

# Management mateřských a rodičovských dovolených

## Manuál pro zaměstnavatele



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

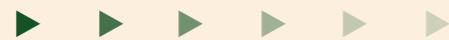


SÍŤ PRO RODINU

**Síť pro rodinu, z.s., 2022**

Manuál je součástí projektu Podpora rodiny jako strategická výhoda nejen pro firmy, ale i rodiče (č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/17\_081/0011688), který je realizován za podpory Evropské unie prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

## OBSAH



|   |    |
|---|----|
| Úvod  | 4  |
| Východisko  | 6  |
| Management mateřské a rodičovské dovolené                   | 7  |
| Principy managementu MD/RD                                  | 9  |
| Fáze před odchodem na MD/RD                                 | 10 |
| Pravidla komunikace   | 11 |
| Plánovací rozhovory   | 11 |
| Plány návratu   | 12 |
| Informovanost: práva a povinnosti                           | 12 |
| Fáze během MD/RD  | 13 |
| Udržování kontaktu  | 13 |
| Fáze návratu z MD/RD  | 14 |
| Adaptační fáze  | 14 |
| Flexibilita a postupný návrat                               | 14 |
| Benefity podporující sladění péče a práce                   | 16 |
| Podpora otcovské rodičovské role                            | 17 |
| Neformálně pečující zaměstnanci                             | 19 |
| Flexibilní pracovní režimy: základní charakteristiky        | 21 |
| Zavádění managementu mateřské a rodičovské dovolené         | 23 |
| Zmapování aktuální situace                                  | 23 |
| Analýza dokumentů a procesů                                 | 25 |
| Nastavení komunikačního procesu                             | 27 |
| Příklady opatření a nástrojů, které rodiče ocení            | 31 |
| Příloha 1: Check list: Komunikace v rámci managementu MD/RD | 37 |
| Příloha 2: Management komunikace v rámci MD/RD              | 38 |



## ▼ ÚVOD

Cílem pilíře Rodina ve firmě, který patří ke stavebním kamenům činnosti naší organizace, je pomáhat zaměstnavatelům se změnou v přístupu k rodičům, pečujícím a dalším specifickým skupinám na trhu práce. Pokud tito lidé dostanou prostor pro to, aby mohli pracovat s ohledem na své potřeby, mají potenciál patřit k těm nejloajálnějším a nejproduktivnějším zaměstnancům a zaměstnankyním.

Co je onou ingrediencí, která určuje, zda je zaměstnavatel prorodinný? Jde o množství benefitů pro rodiče? O vztahy na pracovišti a míru jejich formálnosti, o chování a vztah k přírodě, životnímu prostředí, udržitelnost? O směrnice, pravidla a kvalitně popsané procesy? Optikou Síť pro rodinu je prorodinná politika souhrnem všeho, co vytváří zázemí pro rodiny, nabízí nástroje pro lepší život a umožňuje svobodnou volbu životního stylu každého z nás. Klíčová je možnost individuální a svobodné volby a respekt nás všech navzájem. Nabídka nástrojů a opatření, které mohou zaměstnanci a zaměstnankyně využívat bez ohledu na to, v jaké jsou životní situaci. Systém individuálních voleb, kdy nikdo nemá pocit, že jednomu je dovoleno víc než druhému. A soulad s přirozeným průběhem života, protože každá životní fáze přináší jiné potřeby z hlediska sladění pracovní a soukromé oblasti. I když v důsledku jde vždy o potřeby individuální, které se

v průběhu času mění, do určité míry jsou předvídatelné.

Síť pro rodinu se věnuje spolupráci se zaměstnavateli již od roku 2004. Úmysl zaměřit se na management mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD) vznikl ze zkušeností načerpaných právě z dlouhodobé spolupráce s firmami. Zaměstnavatelé často postrádají nástroje, ale i kapacity k uplatňování řízeného managementu MD/RD. I když dílčí opatření pro sladování práce a soukromého života využívají, mnohdy mívají v komunikaci o potřebách zaměstnankyň a zaměstnanců bariéry, chybí jim dostatek příkladů dobré praxe, o které by se mohli opřít, a otevřenost k hledání individuálních cest bývá ovlivňována zakořeněnými společenskými stereotypy. Řeč je o společensky očekávaných rozdílech ve schopnostech a kompetencích žen a mužů, v rozdělení péče o děti a domácnost, v délce čerpání rodičovské dovolené nebo uplatňování žen v rozhodovacích pozicích.

Téměř stoprocentní návratnost zaměstnanců z rodičovských dovolených není utopií. Spolupracovali jsme s řadou zaměstnavatelů, pro které fluktuace po rodičovské dovolené není problém. Jde ale o důsledek systematického přístupu a zejména o řízený management mateřských a rodičovských dovolených.



## ▼ VÝCHODISKO

Česká republika patří dlouhodobě k zemím s vysokým procentem gender pay gapu,<sup>1</sup> jehož hodnota od roku 2015 klesla z 22 % na 18,9 % (2021, Eurostat). Tento pokles je ale důsledkem přílivu veřejných financí do feminizovaných oborů (zdravotnictví, sociální služby, vzdělávání) a zvýšení minimální mzdy. Jedná se tedy o snížení skokové a pravděpodobně dočasné. Jedním z faktorů, který se výrazně a dlouhodobě promítá do rozdílů v celoživotních příjmech mužů a žen, je výpadek žen na trhu práce z důvodu péče o dítě či o osobu blízkou.

Situace rodičů s dětmi předškolního věku je většinou řešena odložením nástupu žen do zaměstnání. Snaha o podporu snadnějšího návratu žen na trh práce standardně nepatří ke strategickým prioritám personálního řízení českých zaměstnavatelů. I když se situace zlepšuje, v porovnání s evropským standardem je v České republice počet společností, které deklarují zájem o návrat rodičů s dětmi na trh práce, stále nízký. Určitou formu tlaku na zaměstnavatele představují legislativní regulace a změny rozložení pracovní síly, přesto se v České republice k původnímu zaměstnavateli po mateřské a rodičovské dovolené vrací téměř každá druhá matka.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ukazatel, který vyjadřuje procentuální rozdíl průměrných mezd žen a mužů vztahený k průměru mezd mužů.

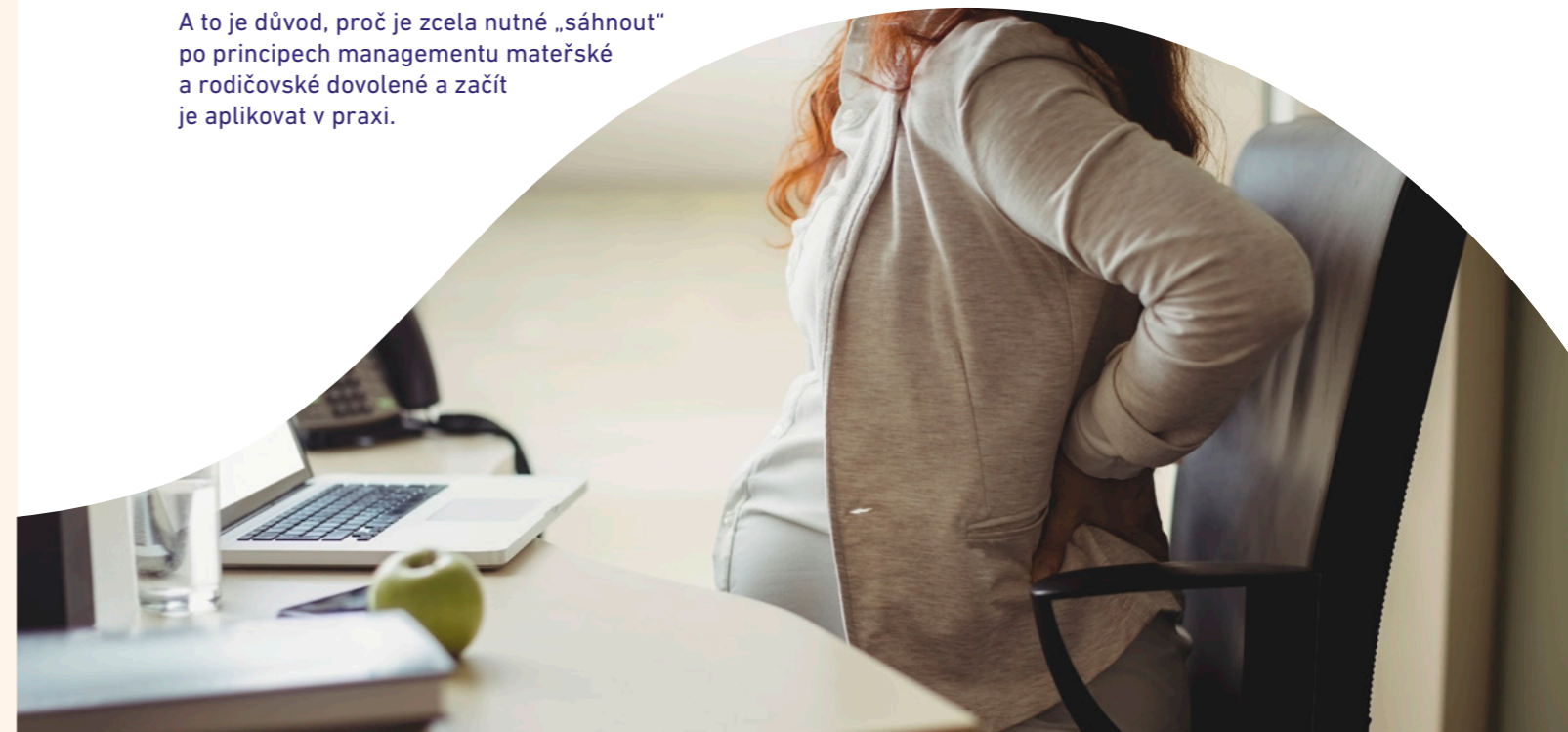
<sup>2</sup> IDEA - Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu [online]. Copyright © [cit. 27.05.2021]. Dostupné z: [https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA\\_Studie\\_8\\_2015\\_Od\\_materstvi\\_k\\_nezamestnanosti/files/downloads/IDEA\\_Studie\\_8\\_2015\\_Od\\_materstvi\\_k\\_nezamestnanosti](https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Studie_8_2015_Od_materstvi_k_nezamestnanosti/files/downloads/IDEA_Studie_8_2015_Od_materstvi_k_nezamestnanosti)

## ▼ Management mateřské a rodičovské dovolené

**Pohled Sítě pro rodinu na prarodinnou politiku firmy spočívá ve flexibilním přístupu k potřebám všech skupin na trhu práce: matek a otců pečujících o nejmenší děti, dospělých dětí pečujících o své rodiče, lidí v předdůchodovém věku a podobně. Uvědomujeme si ale, že konkrétně období přechodu na MD/RD bývá v praxi opředeno řadou komplikací, předsudků a nejasností. Proto podporujeme zaměstnavatele v tom, aby k této životní fázi přistupovali komplexně a s dostatečnou připraveností.**

Zásadní potřebu změny spatřujeme především ve společensky ukotvených stereotypech projevujících se v situacích, kdy žena v zaměstnání oznámí těhotenství. Tyto stereotypy často vedou k tomu, že o potřebách zaměstnankyně máme již dopředu „jasno“. Těhotenství vnímáme jako rovnítko pro odchod ze zaměstnanecké role, protože profesní a rodinný život chápeme jako dva nekompatibilní světy.

A to je důvod, proč je zcela nutné „sáhnout“ po principech managementu mateřské a rodičovské dovolené a začít je aplikovat v praxi.



Pojďme se podívat na to, co management mateřské a rodičovské dovolené vlastně představuje. Jde o to, jak se **zaměstnavatel staví k jednotlivým procesům vztahujícím se k období rodičovství.**

Způsobů, jak přistoupit k jednotlivým fázím rodičovství, existuje jistě celá řada. V zásadě jde ale o tři oblasti: umožnit plynulý přechod, neztratit kontakt během rodičovské pauzy a usnadnit návrat.

Progresivní zaměstnavatelé jsou na koloběh lidského života připraveni a nečekají na to, až situace nastane. Minimálním krokem je to, že promyšlejí modelovou situaci dopředu.

**Motivaci k řízenému managementu může definovat každý zaměstnavatel jinak. V souhrnu půjde ale vždy o hledání způsobu, jak se pokusit zmírnit negativní důsledky rodičovství v kontextu postavení na trhu práce. Anebo ještě lépe, jak se výpadku zcela vyhnout tím, že budeme mateřskou a rodičovskou pauzu chápat ne jako definitivní (i když časově ohraničený) odchod z profesní sféry, ale jako přechod do jiné, dočasné fáze, která má jinou skladbu životních priorit. To ale neznamená, že se zbavujeme role profesní.**

Z hlediska přístupu zaměstnavatele k fázi rodičovství existují základní povinnosti, které stanovuje zákoník

práce. Mimo ně ale zůstává obrovský prostor pro nastavení pracovní kultury, která buď vnímá rodičovskou fázi jako běžnou součást pracovního života, anebo naopak roli pracovní a soukromou striktně odděluje.

Často se setkáváme s tím, že ženy (případně otcové) nemají při přechodu na MD/RD jasnou představu o svých právech a povinnostech stanovených zákonech, ale nejsou ani schopny odhadnout míru vstřícnosti či nevstřícnosti zaměstnavatele k jejich individuálním požadavkům a potřebám.

Často tak závisí pouze na jejich schopnosti vyjednat si vlastní plán a podmínky odchodu či návratu.

Z diskusí se zaměstnanými rodiči, které Síť pro rodinu realizovala v rámci aktivit projektu Po-Rod, vyplynulo, že po svém návratu z MD/RD byli skrytě a mnohdy otevřeně stigmatizováni jako „neschopní“ a „neloajální“. Setkali jsme se i se ženami, kterým zaměstnavatel po jejich odchodu na MD/RD dával za vinu „potíže“ vzniklé na pracovišti. V důsledku toho nebyly schopné se po návratu zpět adaptovat na úroveň bezdětných kolegů/ů.

## Principy managementu MD/RD

V managementu mateřské a rodičovské dovolené jde o ošetření tři fází:

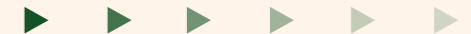
1. fáze: před odchodem na mateřskou a rodičovskou dovolenou,
2. fáze: v průběhu čerpání mateřské a rodičovské dovolené,
3. fáze: po návratu zpět do zaměstnání.

Pojďme ještě udělat krok nazpět a zastavme se u pracovního prostředí, atmosféry daného zaměstnavatele, u firemní kultury. U momentu těsně před tím, než žena těhotenství oznámí.

Jinak totiž proběhne oznámení v pracovním prostředí, ve kterém jsou otázky sladění práce a rodiny řešeny okrajově a minimálně a rodiče jsou podprahově vnímáni jako nositelé problémů. A jinak se bude těhotenství oznamovat tam, kde je otázka zaměstnaných rodičů, flexibility a nástrojů sladování součástí oficiálně komunikovaných témat či dokonce programů, a kde je na rodiče pohlíženo jako na zdroj platných zaměstnanců a zaměstnankyň s hodnotnými zkušenostmi.

Nejde ale pouze o strategický přístup, který je dokonale popsán na papíře, o podporu vedení a HR a o cílenou snahu vytvářet pracovní prostředí, kde jsou rodiče a pečující respektováni. Jde především o praktické uplatňování tohoto přístupu, ve kterém hrají obrovskou roli vedoucí pracovníci, linioví manažeři, manažeři menších týmů. Je pochopitelné, že tyto pozice často zastávají lidé, kteří jsou bezdětní, a nemají tedy přímou zkušenost se skloubením péče a práce. A o to víc je mohou ovlivňovat vědomé či skryté předsudky.

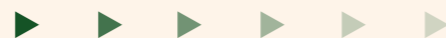
Pojďme se na komunikaci v jednotlivých fázích podívat podrobně.





## Fáze před odchodem na MD/RD

Součástí projektu Podpora rodiny jako strategická výhoda nejen pro firmy, ale i rodiče, bylo mapování potřeb zaměstnanců a zaměstnankyň (2020) zaměřené na institut mateřské a rodičovské dovolené. Vyplynulo z něj nepříliš překvapivé zjištění. A to, že nejdůležitější a současně primární potřebou žen očekávajících potomka, je hodnotový postoj zaměstnavatele. Takový postoj, který dává najevo, že se ženou jako zaměstnankyní i přes její novou roli, stále počítá. Jde v principu o jednoduché sdělení: I přesto, že tě čekají rodičovské povinnosti a budeš mít pravděpodobně jiné priority, počítáme s tebou a zůstáváš součástí týmu.



Komunikace s odcházejícím rodičem je v managementu MD/RD klíčovým faktorem. Co všechno bychom měli řešit?

10



### PRAVIDLA KOMUNIKACE

**Vytvoření a písemné ukotvení zásad komunikačního procesu s nastávajícími rodiči nastaví transparentní pravidla komunikace. Zařadit je lze například do metodiky pro personalisty.**

*Příklady pravidel:*

- kolik rozhovorů před odchodem na MD/RD se uskuteční
- kdy a jak bude zaměstnankyně či zaměstnanec k rozhovorům vyzván/a (e-mailem, osobně nadřizovaným apod.)
- způsob a pravidla komunikace během MD/RD (s uvedením, kdo a kdy se ozve před koncem MD/RD)
- způsob, jakým budou předávány informace ohledně dění ve firmě

### PLÁNOVACÍ ROZHOVORY

**Je dobré přemýšlet už dopředu, jaké scénáře mohou v souvislosti s péčí nastat. Rodič by si měl se zaměstnavatelem předem vyjasnit, jaké nástroje jsou k dispozici v situacích krize (náhlá indispozice dítěte apod.). A zcela jistě by to měl udělat nejdříve v kruhu rodinném.**

*Doporučené okruhy pro osobní pohovor před nástupem na MD/RD*

- důraz na vyjádření postoje, že zaměstnavatel se zaměstnankyní/cem stále počítá
- předání informací o pracovních podmínkách během těhotenství, mateřské a rodičovské dovolené (práva a povinnosti plynoucí z legislativy, tj. nárok na návrat na původní místo, možnosti délky trvání mateřské, resp. rodičovské dovolené a s nimi spojenými finančními záležitostmi, informování o způsobech čerpání dovolené bezprostředně navazující na skončenou MD/RD)
- projednání předání práce (sestavení harmonogramu a plánu předání, seznam činností a úkolů)
- plán způsobu a termín vrácení pracovních pomůcek, případně režimu jejich využívání během přerušování pracovní činnosti
- zájem o kontakt během MD/RD (vzdělávací akce/firemní akce/zápisy z porad apod.)
- zájem o spolupráci na DPP/DPČ
- informace o nabízených benefitech během MD/RD (vzdělávací aktivity, pracovní nástroje apod.)
- zjišťování zájmu o zapojení do ostatních aktivit (zasílání newsletterů, zápisů z porad apod.)
- informace o možnostech návratu (jaká je nabídka flexibilních forem práce)
- předpokládaný návrat do pracovního poměru

11

### PLÁNY NÁVRATU

Co by měl plán návratu obsahovat:

- předběžný termín návratu
- harmonogram schůzek před plánovaným návratem
- zájem o pracovní zapojení během MD/RD (DPP, DPČ)
- možnosti vzdělávacích aktivit a zájem o ně během MD/RD a po ní
- shrnutí, jaké modely pracovního místa přicházejí v úvahu po návratu, a zjištění preference matky/otce
- plán proškolení před návratem a plán zapojení do vzdělávacích aktivit/adaptačních programů

### INFORMOVANOST: PRÁVA A POVINNOSTI

Rodiče potřebují vědět, na co mají nárok a jaké jsou jejich povinnosti, a to nejen v legislativní rovině. V novém životním období jim orientaci velmi ulehčí informační brožury, kde budou všechny informace pohromadě.

*Návrh okruhů a témat do informační brožury:*

- deklarace vstřícného postoje
- mateřská a rodičovská dovolená z legislativního hlediska: práva a povinnosti – základní pojmy a jejich aktuální právní úprava: MD, RD, otcovská dovolená, peněžitá pomoc v mateřství (PPM), rodičovský příspěvek (RP), pracovní volno bez náhrady mzdy apod.
- procesní postup při odchodu zaměstnance na MD/RD: termín nástupu na MD/RD, vystavení žádosti o peněžitou pomoc v mateřství (PPM), komu a jaké dokumenty zaměstnanec v organizaci odevzdává, popis procesu přechodu z PPM na rodičovský příspěvek (RP), čerpání řádné dovolené, neplaceného volna
- nabídka prorodinných benefitů
- seznam informačních kanálů, kde mohou zaměstnanci na MD/RD čerpat novinky ohledně dění ve firmě
- možnosti zapojení během MD/RD do volných pracovních úvazků – deklarace přednostního informování o otevřených pozicích a úvazcích
- způsob a pravidla komunikace během MD/RD
- možnosti vzdělávacích aktivit během MD/RD
- možnosti/povinnosti související se vzděláváním před nástupem na pracovní pozici
- možnosti návratu na původní pozici (možnosti postupného návratu)
- možnost práce z domova či dalších flexibilních forem práce po návratu zpět



## Fáze během mateřské a rodičovské pauzy

**Udržování kontaktu během MD/RD a podpora sociálních kontaktů s firmou je top prioritou.**

Klíčové je také zůstat v kontaktu prostřednictvím pravidelné komunikace. Posílejte rodičům informace o novinkách ve firmě. Sdílejte newslettery. Pokud pořádáte akce, zvěte i rodiče. Udržováním kontaktu jim dáváte signál, že zůstávají součástí firmy.

Optikou auditu Společnost přátelská rodině jde v této fázi o klíčový princip efektivního managementu MD/RD: udržení komunikace s rodiči a naplňování myšlenky, že i přes rodičovské povinnosti zůstává matka nebo otec součástí sociálních vazeb firmy.

### UDRŽOVÁNÍ KONTAKTU

- pravidelně informovat rodiče o dění ve firmě (newsletter, sociální sítě, intranet)
- nabízet rodičům přednostně volné pozice ve firmě (motivace k dřívějšímu návratu)
- nabízet rodičům možnost spolupráce na DPP/DPČ
- umožnit vzdělávat se (účast na workshopech, kurzech, e-learningu apod.)
- ponechat rodičům pracovní e-mailovou adresu, případně zajistit jiný kontakt
- ponechat rodičům benefity (alespoň slevy u partnerů, které firmu nic nestojí a zaměstnanci na jejich čerpání můžou být zvyklí)
- zvát rodiče na firemní společenské akce, ale i vzdělávací aktivity
- stanovit termíny porady, kterých se mohou zúčastnit i rodiče na MD/RD
- podporovat síťování.

## Fáze návratu z mateřské a rodičovské dovolené

**Ve chvíli, kdy se rodič vrací do zaměstnání, bývá pracovní adaptace rychlá. Oproti tomu sociální adaptace může probíhat komplikovaněji, obzvlášť pokud se po dobu nepřítomnosti změnil pracovní kolektiv.**

### ADAPTAČNÍ FÁZE

Proces adaptace se většinou liší v závislosti na charakteru pozice. U řadových pozic může trvat relativně krátce (2–3 týdny), u manažerských pozic nebo specialistů může jít až o řády měsíců.

Proces by měl probíhat řízeně a systematicky, na základě adaptačního programu, kdy se postupuje podle adaptačního plánu.

*Co by měl obsahovat individuální adaptační plán?*

- konkrétní časový harmonogram
- specifické cíle a milníky
- individuální vzdělávací a pracovní úkoly
- návrh konzultací s nadřízeným, spolupracovníky atd.

### FLEXIBILITA A POSTUPNÝ NÁVRAT

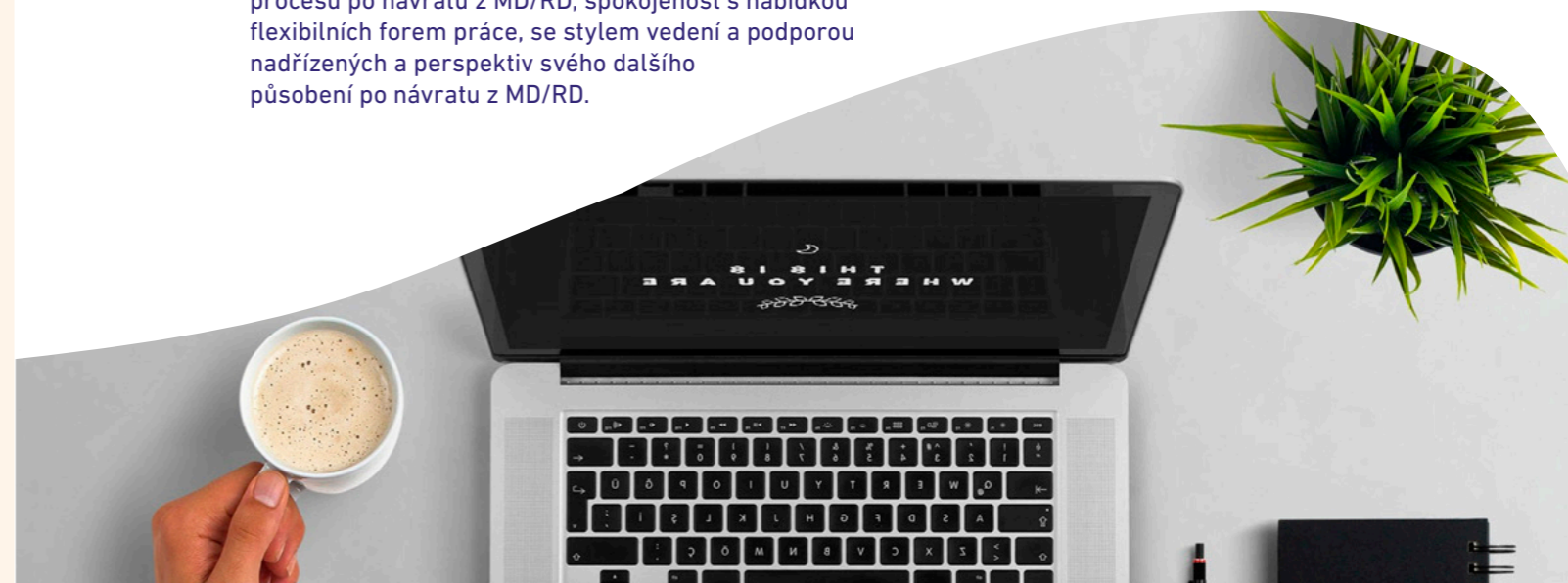
Důležitou ingrediencí pro zvládnutí návratu z MD/RD patří **vstřícnost k postupnému přechodu do práce**. Rodiče nejčastěji plánují postupný návrat. Řešení této potřeby usnadňují nabídky zkrácených úvazků a různé kombinace práce z domova a z kanceláře. Existuje ale řada dalších flexibilních forem pracovního úvazku, od stlačeného pracovního týdne po pružnou pracovní dobu nebo sdílené pracovní místo.

Podle zákoníku práce **je zaměstnavatel povinen** umožnit těhotným ženám, rodičům pečujícím o dítě do 15 let a zaměstnancům, kteří dlouhodobě a soustavně pečují o bezmocnou osobu, **úpravu délky pracovní doby**. Podmínkou ovšem je, že takové úpravě nebudou bránit provozní důvody.

Absence flexibility ze strany zaměstnavatelů je často důvodem, proč matky malých dětí volí krátkodobé práce, případně alternativy ve formě podnikání, i když o to primárně neusilují.

*Doporučení související s návratem do zaměstnání:*

- umožnit postupný návrat na základě individuálních potřeb
- zapojit vracející se rodiče do systému „zaškolovacího“ kolečka stejně, jako jej absolvují noví zaměstnanci/kyně
- informovat pracovní tým o rozsahu pracovní doby zaměstnankyně/ce
- pokud to je možné, zavést do systému benefitů finanční podporu související s předškolní péčí (příspěvek na školku, hlídání apod.)
- nabídnout nástroje, které umožní řešit situace související s neočekávanou potřebou péče (dny volna)
- stanovit termín, kdy proběhne hodnotící pohovor s cílem poskytnout oboustrannou vazbu, jak proces návratu proběhl
- vyhodnocovat zpětnou vazbu na podmínky odchodu a návratu z MD/RD: jak zaměstnankyně vracející se z MD/RD vnímaly komunikaci, formu, míru a dostatečnost adaptačních procesů po návratu z MD/RD, spokojenost s nabídkou flexibilních forem práce, se stylem vedení a podporou nadřízených a perspektiv svého dalšího působení po návratu z MD/RD.





### BENEFITY PODPORUJÍCÍ SLADĚNÍ PÉČE A PRÁCE

Návrat na trh práce pečujícím o malé děti v České republice ztěžuje nízká dostupnost zařízení pro péči o děti do tří let a nedostatek míst v mateřských školách. Proto se doporučuje mít přehled o tom, zda a jak mají zaměstnaní vyřešenou oblast péče. Tento typ informací si nelze pochopitelně nárokovat – lze je získávat pouze na základě dobrovolnosti. Pokud ale o případných potížích zaměstnavatel ví, může nastavit příznivější podmínky pro sladování práce a péče. Nástrojem pro zjišťování potřeb zaměstnanců může být například dotazník spokojenosti.

Jaká další opatření usnadní rodičům s dětmi jejich návrat z mateřské a rodičovské dovolené? Zaměstnavatelé mohou:

- zakomponovat do firemní kultury a veřejně prezentovat podporu rodičů s dětmi a využívat ji k pozitivní sebereprezentaci firmy
- poskytovat příspěvky na hlídání dětí či zařízení péče o děti
- umožnit čerpání placeného volna z rodinných důvodů (sick day, family day, free day, parent's day, daddy's day)
- pořádat letní a zimní tábory pro děti či jiné volnočasové aktivity pro děti
- zavést standardy family friendly pracoviště – pokud je na pracoviště nutné vzít dítě, jsou k tomu vytvořeny podmínky (např. k dispozici je přebalovací pult, dětský koutek apod.)
- podpořit větší flexibilitu o letních prázdninách
- podpořit společná setkání rodičů (elektronicky, osobní setkávání)
- pořádat akce s prorodinnou tematikou, kde jsou sdíleny informace ohledně sladování práce a rodiny.

### PODPORA OTCOVSKÉ RODIČOVSKÉ ROLE

Evropská unie se dlouhodobě v rámci nastavování rovných příležitostí snaží podporovat rodiče malých dětí. V případě matek jde, jednoduše řečeno, především o narovnání mýtu o matce-pečovatelce, která si „odskakuje“ do práce, než jí začne doma „druhá směna“. V případě otců jde zase o snahu zapojovat je do institutu rodičovské dovolené. Jsou to zejména společenské genderové stereotypy a vyšší výdělků mužů, které tuto snahu brzdí. Je naprosto v pořádku, pokud se chce žena věnovat pouze dětem a nemá zájem se na trh práce vracet. Tento přístup by ale neměl být normou. Jeho důsledkem je totiž ekonomická závislost žen na partnerech a nerovnost na trhu práce z hlediska genderu.

Počet zaměstnavatelů motivujících zaměstnance-otce k širšímu zapojení do péče o děti sice z dlouhodobého hlediska pomalu roste, ale podpora otcovství stále nepatří k častým strategickým prioritám firemních kultur. Otcovství jako hodnota nebývá ze strany zaměstnavatelů spojována s benefity.

Praxe ale ukazuje, že k vyjádření podpory otců není třeba speciálních a složitých programů. Větší zapojení otců do péče o děti ve firmách lze pozitivně ovlivňovat i jednoduchými nástroji a opatřeními. A i když to zní jako klišé, velmi dobře fungují především **osobní příklady**.

Některé firmy také nepřímo podporují aktivní otcovství tím, že zavádějí opatření zvyšující genderovou rovnost (například na základě genderových auditů) a opatření přátelská vůči rodině.



Návrhy doporučení pro podporu otců ve firmách:

- zakomponovat a veřejně prezentovat myšlenku angažovaného otcovství jako součást firemní kultury a využívat ji k pozitivní sebeprezentaci firmy
- zavést dny volna navíc (nad rámec umožněný zákonem)
- zasílat informační materiály o možnosti čerpání RD otcům, a to i pokud na MD/RD nastupuje žena
- zahrnout a popsat možnosti čerpání RD otců v informační brožuře
- pozitivně prezentovat otce uvnitř firmy (newslettery, sociální sítě)
- zasílat gratulace otcům k narození dítěte
- gratulovat, případně věnovat v rámci PR aktivit větší pozornost Dni otcům
- komunikovat s podobně naladěnými firmami, vyhledávat inspiraci v mediálním či online prostoru (soutěže, publikace, vzdělávací akce aj.).

#### Otcovská

Jde o dávku nemocenského pojištění, kdy si otcové od roku 2021 mohou po narození potomka v šestinedělí vybrat **10 pracovních dní**, pokud odvádějí nemocenské pojištění. Z něj pak dostávají 70 procent základu svého příjmu, tedy stejně jako ženy na mateřské.



## ▼ Neformálně pečující zaměstnanci

▼  
▼  
▼  
▼  
**Neformálně pečující zaměstnanci** jsou osoby pečující o člověka z okruhu blízkých rodinných příslušníků, příbuzných nebo známých, kteří potřebují pomoc z důvodu stáří, zdravotního znevýhodnění či dlouhodobé nemoci. Často jsou pečujícími zástupci sendvičové generace, tedy lidí, kteří pečují o nezletilé děti a současně například i o rodiče.

Počet neformálně pečujících je v České republice odhadován na 300 tisíc, z toho polovinu pečujících tvoří právě osoba blízká. Téměř dvě třetiny dlouhodobé péče jsou u nás poskytovány ženami ve středním nebo raném důchodovém věku, mezi 35 a 64 rokem, tedy v tzv. produktivním věku. Problematické skloubení kariéry a starosti/péče o své blízké vede nezřídka ke „kariérnímu vyhoření“ a odchodu ze zaměstnání. Podle propočtů bude v roce 2025 na 100 žen v produktivním věku připadat 55 osob ve věku 80 a více let. Jedna pětina českých rodin řeší péči o nejstarší členy domácnosti (nejčastěji rodiče), další musejí v důsledku náhlé nemoci či úrazu řešit péči o další osoby blízké, 50 až 60 tisíc rodin v ČR pečuje o dítě s handicapem.<sup>3</sup>

V České republice se neformální péči v naprosté většině věnují ženy. Mnohdy za cenu obětování veškeré-

ho volného času a někdy i zaměstnání. O pracovním uplatnění neformálně pečujících se hovoří zejména v souvislosti s obecně malou připraveností zaměstnavatelů poskytovat takové pracovní podmínky, které by pečujícím umožnily věnovat se péči bez obav ze ztráty práce.

Jsou to zejména **flexibilní formy práce**, které mnoho pečujících osob považuje za klíčové, ale bohužel je současně postrádá. Řada pečujících, stejně jako řada matek vracejících se z MD a RD, často přistupuje k zaměstnání formou OSVČ, aniž by šlo o jejich primární volbu. Pro obě skupiny také platí, že návrat na trh práce bývá problémem i kvůli **ztrátě kvalifikace z důvodu dlouhodobého výpadku z trhu práce**. Ve chvíli, kdy již potřeba péče není aktuální, jim tato skutečnost výrazně komplikuje návrat zpět. Péče o děti a péče o nemocného vykazuje jeden zásadní rozdíl, na který upozornila studie OECD.<sup>4</sup> Jde o **předvídatelnost potřeby a intenzity péče**. Zatímco péče o děti je předvídatelná a u zdravého dítěte je jaksi „dána“, u osoby závislé na péči jiného **nebývá zcela jasné, jak dlouho tato potřeba bude trvat a zda se během času bude měnit její intenzita**.

<sup>3</sup> Neformálně pečující – utajení stakeholderi trhu práce | Byznys pro společnost. Byznys pro společnost [online].

<sup>4</sup> Dostupné na [HTTPS://byznysprospolecnost.cz/neformalne-pecujici-utajeni-stakeholderi-trhu-prace/](https://byznysprospolecnost.cz/neformalne-pecujici-utajeni-stakeholderi-trhu-prace/) Colombo et al (2011) Help Wanted? Providing and Paying for Long-Term Care .[on-line] OECD Health Policy.



Možnost pracovat je pro pečující důležitá nejen z hlediska zajištění ekonomické soběstačnosti, ale pomáhá jim i udržovat vlastní sociální status, zachovat si sociální kontakty a realizovat se v jiné než pečovatelské roli. Svým způsobem poskytuje pečujícím zaměstnání i jistý druh mentálního odpočinku.

Zavádění opatření pro neformálně pečující je tématem o to složitějším, že debata o vnášení sociálního aspektu do přístupu firem je na rozdíl od návratu rodičů spíše v začátcích. I legislativní úprava je v kontextu uplatňování práv pečujících pojata poměrně široce. Pokud firma nepřistupuje k tématu jako k „živému“, pečující nemají mnoho nástrojů, jak se vstřícného přístupu domoci. Situaci často také komplikuje skutečnost, že pečující se s rolí pečovatele vnitřně neidentifikovali, a za pečující se tedy nepovažují.

Z pohledu zaměstnavatele je proto důležité se k problematice interně „přihlásit“ a vytvářet takové prostředí, kde je v pořádku, že zaměstnanec v roli pečujícího má své specifické priority a potřeby.

Pokud se společnost rozhodla ve své firemní kultuře tuto specifickou skupinu zaměstnanců zohlednit, následující otázky jí pomůžou zanalyzovat stávající klima:

- Existuje ze strany vedení ochota zavázat se k podpoře neformálně pečujících?
- Má firma přehled o tom, kolik pečujících osob zaměstnává?
- Jsou potřeby zaměstnanců a zaměstnankyň s pečujícími závazky monitorovány?
- Je monitorována jejich spokojenost s nabízenými službami/finanční a jinou pomocí?
- Používá firma termín „neformálně pečující zaměstnanec“ v oblasti lidských zdrojů/HR?
- Uvažuje firma o neformálně pečujících zaměstnancích stejným způsobem, jakým podporuje skupinu rodičů na MD/RD?
- Pracuje firma na rozptýlení představy, že pečující jsou méně loajálními/schopnými zaměstnanci?

Pokud se firma rozhodne věnovat se strategicky tématu pečujících, postup při zavádění opatření do praxe bude totožný jako u zavádění opatření pro rodiče s dětmi: zanalyzovat stávající situaci, definovat opatření, zavést je, hodnotit a případně upravit.



## ▼ Flexibilní pracovní režimy: ▼ základní charakteristiky

### ▼ Pružná pracovní doba

Pružné rozvržení pracovní doby zahrnuje časové úseky základní a volitelné pracovní doby. V základní pracovní době je zaměstnanec povinen být na pracovišti, v rámci volitelné pracovní doby si zaměstnanec volí začátek a konec pracovní doby sám. Průměrná týdenní pracovní doba musí být naplněna nejdéle ve 26týdenním, případně v kolektivní smlouvě dohodnutým 52týdenním vyrovnávacím obdobím.

Jako formu pružné pracovní doby může zaměstnavatel zvolit **pružný pracovní den**, při němž si zaměstnanec sám volí začátek, případně konec této směny. V příslušný pracovní den je však povinen odpracovat celou pracovní směnu náležející do tohoto dne, volí si pouze jiný počátek a tomu odpovídající konec této směny.

Další formou je **pružný pracovní týden**, v němž si zaměstnanec sám volí začátek a konec směn v jednotlivých dnech týdne. Stanovenou délku týdenní pracovní doby je povinen odpracovat v tomto konkrétně stanoveném týdnu.

### ▼ Částečné úvazky

Kratší pracovní úvazek může být sjednán pouze v individuální smlouvě mezi zaměstnavatelem a pracujícím. Nemůže tedy být předmětem kolektivní smlouvy či

vnitřního předpisu. Obě strany se dohodnou na počtu hodin, které zaměstnanec či zaměstnankyně na částečném úvazku odpracuje. V případě, že o zkrácení úvazku žádá rodič, který pečuje o dítě do 15 let, může zaměstnavatel žádost odmítnout jen v případě vážných provozních důvodů. Stejně tak v případě, kdy o kratší pracovní dobu zažádají těhotné zaměstnankyně nebo zaměstnanci, kteří prokazatelně pečují o osobu závislou na pomoci jiné fyzické osoby. Zákoník práce vážné provozní důvody neuvádí (může jít například o nezastupitelnost pracovní pozice a úzkou specializaci).

### ▼ Sdílené pracovní místo

Jedná se v podstatě o pravidelné střídání dvou nebo více zaměstnanců na jednom pracovním místě. Smyslem právní úpravy tohoto institutu (s účinností od 1. ledna 2021) bylo přispět k lepšímu sladění pracovního a soukromého života zaměstnanců a vytvořit podmínky pro větší zapojení zaměstnanců s kratšími pracovními úvazky do pracovního procesu.

Maximální počet zaměstnanců, kteří mohou sdílet jedno pracovní místo, není zákonem omezen. V praxi se ale nejčastěji jedná o dva zaměstnance. Nejvyšším možným úvazkem sdíleného pracovního místa může být stanovená týdenní pracovní doba.



### Stlačený pracovní týden

Jedná se o uspořádání pracovní doby, kdy zaměstnanec odpracuje stanovenou týdenní pracovní dobu za méně než 5 pracovních dnů v týdnu. Délka směny ale nesmí přesáhnout 12 hodin. Stlačený pracovní týden tak umožňuje zaměstnanci pracovat například 4 dny v týdnu po dobu 10 hodin denně. Další variantou pak mohou být 3 dny po 12 hodinách a 1 den po 4 hodinách.

K uplatnění stlačeného pracovního týdne může dojít buď na základě individuální dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem či zaměstnankyní, anebo může být zaměstnavatelem stanoven vnitřním předpisem.

### Konto pracovní doby

Toto flexibilního rozvržení pracovní doby bývá dobře uplatnitelné zejména tam, kde množství práce závisí na aktuálním ročním období, či v provozech, kde se nárazově realizují velké zakázky.

Konto pracovní doby může zavést kolektivní smlouva, případně vnitřní předpis. Souhlas zaměstnance se

zavedením konta pracovní doby se nevyžaduje. Za nevýhodu tohoto režimu se považují zvýšené administrativní nároky a pro zaměstnance nepravdivost rozvržení pracovní doby, kterou nemůže ovlivnit svojí vůlí (na rozdíl od režimu pružné pracovní doby).

### Práce z domova

Na práci z domova není na rozdíl od kratší pracovní doby žádný zákonný nárok. Právní úprava vychází z jediného ustanovení (§ 317 zákoníku práce), ve kterém se uvádí, že na „zaměstnance, který nepracuje na pracovišti zaměstnavatele“, se vztahují veškerá ustanovení kromě tří specifických situací. Jde o ustanovení o rozvržení pracovní doby, prostoju a přerušení práce způsobené nepříznivými povětrnostními vlivy. Zadruhé, při jiných důležitých osobních překážkách v práci mu nepřísluší náhrada mzdy nebo platu, nestanoví-li prováděcí právní předpis jinak. A zatřetí, nepřísluší mu mzda nebo plat nebo náhradní volno za práci přesčas ani náhradní volno nebo náhrada mzdy anebo příplatek za práci ve svátek. Všechna ostatní ustanovení Zákoníku práce lze s přihlédnutím k okolnostem na práci z domova aplikovat, a často tak působí výkladové či praktické komplikace

## ▼ Zavádění managementu mateřské ▼ a rodičovské dovolené

Zaměstnavatel by měl v procesu zavádění a řízení managementu MD/RD zmapovat, jakou fázi má zvládnutou dobře a kde má naopak rezervy. K tomu mu pomůže jak zmapování spokojenosti rodičů vracejících se z MD/RD, tak čísla související s jejich fluktuací po MD/RD.

### ZMAPOVÁNÍ AKTUÁLNÍ SITUACE

#### Kvalitativní data: potřeby rodičů

Nejjednodušším nástrojem pro získání zpětné vazby je **dotazníkové šetření**. Jaké oblasti může pomoci zmapovat?

- vnímání procesu společného plánování odchodu, průběhu, návratu z MD/RD
- vnímání způsobu a míry dostatečnosti poskytování informací o právech a povinnostech souvisejících s odchodem na MD/RD
- spokojenost s frekvencí a způsobem kontaktu během MD/RD
- vnímání průběhu návratu: nabídka adaptačních procesů a jejich dostatečnost
- vnímání míry toho, jak firma podporuje využívání RD i otci
- spokojenost s nabídkou flexibilních forem práce a zájem o ně
- spokojenost se stylem vedení a podporou ze strany nadřízených
- hodnocení úrovně fyzických a sociálních pracovních podmínek
- vnímání kariérních možností a perspektiv svého dalšího působení po návratu z MD/RD

#### Návrhy příkladů konkrétních otázek pro dotazníkové šetření

- *Jak jste vnímala přístup firmy po oznámení těhotenství?*
- *Jak jste vnímala přístup firmy odchodu na mateřskou dovolenou?*
- *Jak jste vnímala/a přístup firmy po odchodu na rodičovskou dovolenou?*
- *Byla pro vás míra informací ohledně Vašich práv a povinností dostatečná?*



24

- Jaké další informace byste před odchodem na MD/RD ze strany firmy ocenil/a?
- Ocenil/a byste informační brožuru?
- Byla jste spokojena s frekvencí a způsobem kontaktu během MD/RD?
- Uvítala byste možnost sestavení osobního vzdělávacího plánu během MD/RD?
- Jak jste vnímal/a komunikaci firmy během vašeho návratu z MD/RD?
- Byla pro vás nabídka adaptačních procesů po návratu dostatečná?
- Co vám při návratu zpět ze strany zaměstnavatele nejvíce chybělo?
- Byla jste po návratu z MD/RD spokojena s mírou dostupné flexibility?
- Jak jste vnímala postoj nadřízených po návratu z MD/RD?
- Jaké nové firemní opatření by vám po návratu nejvíce usnadnilo návrat? (firemní školka/možnost umístění dítěte v blízké školce, finanční příspěvek na hlídání apod.)

#### **Kvantitativní data: statistické údaje**

Je potřeba získat statistické ukazatele situace. V oblasti managementu MD/RD a přístupu k pečujícím jde zejména o:

- procento návratnosti rodičů po MD/RD
- údaje o fluktuaci a absentismu žen i mužů a jejich nejčastějších příčinách
- výpočet, kolik stojí nábor a adaptace nové pracovní síly
- využívání DPP/DPČ během RD
- využívání prorodinných benefitů pro rodiče pečující o nezletilé děti

#### **ANALÝZA DOKUMENTŮ A PROCESŮ**

Do jaké míry realizuje organizace v praxi principy MD/RD a jakým způsobem má zformalizována pravidla? Odpověď by měla přinést analýza interních dokumentů a procesů vztahující se k managementu RD/MD.

*Seznam otázek ke zjištění aktuálního stavu:*

- Přistupuje zaměstnavatel k podpoře rodičů strategicky? Jedná o přiznanou a oficiálně komunikovanou součástí firemní kultury?
- Je téma sladování včetně managementu MD/RD a přístupu k pečujícím v kompetenci konkrétního pracovníka?
- Je ve strategických dokumentech firmy explicitně vyjádřen vstřícný postoj k rodičům na MD/RD a k pečujícím a snaha o pozitivní přístup?
- Je písemně zpracováno, v jakých oblastech konkrétně firma podporuje zaměstnance/kyně a jakými nástroji?
- Je v interních dokumentech písemně popsán proces seznamování zaměstnankyň s pracovními podmínkami během těhotenství, mateřské a rodičovské dovolené (i v případě otců) a po návratu?
- Jsou vedeny výstupní pohovory a zaznamenávají se potřeby a plány zaměstnanců do výstupního formuláře?
- Má firma zpracován informační materiál (brožuru), kde je popsána komunikace a přístup firmy k managementu MD/RD?
- Jak organizace komunikuje s rodiči na MD/RD? Jsou pravidla pro komunikaci formálně ukotvena v nějakém z vnitřních dokumentů?
- Je interně stanovena frekvence a způsob a obsah kontaktu? Jsou tato pravidla formálně ukotvena ve vnitřním dokumentu?

25

- Jsou rodičům na MD/RD ponechávány prorodinné benefity? Jsou pravidla pro čerpání benefitů rodiči popsána ve vnitřním dokumentu?
- Mají rodiče na MD/RD přístup ke vzdělávacím aktivitám? Jsou pravidla pro vzdělávání na MD/RD ukotvena ve vnitřním dokumentu?
- Využívá firma pracovních kapacit rodičů na MD/RD? Deklaruje ve vnitřním dokumentu ochotu k jejich přednostnímu pracovnímu zapojení?
- Jsou rodiče na MD/RD přednostně dotazováni v souvislosti s pracovním zapojením během MD/RD?
- Má firma zpracovaný přehled pozic, u kterých je možné aplikovat flexibilní formy práce?
- Má organizace ukotven postup, jak o flexibilní formu práce žádat?
- Je rodičům na MD/RD umožňováno čerpat flexibilní formy práce? Jsou o čerpání vedeny statistiky?
- Pokud rodiči flexibilní forma práce umožněna není, má firma ukotven v rámci vnitřních pravidel požadavek, že musí být důvod dostatečně popsán a vysvětlen?
- Jaký postoj zaujímá organizace k péči rodičů o nemocné dítě? Jsou nabízeny dny pracovního volna navíc z důvodu osobních/rodinných potřeb? Jsou pravidla pro udělování těchto benefitů písemně ukotvena a vědí zaměstnanci kde?

## Nastavení komunikačního procesu

Postup, který uvádíme, je pouze ilustrační. Konkrétní kroky si každý zaměstnavatel musí nastavit podle vlastní situace, možností a kapacit.

### PŘED NÁSTUPEM NA MD/RD

#### 1. KROK: Oznámení těhotenství

##### CO KOMUNIKOVAT:

- možnosti personálního zástupu v době nepřítomnosti zaměstnankyně (nábor nové pracovní síly, přiřazení jiného zaměstnance/kyně)
- naplánování výběrového řízení
- naplánování osobní schůzky se zaměstnankyní se sdělením, která témata budou řešena (aby se mohla zaměstnankyně připravit)

#### 2. KROK: První osobní schůzka

##### CO KOMUNIKOVAT:

- vyjádření vstřícného postoje: „Počítáme s tebou“
- seznámení s právním minimem
- zjištění předběžného data nástupu na MD/RD
- zjištění předběžné délky čerpání RD
- úprava náplně práce na základě aktuálního zdravotního stavu (úprava pracovní doby, převedení na jinou práci apod.)
- sestavení časového harmonogramu předání pracovních činností/úkolů (je potřeba mít k dispozici soupis vykonávaných činností, unikátních postupů atd.)
- předání informační brožury/letáku či jiného materiálu
- naplánování druhého osobního pohovoru před nástupem na MD/RD



### 3. KROK. Druhá osobní schůzka

#### CO KOMUNIKOVAT:

- potvrzení data odchodu na MD/RD a předpokládané délky trvání RD
- zmapování zájmu o kontakt během MD/RD
- předání soukromého kontaktu (nezůstává-li pracovní e-mail)
- ujasnění aktivity před koncem MD/RD: ozve jako první zaměstnavatel nebo zaměstnankyně + určení rámcového termínu
- jakými komunikačními kanály lze očekávat kontakt na MD/RD
- možnosti čerpání novinek během MD/RD (newsletter, sociální sítě, intranet apod.)
- zmapování zájmu o spolupráci na DPP/DPČ
- zmapování zájmu o vzdělávací aktivity během MD/RD a po návratu
- zájem o plný/zkrácený úvazek po návratu
- čerpání benefitů během MD/RD (včetně ponechání pracovních pomůcek)
- možnosti návratu z hlediska nabídky flexibility
- nabídka adaptačních programů po návratu



### BĚHEM ČERPÁNÍ NA MD/RD

#### 1. KROK: Průběžná komunikace

##### CO KOMUNIKOVAT:

- informování o dění ve firmě (změny na pracovišti, novinky apod.)
- zvaní na vzdělávací akce (workshopy, kurzy, e-learning apod.)
- zvaní na porady, kterých se mohou zúčastnit i rodiče na MD/RD
- přednostní nabízení volných pozic (motivace k dřívějšímu návratu z MD/RD)
- pracovní nabídky mimo pracovní poměr (DPP, DPČ)
- komunikační kontinuita na individuální úrovni (gratulace k narození dítěte, ke Dni matek, Dnu otců, Velikonocům, Vánocům apod.)
- informování o případných změnách souvisejících s pozicí

#### 2. KROK: Třetí osobní pohovor (před plánovaným návratem)

##### CO KOMUNIKOVAT:

- projednání původního časového plánu (dřívější návrat/odložení návratu/ čerpání neplaceného volna do 4 let věku dítěte)

##### V případě návratu:

- dojednání podmínek návratu (návrat na původní pozici, zájem o výši pracovního úvazku a úpravu pracovní doby)
- informování pracovního týmu o přesné pracovní době vracující se zaměstnankyně/ce
- naplánování vzdělávacích aktivit
- výběr osoby, která zaměstnankyni s reintegrací pomůže (mentor/kouč/personalista)



## PO NÁVRATU Z MD/RD

### Čtvrtý osobní pohovor (cca 3 měsíce po návratu)

#### CO KOMUNIKOVAT:

- zhodnocení, jak se daří sladit práci a rodinu, zvládnutí flexibility, objem pracovních povinností, spolupráci s pracovním týmem
- identifikování výzev, bariér a plán jejich řešení



## Příklady opatření a nástrojů, které rodiče ocení

Zaměstnavatelé, kteří zaměstnancům a zaměstnankyním dávají nástroje pro lepší život a neberou jim svobodnou volbu zařídít si svoje životy po svém, jsou společností přátelské rodině.

Pilířem takového přístupu je orientace na přirozený průběh života a personální politika vedená v souladu s vědomím, že každá fáze života přináší jiné potřeby z hlediska sladění pracovní a soukromé oblasti. I když jde v důsledku vždy o potřeby individuální, do určité míry se dají předvídat. A právě v dostupnosti nástrojů a opatření, ze kterých mohou volit všechny skupiny zaměstnanců v každé životní fázi, od studentů po rodiče s malými i starším dětmi, zaměstnance v produktivním věku řešící péči o starší rodiče (či jiné nejbližší členy rodiny) až po zaměstnance/kyně v předdůchodovém i důchodovém věku, spatřujeme hlavní faktor strategie podpory rodiny.

Oblastí, ve kterých lze uplatňovat faktor prarodinnosti, je celá řada. V následujícím přehledu přinášíme výčet konkrétních opatření i nástrojů z různých oblastí, kterými firmy realizují prarodinnou politiku. Nejde o seznam kompletní, ale o nejčastější příklady dobré praxe, se kterými se na českém trhu práce setkáváme.

### FIREMNÍ KULTURA VSTŘÍCNÁ POTŘEBÁM SPECIFICKÝCH SKUPIN ZAMĚSTNANCŮ/KYŇ

- Oblast rovných příležitostí, diverzity a inkluze, případně samostatně slaďování pracovního a soukromého života je součástí firemních strategií
- Osvěta zaměstnanců v oblasti rovných příležitostí, diverzity a inkluze
- Přehledný výčet opatření pro slaďování je písemně zpracován
- Do nastavování procesů slaďování jsou zapojováni řadoví zaměstnanci/kyně
- Firemní programy pro rodiče
- Pozice ambasadora pro oblast rodiny, rovných příležitostí, diverzity apod. (rodinného poradce apod.)
- Vedení statistik (např. zjišťování fluktuace po návratu z MD/RD)
- Pravidelné zjišťování spokojenosti lidí v oblasti slaďování pracovního a soukromého života

### KOMUNIKACE REFLEKTUJÍCÍ TÉMA RODINY

- Podpora rodičů je komunikována interně i směrem k veřejnosti
- Firemní časopis, který se věnuje zaměstnancům/kyním z pohledu jiných, než pracovních (např. rodinných)
- Využívání terminologie, která nepodporuje genderově stereotypní role (titulování obou rodičů)



### MANAGEMENT MATEŘSKÝCH A RODIČOVSKÝCH DOVOLENÝCH

#### PŘED PŘECHODEM NA MD/RD

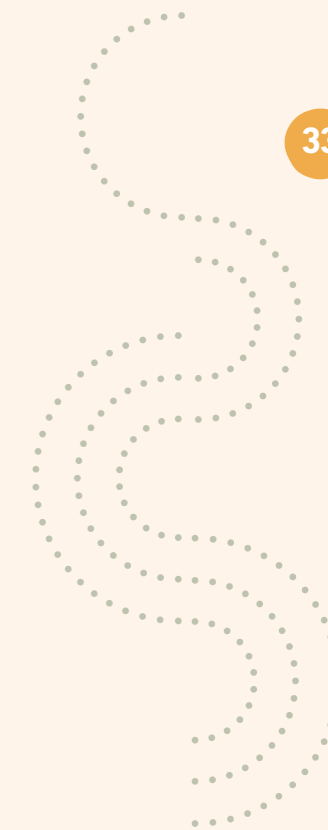
- Písemné ukotvení a popsání personálních procesů souvisejících s přechodem na MD/RD
- Deklarování vstřícnosti v situacích souvisejících s péčí o malé děti, ale i s dlouhodobou péčí o osobu blízkou
- Písemné ukotvení pravidel komunikace s rodiči na MD/RD (způsob, frekvence)
- Vedení individuálních plánovacích rozhovorů
- Písemné zpracování informací pro nastávající rodiče (brožury, letáky, intranet)
- Aktivní zjišťování preferencí ohledně míry a formy kontaktu v období MD/RD
- Trénink komunikačních dovedností manažerů pro citlivé vedení rozhovorů s nastávajícími rodiči

#### BĚHEM MD/RD

- Aktivní udržování kontaktu během MD/RD
- Plné zahrnutí všech zaměstnanců/kyň do komunikace o dění ve firmě (včetně rodičů, brigádníků apod.)
- Komunikační platforma pro síťování rodičů
- Zvaní rodičů na firemní společenské akce, výroční porady apod.
- Podpora síťování rodičů
- Organizace společných setkání (zajištění prostoru apod.)
- Zasilání nabídek práce na dohody během rodičovské pauzy
- Ponechání vybraných benefitů a možností vzdělávání
- Možnost tréninkových příležitostí i mentoringu
- Ponechání technického vybavení

#### PO NÁVRATU Z MD/RD

- Umožnění postupného návratu na základě individuálních potřeb
- Zapojování do „zaškolovacího“ adaptačního kolečka





### BENEFITY PRO NASTÁVAJÍCÍ RODIČE

- Finanční či nefinanční bonusy v případě narození dítěte
- Finanční podpora a bonusy jsou nabízeny nejen rodičům nově narozených dětí, ale i rodičům, kteří si dítě osvojili či adoptovali
- Finanční příspěvek při dřívějším návratu z MD/RD

### ORGANIZACE PRÁCE A ČASU

- Nabídka pracovních úvazků a jejich kombinací umožňujících flexibilitu
- Koordinace směn rodinných příslušníků
- Důraz na dobrou predikovatelnost směn
- Speciální směna pro rodiče s upraveným začátkem a koncem pracovní doby
- Zapojování zaměstnanců/kyň do procesu plánování směn – samoplánování
- Možnost přerušování pracovní doby ze soukromých důvodů
- Dny zdravotního a sociálního volna pro situace náhlé potřeby péče
- Placené volno pro rodiče prvňáčků 1. září
- Vstřícnost k udělování neplaceného volna v situacích vyžadujících dlouhodobou péči

### POMOC SE ZAJIŠTĚNÍM PÉČE O DĚTI

- Příspěvek na volnočasové aktivity, dětskou rekreaci, školky a školy v přírodě apod.
- Příspěvek na úhradu soukromých školek, hlídání apod.
- Provozování dětské skupiny či firemní školky, případně pomoc se zajištěním místa v institucích předškolního vzdělávání
- Organizace akcí pro děti v období prázdnin (příměstské tábory apod.)

### PODPORA PROSTŘEDÍ VSTŘÍCNÉHO RODINĚ

- Organizace aktivit a společenských akcí pro zaměstnance a jejich rodiny

### SOCIÁLNÍ SPOLUODPOVĚDNOST

- Možnost využít služeb podnikového právníka
- Poradenské linky

### FAMILY-FRIENDLY PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

- Speciální kanceláře vybavené tak, aby umožnily přítomnost dítěte na pracovišti v situacích náhlé potřeby péče, ideálně vybaveny dětským koutkem



## Přílohy k volnému využití: management komunikace s rodiči na MD/RD



### PŘÍLOHA 1: CHECKLIST KOMUNIKACE V RÁMCI MANAGEMENTU MD/RD

|   | ANO | NE |
|---|-----|----|
| Nastavení a písemné ukotvení procesu komunikace (metodika pro personalisty apod.)                     |     |    |
| Vyjádření vstřícného postoje (v dokumentech)  |     |    |
| Stanovení počtu osobních rozhovorů před přechodem na MD/RD  |     |    |
| Stanovení formy a termínu rozhovorů před přechodem na MD/RD   |     |    |
| Stanovení způsobu a frekvence komunikace během MD/RD  |     |    |
| Zjištění zájmu o kontakt během MD/RD  |     |    |
| Zjištění zájmu o pracovní zapojení během MD/RD  |     |    |
| Zjištění zájmu o zapojení do ostatních aktivit (výroční porady apod.)                                 |     |    |
| Ujasnění, kdo a kdy se ozve před koncem MD/RD   |     |    |
| Předání informační brožury  |     |    |
| Předání informací o právech a povinnostech (legislativa, konkrétní procesní postup)                   |     |    |
| Předání informací o benefitech, které zůstávají   |     |    |
| Zjištění zájmu o účast na vzdělávacích aktivitách během MD/RD a po ní                                 |     |    |
| Shrnutí, jaké modely pracovního místa přicházejí v úvahu po návratu a zjištění preference matky/otce  |     |    |
| Vytvoření plánu proškolení před návratem a plán zapojení do vzdělávacích aktivit/adaptačních programů |     |    |
| Seznámení s nabídkou prorodinných benefitů  |     |    |

- Oznámení těhotenství **informování personálního oddělení a naplánování dalšího postupu**
- jaké jsou možnosti personálního zástupu v době nepřítomnosti zaměstnankyně (nábor nové pracovní síly, přiřazení jiného zaměstnance/kyně)
  - případné naplánování výběrového řízení
  - naplánování 1. osobní schůzky se zaměstnankyní se sdělením, která témata budou řešena (aby se mohla zaměstnankyně připravit)
1. OSOBNÍ POHOVOR **vyjádření postoje, že i nadále je se zaměstnankyní počítáno**
- seznámení s právním minimem
  - zjištění předběžného data nástupu na MD/RD
  - zjištění předběžné délky čerpání RD
  - na základě aktuálního zdravotního stavu úprava náplně práce (úprava pracovní doby, převedení na jinou práci apod.)
  - sestavení časového harmonogramu předání pracovních činností/úkolů (je potřeba mít k dispozici soupis vykonávaných činností, unikátních postupů atd.)
  - předání informační brožury/ letáku či jiného materiálu
  - naplánování druhého osobního pohovoru před nástupem na MD/RD
2. OSOBNÍ POHOVOR
- potvrzení data odchodu na MD/RD a předpokládané délky trvání RD
  - zmapování zájmu o kontakt během MD/RD
  - ujasnění aktivity před koncem MD/RD, kdo se ozve jako první zaměstnavatel nebo zaměstnankyně + určení rámcového termínu
  - jakými komunikačními kanály lze očekávat kontakt na MD/RD
  - možnosti čerpání novinek během MD/RD (e-mail, intranet apod.)
  - zmapování zájmu o spolupráci na DPP/DPČ
  - zmapování zájmu o vzdělávací aktivity během MD/RD a po návratu
  - zájem o plný/zkrácený úvazek po návratu
  - čerpání benefitů během MD/RD (ponechání pracovních pomůcek apod.)
  - možnosti návratu z hlediska nabídky flexibility
  - nabídka adaptačních programů po návratu
  - předání soukromého kontaktu na zaměstnankyni

- PRŮBĚŽNÁ KOMUNIKACE
- přednostní nabízení volných pozic (motivace k dřívějšímu návratu z MD/RD)
  - pracovní nabídky mimo pracovní poměr (DPP, DPČ)
  - zvaní na vzdělávací akce (workshopy, kurzy, e-learning apod.)
  - informování o dění ve firmě (změny na pracovišti, novinky apod.)
  - zvaní na porady, kterých se mohou zúčastnit i rodiče na MD/RD
  - komunikační kontinuita na individuální úrovni (gratulace k narození dítěte, ke Dni matek, Dnu otců, Velikonocům, Vánocům apod.)
  - informování o případných změnách souvisejících s pozicí
3. OSOBNÍ POHOVOR **půl roku před plánovaným návratem:**
- projednání původního časového plánu (dřívější návrat/odložení návratu/čerpání neplaceného volna do 4 let věku dítěte)
- v případě návratu:**
- dojednání podmínek návratu (návrat na původní pozici, zájem o FFP a možnosti, které lze nabídnout)
  - v případě volby FFP informování pracovního týmu o přesné pracovní době vracející se zaměstnankyně/ce
  - naplánování vzdělávacích aktivit
  - výběr osoby, která zaměstnankyni s reintegrací pomůže (mentor/kouč/personalista)
4. OSOBNÍ POHOVOR **tři měsíce po návratu – zhodnocení:**
- jak se daří sladit práci a rodinu, zvládnutí flexibility, objem pracovních povinností, spolupráce s pracovním týmem
  - zvládnutí vzdělávacího plánu
  - identifikace výzev, bariér a plán jejich řešení





Síť pro rodinu, z. s. je střešní organizace pro mateřská centra v České republice. Již 30 let posilujeme hodnotu rodiny ve společnosti, v mateřských centrech i na trhu práce. Motivujeme k aktivnímu zapojování do místních komunit, prosazujeme důležitost rodičovské role ve společnosti a podporujeme sladování rodiny a práce. Naším cílem je přispívat k transformaci zaměstnavatelské firemní kultury tak, aby flexibilně reagovala na potřeby pečujících o děti či jiné osoby, a to cestou zavádění principů funkční pracovní flexibility, managementu mateřské/rodičovské dovolené, angažovaného otcovství a rovných příležitostí. Síť pro rodinu spolupracuje se zaměstnavateli od roku 2004. Využívá k tomu metodický nástroj Strategie podpory rodiny, jehož obsah prošel na přelomu let 2020/2021 aktualizací s cílem zohlednit změny na trhu práce, které způsobila pandemická krize.

Zpracovala: Lenka Lenochová

Odborná garantka: Rut Kolínská

Obálka, sazba, grafická úprava: Petra Tůmová

Vydala v roce 2022 Síť pro rodinu, z.s., Truhlářská 24, Praha 1

ISBN 978-80-11-01770-5