojení lidí ve věku 55+, případně již 50+, kteří patří k nejohroženějším skupinám na trhu práce v ČR. Vytvářet jim podmínky pro kombinaci práce a osobního života.
- d) Věnovat pozornost osobám v předdůchodovém věku a nastavit programy pro jejich postupný odchod do důchodu (v rámci tzv. age managementu).
- e) Věnovat pozornost zdravotnímu i psychickému stavu svých zaměstnanců a zaměstnankyň vytvářením vhodného (zdravotně co nejméně devastujícího) pracovního prostředí (tj. věnovat pozornost ergonomii pracovního prostředí i kvalitě mezilidských vztahů na pracovišti).

b) Příklady dobrých praxí

Příklad 1: Péče o osobu blízkou závislou na péči druhých

Ministerstva zpravidla explicitně neuvádějí (např. ve svých kolektivních dohodách a kolektivních smlouvách) žádná opatření, která by indikovala, že věnují dostatečnou pozornost problematice péče o osobu blízkou, která potřebuje péči z důvodu svého zdravotního stavu anebo nemohoucnosti ve stáří. Nicméně Ministerstvo vnitra ČR v tomto ohledu působí „proaktivně“. Deklarovalo, že personální odbor usiluje o *rozšíření možnosti využívání flexibilních pracovních úvazků především ze strany osob pečujících o osobu blízkou, osob se zdravotním postižením a osob ve věku 50+, a to zejména medializací těchto možností na stránkách personálního odboru anebo na vzdělávacích akcích, které organizuje tento odbor.*

Toto ministerstvo také rozšířilo možnost čerpat volno při péči o osobu blízkou s garancí návratu na stejné pracovní místo po dohodě s vedoucí/m.

Příklad 2: Individuální úprava nastavení základní části pracovní/ služební doby

Na Ministerstvu spravedlnosti ČR zase lze z vážných důvodů *upravit základní část služební doby nebo stanovit individuální pevnou služební dobu podle potřeby zaměstnance/kyně* na jeho či její vlastní žádost, nebrání-li tomu pracovní nebo provozní úkoly. Zaměstnavatel je povinen vyhovět v případě, že o tyto úpravy požádá osoba pečující o dítě mladší 15 let, těhotná zaměstnankyně, pečující, která/ý soustavně pečuje o převážně nebo úplně bezmocnou fyzickou osobu.

Příklad 3: Nastavení výkonu služby/práce z domova jako univerzálního pravidla

Mnohé soukromé firmy, ale i jiné zaměstnavatelské subjekty z oblasti veřejné sféry umožňují výkon služby/práce z domova po určitý počet dní v měsíci (např. 4), které daná osoba může využívat flexibilně po dohodě s nadřízenou osobou (nikoli tedy nutně v pevně daných dnech). Toto opatření tak není využíváno pro účely sladování jen v případě pečujících matek anebo osob ve vedoucích pozicích.

ZÁVĚR:

Třebaže neexistuje jednoduchý, ani zcela univerzální návod, jak sladování na úrovni zaměstnavatelské organizace provádět, existuje řada inspirací a uplatnitelných zásad, které pravděpodobnost úspěchu v oblasti sladování zvyšují. Mezi hlavní z nich patří:

- **zájem** se této problematice věnovat;
- **ochota** realizovat v této oblasti taková opatření, která mají potenciál zvýšit celkovou spokojenost zaměstnaných osob, usnadní jim zejména kombinaci pracovních a pečovatelských závazků;
- **aktivní hledání** a kreativní vytváření vhodných řešení;
- **předávání si zkušeností** s jinými zaměstnavatelskými subjekty.

Zcela určitě pak existují důvody, proč zavádět programy sladování práce a soukromého života, neboť:

- Dobré podmínky pro sladění práce a osobního života **zvyšují atraktivitu zaměstnavatelských organizací.**
- Pracovní prostředí umožňující úspěšné sladění práce a osobního života **zvyšuje spokojenost zaměstnanců/kyň a produktivitu práce.**
- **Nespokojenost se sladováním** pracovního a soukromého života se pak promítá negativně do produktivity práce a v tomto ohledu **ovlivňuje negativně i zaměstnavatele.**

Státní služba jako jedna z oblastí veřejné sféry může a měla by sehrát roli „vlajkové“ lodi v oblasti sladování. **Strategie organizace v oblasti sladění práce a soukromého života** by měla být obsažena v koncepci kariérního růstu, v nastavení benefitů a systému vzdělávání, přijímání a propouštění zaměstnanců a hodnocení pracovního výkonu, **protože sladování se vyplácí všem!**

IV.

Rovnováha mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečovatelů

IRENA MOOZOVÁ

26. dubna 2017 přijala Evropská komise návrh směrnice, jejímž cílem je zlepšit podmínky pro pracující rodiče a pečovatele, aby mohli lépe skloubit rodinný život se svou profesní dráhou.

Jde o návrh opatření, který si klade za cíl přizpůsobit legislativní rámec Evropské unie *jednadvacátému století, našemu přístupu k životu a práci a zároveň i přístupu k ženám a mužům. Neexistuje jediná „správná“ rovnováha. Jde především o možnost volby a je nejvyšší čas dát lidem možnost, aby si opravdu mohli vybrat, jak chtějí utvářet svůj život, vychovávat děti, věnovat se profesní dráze, případně pečovat o starší rodinné příslušníky.*

Zvýšení účasti žen na trhu práce, které je jedním z cílů této směrnice, přináší navíc výhody hned ve třech směrech. Je dobré jak pro pracující rodiče a pečovatele, kteří ocení lepší rovnováhu mezi soukromým a pracovním životem, tak pro podniky, které budou schopny přilákat a udržet talentované pracovníky, a stejně tak pro členské státy, které kvůli přetrvávajícím rozdílům v zaměstnanosti žen a mužů každoročně přicházejí o 370 miliard eur.

Návrh sleduje kromě zvýšeného podílu žen na pracovním trhu a možnosti pracujících uplatnit opravdovou volbu při sladování jejich profesních a pečujících povinností prostřednictvím zmodernizovaného právního a politického rámce i podporu moderní rodinné politiky členských států ve snaze čelit demografickým výzvám. Přispívá k řešení nedostatečné kapacity pečujících zařízení a otevírá otázku daňových/ekonomických pobídek pro tzv. „second earner“ (druhý výdělečně činný partner).

Cílem nového návrhu je posílit práva a zlepšit podmínky pro pracující rodiče a pečovatele, aby mohli sladit práci s rodinnými povinnostmi. Poskytne větší flexibilitu a lepší ochranu matkám, otcům a pečovatelům bez ohledu na to, zda si budou chtít vzít volno na péči o děti, využít flexibilní pracovní podmínky nebo se vrátit do práce.

Záměrem navrhovaných opatření je zejména dát mužům více příležitostí k tomu, aby se mohli ujmout rodičovských a pečovatelských povinností. Pro

děti to bude přínosem a přispěje to k většímu zapojení žen na trhu práce, čímž se sníží rozdíl v zaměstnanosti mužů a žen, který v roce 2015 stále ještě činil 11,6 procentního bodu a u rodin s malými dětmi do 6 let dosahuje dokonce 30 %. Jedná se o jeden z prvků, které způsobují nerovnosti v odměňování žen a mužů – „pay gap“ (16,3 %) a ve výši jejich důchodů – „pension gap“ – (40 %).

Tím dalším je fakt, že přestože muži stráví placenou prací více času než ženy, ženy průměrně pracují celkem 54 hodin týdně, o 5 hodin více než muži – v průměru věnují 21 hodin péči o děti, příbuzné a domácnost, oproti 9 hodinám na straně mužů.

Návrh týkající se **rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem** přináší řadu nových nebo kvalitativně vyšších minimálních norem pro rodičovskou, otcovskou a pečovatelskou dovolenou.

Evropská komise přichází s kombinací legislativních a nelegislativních opatření.

Legislativní opatření směřují do oblasti poskytovaného volna a flexibilních pracovních podmínek.

Patří mezi ně i to, aby měli otcové nárok na alespoň 10 pracovních dnů volna po narození dítěte. Návrh rovněž počítá s tím, že stávající nárok na čtyři měsíce rodičovské dovolené bude možné uplatnit na děti do 12 let věku oproti dnes nezávazně doporučené hranici osmi let. Na rodičovskou dovolenou budou mít nyní individuální nárok matky i otcové a zmíněné čtyři měsíce nebude možné převést na druhého z rodičů, což by muže mělo silně motivovat k tomu, aby této možnosti také využívali. Pro případ onemocnění přímého příbuzného bude vůbec poprvé zavedeno pečovatelské volno obnášející pět dnů za rok. Na všechna tato rodinná opatření se budou vztahovat náhrady alespoň na úrovni nemocenských dávek. Návrh také dává rodičům dětí do 12 let a pečovatelům právo požádat o pružné pracovní podmínky, jako je zkrácená nebo pružná pracovní doba nebo flexibilita ohledně místa výkonu práce. Návrh přihlíží k potřebám malých a středních podniků a snaží se zajistit, aby tyto podniky nebyly neúměrně dotčeny.

Součástí návrhu jsou i podpůrná **nelegislativní opatření**, např. ochrana před propuštěním či daňové pobídky. Dále využívá i politické nástroje včetně monitoringu, financování projektů – např. budování kapacit pro ranou předškolní péči a péči o další závislé osoby – a výměny zkušeností mezi členskými státy.

Významným aspektem návrhu je nově potřeba cílené spolupráce s národními orgány sledujícími problematiku rovnosti – „equality bodies“ (v ČR Kancelář veřejného ochránce práv).

Více informací naleznete v následujících dokumentech:

Sdělení Komise Evropskému parlamentu, Radě, Evropskému hospodářskému a sociálnímu výboru a výboru regionů, Iniciativa na podporu rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem pracujících rodičů a pečujících osob¹⁹

Návrh Směrnice Evropského parlamentu a Rady o rovnováze mezi pracovním a soukromým životem rodičů a pečujících osob a o zrušení směrnice Rady 2010/18/EU²⁰

¹⁹ ze dne 26. 4. 2017, COM(2017) 252 final, dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017DC0252&from=CS>

²⁰ ze dne 26. 4. 2017, COM(2017) 253 final, 2017/0085(COD), dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52017PC0253&from=CS>

V.

Maltská zkušenost se sladčováním soukromého a pracovního života ve státní službě

**PETR POLÁK, NA ZÁKLADĚ ROZHOVORU
S ANNALISE FRANTZ (NÁRODNÍ KOMISE
PRO PODPORU ROVNOSTI)**

OBECNÝ KONTEXT

Národní komise pro podporu rovnosti se jako orgán pro rovné zacházení věnuje otázkám sladčování buď ve formě projektů, nebo formou vzdělávání pracovníků a pracovníc ve státní službě.

Maltské právo obsahuje úpravu mateřské a rodičovské dovolené. Mateřská dovolená je hrazena do výše mzdy zaměstnavatelem/zaměstnavatelkou po dobu 3 měsíců, pak ze sociálního systému platí dávku stát po dobu jednoho měsíce, a to ve výši minimální mzdy. Pokud jde o otcovskou dovolenou, muži jsou oprávněni čerpat pouze jeden den. To není ideální situace, zvláště v případech, kdy může docházet ke komplikacím ihned po porodu dítěte. Někteří otcové se proto rozhodnou, že zůstanou v domácnosti na neplaceném volnu. Management návratu není podrobněji upraven, ale maltská Komise podporuje plynulý návrat (například několik hodin denně v úřadu před koncem mateřské dovolené). Proto balíček sladčovací opatření, který připravuje Evropská komise²¹, by v praxi znamenal rozšíření existujících sociálních práv na Maltě.

Další sladčovací opatření jsou na Maltě obsažena v dokumentu nazvaném „*Public Service Management Code*“. Tento kodex, který nemá právní sílu zákona, jde nad rámec výše uvedených zákonných opatření a nedopadá na soukromý sektor. Díky kodexu slouží státní služba do jisté míry jako vzor pro soukromý sektor. Ženy se někdy rozhodnou opustit soukromý sektor a přechází do státní služby (i přes snížení příjmu), která má větší možnosti pro sladčování práce a rodiny než sektor soukromý. Některé soukromé společnosti

²¹ Podrobněji se mu věnovala ve svém příspěvku Irena Moozová z Evropské komise.

se rozhodly změnit svůj postoj a začínají se profilovat jako zaměstnavatelé či zaměstnavatelky vstřícní/é k dětem a rodičům.

Otcové ve státní službě mají na základě zmíněného kodexu právo na otcovskou dovolenou po dobu 5 dnů, které jsou jim plně hrazeny zaměstnavatelem/zaměstnavatelkou. Dále kodex obsahuje úpravu práce z jiného místa (teleworking), zkrácenou služební dobu, stlačený pracovní týden a sdílení služebního místa.

Maltská vláda si byla vědoma důležitosti sladování, a proto zavedla bezplatný systém péče o dítě. Podmínkou je, aby oba rodiče byli zaměstnáni (za rodiče se samozřejmě považuje samoživitel/ka, je-li zaměstnán/zaměstnána). Toto opatření významně zlepšilo postavení pracujících matek, na kterých převážně leží břímě pečovatelských povinností. Dále na Maltě existují i kluby, které jsou určeny pro děti ve věku od 3 do 16 let, které jsou otevřené v odpoledních hodinách (po skončení předškolní péče či školního vyučování) a přispívají ke sladování života rodičů, kteří pracují na plný úvazek. V podstatě se jedná o období našich školních družin. Za inovativní sladovací opatření je možné považovat tzv. snídaňový klub, který je pro děti otevřen od 7 hodin ráno. Využívají ho rodiče, kteří začínají pracovat v brzkých ranních hodinách. Na Maltě aktuálně zkoumají, jak mohou ze systému bezplatné péče těžit i rodiče, kteří pracují ve směnném provozu. Diskutuje se proto o rozšíření otevíracích hodin dětských center do večerních hodin.

S pečovateli/pečovatelkami, kteří se starají o seniory/seniorky, je to mnohem komplikovanější. Systém podpory byl v minulosti zaměřen na rodiče nezletilých dětí, a proto neexistují cílená opatření pro tyto zaměstnance/zaměstnankyně.

ROZHODOVÁNÍ O PŘIJETÍ SLAĎOVACÍCH OPATŘENÍ

Kdokoliv ve státní službě si může požádat o přijetí sladovacího opatření. Každá žádost je posuzována individuálně. Důvody musí být uvedeny v žádosti a nemusí se nutně jednat vždy o rodinné záležitosti (typicky péče o nezletilé dítě). Příčinou je zkušenost, že někdy byla opatření zneužívána. Pakliže úřad žádosti nevyhoví (rozhoduje vedoucí služebního úřadu), může státní zaměstnanec/zaměstnankyně podat odvolání.

PRÁCE Z JINÉHO MÍSTA (TELEWORKING)

Pokud jde o práci z jiného místa, není možné, aby osoba v maltském služebním úřadu pracovala tímto flexibilním způsobem 5 dní v týdnu. Státní

zaměstnanec/zaměstnankyně musí pracovat minimálně dva dny v úřadu. Podmínky upravuje dohoda, kterou uzavírá úřad se zaměstnancem/zaměstnankyní a která je platná po dobu jednoho roku. V dohodě je upravena také dostupnost, resp. dosažitelnost zaměstnance/zaměstnankyně (v určitou dobu). Podmínky ochrany zdraví a bezpečnosti při práci z jiného místa jsou podobné jako v České republice – odpovědnost má služební úřad. Na Maltě ale dosud neřešili případ, kdyby se zaměstnavatel bránil přijetí odpovědnosti za úraz, k němuž došlo při výkonu práce z jiného místa. Maltská právní úprava by měla být podle zástupkyně maltské komise zpřesněna.

Maltská komise pro podporu rovnosti se snaží poukazovat na to, že zaměstnanci/zaměstnankyně jsou a musí být flexibilní. Péče o dítě či závislého seniora/seniorku někdy vyžaduje přerušování práce. Proto zaměstnavatelům/zaměstnavatelkám (úřadům) doporučuje, aby se soustředili na výsledky práce (results oriented) než na časové rozmezí výkonu práce (time oriented). Důležitou roli hraje důvěra mezi úřadem a státním zaměstnancem/zaměstnankyní.

PODPORA SLAĎOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM OSVĚTY A VZDĚLÁVÁNÍ

Maltská komise organizovala několik osvětových a vzdělávacích akcí pro zaměstnavatele ve veřejném sektoru (zaměstnance/zaměstnankyně a zaměstnavatele/zaměstnavatelky).

Ukázalo se, že v případě práce z jiného místa je důležité, aby se zaměstnanci a zaměstnankyně necítili izolováni/y od kolektivu a zároveň se konaly pravidelné týmové porady či akce. Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří nepracují z jiného místa, by měli mít jednoznačnou informaci, že ostatní kolegové a kolegyně pracující z jiného místa svou práci skutečně vykonávají a doma kupříkladu „neodpočívají“. Dobrá komunikace vedoucího pracovníka/pracovnice by měla zabránit vzniku animozit na pracovišti.

Oddělená setkávání úředníků/úřednic a jejich nadřízených jsou také důležitá – pracující jsou pak mnohem otevřenější, pokud nejsou v místnosti přítomni jejich nadřízení/é. Touto formou je možné přijít na nějaká doporučení vedoucí ke zlepšení sladění.

Pokud jde o stížnosti, mnoho stížností komise neřešila vyšetřovacím způsobem, ale mediačními technikami.

Sama Komise se snaží jít příkladem a umožnit využívat opatření předvídaná kodexem. Jelikož je Komise tvořena poměrně malým týmem (10–12 lidí), za nejdůležitější věc na pracovišti je považována komunikace mezi členy a členkami Komise. V jednom případě byla využita možnost práce z domu po dobu

5 dnů v týdnu, a to pro zaměstnankyni žijící v zahraničí. Toto sladovací opatření se vyplatilo. Flexibilita se očekává od všech zaměstnanců a zaměstnankyň.

DOPORUČENÍ PRO ČESKOU STÁTNÍ SLUŽBU

Podpora péče o děti předškolního a školního věku by měla být podporována napříč veřejným sektorem v celé Evropě – zvýšení potenciálu dětských skupin v České republice je věc, které by měly české úřady věnovat vyšší pozornost.

VI.

Rovné zacházení nad rámec genderových rolí

ANNALISE FRANTZ

Annalise Frantz (Senior Projects Executive, Maltská Národní komise pro podporu rovnosti) popsala opatření dostupná pro veřejnou správu a zaměstnance a zaměstnankyně veřejného sektoru se zaměřením na opatření vstřícná k rodině (family-friendly measures) od jejich zavedení přes hodnocení až po uzavření dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Annalise Frantz zdůraznila, že je důležité, aby pracoviště měla stanovené postupy pro dobrou správu a transparentnost vztahující se na všechny zaměstnance a zaměstnankyně. Vysvětlila také, proč jsou pravidelné schůzky zaměstnavatele se zaměstnanci a každoroční vyhodnocení dohod důležitými součástmi procesu. Annalise Frantz hovořila o výhodách flexibilního pracovního prostředí. Při probírání hlavních důvodů neposkytnutí smlouvacích opatření zaměstnanci či zaměstnankyni, kteří o ně požádají, došlo i k diskuzi o otázkách, jako jsou např. profesní požadavky. Annalise Frantz upozornila, že je nutné lépe porozumět jednotlivým druhům smlouvacích opatření, jelikož různá opatření jsou schopná uspokojit různorodé profesní požadavky. Je důležité, aby orgány pro rovné zacházení šířily informace prostřednictvím školení, konferencí a informací nahraných na webové stránky. Národní komise pro podporu rovnosti na Maltě tyto iniciativy podporuje prostřednictvím ocenění Equality Mark (Značka rovnosti) udělovaného subjektům, které takové postupy uplatňují, a prostřednictvím projektových činností. Na závěr zdůraznila důležitost orientace na výsledek, a nikoliv na čas, což zajistí nejen výkon zaměstnanců a zaměstnankyň, ale díky nalezení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem také kvalitu jejich života.

Annalise Frantz představila aktivity v rámci projektu Národní komise pro podporu rovnosti s názvem Rovné zacházení nad rámec genderových rolí (Equality Beyond Gender Roles), což je projekt financovaný z programu Práva, rovnost a občanství z let 2014 až 2020 (Right, Equality and Citizenship Programme 2014–2020) zaměřující se na roli mužů při dosahování rovnosti pohlaví, smlouvání pracovního a soukromého života a opatření vstřícných k rodině. Vysvětlila, že projekt vznikl kvůli statistickým údajům, ze kterých vyplývalo, že smlouvací opatření využívají především ženy, což negativně ovlivňuje jejich kariérní růst a přispívá k rozdílu v odměňování žen a mužů

a k rozdílu ve výši důchodů. V projektu je navíc také zdůrazněno, že sladování pracovního a soukromého života je nutné pro ženy i muže a že muži by se měli na rodinném životě podílet více než pouze zastávat očekávanou roli živatele. Tento přístup pomáhá mužům i ženám dosáhnout ekonomické nezávislosti a sladění pracovního a osobního života. Projekt je zaměřen na 3 cílové skupiny: studenty a studenty, zaměstnavatele a širokou veřejnost. Interaktivní aktivita s názvem „Divadlo ve vzdělávání“ (Theatre in Education) byla zacílena na žáky ve věku 14 až 16 let²². V rámci těchto interaktivních vystoupení měli žáci a studenti za úkol zpochybnit stereotypní názory. Na starší studenty v postsekundárním a terciárním vzdělávání se zaměřila aktivita, v rámci které realizátoři projektu navštěvovali s karavánem různé školy a ptali se tamních studentů na jejich zkušenosti ohledně rovnosti žen a mužů, rovné ekonomické nezávislosti, sdílení domácích povinností a sladování pracovního a soukromého života. Názory studentů na dané téma byly společně s fotografií průběžně nahrávány na facebookovou stránku Národní komise pro podporu rovnosti²³. Vznikla tak interakce na sociálních médiích a široká veřejnost byla průběžně informována prostřednictvím Facebooku. Na závěr se studenti zúčastnili celodenní konference na Maltské univerzitě, která zahrnovala řadu debat, hudební produkci a výstavu fotografií s cílem propagovat důležitost sladování pracovního a soukromého života.

Za účelem zvyšování povědomí o sladování pracovního a soukromého života se také konala snídane pro zaměstnavatele. Panelové diskuse o sladovacích opatřeních se zaměřovaly na jejich ekonomický a finanční dopad, kvalitu života zaměstnanců a výhody i překážky, kterým čelí jak zaměstnavatelé, tak i zaměstnanci a zaměstnankyně. Po této snídani následovaly dvě konzultační porady pro zástupce a zástupkyně společností různých velikostí. Tato jednání byla inovativní v tom, že společnosti z různých oborů mohly společně probírat výhody i hlavní problémy ve vztahu k poskytování sladovacích opatření. Národní komise pro podporu rovnosti zajistila, aby se těmito tématy zabývali v podrobných diskuzích s příklady osvědčených postupů a Komise nakonec také poskytla pokyny pro vytvoření postupů pro sladování pracovního a soukromého života, které byly projednány na předchozím jednání²⁴. Ke zdůraznění důležitosti sladování pracovního a soukromého života byl vytvořen animovaný klip týkající se sladovacích opatření²⁵.

²² http://ncpe.gov.mt/en/Documents/Projects_and_Specific_Initiatives/Equality%20Beyond%20Gender%20Roles/Theatre%20in%20Education%20Sessions%20pics.pdf

²³ http://ncpe.gov.mt/en/Documents/Projects_and_Specific_Initiatives/Equality%20Beyond%20Gender%20Roles/Roving%20Van%20Photos.pdf

²⁴ http://ncpe.gov.mt/en/Documents/Projects_and_Specific_Initiatives/Equality%20Beyond%20Gender%20Roles/Drafting%20a%20Policy.pdf

²⁵ <https://youtu.be/GBF-TOAAYyM>

Aktivity zaměřené na širokou veřejnost byly různorodé. Nejprve se jednalo o událost ve Vallettě, hlavním městě Malty. Ta byla veřejná a jejím cílem bylo bořit stereotypy v maltském jazyce prostřednictvím hudby, literatury a dramatu. Tuto událost propagovaly různé iniciativy v televizním vysílání, zejména šlo o propagační činnost pracovníků Komise a odznáčkovou kampaň, při které si známí moderátoři a moderátorky připnuli do klopky odznáček na podporu sladování pracovního a soukromého života. Poslední kampaň v rámci projektu spočívala v představení lidí jako vzorů pro správné chování. Tato kampaň se soustředila na 5 mužů, kterým se podařilo sladit pracovní život s osobním tím, že přijali některá sladovací opatření. Příběhy těchto osobností byly vysílány v televizi a dále šířeny na webových stránkách a Facebooku Národní komise pro podporu rovnosti²⁶. Všechny zmiňované aktivity jsou k dispozici na webových stránkách Národní komise pro podporu rovnosti²⁷.

²⁶ <https://youtu.be/dvAkpLt0kiE>

²⁷ http://ncpe.gov.mt/en/Pages/Projects_and_Specific_Initiatives/Equality-Beyond-Gender-Roles.aspx

VII.

Kontrola nepoměru mezi muži a ženami (gender bias check) jako nástroj auditu

CHARLOTTE KASTNER

S cílem přispět k podpoře rovnosti provedla Federální antidiskriminační agentura (FADA) ve spolupráci s Harriet Taylor Mill Institute na Berlínské škole ekonomie a práva (HTMI na SEL) projekt financovaný Evropskou unií s názvem „Podpora ekonomické nezávislosti žen a mužů – s použitím kontroly nástroje nepoměru mezi muži a ženami (gender bias check)“. Tento projekt byl zahájen v lednu roku 2016 a ukončen dne 31. srpna 2017.

Cílem projektu bylo poskytnout soukromým společnostem a subjektům veřejné správy soubor vědecky podložených analytických nástrojů, které mohou použít k provádění systematického auditu rovného zacházení s muži a ženami v oblastech personální politiky v nemzdové oblasti. Tento vědecky podložený soubor nástrojů vyvinuly akademické pracovnice Dr. Andrea-Hilla Carl, Dr. Andrea Jochmann-Döll a Dr. Karin Tondorf.

Soubor nástrojů byl vyvinut, aby

- odhalil jakýkoli případ diskriminace na základě pohlaví v oblastech personalistiky, jako jsou nabídky pracovních pozic, výběr zaměstnanců (nábor a kariérní růst), pracovní a zaměstnanecké podmínky, další odborné vzdělávání, hodnocení výkonu, potenciál, odborné schopnosti a pracovní doba,
- poskytl podněty a impulsy pro odstranění zjištěné diskriminace a pro preventivní opatření k zamezení nerovného zacházení, a
- podpořil rovné příležitosti pro ženy a muže z provozního hlediska.

Kontrola nepoměru mezi muži a ženami (gender bias check) vychází ze zákazu diskriminace uvedeného ve směrnici Evropského parlamentu a Rady 2006/54/ES, který byl v roce 2006 začleněn do německého práva jako *antidiskriminačního zákona* (General Equal Treatment Act, AGG). Kontrola nepoměru mezi muži a ženami, která podrobněji analyzuje pracovní a zaměstnanecké podmínky, doplňuje kontrolu platové rovnosti (Pay Equality Check, eg-check.de), která již byla zavedená a testovaná v praxi a která se zaměřuje pouze na stanovení rozdílů ve mzdách souvisejících s pohlavím. Oba soubory nástrojů mají obdobnou strukturu.

Rovnost mezi muži a ženami není jen právním požadavkem, je také ekonomicky výhodná, pokud jde například o přilákání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců a zaměstnankyň nebo v období strukturálních změn. Kontrola nepoměru mezi muži a ženami například umožňuje

- vytvářet nabídky pracovních pozic tak, aby zaujaly stejnou měrou ženy i muže,
- vybírat zaměstnance a zaměstnankyně systematictěji a transparentněji,
- spravedlivěji hodnotit výkon, potenciál a odborné schopnosti zaměstnanců a zaměstnankyň,
- podpořit vedoucí, aby řídili své zaměstnance a zaměstnankyně citlivě a bez předsudků,
- zatraktivnit pracovní a zaměstnanecké podmínky pro ženy a muže,
- vhodně zaměřit koncept dalšího odborného vzdělávání společnosti ve vztahu k ženám a mužům,
- získat podněty a impulsy pro zavedení pracovní doby příznivější pro rodinný život.

Kontrola nepoměru mezi muži a ženami je rovněž užitečná při dalším vývoji konceptu diverzity či plánu rovnosti a při zlepšování nebo posilování pověsti společnosti jako společnosti orientované na rovnost.

PŘEHLED OBLASTÍ A NÁSTROJŮ AUDITU

Kontrolu nepoměru mezi muži a ženami je možné použít pro audit šesti různých oblastí personalistiky ve vztahu k rovnosti žen a mužů. Pro tento přezkum jsou dostupné tři typy nástrojů: statistika, procesní analýzy a párovaná srovnání.

Statistika: Jedná se o přímá statistická srovnání anonymizovaných provozních údajů týkajících se dané oblasti auditu, které se liší podle pohlaví. Tyto statistiky napomáhají transparentnosti a poukazují na možnou diskriminaci.

Procesní analýzy: Obsahují návodné otázky týkající se dané oblasti auditu, které zjišťují jakoukoli nerovnost v předpisech a postupech společnosti a mohou odhalit případnou diskriminaci a prostor pro rozšíření rovnosti příležitostí. Každá procesní analýza také v závěru obsahuje oddíly „Souhrn“ a „Závěr“, které je potřeba vyplnit.

Párovaná srovnání: Přímým anonymním srovnáním zaměstnance a zaměstnankyně je možné poukázat na diskriminaci na individuální úrovni.

Dále je uveden počáteční přehled oblastí a nástrojů auditu:

Oblast auditu	Statistika	Procesní analýza	Párová srovnání
Nabídky pracovních pozic		✓	
Výběr zaměstnanců a zaměstnankyň	✓ Nábor ✓ Kariérní růst	✓	✓
Pracovní a zaměstnanecké podmínky	✓ Zaměstnání ✓ Zdraví	✓	
Další odborné vzdělávání	✓	✓	✓
Ocenění	✓	✓	✓
Délka pracovní doby	✓	✓	

V PRAXI: POUŽITÍ KONTROLY NEPOMĚRU MEZI MUŽI A ŽENAMI (GENDER BIAS CHECK)

Kontrolu nepoměru mezi muži a ženami může použít jakákoli společnost **nezávisle**. V pilotní fázi se auditu v každém z případů účastnili dva vědeckí pracovníci, kteří zajišťovali jeho odborné vedení. Pilotní společnosti považovaly tuto **podporu** za rozumnou a užitečnou, a obecně se proto doporučuje využít při aplikaci nástrojů kontroly nepoměru mezi muži a ženami externí podporu a poradenství.

Kontrolu společnosti, ať již samostatně, či s podporou odborníků, se doporučuje provést v následujících **šesti krocích**:

Krok č. 1: Vytvoření projektové skupiny v rámci společnosti

- Úkol: Provedení auditu s použitím kontroly nepoměru mezi muži a ženami
- Pracovní atmosféra: Otevřená diskuze o různých názorech a sebekritická analýza
- Složení: Personální oddělení, výbor pracovníků nebo zaměstnanců, pověřenec pro rovnost a/nebo různorodost, příp. další zaměstnanci
- Průběh: Půldenní úvodní workshop, na kterém budou poskytnuty informace o kontrole nepoměru mezi muži a ženami, jmenován projektový manažer, vymezeny odpovědnosti, pravidla zastupování a další pravidla pro spolupráci

Krok č. 2: Volba oblastí a nástrojů auditu

- Provedeno v rámci úvodního workshopu
- Oblasti auditu mohou být stanoveny selektivně nebo postupně ve stanovených časových intervalech

- Kritéria pro výběr: Kontrola efektivity již zavedených opatření rovného zacházení nebo předpokládaných potřebných opatření nebo kontrola plánovaných opatření v oblasti personalistiky nebo společenských smlouvách

Krok č. 3: Shromážďování a zpracování dat a informací

- Pro statistiku: Osobní údaje ve vztahu k vybrané oblasti auditu
- Pro procesní analýzy: Kolektivní smlouvy, společenské smlouvy či smlouvy o poskytování služeb, pokyny a další interní dokumenty
- Pro párovaná srovnání: Individuální anonymizované údaje
- Potřebný čas: Závisí na správě provozních údajů a informací

Krok č. 4: Použití vybraných nástrojů

- V rámci analytických workshopů: Analýza statistických údajů, zpracování otázek procesních analýz, hodnocení párovaných srovnání
- Doba trvání: Přibližně jeden den na každou oblast auditu
- Požadováno předsedání diskuzi a dokumentace diskuze a jejích výsledků

Krok č. 5: Sepsání zprávy o výsledcích

- Zpracovává člen projektové skupiny nebo externí poradce
- Shrnutí zjištění z analytických workshopů
- Základ pro plánování a realizaci opatření a cílů
- Zejména pro vnitřní účely, ale také pro PR účely a jako požadavek pro získání osvědčení od agentury FADA

Krok č. 6: Vytváření opatření nad rámec auditu

- Provedeno během závěrečném workshopu
- Doplnění opatření navržených v rámci analytických workshopů
- Plánování konkrétní realizace opatření
- Plánování vnitřní a vnější komunikace (zveřejnění, diskuze)

Mezi **zdroje** potřebné k přezkumu rovnosti s pomocí kontroly nepoměru mezi muži a ženami zaprvé patří zaměstnanci a čas potřebný k provedení práce projektové skupiny, příprava materiálu a organizace a následná setkání po různých workshopech. Zadruhé se k nim řadí finanční zdroje nutné na cestovní výdaje, pracovní materiály a provoz projektové skupiny a případné poplatky a cestovní výdaje externích poradců.

OD TESTOVÁNÍ K PRAXI: MOŽNOSTI PŘEVODU A UDRŽITELNOST

Návrhy pro podporu rovných příležitostí pro ženy a muže ve společnostech nebo orgánech státní správy vznikají již na analytických workshopech; poté jsou zdokumentovány a začleněny do zprávy o výsledcích. Tyto návrhy jsou v závěrečném workshopu znovu projednány, zhodnoceny a je stanovena jejich priorita. V období mezi analytickými workshopy a závěrečnými workshopy je možné určit nové aspekty či podat další dodatečné návrhy. Může je předložit jednotlivý člen projektové skupiny nebo je může vyvinout projektová skupina společně.

Poté, co projektová skupina zvolí opatření na podporu rovnosti žen a mužů, musí být dohodnuty konkrétní kroky k realizaci těchto opatření rovného zacházení. V zásadě mohou tyto kroky zahrnovat tři úrovně realizace:

ZAHRNUTÍ DALŠÍCH OSOB A FUNKCÍ

Osoby a funkce ve společnosti nebo ve orgánu státní správy, které by měly být zahrnuty při implementaci opatření, záleží částečně na rozhodovacích pravomocích projektové skupiny. Lze si například představit, že rozhodnutí o individuálních opatřeních rovnosti musí být přijata na konkrétních stupních managementu nebo správy společnosti, jako je řídicí výbor nebo představenstvo, odpovědní vedoucí pracovníci, výbory nebo instituce. Na druhou stranu je také možné skupinu rozšířit z hlediska obsahu. Pokud se například opatření týká školení vedoucích pracovníků, měly by být výsledky projednány s osobami odpovědnými za další školení.

INFORMOVÁNÍ OSTATNÍCH O VÝSLEDČÍCH ANALÝZY A PLÁNOVANÝCH OPATŘENÍCH

Způsob, jakým se zveřejňuje projekt auditu, jeho výsledky a opatření, která je nutno přijmout, hraje významnou roli při dosahování trvalého pozitivního účinku. Vnitřní i vnější komunikace by proto měla být pečlivě naplánována.

Pokud přezkum ukázal, že „vše je naprosto v pořádku“, na základě vnitřní komunikace dojde k ocenění osob odpovědných za dobrý výkon v oblasti rovnosti; tyto informace pomohou zlepšit pověst společnosti směrem dovnitř i navenek. Pokud byla opatření na zlepšení rovného zacházení s muži a ženami

vytvořena a naplánována, vnitřní a vnější komunikace o této skutečnosti zdůrazní, že společnost nebo správní orgán dodržují závazek rozvíjení rovných příležitostí či předcházení nerovnosti.

PLÁNOVÁNÍ IMPLEMENTACE OPATŘENÍ: KDO, CO, KDY, JAK?

Implementaci opatření pro podporu rovnosti je nutné detailně naplánovat. U složitějších opatření bude zřejmě nutné vytvořit samostatné projektové skupiny a přistupovat k těmto opatřením pomocí metod a technik projektového managementu. To umožní zahájit a především kontrolovat proces zvyšování povědomí všech zaměstnanců o záležitostech rovnosti a rozvoj organizace zaměřené na rovnost.

DALŠÍ INFORMACE

Kompletní soubor nástrojů kontroly nepoměru mezi muži a ženami je dostupný v anglickém jazyce ke stažení zdarma na adrese www.gb-check.de/english. Dále je k dispozici krátká zpráva, která se týká vývoje souboru nástrojů, a podrobně vysvětluje jednotlivé nástroje.

S jakýmkoli dalšími dotazy se obraťte na projektovou koordinátorku Charlotte Kastner (charlotte.kastner@ads.bund.de).

VIII.

Sladování pracovního a soukromého života ve veřejném sektoru: Pozitivní příklady a rizikové faktory

AGNES UHERECZKY, ZOLTÁN VADKERTI

ÚVOD

Organizace Work-Life HU byla založena v roce 2014. Provádí výzkum, informuje a poskytuje a konzultace ve vztahu ke sladování pracovního a soukromého života a zavádění managementu sladování. Organizace WorkLife HUB se zaměřuje na vytvoření modelu řízení sladování pracovního a soukromého života. V souladu s náplní práce organizace se prezentace soustředila na předložení správných a nesprávných postupů při sladování pracovního a soukromého života na úrovni společnosti. Velká část negativních a škodlivých zkušeností pracujících rodičů má původ v nedostatku struktury, postupů a transparentnosti. Prezentace se proto zaměřila na několik inspirujících postupů a upozornila na rizika, se kterými se řečníci během své profesní dráhy setkali.

OBSAH PREZENTACE:

- poskytnout přehled problematiky sladování soukromého a pracovního života,
- vyzdvihnout úspěšné příklady z různých oblastí,
- upozornit na potenciální rizikové faktory a úskalí,
- pomoci vám začít nebo zlepšit stávající iniciativy.

ARGUMENTACE VE PROSPĚCH SLADOVÁNÍ SOUKROMÉHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA

Argumentace ve prospěch sladování pracovního a soukromého života byla krátce představena v následujícím pořadí:

1. Diagnóza, porozumění výzvám a problematickým bodům

- 1.1 Povaha práce
- 1.2 Kultura v organizaci
- 1.3 Zapojená oddělení
2. Poradní skupina ke sladování a aktivní zapojení vedení
3. Faktory úspěchu
4. Plán shromažďování informací
5. Kalkulace opatření
6. Komunikace

V úvodu prezentace Zoltán Vadkerti podrobně hovořil o dokumentu s názvem Návod pro podporu sladování pracovního a soukromého života u orgánů veřejné správy – Sladování pracovního a soukromého života ve veřejném sektoru, který měli účastníci konference k dispozici ve svých složkách. Představil tyto pokyny a zdůraznil, že se jedná o pracovní nástroj používaný v organizaci WorkLife HUB při spolupráci s institucemi, organizacemi a společnostmi.

Dále vysvětlil, že například v nedávném projektu institutu EIGE byla tato metodologie využita při vytváření argumentace pro začlenění více žen do sektoru informačních a komunikačních technologií. Koncept argumentace byl vyvinut a vytvořen prostřednictvím konzultací a projektů. Na toto téma organizace WorkLife HUB vytvořila také webinář. Účastníkům konference bylo doporučeno, aby se s obsahem této série webinářů seznámili,²⁸ a prohloubili si tak povědomí o tomto tématu.

Zmínil také, že příklady vybrané v této prezentaci vychází z případových studií a předkládají příklady z různých institucí. Kdykoli to bylo možné, odkazovali se řečníci na Pokyny a jejich hlavní části: povahu práce, kulturu organizace, zapojená oddělení a hlavní problémy, které motivovaly vznik této iniciativy.

Z předložených příkladů vyplynulo, že pro postupy zavádění opatření pro sladování pracovního a soukromého života neexistuje žádné univerzální řešení. Bylo také zdůrazněno, že tito dva řečníci znali některé z příkladů z osobní zkušenosti a některé z výzkumů z různých částí světa. Každý předložený příklad byl odlišný a měl nepatrně odlišný pohled na téma sladování pracovního a soukromého života.

Prezentace se soustředila na dosažení dvou cílů: předložit inspiraci pro postupy sladování pracovního a soukromého života (správné i nesprávné) a odkázat se těmito příklady na dokument věnovaný zavádění sladovacích opatření, který měli účastníci konference k dispozici. Předložením příkladů řečníci upozornili na výzvy, problematické body a hlavní rizikové faktory.

²⁸ <http://worklifelifehub.com/webinars>

KDO NESE ODPOVĚDNOST?

Jedním ze základních kamenů pro vytváření spolehlivé argumentace je zjistit, kdo je odpovědný za sladování pracovního a soukromého života v jednotlivých organizacích. Uvádí se, že v takové roli by mohla být následující oddělení:

- Oddělení HR: odpovídá za rovnost pohlaví, diverzitu, přitahování a udržení talentů, výkon.
- Bezpečnost a ochrana zdraví organizace: duševní a tělesné zdraví, zdraví matky, prevence.
- IT: stávající systémy, současná infrastruktura, cloud, mobilní zařízení.
- Právní oddělení: ochrana osobních údajů, nediskriminace, transparentnost.
- Správa budovy: prostor jako multifunkční služba, práce podle aktivit.

ZLEPŠOVÁNÍ VYUŽITÍ RODIČOVSKÉ DOVOLENÉ

Příklad nemocnice Berlin Charité (přilákání a udržení talentovaných zaměstnankyň): V reakci na vytrvalost komisařů pro rovné příležitosti zastupujících ženy a chybějící síť podpory otců zřídila nemocnice Charité – Universitätsmedizin Berlin pozici „zástupce otců“. Pověřenec pro otce slouží jako kontaktní místo pro zaměstnance, kteří uvažují o péči o své dítě s využitím rodičovské dovolené. Zde se mohou informovat o právních a smluvních podmínkách, ujasnit si nevyřešené otázky a vyhledat morální podporu při realizaci svého projektu.

Uplatňování hlediska rovnosti mužů a žen (gender mainstreaming) – HR/kvalita života: jako příklad bylo zmíněno ministerstvo financí z Belgie (letáková kampaň).

Potenciální rizikové faktory rodičovské dovolené: stigmatizace, degradace, propuštění. Zapojená oddělení: HR/kvalita života

JAK PRACUJEME (PRUŽNÁ PRÁCE)

Potenciál pro flexibilní pracovní postupy k použití v rámci samosprávy jako způsob:

- snižování nákladů na prostory a zařízení,
- zlepšování pověsti organizace a
- zvyšování úrovně produktivity.

V roce 2009 byl dokončen tříletý program úřadu hrabství Hertfordshire (Hertfordshire County Council) s názvem „Jak pracujeme“. V rámci tohoto programu byly kancelářské prostory redukovány z původních 51 kanceláří na tři hlavní základny v klíčových městech napříč hrabstvím, což se přímo týkalo 4 500 zaměstnanců úřadu v Hertfordshire. Program „Jak pracujeme“ byl samofinancován a „zvýšil motivaci a morálku, podpořil sdílení znalostí a informací, podpořil udržení pracovníků a zlepšil odborné schopnosti pracovníků“.

Cílem programu „Jak pracujeme“ bylo maximalizovat obsazenost prostoru a pracovních míst, zlepšit práci s dokumenty, dosáhnout jednotných norem v informačních a komunikačních technologiích, vyřešit nedokončené projekty v oblasti údržby v kancelářích, využít příjmy z kapitálu a snížit náklady.

Úřad hrabství Hertfordshire (HCC) nepřijímá vysoce normativní centralizovaný postup, místo toho podporuje vedoucí pracovníky a jejich týmy, aby přijali řešení, která se nejlépe hodí pro jejich činnost.

Vliv flexibilní práce: přístup úřadu v Hertfordshire k flexibilní práci vedl k

- zvýšené míře udržení pracovníků a snížil náklady na přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň,
- snížení špatné docházky,
- zlepšení morálky,
- vysoké míře využití flexibilní práce,
- vylepšení pověsti společnosti – získání ocenění pro zaměstnavatele v soutěži se soukromým sektorem přineslo organizaci uznání zvenčí a úřad v Hertfordshire byl mnohokrát vyzván, aby o svém programu flexibilní práce přednášel. Do povědomí se také dostal jako správná volba zaměstnavatele, což mělo za následek větší množství žádostí o zaměstnání v místních úřadech.

Rizikové faktory: Prepracování či nerealistické pracovní zatížení – prezentismus – kultura dlouhé pracovní doby, přezkum náborových postupů, téměř všechny pozice byly označeny jako práce na plný pracovní úvazek, ačkoli mnoho pozic by bylo vhodných i na částečný úvazek. Zapojená oddělení: Správa budovy, HR, IT.

SDÍLENÁ PRÁCE VE STÁTÍ SLUŽBĚ

Sdílená práce je výhodná pro zaměstnavatele i zaměstnance: zaměstnavatel pokryje plný pracovní úvazek, což je v některých oborech, např. péče o starší osoby či zdravotní péče, velmi důležité. Obě osoby sdílející pracovní pozici pracují na částečný flexibilní pracovní úvazek a domlouvají se mezi sebou na rozvržení práce, dovolených a kdy a kolik každý z nich odpracuje. Tomuto typu

práce výrazně napomáhají digitální internetová, mobilní a počítačová řešení. Ženy na vedoucích pozicích po návratu z mateřské dovolené nechtějí ohrožit svou kariéru, často by ale preferovaly zkrácenou pracovní dobu. Hlavním problémem je výběr spolupracovníka/spolupracovnice do tandemu: musí jít o vztah založený na důvěře, aby bylo možné dohodnout pracovní dobu, výši mzdy, výhody a sdílení odpovědnosti za samotnou práci.

- Spojené království²⁹: Vyhledávač sdílených pracovních pozic ve státní službě je online databází sdílené práce, která státním zaměstnancům a zaměstnankyním pomáhá orientovat se v nabídkách tak, aby našli vhodné průniky pro sdílenou práci s jinými státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Tato stránka slouží pouze stávajícím státním zaměstnancům. Vytvořena byla službou Civil Service Resourcing. K dnešnímu dni se na platformu zaregistrovalo 2 000 úředníků a úřednic. Zajímavým aspektem je poptávka ze strany mužů ve věku nad 55 let – proč tomu tak je? Ke konci své kariéry by tito muži rádi plynule přešli do důchodu, pracovali méně, ale přitom zůstali aktivní. Požádat o částečný pracovní úvazek je však pro ně ponižující, „zženštilé“ a takovou práci si spojují s méně kvalitními úkoly. Sdílená práce také umožňuje mezigenerační přenos znalostí.
- Německo: v péči o starší osoby a o osoby s postižením – systém samostatného rozpisu služeb pomáhá i pacientům, pracovníci na sdílené pozici mohou být odpovědní za stejnou osobu a mohou se starat o „klienty“ ve stejných kritických časech (rána nebo večery, přestávky na oběd atd.).

Potenciální rizika: nedorozumění, pro koho je to určeno, co to znamená pro danou osobu, její kariéru a státní službu. Zapojená oddělení: HR, diverzita na pracovišti, IT.

PROGRAMY POMOCI ZAMĚSTNANCŮM A SKUPINY ZDROJŮ

Kanada: Program pracovní skupiny EAP byl zaveden, aby pomohl zaměstnancům a zaměstnankyním vlády provincie Manitoba³⁰ (včetně zaměstnanců státem řízených společností a agentur) a jejich rodinám vypořádat se s problémy předtím, než vážně ovlivní jejich rodinný a pracovní život. Program nabízí široké spektrum služeb profesního poradenství a ostatních specializovaných služeb osobních a rodinných problémů a problémů týkajících se práce a podporuje jej vedení a odbory:

²⁹ <https://www.civilservicejobshare.service.gov.uk/>

³⁰ <http://www.gov.mb.ca/csc/aboutcsc/efap/wellness.html#brochures>

- řešení sporů a zásahy na pracovišti,
- konzultace či školení pro vedoucí pracovníky zabývající se problémy s chováním na pracovišti, jako je deprese, duševní zdraví a závislosti,
- mediační služby dostupné pro řešení sporů na pracovišti včetně sporů mezi zaměstnanci, sporů zaměstnanec se zaměstnavatelem a sporů zaměstnanec s vedoucím pracovníkem,
- hodnocení na pracovišti: diagnostika ke zlepšení blahobytu organizace, pokud se objeví ukazatele, jako je snížená spolupráce, nižší spokojenost nebo nesoulad.

Potenciální rizikové faktory: snížená pracovní výkonnost, řešení sporů, zásahy na pracovišti, rodinné poradenství a zvládání traumat. Zapojená oddělení: HR, bezpečnost a ochrana zdraví.

INOVATIVNÍ SLUŽBY

Propojení generací: Centrum péče o starší osoby a společně také o děti; mezigenerační interakce však nespočívá pouze v umístění jeslí nebo školky do domova pro seniory. Zahrnuje plánovanou interakci mezi staršími osobami a studenty univerzit, žáky či mladými různého věku a za různých okolností.

Potencionální rizikové faktory: zatěžování zaměstnanců mnoha iniciativami, které nejsou propojené a nepůsobí synergicky. Zapojená oddělení: HR, vedení, správa budovy.

TRANSPARENTNOST A KULTURA

USA: Nejlepším pracovním prostorem je online portál, který poskytuje informace o různých správních orgánech a agenturách státní služby z pohledu zaměstnanců.

Každoročně vyhlašovaná nejlepší místa pro práci ve federální vládě vytváří nezisková, nezávislá organizace Partnership for Public Service. Hodnocení za rok 2016 zahrnuje názory více než 421 000 státních zaměstnanců a zaměstnankyň z 379 federálních organizací na široké spektrum pracovních témat. Od prvního vyhlášení v roce 2003 hodnocení poskytuje mechanismus, jak posuzovat výkon vedoucích agentur s ohledem na zdraví jejich organizací, a slouží jako včasné varování, že se agentura může dostávat do problémů. Hodnocení taktéž nabízí postupy ke zlepšení situace.

Průzkum mezi zaměstnanci, z čeho vychází a podle čeho jsou vytvořené kategorie. To je důvod, proč klademe důraz na důležitost dat a dostupných informací.

Potenciální rizikové faktory: Nedostatek transparentnosti, nevyomezené cíle a úkoly, vysoká fluktuace, problém s atraktivitou. Zapojená oddělení: HR, bezpečnost a ochrana zdraví.

ZÁVĚRY:

- Nenechte se paralyzovat obavami! – Začněte v malém, uče se z chyb a postupujte kupředu.
- Ať už máte v plánu cokoli, je pravděpodobné, že už to někdo vyzkoušel.
- Předem definujte ukazatele, podle kterých budete hodnotit a vykazovat.
- Neustálá komunikace je nezbytně nutná!
- Vyhýbat se službám neslučitelným s potřebami zaměstnanců je nezbytně nutné!
- Flexibilita se ve státní službě neuplatňuje důsledně.
- Věrnost a oddanost státní službě – podmínky služby jsou narušeny, věrnost a oddanost službě upadá a v dlouhodobém horizontu dojde ke zhoršení kvality veřejné služby.

IX.

Návod pro podporu sladování pracovního a soukromého života u orgánů veřejné správy

AGNES UHERECZKY, ZOLTÁN VADKERTI

1. DIAGNÓZA – POROZUMĚNÍ VÝZVÁM A PROBLEMATICKÝM BODŮM

Prvním krokem je zjištění, co pro organizaci znamená nesoulad mezi pracovním a soukromým životem z hlediska nákladů. Pro organizaci může být problematickým bodem například nedostatek žen na vedoucích pozicích, ztráta talentovaných zaměstnanců a zaměstnankyň a obtíže při jejich náboru, vysoká fluktuace nebo nízké zapojení zaměstnanců atd. Organizace musí tyto problematické body odhalit, aby byla schopná pozdvihnout postavení sladování pracovního a soukromého života z něčeho, co je bráno jako „volitelné“, na záležitost, která je „povinná“, a iniciovat tak trvale udržitelnou změnu.

Abyste mohli ve vaší organizaci iniciovat změny a sladit tak pracovní a soukromý život vašich zaměstnanců a úředníků, je důležité zvážit následující aspekty:

1.1 Povaha práce

Skládá se vaše pracovní síla především z kancelářských pracovníků, nebo se část vašich zaměstnanců zaměřuje na poskytování služeb klientům, občanům, pacientům? Jak plánujete sladit pracovní a soukromý život všech zaměstnanců vaší organizace? Jakým výzvám budete čelit? Jak jste doposud vycházeli vstříc odlišnostem? Vzniká napětí a probíhají jednání s odborovými organizacemi?

To je obzvlášť důležité, neboť jedním ze způsobů sladění pracovního a soukromého života nebo dosažení flexibility práce je proměna způsobu vedení od prezentismu k vedení podle cílů. Vedoucí jednotlivých úseků nesou velkou odpovědnost při stanovování cílů jednotlivců i týmů a zavedení spravedlivého

doprovodného systému hlášení – to je zásadní pro umožnění zaměstnancům, aby pracovali kdykoli a odkudkoli – v souladu s pravidly zapojení.

1.2 Kultura v organizaci

Kultura v organizaci může zahrnovat vše od transparentnosti po rozhodovací proces, odpovědnost, rovnost mužů a žen a inkluzi. Určitými překážkami může být počet žen, které se vrací po mateřské/rodičovské dovolené do zaměstnání, poměr mužů, kteří čerpají rodičovskou dovolenou či různorodost zaměstnanců. O jakou kulturu vaše organizace usiluje? Jaké iniciativy jsou již zavedeny? Je ve vaší organizaci kultura, která podporuje výměnu zkušeností?

Komunikace a jazyk používaný v rámci organizace jsou klíčovými ukazateli kultury a také aspektem, který je nutné změnit tak, aby se každý zaměstnanec cítil bezpečně při jeho užívání ve vztahu k možnostem sladování pracovního a soukromého života (flexibilní práce, práce na dálku, dovolená). Pokud se v interní komunikaci objevují sarkastické poznámky, je nutné to změnit. Organizace, kterým se povedlo sladit pracovní a soukromý život, zavedly také nový jazyk přizpůsobený značně zaměstnavateli, ze kterého jsou vyloučeny škodlivé a diskriminující výrazy. Při přeměně kultury jsou nástroje vizuální a verbální komunikace velmi užitečné.

3.1 Zapojená oddělení

Sladování pracovního a soukromého života se často považuje za výhradní odpovědnost oddělení HR, zahrnutí jsou však i lidé na několika dalších pozicích, kteří musí pochopit svůj podíl na odpovědnosti za provádění požadovaných změn a podpoře iniciativ.

Oddělení IT: informační systém a hardware může být při práci z domova nebo ze vzdálených kanceláří nápomocný nebo naopak představovat překážku. Pracuje vaše organizace s bezpečným, cloudovým systémem? Mají pracovníci přístup k informacím a souborům odkudkoli? Dochází k potížím se zabezpečením a údaji? A co náklady na připojení k internetu, vyúčtování za telefon a ostatní výdaje vznikající z práce mimo pracoviště? Mají vaši zaměstnanci notebooky či telefony, mohou alespoň část administrativní práce a podávání zpráv provést z domova?

Správa budov: Skutečné místo výkonu práce má obrovský vliv na kvalitu života zaměstnance i na to, jak lidé pracují a co dělají. Spolu se „zpružněním“ práce je potřeba uvažovat o jiném rozvržení, neboť účel některých míst výkonu práce bude nutné změnit ze samostatných na místa vyžadující spolupráci. Existuje celá škála „typů míst výkonu práce“, které jsou vhodné pro různé etapy a aspekty práce, od míst podporujících spolupráci až po klidné prostory.

Určitou roli hraje také zařízení při zajišťování místností pro kojení, kanceláří pro rodiče s dítětem i celých zařízení pro péči o děti na pracovišti atd.

Společenská odpovědnost (CSR): Na spoustě pracovišť některé aspekty sladování pracovního a osobního života spadají pod společensky odpovědné podnikání – spravedlivá pracovní doba, péče o děti v rámci komunity atd. To je vhodné zkontrolovat a ujistit se, že nedochází ke zbytečnému zdvojení úsilí.

Bezpečnost a ochrana zdraví: Ve spojení s BOZP je velká šance na nalezení silného partnera pro sladování pracovního a soukromého života při vytváření fyzického pracovního prostředí, ale především při prevenci problému s duševním zdravím, jako je vyhoření, únava, úzkost atd. Oddělení BOZP mohou dokonce lépe pochopit a sledovat fyzické zdraví pečujících zaměstnanců, dopad menopauzy, zneužívání návykových látek, nedostatek spánku apod.

Vedoucí jednotlivých úseků: Vedoucí jednotlivých úseků nebo vedoucí oddělení jsou při sladování pracovního a soukromého života naprosto klíčoví. Musí mít pravomoci a nástroje ke zvládnání mnohem různorodější a proměnlivější pracovní síly, která může navíc působit mimo pracoviště.

2. VYTVOŘENÍ PORADNÍ SKUPINY KE SLADOVÁNÍ A AKTIVNÍ ZAPOJENÍ VEDENÍ

Jeden přesvědčený HR manager nebo jednatel tuto změnu sám prosadit nedokáže. Musí se jednat o týmové úsilí celé organizace. Je nezbytně nutné rozpoznat navrhovatele a zastánce opatření na různých úrovních organizace a přitom zajistit dostatečnou reprezentaci různých skupin lidí. Na jednu stranu se tímto rozloží odpovědnost a břemeno daného úkolu, ale na druhou stranu bude zajištěna transparentnost a odpovědnost od samého začátku. Tento proces bude spolehlivý pouze tehdy, pokud o něm budou otevřeně diskutovat, o všech chybách a počátečních úspěších.

Tato řídicí skupina, poradní skupina či komise (bez ohledu na její označení) pak může vedení předložit zjištěné problematické body společně s příslušnými čísly. Případně zapojte i externí experty či lidi z akademického prostředí, aby měly vaše argumenty větší váhu.

3. STANOVENÍ FAKTORŮ ÚSPĚCHU

Bez stanovení cílů a požadovaných výsledků bude obtížné udržet si růst a energii. Ze začátku to bude složité – neboť než se při jakémkoli procesu změny stanou nové skutečnosti normou, nastává období zmatků a nejednoznačností.

Dokud nejsou pravidla zapojení vysvětlena všem a dokud se všichni nepřizpůsobí novým pracovním návykům, nastává období rozpaků a mnoha otázek. Cíle proto musí být velmi jasné – být majákem pro reorganizaci a změnu kultury.

4. PLÁN SHROMAŽDOVÁNÍ INFORMACÍ A VYTVÁŘENÍ PLÁNU PROJEKTU, KDO DĚLÁ CO, KDY A JAK

Toto je velmi důležité, aby se organizace mohla společně posunout kupředu. Všichni musí věc podporovat, být zapojení, chápat požadovaný výsledek a také rozumět své úloze v procesu. Při vytváření postupů pro vzdálenou práci, například postupů flexibilní práce, mohou odbory a oddělení využít herní přístupy.

Aby bylo možné za ně nést odpovědnost, musí být některé údaje shromážděny před začátkem pilotní fáze a před spuštěním, aby se tak zachovalo institucionální vzdělávání a bylo umožněno hlášení i slavení úspěchů – krátkodobých i dlouhodobých. Může se jednat o tvrdá data z oddělení HR a výplatních pásek, ale i o měkké ukazatele vnímání.

5. VÝPOČET SKUTEČNÝCH NÁKLADŮ – VÝPOČET NÁKLADŮ A VÝHOD PROGRAMŮ SLAĎOVÁNÍ

Náklady nepředstavují vždy jen peněžní prostředky investované předem. Ne každá organizace bude investovat do infrastruktury péče o děti nebo zmodernizuje své IT systémy nebo pořídí notebooky – ačkoli mnohé z těchto investic ze změn logicky vyplývají. Náklady se v penězích ve veřejném sektoru mnohem obtížněji vypočítají, je však možné je poměřovat efektivitou, spokojeností zákazníků, pověstí a důvěryhodností. Stanovení „obchodně znějících“ cílů může být velmi užitečným cvičením i pro veřejný sektor.

Co tím organizace získá? To je opět možné vyjádřit finančně (snížená fluktuace, lepší docházka, více zaměstnanců vracejících se po rodičovské dovolené do zaměstnání, méně vyhoření atd.); naopak finanční vyjádření není nutné u faktorů, jako je zapojení zaměstnanců, lepší pracovní podmínky, kultura, vyšší kvalita služeb poskytovaných klientům a občanům apod.

6. SDĚLOVÁNÍ VÝSLEDKŮ – PŘÍPRAVA PREZENTACE O SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A SOUKROMÉHO ŽIVOTA

Každá organizace, které se podařilo sladit pracovní a soukromý život svých zaměstnanců, tento fakt inzeruje. Podtitulky a hashtagy, které je možné opakovaně používat ve veškeré komunikaci, nová terminologie atd. podporuje relevantní poselství a ovlivňuje jazyk organizace, kterým hovoří o tom, jak pracuje. Neostýchejte se použít vizuální a verbální komunikační nástroje, zprávy od vedení společnosti, plakáty, kampaně na sociálních sítích – jakýkoli nástroj, kterým posílíte vaše poselství, odradíte od stigmatizace a najdete více zastánců.

X.

Informace o lektorkách a lektorech

Frantz Annalise působí na pozici Senior Projects Executive v rámci Národní komise pro podporu rovnosti na Maltě. Již od roku 2009 spolupracuje na vedení projektů financovaných EU, dříve totiž působila jako projektová manažerka projektů financovaných z ESF v maltském řídicím orgánu. Annalise Frantz nyní odpovídá za oddělení fondů EU v rámci Národní komise pro podporu rovnosti na Maltě, kde podává žádosti a realizuje projekty financované EU z různých fondů, jako je Evropský sociální fond, fond PROGRESS a program Práva, rovnost a občanství. Annalise je členkou pracovní skupiny zaměřené na rovnost mužů a žen v rámci sítě Equinet, což je evropská síť orgánů pro rovné zacházení. Obdržela pozvání od sítě Equinet, aby ostatním institucím pro rovné zacházení poskytla školení o fondech EU. Annalise s významáním absolvovala obor Evropská studia a získala magisterský titul v oboru Diplomatická studia na Maltské univerzitě.

Kastner Charlotte od roku 2015 pracuje jako členka výzkumného oddělení německé Federální antidiskriminační agentury (FADA). Pracovala na projektu financovaném z prostředků Evropské unie „Podpora ekonomické nezávislosti žen a mužů – použití nástroje kontroly nepoměru mezi muži a ženami (gender bias check)“. Získala magisterský titul dokončením studia v oboru Výzkum v oblasti migrace a interkulturních studií a bakalářský titul v oboru Sociální a kulturní antropologie a arabská a islámská studia.

Kvasnicová Jana absolvovala studium na Právnické fakultě (2009) a Fakultě sociálních studií (2013, obory genderová studia a sociální antropologie) Masarykovy univerzity. Od července roku 2009 pracuje v Kanceláři veřejného ochránce práv, v oddělení rovného zacházení pracovala od jeho vzniku v prosinci 2009 na pozici zástupkyně vedoucího. Podílí se na výuce předmětu *Právní klinika diskriminace a rovné zacházení* vyučovaného na Právnické fakultě Masarykovy univerzity a předmětu *Gender a právo* vyučovaného na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity. Je jednou z vedoucích autorského kolektivu komentáře k antidiskriminačnímu zákonu pro Wolters Kluwer, a. s.

Maříková Hana je vědeckou pracovnící oddělení *Gender a sociologie* Sociologického ústavu AV ČR, v. v. i., kde pracuje od roku 1995. Zabývá se sociologií genderu, resp. genderovými nerovnostmi ve sféře soukromé i veřejné, konkrétně se zaměřuje na téma živelství a péče, kombinaci pracovního a soukromého života, genderové nerovnosti v politice a managementu, na rodinnou a sociální politiku. Publikuje v odborných časopisech a podílela se autorsky a editorsky na několika publikacích s genderovou problematikou (např. Pracovní dráhy žen, Živitelé a žitelky, Sólo pro soprán: O ženách v české politice aj.). Je členkou České sociologické společnosti a Genderové expertní komory. Působí v redakční radě časopisu Gender, rovné příležitosti, výzkum. Svou expertní znalost uplatňuje jako členka *Pracovní skupiny muži a rovnost žen a mužů* a jako členka Programového partnerství pro implementaci prioritní osy 1 investiční priority 1.2 OPZ. Spolupodílela se na tvorbě Strategie pro rovnost žen a mužů na léta 2014–2020.

Moozová Irena pracuje v Evropské komisi od roku 2006. V současné době je ředitelkou zodpovědnou za politiky EU v oblasti rovnosti a občanství EU. Předtím pracovala do roku 2010 jako vedoucí zastoupení Evropské komise v Praze a poté do dubna 2017 koordinovala práci všech zastoupení EK v Evropě. Promovala na Právnické fakultě Univerzity Karlovy a absolvovala roční postgraduální kurs na Diplomatické akademii v Madridu. Od roku 1991 pracovala na Ministerstvu zahraničních věcí v různých manažerských funkcích, mj. jako ředitelka odboru vnitřní administrativy, zástupkyně ředitele odboru lidských práv či jako koordinátorka v týmu pro přípravu summitu NATO (2002). Působila i v diplomatických funkcích v zahraničí, jako zástupkyně velvyslance ČR v Madridu, zástupkyně velvyslance ČR při OBSE ve Vídni a naposledy jako stálá představitelka České republiky při UNESCO v Paříži (2004–2006).

Polák Petr absolvoval Právnickou fakultu (2007) a Filozofickou fakultu Masarykovy univerzity (2009). Ihned po studiích nastoupil do Kanceláře veřejného ochránce práv. Vedoucím oddělení rovného zacházení Kanceláře veřejného ochránce práv je od 1. května 2012. Od července 2012 je asistentem veřejného ochránce práv a členem pracovní skupiny Policy Formation a správní rady v rámci evropského sdružení Equinet. Podílí se na výuce předmětů Právní klinika diskriminace a rovné zacházení na Právnické fakultě Masarykovy univerzity. Zabývá se především problematikou aplikace unijního práva ve vnitrostátní praxi, dopadem judikatury nadnárodních soudů v oblasti ochrany před diskriminací, věkovou diskriminací a ochranou práv etnických a sexuálních menšin.

Steinfeld Katrine od ledna roku 2016 působí jako referentka sítě Equinet a koordinuje pracovní skupinu sítě Equinet ve vztahu k rovnosti mužů a žen. Má titul MA z londýnské King's College a v minulosti působila jako politická poradkyně norského velvyslanectví v Budapešti, kde měla na starosti podávání zpráv o politických a lidských právech v Maďarsku a ve Slovinsku.

Uherezky Agnes působí jako poradkyně pro řízení změn se zvláštním zaměřením na sladování pracovního a soukromého života. Je spoluzakladatelkou organizace WorkLife HUB, které pomáhá organizacím změnit způsob jejich práce a řídí také výzkumné projekty zkoumající budoucnost práce, mimo jiné i nerovnost mezi muži a ženami v oblastech práce a péče. Jakožto ekonomka se zájmem o behaviorální ekonomii si Agnes vytyčila za cíl zpřístupnit vysoce kvalitní život a práci každému. Agnes vytváří týdenní podcast WorkLife a pravidelně přispívá na blogy a jiné platformy týkající se lidských zdrojů. Agnes je také členkou poradního výboru projektu Generace a pohlaví vedeného nizozemským demografickým institutem. Přednáší často na mezinárodních konferencích a jednou týdně také moderuje podcast WorkLife, kde jsou jejími hosty výzkumníci, ředitelé oddělení lidských zdrojů, tvůrci politik i aktivisté zasazující se o sladování pracovního a soukromého života. Jakožto bývalá odbornice na evropskou integraci je Agnes autorkou titulního článku sekce sladování pracovního a soukromého života v publikaci, kterou OSN připravila v souvislosti s 20. výročím Mezinárodního dne rodiny, které se slavilo v roce 2014.

Urbániková Marína absolvovala doktorské studium sociologie na Fakultě sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně. Na téže fakultě působí jako odborná asistentka na Katedře mediálních studií a žurnalistiky, kde vyučuje zejména kurzy zaměřené na metody a techniky výzkumu a statistickou analýzu dat. K jejím výzkumným zájmům patří například témata profesionalizace novinářů, žurnalistického vzdělávání nebo žurnalistické objektivity. Pracuje také jako socioložka pro Kancelář veřejného ochránce práv, kde se věnuje zejména výzkumům týkajícím se oblasti diskriminace a fungování státní správy.

Vadkertí Zoltán je odborník na sladování pracovního a soukromého života, bloger a vedoucí poradce v organizaci WorkLife HUB. Vystudoval ekonomii v Nizozemí a v Maďarsku, poté se přestěhoval do Bruselu a stal se lobbistou v oblasti evropské sociální politiky a politiky zaměstnanosti. Tyto a další zkušenosti ho přivedly k zájmu o organizaci práce, zejména o kvalitu práce a sladování pracovního a soukromého života. Za svůj profesní život vždy zastával pozice a funkce, ve kterých mohl mít co největší vliv na dosažené výsledky. Zaměřoval se především na pracoviště, zaměstnance a práci – a jejich zlepšování. V organizaci WorkLife HUB řídí tým poradců, provádí výzkum a vede komunikační a prodejní kampaně. Často se účastní mezinárodních konferencí, na kterých také přednáší.