



Příloha č. 2

Specifikace podporovaných aktivit

Aktivity podporované výzvou míří na několik oblastí. Projekty se mohou zaměřit na oblasti A a B - v kombinaci nebo samostatně.

Maximální délka realizace projektu je 24 měsíců v obou oblastech.

Oblast A

Zavádění flexibilní pracovní kultury do pracovního prostředí u zaměstnavatelů a vytvoření a zavedení systému práce se zaměstnanci na MD/RD.

Podporovaná témata:

- Zavádění flexibilní pracovní kultury¹ do pracovního prostředí u zaměstnavatelů (**volitelné téma**).
- Zavádění managementu² mateřské a rodičovské dovolené (**volitelné téma**).

Projektové aktivity musí směřovat ke stavu, kdy se flexibilita a management MD/RD stanou běžnou součástí pracovní kultury. Navržená opatření k následné implementaci budou zohledňovat různé struktury organizací, specifika provozů, obory jejich působení apod. Pro každou zapojenou organizaci tedy vznikne zcela individuální, daty podložená a „SMART“³ kombinace opatření.

Výsledkem implementace navržených opatření by měla být pracovní kultura vstřícná k potřebám všech zaměstnankyň a zaměstnanců, umožňující sladění jejich pracovního a osobního života a respektující jejich individuální potřeby. Jednoznačná a srozumitelná pravidla, smysluplně nastavené procesy a sdílení společných hodnot a pracovní kultury zvýší pocit sounáležitosti, angažovanost a umožní zaměstnankyním a zaměstnancům pracovat a spolupracovat maximálně efektivně. Změna bude dlouhodobě udržitelná.

Realizace aktivit bude v projektech povinně probíhat v následujících čtyřech fázích, jejichž pořadí je nutné při realizaci dodržet.

1. **Analýza výchozího stavu organizace** – detailní vyhodnocení reálných možností pro zavedení flexibility a managementu mateřské a rodičovské dovolené v organizaci s ohledem na individuální potřeby a zájem zaměstnanců, stávající zkušenosti s těmito tématy a možnosti dané charakterem činností v organizaci.

Výstup analýzy bude povinně předložen ke kontrole do zprávy o realizaci projektu.

¹ Flexibilní pracovní kultura umí efektivně pracovat s nástroji, které umožňují zavádět flexibilitu z hlediska místa (např. práce z domova), času (např. pružná pracovní doba, flexibilní plánování směn), množství práce (např. částečné úvazky a sdílené pozice) a forem spolupráce (např. HPP, DPP, DPČ, ŽL).

² Procesy a postupy provázející mateřskou a rodičovskou dovolenou zaměstnankyň a zaměstnanců. Cílem je usnadnit nástup na MD či RD, být v kontaktu v průběhu, a následně ulehčit návrat zpět do pracovního života. Odchod na MD/RD by neměl být vnímán jako odchod z firmy, ale jako dočasný stav.

³ Konkrétní, měřitelná, dosažitelná, reálná a zasazená do časového rámce.

2. **Zpracování strategie** definující vizi, měřitelný cíl a požadovaný dopad v krátkodobém (doba realizace projektu) i v dlouhodobém horizontu (období 3 let po skončení realizace projektu).

- Stanovení hlavního cíle a dílčích měřitelných cílů, kterých musí být dosaženo, aby došlo ke změnám ve fungování organizace.
- Nastavení pravidelného vyhodnocování a reportingu ohledně plnění stanovených dílčích měřitelných cílů.

Organizace se musí začít strategicky a systematicky zabývat novým stylem práce i vedení lidí, nastavením a sdílením jiné pracovní kultury. Vznikne nový standard, který bude podporovat aktivity organizace, její efektivní fungování a zároveň bude odpovídat potřebám zaměstnankyň a zaměstnanců. Strategie bude nástrojem, který systematicky a dlouhodobě nastaví postupnou proměnu pracovního prostředí a její udržení.

Vytvořená strategie bude povinně předložena ke kontrole do zprávy o realizaci projektu. Její povinnou součástí budou následující body:

- nastavení flexibility/managementu MD/RD (měřitelné cíle, navržená opatření, včetně jejich rozsahu a formy, kterých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň se tato opatření budou týkat, jakou budou mít možnost volby a za jakých podmínek);
- ukotvení (určení odpovědností, kompetencí, komunikačních kanálů směrem k zaměstnankyním a zaměstnancům, finančních nákladů a personálního zapojení);
- limity zaváděných opatření (v jakých případech a jaká omezení mohou nastat, jak je eliminovat);
- nástroje (popis využití stávajících či potřeby pořízení nových systémů nutných pro zavedení flexibility, popis využití komunikačních nástrojů nebo nástrojů pro sledování výkonu, a především výsledků práce);
- reporting (stanovení časového rámce, metod a nástrojů pro měření, vyhodnocení a reporting dílčích cílů);
- návaznost a dopad na další oblasti fungování organizace (technologie – potřebný software a hardware, využití kanceláří a dopad na další interní procesy zaměstnavatele).

3. **Implementace:** zavádění opatření vycházejících ze strategie do praxe **minimálně** do těchto procesů:

Pro obě témata:

- ukotvení nových pravidel a procesů do dokumentů organizace
- komunikace změn uvnitř firmy i navenek
- pravidelné vyhodnocení a reporting o plnění dílčích cílů

Pro téma zavádění flexibilní pracovní kultury:

- vzdělávání HR pracovníků a pracovníků a managementu organizace v oblasti flexibilních úvazků: výhody flexibility a zjišťování krátkodobého i dlouhodobého dopadu na hospodaření organizace, interní komunikace tématu napříč organizace, koordinace a plánování v rámci flexibilně pracujících týmů; řízení hybridních týmů, jejich motivace a hodnocení (zadávání úkolů, sledování a hodnocení výsledků, kontrola hybridních týmů a dodržování platné legislativy; rozvoj digitálních dovedností pro práci na dálku a využívání softwarových řešení pro práci flexibilně pracujících týmů)

- nastavení systému řízení a kontroly výkonu flexibilně pracujících týmů
- nastavení pravidel spolupráce na úrovni oddělení/pracovních týmů
- využívání technologií potřebných pro komunikaci a spolupráci flexibilně pracujících týmu

Pro téma zavádění managementu mateřské a rodičovské dovolené:

- vzdělávání HR pracovníků a pracovníků a managementu organizace v oblasti managementu MD/RD: možnosti a nástroje pro udržování kontaktu s rodiči na MD/RD; motivace a jejich postupné začlenění zpět do pracovního prostředí a kolektivu
- vytváření a nastavení informačních kanálů pro rodiče na MD/RD (např. newsletter, časopis, intranet/internet, porady, setkání, vzdělávání, dny pro rodiny, nabídka flexibilních úvazků)
- postupný návrat rodičů z mateřské a rodičovské dovolené (zaměstnávání rodičů během rodičovské dovolené – např. v rámci sdíleného pracovního místa, dohod konaných mimo pracovní poměr atp.)
- nastavení pravidel pro valorizaci mezd rodičů na MD/RD

4. Závěrečné vyhodnocení strategie – plnění stanovených dílčích měřitelných cílů a sledování dopadů na fungování organizace a změny postojů vůči zaváděným opatřením. Ověření a případné úpravy dlouhodobé strategie v návaznosti na zjištění ze závěrečného vyhodnocení projektu. Struktura závěrečného vyhodnocení musí odpovídat struktuře implementované strategie. Součástí budou i:

- příklady implementovaných opatření vyhodnocených jako přínosné pro organizaci,
- upozornění na potenciální rizika spojená se zaváděním jednotlivých opatření nebo jejich kombinace,
- zhodnocení proveditelnosti opatření pro firmy podobného typu nebo firmy působící ve stejném oboru.

Závěrečné vyhodnocení vytvořené strategie bude povinně předloženo ke kontrole do závěrečné zprávy o realizaci projektu společně s revidovanou dlouhodobou strategií.

Nástroje, které lze v projektech uplatnit:

Poradenství v oblasti lidských zdrojů; vzdělávání HR pracovníků a pracovníků a managementu organizace; mentoring; mzdové příspěvky na vytvoření sdíleného pracovního místa (po dobu maximálně 12 měsíců od zavedení sdíleného pracovního místa); síťování a výměna zkušeností mezi zaměstnavateli v rámci nově zaváděných opatření do praxe.

Podporovanou aktivitou nejsou vzdělávání zaměstnankyň/zaměstnanců organizace (kromě výše uvedených vzdělávacích aktivit) ani mzdové příspěvky pro zaměstnance ve flexibilních formách práce nebo na mateřské a rodičovské dovolené (mimo podporu sdíleného pracovního místa).

Součástí žádosti o podporu bude výstup z dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnankyněmi/zaměstnanci a dotazník vyplněný za organizaci k tomu pověřenou osobou, které poslouží k evaluaci výzvy ze strany řídicího orgánu. Šetření mezi zaměstnanci a vyplnění dotazníku za zaměstnavatele proběhne ve dvou fázích: 1) před začátkem projektu, 2) před skončením projektu.

Cílová skupina pro oblast A:

- Zaměstnavatelé a jejich zaměstnankyně/zaměstnanci

Oblast B

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

Podporovaná témata:

- Vytváření podmínek v organizaci pro vyrovnanější zastoupení žen/mužů na všech úrovních (**povinné téma**).
- Vytvoření a realizace programů pro postup žen do pozic s rozhodovacími pravomocemi (**volitelné téma**).

Cílem aktivit realizovaných v oblasti B by mělo být dosažení stavu, kdy se rozmanitost pracovního kolektivu stane běžnou součástí pracovní kultury. Revize personálních procesů organizace s důrazem na férovost, transparentnost a eliminaci podvědomých předsudků a stereotypů umožní zaměstnankyním a zaměstnancům v organizaci profesně růst bez ohledu na jejich pohlaví, věk či rodinný status. V organizaci bude implementována kombinace opatření reflektujících její specifika a možnosti. Výsledkem však vždy bude vytvoření diverzitního a efektivně fungujícího kolektivu, kde mají všichni stejné šance.

Realizace aktivit bude v projektech povinně probíhat v následujících čtyřech fázích. Jejich pořadí je nutné při realizaci dodržet.

1. **Analýza výchozího stavu organizace** – definování silných a slabých stránek s ohledem na genderovou diverzitu a určení prostoru pro změnu (zjištění zastoupení žen/mužů v organizaci celkově a na jednotlivých úrovních; analýza celého náborového a hodnotícího procesu s cílem zjistit prostor pro úpravy vedoucí k vyšší transparentnosti a navýšení počtu přijímaných žen/mužů oproti stávajícímu poměru v organizaci; identifikování případných předsudků a stereotypů v hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň, v procesu přidělování práce/projektů či povyšování; identifikování případných předsudků a stereotypů spojených s používáním nevhodné jazykové stylistiky při náboru a dalších nedostatků v interní i externí komunikaci vedoucích k malému počtu uchazečů o zaměstnání nebo k nevyrovnanému zastoupení žen a mužů mezi uchazeči o zveřejněné pozice; zjištění možností pro dosud nevyužívané náborové aktivity; zjištění možností pro práci s kmenovými zaměstnanci – především s odborníky v oboru – v průběhu celého jeho „životního cyklu zaměstnance“ s cílem zajistit jejich odborný růst a udržet jejich zájem o stávajícího zaměstnavatele atp.).

Výstup analýzy bude povinně předložen ke kontrole do zprávy o realizaci projektu.

2. **Zpracování strategie** definující vizi, cíl a požadovaný dopad v krátkodobém (doba realizace projektu) i v dlouhodobém horizontu (období 3 let po skončení realizace projektu).
 - a. Stanovení hlavního měřitelného cíle a dílčích měřitelných cílů, kterých musí být dosaženo, aby došlo ke změnám ve fungování o
 - b. Nastavení pravidelného vyhodnocování a reportingu ohledně plnění stanovených dílčích měřitelných cílů.

Organizace se začne strategicky a systematicky zabývat novým stylem práce i vedení lidí, nastavením a sdílením nové pracovní kultury. Vznikne nový standard, který bude podporovat a rozvíjet aktivity organizace i její efektivní fungování. Strategie bude

nástrojem, který systematicky a dlouhodobě nastaví postupnou proměnu pracovního prostředí a její udržení.

Vytvořená strategie bude povinně předložena ke kontrole do zprávy o realizaci projektu. Její povinnou součástí budou následující body:

- nastavení diverzity (měřitelné cíle, navržená opatření, včetně jejich rozsahu a formy, kterých skupin zaměstnanců a zaměstnankyň se tato opatření budou týkat, jakou budou mít možnost volby a za jakých podmínek);
- ukotvení (určení odpovědností, kompetencí, komunikačních kanálů směrem k zaměstnankyním a zaměstnancům i veřejnosti, finančních nákladů a personálního zapojení);
- limity zaváděných opatření (v jakých případech a jaká omezení mohou nastat, jak je eliminovat);
- nástroje (popis využití komunikačních nástrojů nebo nástrojů pro sledování a vyhodnocování výkonu, a především výsledků práce);
- reporting (stanovení časového rámce, metod a nástrojů pro měření, vyhodnocení a reporting dílčích cílů);
- návaznost a dopad na další oblasti fungování organizace (technologie – potřebný software a hardware, využití kanceláří a dopad na další interní procesy zaměstnavatele).

3. **Implementace:** zavádění opatření vycházejících ze strategie do praxe minimálně do těchto procesů:

Pro obě témata:

- pravidelné vyhodnocení a reporting o plnění dílčích cílů
- vyhledávání, nábor a výběr nových zaměstnankyň/zaměstnanců
- nástup a adaptace nových zaměstnankyň/zaměstnanců
- začlenění nových zaměstnankyň/zaměstnanců do organizace
- odchod stávajících zaměstnankyň/zaměstnanců z organizace
- změna a sdílení kultury organizace
- předcházení předsudkům a stereotypům na pracovišti
- ukotvení nastavených změn do dokumentů organizace
- vzdělávání HR pracovníků a pracovníků a managementu organizace v oblasti diverzity: vyhledávání, nábor a výběr nových zaměstnankyň/ zaměstnanců; nástup a adaptace nových zaměstnankyň/zaměstnanců; kariérní rozvoj, integrace nových zaměstnankyň/zaměstnanců do organizace; odchod stávajících zaměstnankyň/zaměstnanců z organizace; předcházení předsudkům a stereotypům na pracovišti; využívání softwarových řešení pro větší transparentnost personálních procesů.

Volitelné aktivity pro téma vytvoření a realizace programů pro postup žen do pozic s rozhodovacími pravomocemi:

- vzdělávání v oblasti rozvoje manažerských dovedností pro ženy na pozicích s rozhodovacími pravomocemi nebo ženy, které na tyto pozice aspirují
- vytvoření a realizace udržitelných manažerských programů pro zaměstnankyně, které aspirují na pozice s rozhodovacími pravomocemi (mentoring, koučink, sponzoring)
- plánované nástupnictví žen, které aspirují na pozice s rozhodovacími pravomocemi.

4. **Závěrečné vyhodnocení strategie** plnění stanovených dílčích měřitelných cílů a sledování dopadů na fungování organizace. Revize dlouhodobé strategie

v návaznosti na zjištění ze závěrečného vyhodnocení projektu. Struktura závěrečného vyhodnocení musí odpovídat struktuře implementované strategie. Součástí budou i:

- příklady implementovaných opatření vyhodnocených jako přínosné pro organizaci,
- upozornění na potenciální rizika spojená se zaváděním jednotlivých opatření nebo jejich kombinace,
- zhodnocení proveditelnosti opatření pro firmy podobného typu nebo firmy působící ve stejném oboru.

Závěrečné vyhodnocení vytvořené strategie bude povinně předloženo ke kontrole do závěrečné zprávy o realizaci projektu společně revidovanou dlouhodobou strategií.

Nástroje, které lze v projektech uplatnit:

Poradenství v oblasti zavádění diverzity a v oblasti lidských zdrojů; vzdělávání personalistů/personalistek a managementu organizace; mentoring; koučink; síťování a výměna zkušeností mezi zaměstnavateli v rámci nově zaváděných opatření do praxe.

Podporovanou aktivitou nejsou vzdělávání zaměstnankyň/zaměstnanců organizace (kromě výše uvedených vzdělávacích aktivit) ani mzdové příspěvky pro zaměstnankyně/zaměstnance.

Součástí žádosti o podporu bude výstup z dotazníkového šetření realizovaného mezi zaměstnankyněmi/zaměstnanci a dotazník vyplněný za organizaci k tomu pověřenou osobou, které poslouží k evaluaci výzvy ze strany řídicího orgánu. Šetření mezi zaměstnanci a vyplnění dotazníku za zaměstnavatele proběhne ve dvou fázích: 1) před začátkem projektu, 2) před skončením projektu.

Cílová skupina pro oblast B:

- Zaměstnavatelé a jejich zaměstnankyně/zaměstnanci