



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT ÚŘADU XY

2018



Financováno z projektu Blíže k rovnosti – realizace genderových auditů v Praze, číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_051/0006240

OBSAH

Souhrn hlavních zjištění a doporučení	7
Poděkování	7
Souhrn hlavních zjištění.....	7
Doporučení – Akční plán.....	10
Krátkodobá doporučení	10
Dlouhodobá doporučení	13
Úvod.....	16
Cíle firmy z genderového hlediska	16
Analytická část: zjištění genderového auditu	17
Personální politika.....	17
Analýza struktury a personálního obsazení firmy.....	17
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň.....	19
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	24
Vzdělávání a kariérní rozvoj	25
Age management ve vztahu k genderu.....	33
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky.....	35
Hodnocení a odměňování.....	36
Systém hodnocení	36
Odměňování	38
Benefity	41
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce.....	44
Sladování osobního a pracovního života	45
Flexibilní formy práce	47
Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života.....	52
Management mateřské/rodičovské dovolené.....	53
Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života.....	55
Kultura pracovního prostředí	56
Přístup k politice rovných příležitostí	57
Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)	59
Pracovní prostředí.....	61
Společenská odpovědnost CSR	64

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí.....	64
Přílohy: Dotazníkové šetření ÚŘAD XY	66

ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

Východiska projektu

Koncept rovných příležitostí žen a mužů vznikl jako reakce na to, že společenské postavení žen a mužů není rovnocenné a životní role žen a mužů, včetně rolí pracovních a rodinných, jsou do velké míry ovlivňovány zažitými stereotypy. Ačkoliv dnes dávno neplatí, že ženy se doma starají o děti a muži jsou živitelé rodin, tento stereotyp stále ovlivňuje podmínky zaměstnávání žen a mužů. Od žen se kromě vykonávání zaměstnání očekává ještě převzetí zodpovědnosti za péči o děti a domácnost, od mužů se čeká velký výkon, flexibilita a oddanost práci. Při takovémto „rozložení sil“ pak zaměstnavatelé často na pozice spojené s vyšším platem či mzdou, vyšší zodpovědností a mocí, obsazují muže. To znamená, že ženy mívají horší podmínky při přijímání do zaměstnání (jejich potenciální mateřství je vnímáno jako překážka), horší vyhlídky na vzdělávání a kariérní postup, bývají hůře odměňovány.

Opačná situace panuje v oblasti vstřícnosti zaměstnavatelů vůči potřebě zaměstnanců sladit svou práci a osobní život. Například muži, kteří by chtěli odejít na rodičovskou dovolenou, se často setkávají s odmítavým postojem zaměstnavatele i svých spolupracovníků.

Zacházet s někým hůře kvůli jejímu nebo jeho pohlaví znamená diskriminovat. Genderový audit ukazuje firmám, jak neznevýhodňovat a jak nastavit firemní politiku tak, aby ženy i muži měli pro svou práci stejné podmínky a možnosti a mohli se rozvíjet na základě svých schopností a dovedností, ne v mantinelech limitujících stereotypů.

K čemu slouží genderový audit?

Genderový audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů ve firmě. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a

nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako firemní kultura a komunikace ve firmě, nábor a rozvoj zaměstnanců a zaměstnankyň, sladování práce a soukromého života apod.

Audit je vhodný pro všechny zaměstnavatele, bez ohledu na to, jak daleko jsou v podpoře rovných příležitostí, a jeho cílem není kontrola, jako je tomu například u finančního auditu. Jeho smysl spočívá v identifikaci dobrých praxí a případných mezer a vytvoření individuálního plánu, jak ve firmě dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života, což jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Zhodnocení zjištěných skutečností včetně doporučení pro zlepšení situace je obsahem této zprávy, která je hlavním výstupem auditu. Audit tedy nabízí srozumitelný a na míru šitý návod na podporu rovných příležitostí žen a mužů a sladování práce a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň.

Související opatření přináší, kromě vyhovění zákonným požadavkům, celkové zlepšení a zefektivnění pro firmu. Podpora sladování přináší firmě spokojenější, loajálnější a motivovanější pracující; uplatňování principů rovnosti příležitostí zase přináší mimo jiné i rozmanitější a inovativnější pracovní týmy a rozšiřuje zásobárnu talentů.

Gender Studies, o. p. s.

Gender Studies, o.p.s. je nevládní nezisková organizace, která slouží především jako informační, konzultační a vzdělávací centrum v otázkách postavení mužů a žen ve společnosti. Jejím cílem je shromažďovat, dále zpracovávat a rozšiřovat informace související s genderovou tematikou. Prostřednictvím specifických projektů Gender Studies aktivně ovlivňuje změny týkající se rovných příležitostí v různých oblastech, jako jsou institucionální mechanismy, trh práce, politická participace žen či informační technologie.

Firmám nabízí:

- Informace a konzultace k problematice rovných

příležitostí žen a mužů na trhu práce

- Tréninky a školení v této oblasti
- Genderové analýzy firemních politik a auditů rovných příležitostí
- Specifické řešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Pro audit byla využita data z různých zdrojů. Především se jednalo o: firemní dokumenty, webové stránky a inzerci, osobní polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi z různých úrovní firemní hierarchie a skupinové rozhovory (fokusní skupiny). Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány.

Pro účely anonymizace závěrečné zprávy byl název organizace nahrazen označením „Úřad XY“ a oblast, ve které organizace působí, jako „Oblast státní správy“. Podřízené úřady jsou označeny jako „úřady xyz“.

Obsahová analýza a seznam analyzovaných dokumentů

Seznam dokumentů (dokumenty byly analyzovány metodou kvalitativní obsahové analýzy):

- Profesní příprava
- Etický kodex
- Pracovní řád
- příloha č. 3 pracovního řádu – podrobnosti uplatňování pružné pracovní doby u občanských zaměstnanců Oblasti státní správy ČR
- příloha č. 2 – zásady pro jmenování občanských zaměstnanců Oblasti státní správy do vedoucích funkcí
- Organizační řád
- Kolektivní smlouva a kolektivní dohoda
- Mise a vize Oblasti státní správy
- Úřední hodiny VNP
- Výběrové řízení xy
- Fyzický stav
- Pracovní neschopnost 2017
- Dotazování zaměstnanců k prosazování rovnosti
- Dotazník zdroje pracovní motivace
- Stejnokroje a označení Oblasti státní správy
- Nábor
- Odměňování
- Historie Oblasti státní správy

- Interní protikorupční program Oblasti státní správy ČR
- Zásady hospodaření z fondu kulturních a sociálních potřeb Úřadu XY 2017
- Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění – Příloha č. 1 k Zásadám FKSP Úřadu XY pro rok 2017

Individuální rozhovory – postup a zjištění

Proběhly 3 hloubkové osobní rozhovory. Jednalo se o polostrukturované rozhovory s lidmi z různých úrovní organizační struktury hierarchie a z různých oblastí organizace. Rozhovory trvaly každý zhruba hodinu.

Skupinové rozhovory – postup a zjištění

Uskutečnilo se 5 skupinových rozhovorů, a to se zaměstnanými

nad 50 let věku, s rodiči dětí do 10 let, se zaměstnankyněmi napříč organizací, se zaměstnankyněmi, které se vrátily po rodičovské dovolené a s vedoucími pracovníky a pracovníci napříč Úřadem XY. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 29 osob. Skupinové rozhovory trvaly vždy cca hodinu a půl.

Dotazníkové šetření – postup a zjištění

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán link na on-line dotazník. Celkem odpovědělo 411 osob, což představuje 63 % procent z celkového počtu zaměstnaných. Žen bylo mezi respondenty 195, mužů 216, což odpovídá zhruba poměru žen a mužů ve firmě. Výstupy z dotazníkového šetření byly podrobeny kvantitativní analýze.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům Úřadu XY za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili. Zvláštní poděkování pak patří paní JH, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu, a řediteli personálního odboru ZK.

Souhrn hlavních zjištění

Zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké populaci Úřadu XY není rovnoměrné. Ve služebním poměru převažují muži, zatímco v civilním poměru naopak ženy. Podmínky služebního a civilního poměru jsou přitom velmi rozdílné, často v neprospěch civilního pracovního poměru. Výrazným způsobem se liší zejména platy ve služebním a civilním pracovním poměru, což mezi zaměstnanými zejména v civilním poměru zásadně rezonuje.

V současné době jsou ženy ve vedení zastoupeny jen z jedné

pětiny. Pozitivní fakt je, že více žen přichází i na místa v rámci služebního poměru a je tedy předpoklad, že budou v rámci Úřadu XY kariérně růst, pokud pro to budou mít vhodné podmínky. Právě vyšší zastoupení žen na vedoucích pozicích přináší větší zohledňování potřeb zaměstnaných, kteří potřebují sladit osobní a pracovní život.

Úřad XY disponuje velmi silnou skupinou zaměstnaných, kteří zde pracují méně než 3 roky. To je potenciál, který je možno využít pro systematické předávání znalostí mezi seniorními zaměstnanými a „nováčky“ v rámci mentoringu, jak o něm podrobněji hovoří kapitola věnovaná vzdělávání a kariérnímu rozvoji.

Úřad XY pokrývá velmi široké spektrum agend, kde se odborné předpoklady a dovednosti velmi liší. Tento stav představuje příležitost pro plynulý přechod mezi jednotlivými agendami a osvojení si nových znalostí a dovedností prostřednictvím odborných školení a cíleného vzdělávání. Je tak možné

motivovat ke kariérnímu rozvoji zejména zaměstnané v rámci civilního pracovního poměru, pro které tento rozvoj může nahrazovat omezené finanční ohodnocení.

Dle dotazníkového i terénního šetření využívá největší procento zaměstnaných pružnou pracovní dobu a je s touto úpravou flexibilní pracovní doby velmi spokojeno. Pokud jde o další úpravy v rámci flexibilní pracovní doby, je největší zájem o home office a stlačený pracovní týden. Jedna třetina dotazovaných nemá možnost využívat tyto úpravy pracovní doby a uvítala by to. Z terénního šetření vyplynulo, že velké procento zaměstnaných do sídla zaměstnavatele dojíždí. V kombinaci s vyšším věkem a dobou strávenou na cestě, se pak dojíždění stává velmi vyčerpávajícím. Zaměstnaní by uvítali pravidelný home office, který by jim čas věnovaný dojíždění kompenzoval. Zaměstnavatel je velmi dobře technicky vybaven, pokud jde o možnost zaměstnaných pracovat z domova. Při povolování krátkodobého či časově omezeného home office se snaží vycházet zaměstnaným vstříc. Zohledňuje se péče o malé děti či jinou závislou osobu. Vždy záleží

na konkrétní domluvě zaměstnaného se svým přímým nadřízeným. Tato praxe umožňuje individuální posouzení situace zaměstnaného, zároveň přináší riziko vzájemných osobních vztahů, které do rozhodování vedoucího vstupují.

Na ÚŘAD XY proběhla iniciativa k založení dětské skupiny (DS) přímo na pracovišti ÚŘAD XY, jež by mohly využívat rodiče malých dětí, kteří se vracejí po MD/RD. Ze strany personálního oddělení byl monitorován zájem o tuto službu, který byl ze strany cílové skupiny veliký. DS nebyla nakonec realizována, protože by vyžadovala rekonstrukci prostor, kterou jako jídelnu využívají někteří zaměstnaní. Kontakt s rodiči na mateřské a rodičovské je udržován spíše neformálně. Proces odchodu na MD, udržování kontaktu v jejím průběhu a návrat není nijak formalizován a záleží na každém jednotlivém rodiči a nadřízeném či nadřízené, jakou spolu uzavřou dohodu a zda jsou ve vzájemném kontaktu v průběhu rodičovské dovolené.

Většina zaměstnaných se shoduje, že kultura organizace je otevřená. Nadřízení jsou vstřícní podnětům, připomínkám, návrhům i stížnostem. Toto zjištění vyplývá z dotazníkového

výzkumu a potvrzuje ho i terénní šetření.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 65 dotazovaných se setkalo se sexuálním obtěžováním či šikanou. V dotazníkovém šetření jsou popisovány i konkrétní formy šikany. Většinou se jedná o šikanu ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými. V rámci terénního šetření jsme se na tuto skutečnost opakovaně

dotazovali. Případy zkušenosti s šikanou nebyly časté, ale někteří zaměstnaní měli osobní zkušenost, jiní znali takové případy z doslechu. Zaměstnavatel nemá popsany postup, který by upravoval postup v případě podezření na diskriminaci, šikanu či sexuální obtěžování. Podle terénního šetření má ÚŘAD XY zájem více využít vlastní psychologický tým pro řešení těchto otázek, což dotazovaní zaměstnaní vítají.

Doporučení – Akční plán

V této části shrnujeme a třídíme jednotlivá doporučení na ta, jež lze realizovat v krátkodobém horizontu (cca měsíců) a na ta, jejichž realizace předpokládá delší časový horizont. V návaznosti na doporučení byl sestaven Akční plán, který vychází z dlouhodobé praxe Gender Studies v oblasti prosazování rovnosti žen a mužů.

Tento plán tematicky shrnuje jednotlivá doporučení do větších souvisejících celků, a nabízí komplexní přístup k otázce rovnosti v rámci politiky firmy, ale také v rámci její praktické činnosti.

Hlavní dělení vychází z krátkodobosti a relativní dlouhodobosti nutné při realizaci daných opatření. Vlastní realizace není dále více vázána na indikátory, ani na nákladovost. Toto rozpracování je možné dále v rámci požadavků a identifikace dotčených oblastí specifikovat v rámci určeného projektového týmu.

Krátkodobá doporučení

Proces přijímání nových pracovníků a pracovníc

- V rámci výběrových řízení pracovat s utvářením rozmanitých pracovních týmů a nabízet takové pracovní podmínky a úvazky, které mohou motivovat méně zastoupenou skupinu lidí, aby se o volnou pozici ucházela. Například vytvořením pracovního místa ve sdíleném režimu, kdy je přímo nabízeno rodičům, kteří jsou v rámci týmu například méně zastoupeni, a jejich účast v týmu je žádoucí. Nebo nabídka pracovní pozice na zkrácený úvazek, kde může být cílena na starší generaci po odchodu do důchodu apod.

Proces odchodu/propuštění jednotlivých pracovníků a pracovníc

- Kodifikovat proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň odcházejících do důchodu ze služebního poměru tak, aby jim byla nabídnuta možnost spolupráce v civilním pracovním poměru, na zkrácený úvazek nebo jinou formu spolupráce (DPČ/DPP), pokud o ni daná osoba projeví zájem.
- Vypracovat plán odchodů do důchodu a aktivně vytipovávat zaměstnané, kteří mohou

agendu po odcházejícím člověku převzít a na svou novou roli a agendu se připravit.

- Vést si statistickou evidenci odchodů členěnou dle pohlaví, věku. Zjišťovat důvod odchodu. Zavést praxi tzv. exit interview, které je možné zodpovědět anonymně.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Intranetový portál personálního oddělení = jednotné místo pro zveřejňování všech možností dalšího vzdělávání a školení, aby bylo možno je sdílet napříč celým ÚŘAD XY. Všichni zaměstnaní mají možnost mít celkový přehled o všech možnostech vzdělávání.
- Podpora zaměstnaných při přechodu do jiných agend. Přechod mezi jednotlivými agendami.
- Zvážit možnost cílené podpory současných zaměstnankyň, aby se mohly připravovat na převzetí vyšší míry zodpovědnosti a obsadit vedoucí místa. Nabídnout ženám ve vedoucích funkcích větší podporu při sladění rodinného a pracovního života.

Age management

- Umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním nad 50 let možnost využít jednoho dne v týdnu home office, zejména pokud dojíždějí. S rostoucím

věkem je nutnost dojíždění více vyčerpávající a má vliv na snižující se výkonost.

- Zohlednit péči o závislou osobu, např. stárnoucí rodiče atd. při běžném výkonu pracovního či služebního poměru, ale i ve vztahu k povinnosti absolvovat povinný ozdravný pobyt.

Systém odměňování

- Stanovit obecná kritéria rozdělování odměn. Uplatnit je napříč celou strukturou ÚŘAD XY. Například: generální ředitel či ředitelka si ponechá pro své přímé rozdělení stanovené % z celkové částky, které jsou na odměny vyhrazeny. Na další úrovni se aplikuje stejný postup až na úroveň vedoucích oddělení. Tímto způsobem se eliminuje vliv čistě osobních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.
- Nastavit transparentní podmínky pro dosažení odměny. Za splnění jakých podmínek, v jaké situaci je možno odměnu očekávat.
- Kritéria vhodně nastavit tak, aby je mohli všichni zaměstnaní ve své životní situaci splnit. Tedy i rodiče malých dětí, osoby pečující o závislého člena či členku rodiny, dojíždějící atd. Pokud se například očekává, že zaměstnanec či zaměstnankyně zůstane v práci pro splnění náhlého a nečekaného úkolu déle, znevýhodňuje to zejména

rodiče malých dětí, kteří nemohou v práci zůstat přesčas, ale potřebují vyzvednout své děti ze školky. Nesouvisí to tedy s jejich pracovním nasazením, ale s jejich životní situací a možnostmi, které mají.

Benefity

- Dostatečně a jasně informovat zaměstnané a vedoucí oddělení o přechodu na systém cafeterie. Součástí informování je i ubezpečení, že šíře a využitelnost nabídky zůstane zachována, a to i v regionech mimo Prahu.

Flexibilní formy práce

- Aktivní vytváření a inzerování pracovních míst již přímo v režimu flexibilní pracovní doby, např. sdílené pracovní místo formou zkráceného úvazku, stlačený pracovní týden či zkrácený pracovní úvazek, atd.
- Souhrnná prezentace možností úpravy pracovní doby na intranetu ÚŘAD XY v rámci sekce personálního oddělení. Uvedení všech možných úprav pracovní doby a pracovních režimů a podmínky jejich sjednání.

Management mateřské a rodičovské dovolené

- Formalizovat proces odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Ponechat rodiči pracovní email (pokud to nelze, vyžádat si soukromým emailem) a posílat rodiči pozvánky na události týkající se celého ÚŘAD XY (sportovní a kulturní akce a soutěže), pozvánka do Klubu XY a též zásadní změny související s fungováním ÚŘAD XY, změnou kompetencí, změnou legislativy atd. Respektovat, pokud nechce být zaměstnankyně či zaměstnanec kontaktován/a.
- Zvážit možnost nabídnout zaměstnaným na RD spolupráci na DPP či DPČ v rámci pracovního poměru, kde je trvalý nedostatek zaměstnaných a neobsazené pracovní pozice.

Přístup k politice rovných příležitostí

- Jasně komunikovat interně i externě, že ÚŘAD XY je zaměstnavatel otevřený diverzitě, že netoleruje diskriminační chování a podporuje rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, věk, náboženství, etnikum nebo sexuální orientaci. Interních postupem nebo směnicí stanovit přesný postup

v případě diskriminace či obtěžování nebo šikany, aby zaměstnaní věděli, jak postupovat.

Dlouhodobá doporučení

Proces přijímání nových pracovníků a pracovníc

- Zohledňovat ženský rod jak v názvu pozice, tak v samotném textu inzerátu. Příklad názvu pozice: „*vrchní rada/ radová*“, „*zástupce/kyně ředitele odboru*“, „*vrchní komisař/ka: referent/ka pátrání*“, „*analytik/analytička*“. V textu inzerátů doporučujeme používat označení uchazeč/ka, apod.
- Zohledňování ženského rodu i v dalších inzertních materiálech, např. videa, prezentace, fotografie atd.

Proces odchodu/propouštění pracovníků a pracovníc

- Zavést mentoringové programy. Umožnit seniorním zaměstnancům a zaměstnankyním přihlásit se na pozici mentor a mentorka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee. Zaměřit se zejména na zaměstnané od 0 do 3 let praxe v roli mentee a v roli mentorů a mentorek seniorní či odcházející zaměstnané, kteří mohou svou agendu předat.

- Zavést pravidla adaptačního programu i pro občanské zaměstnané dle Zákoníku práce a odměnu školitele/ky.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Podpora žen při postupu do vedoucích a manažerských pozic např. formou mentoringu nebo koučinku.
- Systematické budování kapacit a větší podporu žen v rámci jejich kariérního rozvoje a získávání potřebných dovedností pro vedoucí pozice.

Age management

- Vytipovat pozice, které by byly vhodné i pro juniorní kandidátky a kandidáty. Spolupracovat v tomto směru s vysokými školami a nabídnout jejich studentům a studentkám možnost stáží během studia.

Systém odměňování

- Sledovat pohyblivé složky platu včetně odměn dle pohlaví a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy – komu se systematicky dostává/ nedostává příležitosti k získání odměny.
- Využít systému Logib

Benefity

- Zavést internetovou aplikaci pro sběr podnětů ohledně nabízených benefitů. Průběžně

zhodnocovat spokojenost a připomínky týkající se širě nabízených možností.

Flexibilní formy práce

- Transparentní podmínky pro udělování home office – definice situací a cílových skupin, které by měly mít možnost využívat pravidelný home office– např. rodiče po návratu z mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnaní, kteří pečují o závislou osobu, dojíždějící dle počtu kilometrů či délky dojíždění atd. Představit home office jako nenárokovou možnost úpravy pracovní doby.

Aktivity usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

- Znovu zvážit možnost zřízení DS v prostorách ÚŘAD XY, příp. dětského koutku.
- Vytvořit informací leták o možnostech, které ÚŘAD XY nabízí na podporu sladování osobního a pracovního života.
- Stanovit jasná a předem známá kritéria přijímání dětí na dětský tábor provozovaný Oblastí státní správy.

Management mateřské a rodičovské dovolené

- Zvážit roli mentora či mentorky, který rodiče po návratu na pracovní místo bude po

stanovenou dobu (např. 1 měsíc) provázet a usnadní mu tak návrat a orientaci v rámci pracovní pozice, kam se vrací. (Často se rodič vrací na jinou pracovní pozici a má na starosti jinou agendu, než vykonával či vykonávala před odchodem na MD/RD).

Přístup k politice rovných příležitostí

- Pravidelně monitorovat výskyt diskriminačního či obtěžujícího jednání a vyvozovat z něj potřebná opatření.

Způsob komunikace

- Informování všech zaměstnanců a zaměstnankyň ohledně zásadních rozhodnutí v rámci organizace. Vysvětlení, jak se změna projeví v jakých agendách a jaký bude mít vliv na další fungování organizace.

Pracovní prostředí

- Zavést linku „důvěry“ pro hlášení podezření na diskriminaci, šikanu či obtěžování v podobném modu, v jakém existuje u zaměstnavatele protikorupční linka, kam je možné i anonymně oznámit podezření na protikorupční jednání.
- Využít více psychologický tým pro řešení situací diskriminace, šikany a obtěžování. Důležité je psychologický tým v této

problematicke důkladně
vyškolic, než převezme novou
agendu.

- Interním postupem či směrnici
stanovit přesný postup, jak
jednat v případě podezření na
diskriminaci, šikanu či
obtěžování na pracovišti.
Dotazníkovým šetřením
monitorovat, zda se výsledky
ohledně těchto jevů mění.

ÚVOD

Cíle firmy z genderového hlediska

ÚŘAD XY je správním úřadem a organizační složkou státu. Je podřízeno Ministerstvu financí. Tato Oblast státní správy je od roku 2013 řízena dvojstupňově. ÚŘAD XY zajišťuje především metodickou a materiální podporu podřízených organizací, kterými jsou úřady xyz v každém kraji ČR. Oblast státní správy je podle zákona č. 17/2012 Sb. soustavou správních orgánů a ozbrojeným bezpečnostním sborem.

V rámci Úřadu XY vykonávají službu příslušníci a příslušnice, jejichž služební poměr se řídí zákonem č. 361/2003 Sb., o služebním poměru

příslušníků bezpečnostních sborů a dále u Úřadu XY pracují zaměstnanci a zaměstnankyně, jejichž pracovní poměr se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce.“.

ÚŘAD XY si klade za cíl jednat interně i externě dle zákonných postupů a dodržovat rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám.

Zaměstnanci, zaměstnankyně i úřednický personál se zavazuje jednat bez jakýchkoliv předsudků, bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné osobní charakteristiky.

Jednání všech interních pracujících ÚŘAD XY má směřovat k vytváření, udržování a prohlubování důvěry veřejnosti ve veřejnou správu.

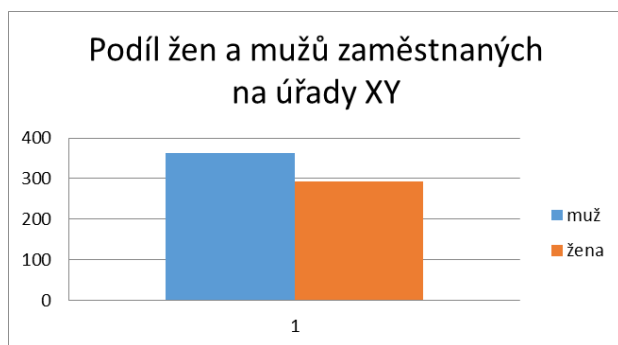
ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

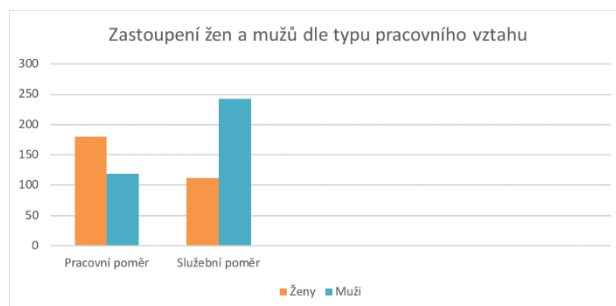
Analýza struktury a personálního obsazení firmy

Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení úřadu z hlediska charakteristik, které jsou pro audit rovných příležitostí důležité, tedy zejména pohlaví, věku, zdravotního stavu, délky praxe, odchodů do důchodu či odchodů na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Auditorky v rámci šetření vycházely z dat platných k datu zahájení auditu.

Genderový audit vycházel z celkového počtu 654 osob zaměstnaných na ÚŘAD XY. V tomto celkovém počtu lehce převažují muži v poměru 55 % ku 45 %.



Zastoupení žen a mužů je však odlišné v rozdělení na služební a pracovní poměr. Ve služebním poměru převažují muži (68 % ku 32 % žen), zatímco v pracovním poměru je poměr téměř opačný (60 % žen a 40 % mužů).



Tento stav je dán především historickým vývojem, kdy v této Oblasti státní správy od svého vzniku převažovali muži. Na tomto rozdělení se podílí i odlišné zastoupení vykonávaných agend, v rámci pracovního poměru převažují agendy administrativně správní a podpůrné, zatímco v rámci služebního poměru odborné se službou v terénu. Výběrové řízení pro služební poměr je náročnější a zahrnuje i psychické a fyzické testy, které v pracovním poměru nejsou vyžadovány. Zároveň i v rámci služebního poměru jsou vykonávány agendy, které jsou svou obtížností s pracovním poměrem srovnatelné (právní agenda, IT podpora atd.)

„Já když jsem začínala (90. léta 20. stol., pozn. aut.) a protože jsem i učila v základním xyz kurzu, tak tam byla jedna, dvě ženy. A teď se ta situace téměř úplně převrátila a je tam většina žen. takže ta situace nějak se postupně vyvíjí, mění. Takže tehdy šlo více mužů, proto ta generace, která teď je v těch vedoucích pozicích, je generace, která tam postupně došla a proto je více

mužů, ale taky proto, že jsme bezpečnostní sbor.“

Zajímavé je srovnání počtu zaměstnaných podle délky praxe, kde výrazně převažují muži s délkou praxe delší, než 16 let. Vzhledem ke struktuře organizace a zastoupení mužů a žen v jednotlivých stupních řízení a v rámci služebního a pracovního poměru, je patrné, že muži zůstávají v organizaci déle, protože postupují v rámci služebního poměru na vyšší stupně řízení. Zároveň po 15 letech služby vzniká nárok na výsluhový příspěvek, který roste nejvíce právě v rozmezí 15–20 let praxe. U žen může mít na délku praxe vliv i doba, kterou stráví péčí o děti, protože se jim započítává do praxe jen omezený počet let. V ostatních kategoriích týkající se délky působení v úřadu je počet žen a mužů vyrovnaný. Ze srovnání celé organizace vyplývá, že více než třetina zaměstnaných jsou lidé s délkou praxe 16 a více let, druhou nejpočetnější skupinou je téměř třetina těch, kteří jsou na ÚŘAD XY od 0–3 roky.

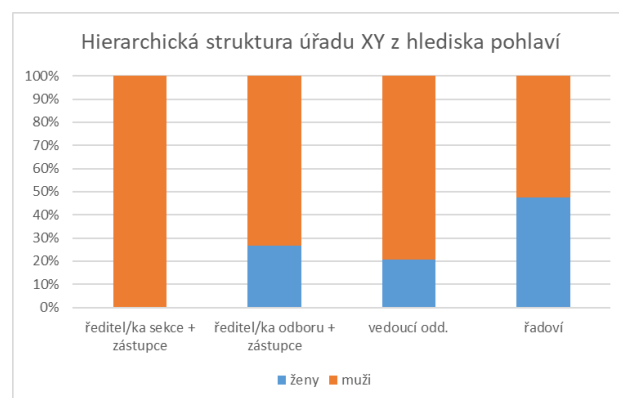
„Jsme organizace, kde není výjimka, že tady je člověk 20 i 25 let, takže kontinuálně pokračujeme, takže i ty místa pro ty mladé se pak nějak musí vytvářet nebo ne vytvářet, samozřejmě máme nové kompetence, ale některá

místa jsou v současné podobě trhu práce neobsaditelná.“

Zastoupení žen a mužů ve vedení

Ve vedoucích pozicích je na ÚŘAD XY velmi málo žen. Situace je nevyrovnaná a nereflexuje celkový poměr žen a mužů v zaměstnanecké populaci. Zatímco muži představují 55 % z celkového počtu zaměstnaných, na úrovni vedoucích oddělení je poměr mužů 79 %, u ředitelů odborů 73 %. Mezi řediteli sekce není žena ani jedna.

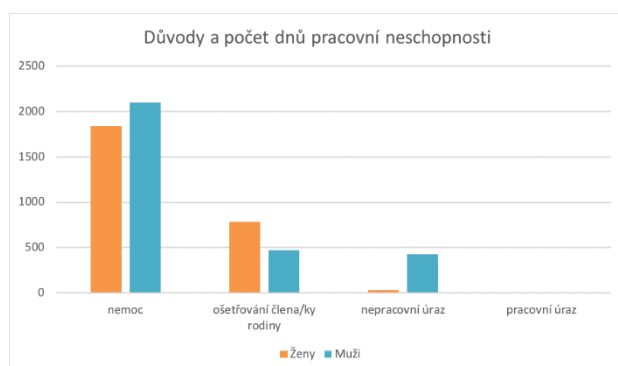
Zaměstnaní včetně vedoucích si tento fakt vysvětlují jednak tím, že Oblast státní správy je vnímána stále jako více mužské povolání, protože historicky je svázáno se službou ve zbrani a s náročnými podmínkami na hranicích, venku a v zimě. Někteří zaměstnaní by uvítali ve vedoucích pozicích více žen, jiní jsou naopak více spokojeni s mužským vedoucím, a to i v řadách žen:



„Já upřednostňuji muže ve vedoucích pozicích.“

„Já mám vedle sebe sekčního chlapa a paní ředitelku, myslím, že ona by strčila některé chlapy do kapsy, hodně ten odbor drží, všechno organizuje, to se mi líbí. Má určitě na víc.“

„Já si myslím, že je to hodně individuální, je tu více ambiciózních chlapů. Když je rázná, sebevědomá, nemá problém se stát vedoucí, musí mít na to povahu.“



Nemocnost a čerpání ošetřování člena či členku rodiny. Muži čerpají více dnů pracovní neschopnosti než ženy. A to ve všech věkových kategoriích. Mají nižší počet kalendářních dnů za ošetřování člena rodiny, ale mnohem vyšší počet vlastní nemoci a zejména úrazů mimo povolání. Ze statistiky tedy vyplývá, že častý stereotyp, že ženy z důvodu péče o děti mají větší absenci v zaměstnání, se v případě ÚŘAD XY nepotvrzuje. Absence z důvodu vlastní nemoci či péče o člena/ či

členku rodiny je srovnatelná v případě mužů i žen.

Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň

Tato kapitola se věnuje oblasti hodnocení šancí vybraných skupin zaměstnanců/kyň na přijetí do zaměstnání a korektností oslovování a průběhu přijímacího pohovoru z hlediska dodržování povinnosti zajištění rovných příležitostí a zákazu diskriminace.

Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k přilákání kvalifikovaných osob. Problémy, se kterými se zaměstnavatelé v této oblasti často potýkají, souvisí s diskriminačně postavenou inzercí nereflektující obě pohlaví, nestrukturovanými pohovory za přítomnosti jedné osoby nebo kladením otázek týkajících se soukromí a ne pracovních předpokladů.

Auditorky v průběhu dotazníkového šetření a individuálních a skupinových rozhovorů zjišťovaly, jak je

zaměstnanci a zaměstnankyněmi vnímáno hledisko dodržování principu rovných práv a nediskriminace při přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní.

Výběrové řízení je potřeba rozdělit na dvě části podle toho, zda se koná do služebního nebo do pracovního poměru.

Služební poměr

Požadavky na výběrové řízení do služebního poměru jsou v porovnání s pracovním poměrem náročnější. Vyžadují fyzické a psychické testy, které jsou pro některé uchazeče a uchazečky překážkou pro postup do dalšího kola výběrového řízení, jímž je pracovní pohovor.

Otevřené výběrové řízení se uskutečňuje jen do 2. tarifní třídy, což jsou služební místa vykonávaná v rámci působnosti úřadů xyz. Na ÚŘAD XY se konají výběrová řízení od 5. tarifní třídy výše. Je vyžadována vysoká odborná způsobilost a praxe ve služebním poměru. Tato výběrová řízení probíhají v prvním kole uzavřenou formou, kdy je oznámení o konání výběrového řízení uveřejněno jen v rámci Oblasti státní správy, ve druhém kole je otevřeno všem bezpečnostním sborům. Na některá pracovní místa je též možno

se hlásit tzv. „bočním vstupem“, tj. bez předchozí zkušenosti ve služebním poměru a přejít tak z poměru pracovního do služebního. Tento přestup je aplikován zejména u administrativně technických profesí (v oblasti IT, správy daní, práva atd.).

Po splnění testů zdravotní způsobilosti se koná výběrové řízení formou rozhovoru, u nějž je obvykle přítomen vedoucí oddělení, ředitel či ředitelka odboru a jedna osoba z personálního oddělení. Členy a členky výběrové komise nominuje přímý nadřízený kandidáta či kandidátky. Kladené otázky nejsou předem stanoveny, ale vyplynou až v rámci rozhovoru.

Na vedoucí pracovní místo může být navržena a jmenována i osoba, které neprošla výběrovým řízením, pokud splní kvalifikační požadavky. Nominace se předkládá řediteli odboru 40 a schvaluje ji generální ředitel.

„Nemuselo by se konat výběrové řízení, pokud by se přihlásil někdo ve stejné platové třídě. Když sedí někdo na devítce a bylo by volné místo vedoucího v té devítce, tak on si může pouze požádat o převedení. ...Služební funkcionář s personální pravomocí to musí schválit, jestli ano nebo ne. ... Pokud není místo otevřené pro boční vstup, tak se do něj může

přihlásit jen někdo z bezpečnostních sborů.“

Tato praxe umožňuje velkou míru individuálního rozhodování vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň. Vzhledem k velmi nevyrovnanému zastoupení žen a mužů napříč organizací a zejména velmi nízkému zastoupení žen ve vedoucích pozicích, ale též může vést k ještě většímu prohlubování rozdílu mezi muži a ženami a klesajícímu počtu žen ve vedoucích pozicích, protože nominujícími vedoucími zaměstnanci jsou ve větší míře muži. Tuto skutečnost dokládají i tvrzení vyplývající z dotazníkového šetření:

„Muž má u výběrových řízení vždy větší šanci. U ozbrojených sborů hraje role spíše vztah známých a kamarádů. Pozice jsou většinou předem domluvené a výběrové řízení vyhraje ten, kdo jej má už dopředu vyhrát.“

„Muži mají "přednost" výběru na vyšší manažerské pozice.“

„Vzhledem k faktu, že se jedná o bezpečnostní sbor, mám pocit, že je zde stále upřednostňováno vedení mužů. Což je znatelné i ze samotného vedení celého ÚŘAD XY, kdy na vedoucích pozicích je opravdu málo žen oproti mužům.“

„V některých oblastech nejsou ženy na výkon funkce služebními funkcionáři žádoucí.“

Jak specifikujeme dále v kapitole věnované vzdělávání a kariérnímu rozvoji, doporučujeme zpracovat systematický rozvoj talentů a vytvářet rozmanité pracovní týmy, jak z hlediska zastoupení jednotlivých pohlaví, tak různých věkových skupin atd.

Ve služebním poměru existuje přesně zpracovaná profesní příprava, kterou procházejí všichni noví zaměstnanci a zaměstnankyně ve služebním poměru. Nově nastoupivší zaměstnaní tak mají možnost se na svou pracovní pozici dostatečně připravit a zaškolit dle přesně zpracovaného plánu. Tuto skutečnost hodnotíme velmi kladně, neboť pro dobré zvládnutí nové pracovní pozice je důkladné zaškolení klíčové a zvyšuje efektivní zvládání pracovních úkolů a vede k větší spokojenosti všech v rámci týmu.

Pracovní poměr

Při přijímání do pracovního poměru není nutné prokazovat zdravotní a psychickou způsobilost. Na pracovní místa jsou požadovány jen odborné předpoklady a vzdělání. Koná se výběrové řízení formou rozhovoru, u

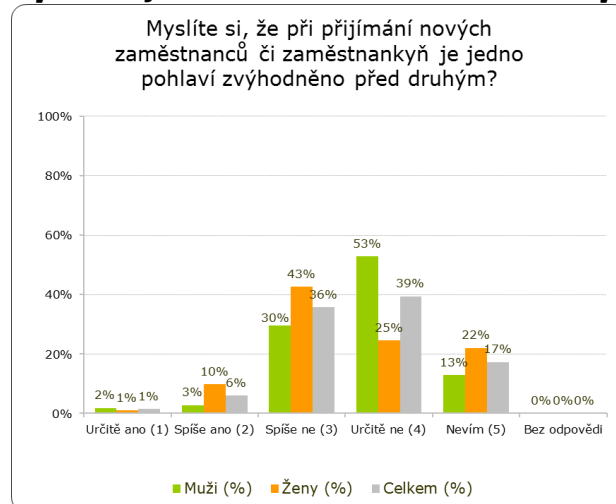
něž je obvykle přítomen či přítomna vedoucí oddělení, ředitel či ředitelka odboru a jedna osoba z personálního oddělení. Členy a členky výběrové komise nominuje ředitel či ředitelka odboru, ve kterém se místo obsazuje. Pohlaví členů a členek komise se nezohledňuje.

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky a pracovníci vyplývá, že některé pracovní pozice zůstávají i dlouho neobsazené, protože odborné požadavky jsou vysoké, ale výše tarifních platů jim neodpovídá a je velmi nízká. Z hlediska tarifních platů může ÚŘAD XY v Praze jen velmi těžko konkurovat soukromé sféře.

S tvrzením, že v rámci výběrových řízení se nepreferuje žádná skupina ani z hlediska pohlaví nebo věku a že hlavním kritériem jsou dosavadní zkušenosti a odbornost, se ztotožňují tři čtvrtiny dotazovaných zaměstnaných ÚŘAD XY. O zvýhodnění jednoho pohlaví před druhým je naopak přesvědčeno pouze 7 % dotazovaných, z toho

výrazněji

ženy.



„Na výběrových řízeních se preferují muži, neboť je nutné posílit kolektiv o mužský element...“

„Psychologický profil, resp. osobnostní způsobilost kladená na uchazeče o práci ve služebním poměru u bezpečnostního sboru je dle mého názoru vychýlena více ve prospěch mužů než žen.“

„V drtivé většině jsou na manažerských postech muži. Při výběru na uvolněnou pozici jsou bráni v úvahu jako první muži. Je to smutné a škoda.“

Inzerce na výběrové řízení je definována pouze v mužském rodě. ÚŘAD XY v inzerci ženský rod vůbec nepoužívá. Přestože Ústav pro jazyk český doporučuje používat právě pojem xx pro ženské zaměstnankyně, auditorský tým respektuje jazykovou kulturu auditovaného subjektu a

Doporučení:

- V rámci výběrových řízení pracovat s utvářením rozmanitých pracovních týmů a nabízet takové pracovní podmínky a úvazky, které mohou motivovat méně zastoupenou skupinu lidí, aby se o volnou pozici ucházela. Například vytvořením pracovního místa ve sdíleném režimu, kdy je přímo nabízeno rodičům, kteří jsou v rámci týmu například méně zastoupeni, a jejich účast v týmu je žádoucí. Nebo nabídka pracovní pozice na zkrácený úvazek, kde může být cílena na starší generaci po odchodu do důchodu apod.
- Zohledňovat ženský rod jak v názvu pozice, tak v samotném textu inzerátu. Příklad názvu pozice: „vrchní rada/ radová“, „zástupce/kyně ředitele odboru“, „vrchní komisař/ka: referent/ka pátrání“ „analytik/analytička“. V textu inzerátů doporučujeme používat označení uchazeč/ka, apod.
- Zohledňování ženského rodu i v dalších inzertních materiálech, např. videa, prezentace, fotografie atd.

používá v Oblasti státní správy zaběhnutý výraz.

Označení (*vrchní*) rada vychází ze zákona, nicméně nic nebrání tomu, aby se v případě žen uchazeček či zaměstnankyň používal ženský rod, tedy (*vrchní*) radová.

Dle tvrzení zúčastněných v terénním šetření se v rámci výběrových řízení

Doporučení:

- Zavést pravidla adaptačního programu i pro občanské zaměstnané dle Zákoníku práce a odměnu školitele/ky. Stanovit dobu zaškolení (např. 3 měsíce) a stanovit odměnu školiteli či školitelce (např. 25 % platu dle platového výměru školitele či školitelky po celou dobu zaškolování). Směrnicí stanovit maximální částku, kterou školitel či školitelka může obdržet.

nepreferuje žádná skupina z hlediska pohlaví nebo věku. Hlavním kritériem jsou dosavadní zkušenosti a odbornost. Není zohledňováno ani složení současného pracovního týmu, který by nová osoba mohla adekvátně doplnit. (Preferencí pohlaví, věku atd.). Z výše uvedených tvrzení vyplývá snaha neupřednostňovat žádnou skupinu osob. Tato tendence ale ve svém konečném důsledku může vést ke

znevýhodnění určité skupiny lidí (žen, věkově starších zaměstnaných atd.), protože nezohledňuje jejich specifické potřeby a životní situaci.

Adaptační program pro nově přijímané zaměstnané není vypracován, jako je tomu v případě zaměstnaných ve služebním poměru. Zaškolení probíhá dle aktuálních možností na daném oddělení. Vedoucí či zaměstnaní, kteří nového zaměstnaného uvádějí do jeho pracovní pozice, nejsou za tuto práci speciálně placeni.

Příklad dobré praxe: Firma Arriva cíleně oslovuje ženy do pozice řidičky autobusu. Nabízená pozice je uvedena v obou tvarech: „Hledáme řidiče/čky autobusu.“ Zároveň využívá i vizuální formu inzerátu, kde je zobrazen muž – řidič i žena – řidička a text inzerátu zní: „Tento autobus můžete řídit právě Vy.“ Zároveň využívá i formu videa, kde je opět jedno video s mužem – řidičem a druhé s ženou – řidičkou.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Úřad XY nemá velkou fluktuaci. Ze statistik vyplývá, že nejpočetnější skupina (více než třetina) všech zaměstnaných pracuje na ÚŘAD XY již více než 16 let. Po 30 letech služby dosahuje výsluhový příspěvek svého

maxima a zaměstnaní tedy většinou služební poměr ukončují. Po skončení služebního poměru je poměrně časté, že zaměstnaní nastupují do pracovního poměru v rámci ÚŘAD XY na civilní pracovní pozici. Tuto praxi hodnotíme kladně, neboť organizace dokáže využít zkušenosti věkově starších zaměstnaných a nabízí jim uplatnění i po skončení služebního pracovního poměru. Z terénního šetření nicméně vyplývá, že tato praxe není nijak kodifikována a záleží na individuální situaci každého jednotlivého zaměstnaného. Ne vždy je tento přechod ze služebního do civilního poměru úplně transparentní.

„Tady nejsou rovné příležitosti. Vrcholové pozice v civilu se obsazují lidmi ze služebního poměru bez výběrového řízení.“

Terénní šetření ukazuje, že se ne vždy daří předat agendu zaměstnaného, který svou pozici opouští jeho nástupci či nástupkyni. Rovněž adaptační proces po nástupu nového člověka není zcela unifikovaný. Účastníci a účastnice terénního šetření zmiňovali rozdílnou praxi napříč úřadem. Zatímco jedno oddělení má nastavené interní postupy pro nové zaměstnané, druhé nechává nováčky, ať si vše zjistí sami.

Doporučení:

- Kodifikovat proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň odcházejících do důchodu ze služebního poměru tak, aby jim byla nabídnuta možnost spolupráce v civilním pracovním poměru, na zkrácený úvazek nebo jinou formu spolupráce (DPČ/DPP), pokud o ni daná osoba projeví zájem. Všichni tak budou předem vědět, jaké podmínky je třeba splnit, aby mohli přejít do civilního pracovního poměru či pracovat pro ÚŘAD XY v jiném režimu.
- Vypracovat plán odchodů do důchodu a aktivně vytipovávat zaměstnané, kteří mohou agendu po odcházejícím člověku převzít a na svou novou roli a agendu se připravit.
- Zavést mentoringové programy. Umožnit seniorním zaměstnancům a zaměstnankyním přihlásit se na pozici mentor a mentorka na jedné straně a juniorním zaměstnaným na pozici mentee. Zaměřit se zejména na zaměstnané od 0 do 3 let praxe v roli mentee. A v roli mentorů a mentorek seniorní či odcházející zaměstnané, kteří mohou svou agendu předat.
- Vést si statistickou evidenci odchodů členěnou dle pohlaví, věku. Zjišťovat důvod odchodu. Doporučujeme též zavést praxi tzv. exit interview, které je možné zodpovědět anonymně. .

„Náš pan vedoucí to má extra interní postupy pro naše odd. jak je to tam nastavené, potom je to ulehčení, pro nově nastupivší tak.“

„My jsme přišli s kolegou noví, všechno si zjistí sami, pít se. Když jsme něco udělali špatně, byli lidé naštvaní (...).“

Ze statistik vyplývá, že druhou nejpočetnější skupinou (téměř jedna třetina) jsou zaměstnaní, kteří pracují u ÚŘAD XY méně než 3 roky. Doporučujeme tedy pracovat s touto skupinou zaměstnaných tak, aby měli možnost kariérně v rámci ÚŘAD XY růst a nahrazovat postupně odcházející zaměstnané. Zajímavé by bylo též se podívat na to, zda z této skupiny lidí někteří po zmiňovaných třech letech ÚŘAD XY opouštějí, protože nejméně početnou skupinu zaměstnaných tvoří právě ti s dobou praxe 4–5 let. Jedná se o pouhých 6 % zaměstnaných.

Přes relativně malou fluktuaci doporučuje audit zjišťovat důvody odchodu pracovníků a pracovníc a vést si podrobnou statistiku členěnou dle pohlaví a věku.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které ÚŘAD XY pro své zaměstnankyně a zaměstnance

zajišťuje, a možnostmi kariérního rozvoje.

Cílem vzdělávání respektujícího rovné příležitosti je spravedlivý rozvoj pracovní síly. Častým problémem zaměstnavatelů je, že je vzdělávání dostupné pouze určitým skupinám zaměstnaných a že neexistuje vzdělávání v oblasti rovného zacházení. Při plánování vzdělávacích akcí by mělo být pro zaměstnavatele zásadní vedle obsahové náplně i reflexe praktických aspektů týkajících se nabízeného vzdělávání (čas a místo konání, jak dlouho dopředu se o nabídce ví, zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací modely zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladování soukromého a pracovního života.

Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.

Vzdělávání

Vzdělávací plán a možnosti se opět liší podle typu pracovního poměru. Pravidla základního vzdělávání se řídí vnitřní směrnici.

Všichni zaměstnanci a zaměstnankyně ve služebním poměru mají povinnost absolvovat povinný Základní xyz kurz a návazná další odborná školení související s vykonávanou agendou. Tato školení a rozmezí, v němž je nutno je absolvovat, jsou pevně dána. Systém školení a vzdělávání má na starosti Institut vzdělávání působící při Oblasti státní správy, který připravuje školení ve spolupráci s jednotlivými odbory ÚŘAD XY.

Dále existují tři možnosti dalšího vzdělávání, které jsou pro oba pracovní poměry společné:

Jazykové vzdělávání bylo dříve nabízeno plošně všem zaměstnaným, v současné době je umožněno jen osobám, které jej ve své práci bezprostředně používají a potřebují se v jazykových dovednostech zdokonalovat. Toto opatření je zdůvodňováno nákladností takového typu vzdělávání a zejména nezájmem zaměstnaných se pravidelně účastnit tohoto typu školení.

Manažerské vzdělávání – v minulosti bylo jeho pořádání pozastaveno. Nyní je v procesu obnovy. Je nabízeno jen zaměstnaným na vedoucích pozicích ve chvíli, kdy začnou vedoucí pozici vykonávat. Neexistuje odborná příprava a profesní růst zaměstnanců a zaměstnankyň na nižších pracovních pozicích tak, aby byli připravováni na postup do vedoucích pozic.

Odborné vzdělávání, profesní růst – Odborné vzdělávání a jeho koncepci zajišťují jednotlivé Odbory ÚŘAD XY, které dávají podněty Institutu vzdělávání, který další vzdělávání zajišťuje. Dle platného Pracovního řádu je zaměstnavatel povinen „*vytvářet příznivé podmínky pro zvyšování odborné kvalifikace zaměstnanců a průběžně ověřovat jejich znalosti.*“ Nabízené vzdělávací kurzy vycházejí především ze změn legislativy, nových agend, které má ÚŘAD XY v gesci, nebo reagují na konkrétní situaci, která si další vzdělávání vyžádá (např. nechtěné vystřelení ze zbraně). Odborné vzdělávání není navázáno na pravidelné hodnocení zaměstnanců a zaměstnankyň.

Profesní vzdělávání zaměstnaných v rámci služebního poměru je definováno velmi podrobně přímo

v interní směrnici Profesní přípravy. Tuto skutečnost hodnotíme kladně, neboť jsou transparentně kodifikovány možnosti vzdělávání zaměstnaných ve služebním poměru. Pro občanské zaměstnané upravuje tato směrnice pouze vzdělávání jazykové a manažerské. Velmi obecně upravuje možnosti vzdělávání a profesního rozvoje Pracovní řád. U občanských zaměstnaných tak mohou vznikat velké rozdíly mezi jednotlivými odděleními a jejich možnosti vzdělávání se mohou významně lišit.

Informace o možném dalším vzdělávání přicházejí z různých zdrojů: jsou umístěny na intranetovém portále personálního oddělení, přicházejí jednotlivým zaměstnancům a zaměstnankyním emailem, podněty přicházejí od přímého nadřízeného či nadřízené, sami zaměstnanci a zaměstnankyně si najdou školení, vzdělávání, které by chtěli absolvovat. V současné době tedy neexistuje jednotné místo, kde by se všechny možnosti školení a vzdělávání souhrnně sbíraly a publikovaly.

Možnost absolvovat vzdělávání, školení závisí na schválení vedoucího či vedoucí odd. či přímého nadřízeného či nadřízené. Profesní rozvoj není vázán na druh

vykonávané pracovní pozice, ale je ovlivněn konkrétní situací na daném oddělení (změna legislativy, vznik potřeby atd.)

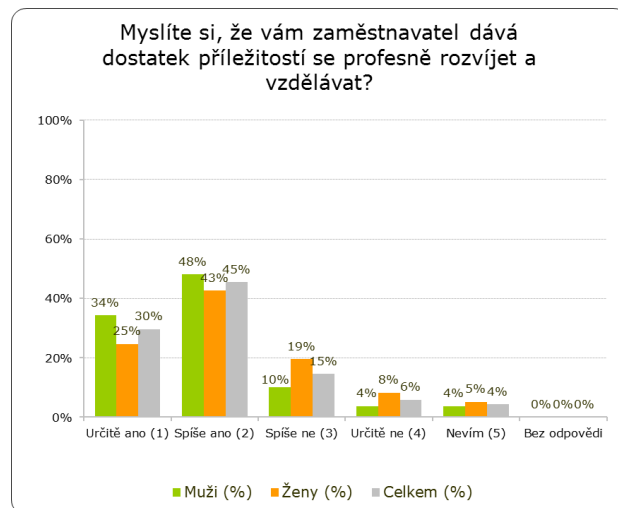
Z terénního šetření s vedoucími vyplynulo, že jejich možnosti dalšího vzdělávání jsou značně omezené pracovním vytížením. Přitom sami souhlasí s tím, že z dříve absolvovaných školení k řízení lidí nebo zvládání stresu těží dodnes a chápou jako velmi prospěšná.

„Na kurzy chodím pravidelně, jednou za rok. Jiný kurz bych chtěl taky, ale sám na něj nemám čas a jsem rád, že mi ho nikdo nenabízí. Já třeba bych měl možnost studovat, ale bude na tom bita moje práce, kterou mám tady, což si myslím, že by každé měl pracovat tak, aby mohl říct večer: Jo, udělal jsem, co jsem potřeboval a je to v pořádku.“

„Osobně si myslím, že procesní řízení nefunguje, že by si to vedení přálo, ale na druhou stranu se bojí otevřít se a vzít sem i jiný lidi. Vždycky je snazší pracovat s těma lidma, který znáte.“

Z dotazníkového šetření vyplývá, že tři čtvrtiny zúčastněných zastávají názor, že jim zaměstnavatel vytváří podmínky pro profesní rozvoj a vzdělávání. Nicméně necelá třetina se oproti tomu domnívá, že zaměstnavatel dostatečné příležitosti

nevytváří, přičemž tento postoj více zastávají ženy. Nejkritičtější jsou v tomto smyslu ženy ve věku 46 až 60 let, které pracují na řadových pozicích.



I z terénního šetření vyplývá, že spokojenost se mezi různými lidmi různí: někdo je spokojen, jiní by uvítali širší možnosti:

„Vzdělávání je ubohé, umožněno, pokud dojde k zásadním legislativním změnám, jinak ne.“

„Je to otázka volby, kdo si zvolí státní správu a nebo soukromou, ve státní sféře jsou limity, máme 8 tisíc zaměstnanců, tak se někdo na školení nedostane.“

„Jazykové kurzy bych ráda využila, ale práce mi to nedovolí, protože 14 dní nemohu být mimo.Takže možnosti tady jsou, ale naše činnost to neumožňuje.“

„Obrovsky náročné skloubit vzdělávání. Pokud bych tady měl rodinu, tak si to nedovedu představit.“

Z terénního šetření napříč všemi skupinami zaměstnaných vyplývá, že by měly zájem o vzdělávání jazykové, i když to jejich momentální náplň práce nevyžaduje. Zejména zaměstnaní v pracovním poměru by tuto možnost vítali jako cenný benefit, který by dorovnával jinak nízké platy. O jazykové vzdělávání by měli zájem i v případě, že by si na něj museli připlácet, tj. že zaměstnavatel by jej hradil jen částečně, ale umožňoval jej přímo v místě zaměstnání. Selektivní nabízení jazykového vzdělávání šetří náklady, nicméně neumožňuje kariérní rozvoj. Může tak být i brzdou ke tvorbě kapacit a přípravě kvalitních lidí, kteří by mohli postupovat do vyšších vedoucích pozic a pracovat v rámci zahraniční agendy.

„Kurzy mají jen manažeři, nebo lidi, kteří to potřebují k výkonu práce.“

„Máme různé agendy – když angličtinu nevyužiji, ale někdo ji k práci potřebuje, ale vedoucí mi kurz schválil, i když to nebylo k práci bezprostředně potřeba. Zajímá mě se rozvíjet a nikoliv být na jedné pozici celý život, ale možná uvažovat i o Bruselu.....jazyk je důležitý, ráda bych studovala, ale nikdo mi to nenabídl.“

Z individuálních rozhovorů vyplývá, že jazyková vybavenost je limitem odborně vzdělaných lidí, aby mohli převzít agendu, která vyžaduje mezinárodní spolupráci.

„Já třeba tady mám dvě místa, která nemohu obsadit.... Měl by tam být zkušený metodik, nebo zkušený praktik, který se stane metodikem. je tam druhý požadavek jazykový. To znamená, že ten člověk spolupracuje s Bruselem, jezdí na služební cesty Nakonec vždycky nějakým způsobem, se najde nějaký kolega, ale většinou je pak musíme poslat do jazykových kurzů, aby posílili jazyk.“

Kariérní rozvoj

Samostatnou kapitolou je kariérní rozvoj a práce s talenty v rámci již zaměstnaných osob na ÚŘAD XY. Ze statistik i terénního šetření vyplývá, že právě v rozvoji talentů a v přípravě stávajících zaměstnaných do vedoucích a vyšších pozic má ÚŘAD XY velké rezervy. V průběhu terénního šetření jsme zaznamenali stížnosti na nedostatek dostatečně kvalifikovaných lidí. Zároveň si zaměstnaní stěžují, že nemají dostatečnou možnost se dále vzdělávat a že by tyto možnosti uvítali. Jedná se zejména o možnosti vzdělávání, které nevyžaduje současná pracovní pozice, ale

absolvování školení či vzdělávání může vést k rozšíření odbornosti a otevřít tak cestu k jiné agendě či vyšší řídicí pozici. V tomto směru jsou příprava a rozvoj závislé především na možnostech jednotlivců. Nejsou však systematicky podporovány a rozpracovány v rámci ÚŘAD XY.

Z terénního šetření vyplynulo, že se nedaří systematicky pracovat se stávajícími zaměstnanými tak, aby „rostli“ do vedoucích a řídicích pozic.

„Nebudují se capacity.“

„Lidé přicházejí a odcházejí, nahradit někoho je hrozně těžké.“

„Někoho připravovat dva, tři roky předem, to nefunguje.“

Vyšší pozice se obsazují primárně dle odbornosti. Nicméně vyjádření některých zaměstnaných v rámci terénního šetření ukazuje, že na obsazování vyšších řídicích pozic mají vliv i osobní vztahy. Upřednostňování osobních vztahů nad odbornými kvalitami jednotlivých osob, pak může dle auditního týmu vést k netransparentnímu procesu obsazování. Vzhledem k tomu, že v nejvyšších řídicích pozicích převažují muži, může preference osobních vztahů vést i

k nevědomému a nezáměrnému znevýhodňování žen při obsazování vedoucích funkcí.

„Záleží to na známostech, když z úřadu xyz si udělá nějaké známé na ÚŘAD XY, tak i v rámci úřadu si někdo s vedoucím sedne a když vedoucí odchází, tak ho nahradí.“

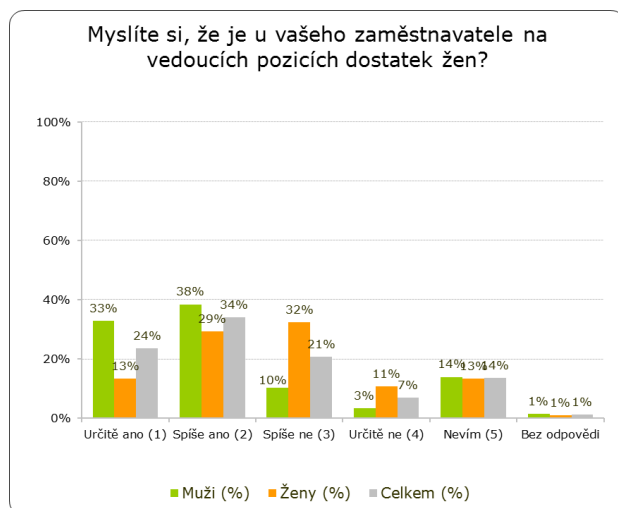
„Žena, aby se prosadila, musí umět daleko víc než muž, a ani to často není důvodem, aby dostala vedoucí pozici. Muž je automaticky upřednostňován.“

Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř jedna třetina dotazovaných je přesvědčena, že na vedoucích pozicích není dostatečné množství žen. Výrazně více toto tvrzení zastávají ženy na řadových pozicích. Ženy zároveň více reflektují současný stav a uvítaly by větší zastoupení žen ve vedení organizace.

Obecně panuje v rámci ÚŘAD XY shoda, že se k mužům a ženám přistupuje stejně, resp. že ÚŘAD XY vytváří srovnatelné pracovní podmínky pro

Doporučení:

- Zvážit možnost cílené podpory současných zaměstnankyň, aby se mohly připravovat na převzetí vyšší míry zodpovědnosti a obsadit vedoucí místa. Nabídnout ženám ve vedoucích funkcích větší podporu při sladování rodinného a pracovního života.
- Systematické budování kapacit a větší podporu žen v rámci jejich kariérního rozvoje a získávání potřebných dovedností pro vedoucí pozice.



ženy i muže (s tímto názorem souhlasí 86 % dotazovaných). Podle většiny by se mělo hledět zejména na odbornost a nerozlišovat dle pohlaví. Nicméně při tomto pohledu na věc se přehlíží fakt, že ženám a mužům je společností přisuzována jiná role v rámci rodiny. Ženy ve větší míře pečují o děti i o rodinu a mají tedy

Doporučení:

- Intranetový portál personálního oddělení = jednotné místo pro zveřejňování všech možností dalšího vzdělávání a školení, aby bylo možno je sdílet napříč celým ÚŘAD XY. Všichni zaměstnaní mají možnost mít celkový přehled o všech možnostech.
- Podpora zaměstnaných při přechodu do jiných agend. Přechod mezi civilním a služebním poměrem i obráceně. Přechod mezi jednotlivými agendami.
- Podpora žen při postupu do vedoucích a manažerských pozic např. formou mentoringu nebo koučinku.

růst do vyšších řídicích pozic ztížen tím, že mají potřebu většího sladování pracovního a rodinného života.

Příklad dobré praxe: Odvolací finanční ředitelství v Brně přistoupilo k pozitivní akci ve snaze získat do výrazně ženského týmu více mužů. Po výběrovém řízení bylo dáno doporučení a možnost výběru tří nejlepších kandidátů/kandidátek vzešlých z výběrového řízení. Výběrová řízení byla otevřena všem a nastoupivší muži splnili veškerou potřebnou kvalifikaci.

Příklad dobré praxe: Ve firemním prostředí je zaměstnaným umožňováno projít si všemi odděleními a agendami a vyzkoušet si odlišnou agendu na jeden den, tzv. „firemní kolečko.“ Doporučujeme zvážit možnost poznání různých témat především v rámci agend oblasti státní správy a zařadit tuto praktickou zkušenost jako součást povinného základního kurzu, který je společný pro všechny nové zaměstnance a zaměstnankyně, kteří se teprve po jeho absolvování dále specializují.

Age management ve vztahu k genderu

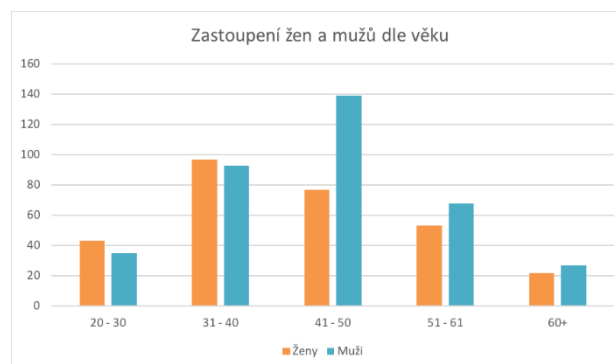
Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Týká se všech věkových skupin, nejen pouze v ČR často zdůrazňované kategorie 50+. Tato kapitola se věnuje otázce věkové diverzity týmů a managementu průběhu pracovní kariéry s ohledem na různé potřeby různých věkových skupin.

Věková struktura je na ÚŘAD XY v rámci **služebního poměru** ovlivněna dvěma faktory: 1. výsluhová penze – zaměstnaní v rámci služebního poměru většinou po 30 letech služby pracovní poměr ukončují, protože výsluhový příspěvek dosáhne svého maxima, 50 % platu. 2. ÚŘAD XY poskytuje metodické vedení úřadům xyz a vyžaduje tedy vysokou odbornou způsobilost a dostatečnou praxi, kterou je možno získat právě na úřadech xyz, odkud zaměstnaní a zaměstnané přecházejí na ÚŘAD XY již ve vyšším věku. Mladším chybí zkušenost, která je na ÚŘAD XY vyžadována.

„.... jsme Úřad XY. Na Úřadu XY by člověk měl jít trošičku tím kariérním růstem, měl by si projít nějakým vývojem a pak jako metodik jít tady.“

Nízké zastoupení nejmladší věkové kategorie v rámci **pracovního poměru** je způsobeno především tím, že platy pro absolventy v rámci pracovního poměru jsou velmi nízké a na trhu práce v Praze těžko konkurenceschopné.

V genderovém pohledu na věkovou strukturu převládají ženy ve věkových kategoriích do 40 let. V následující kategorii, 41-50 let, je poměr mužů nad ženami téměř dvojnásobný, vyšší zastoupení mužů převládá i v dalších věkových kategoriích.



ÚŘAD XY nemá nastaveny specifické procesy, které by se cíleně zabývaly Age Managementem a diverzitou pracovní síly. Služební poměr bývá ukončován dříve vzhledem k výsluhovému příspěvku, jak bylo

uvedeno již v kapitole věnované Personální politice.

Z terénního šetření vyplynulo, že kombinace věku a dojíždění je pro některé zaměstnané limitující. Uvítali by, s přihlédnutím ke svému zdravotnímu stavu, úpravu pracovní doby a pravidelný home office, aby nemuseli dojíždět do zaměstnání každý den, protože je to již fyzicky vyčerpává.

„Vzhledem k tomu, že jezdím dvě hodiny tam a dvě zpátky, tak v podstatě nemám už čas vůbec na žádné koníčky. (...) Takže já osobně, co bych určitě uvítal/a, tak alespoň jeden den v týdnu, třeba vprostřed týdne bych uvítal/a mít možnost pracovat z domu. Zatím jsem to trvale neřešil/a, spíš nárazově, když to nutně potřebuju, tak je mi to umožněno..“

Zaměstnaní ve služebním poměru mají povinnost absolvovat povinně ozdravný pobyt. U starších zaměstnaných je nutno brát v úvahu péči o stárnoucí rodiče či jinou závislou osobu. U této skupiny osob se nabízí přihlédnout k individuální životní situaci a umožnit udělit výjimku k absolvování ozdravného pobytu v individuálním režimu, pokud to jejich životní situace vyžaduje.

Doporučení:

- Vytipovat pozice, které by byly vhodné i pro juniorní kandidátky a kandidáty. Spolupracovat v tomto směru s vysokými školami a nabídnout jejich studentům a studentkám možnost stáží během studia.
- Umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním nad 50 let možnost využít jednoho dne v týdnu home office, zejména pokud dojíždějí. S rostoucím věkem je nutnost dojíždění více vyčerpávající a má vliv na snižující se výkonost.
- Zohlednit péči o závislou osobu, např. stárnoucí rodiče atd. při běžném výkonu pracovního či služebního poměru, ale i ve vztahu k povinnosti absolvovat povinný ozdravný pobyt.

Dle dotazníkového šetření vnímají někteří respondenti a respondentky, že dochází k znevýhodňování některých zaměstnaných na základě věku. Přednost bývá dávana mladším zaměstnaným:

„Někdy jsou dávány příležitosti k setrvání u organizace mladším osobám či osobám bez dostatečné praxe vyšší motivací na začátku výkonu dané agendy, aniž by tyto mladší osoby

skutečně o nabízenou agendu stály; neboli tyto osoby o nabízenou agendu nestojí, přesto je jim nabízena, aby ji vykonávaly. (...)“

Při pohledu na odpovědi v dotazníkovém šetření z pohledu věku vyplývá následující:

Ženy ve věkové kategorii 36 – 45 let jsou největší skupinou, která pociťuje nedostatek příležitostí se rozvíjet a vzdělávat (32 % žen v této věkové kategorii oproti 13 % mužů se vyjádřilo, že spíše nebo rozhodně nemá dostatek příležitosti k rozvoji). Druhou nejméně spokojenou věkovou skupinou jsou muži nad 60 let.

Ohledně možností, které ÚŘAD XY nabízí v otázce sladování, představují nejspokojenější skupinu zaměstnaní muži do věku 35 let a ženy nad 60 let. Pokud je někdo k možnostem sladování na ÚŘAD XY relativně kritický, pak jsou to muži ve věkové kategorii 46-60 let.

Nedostatek žen ve vedení organizace vnímá zejména věková skupina žen mezi 36-45 lety.

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky

Ženy a muži jsou v rámci organizace zastoupeny nerovnoměrně. Ve služebním poměru převažují muži,

zatímco v civilním poměru naopak ženy. Podmínky služebního a civilního poměru jsou velmi rozdílné v neprospěch civilního pracovního poměru.

Při výběrových řízeních nejsou kritéria pohlaví a věku zohledňována. Hodnotí se jen odborné kvality kandidáta či kandidátky, nikoliv profil a potřeby celého týmu.

ÚŘAD XY disponuje velmi silnou skupinou zaměstnaných, kteří zde pracují méně než 3 roky. To je potenciál, který je možno využít pro systematické předávání znalostí mezi seniorními zaměstnanými a „nováčky“ v rámci mentoringu, jak o něm podrobněji hovoří kapitola věnovaná vzdělávání a kariéernímu rozvoji.

ÚŘAD XY pokrývá velmi široké spektrum agend, kde se odborné předpoklady a dovednosti velmi liší. Zároveň tento stav představuje příležitost pro plynulý přechod mezi jednotlivými agendami a osvojení si nových znalostí a dovedností prostřednictvím odborných školení a cíleného vzdělávání. Je tak možné motivovat zejména zaměstnané v rámci civilního pracovního poměru, kteří nemají dostatečné finanční ohodnocení.

Vyšší zastoupení žen na vedoucích pozicích přináší větší zohledňování potřeb zaměstnaných, kteří potřebují více sladovat rodinný a pracovní život. V rámci ÚŘAD XY je velký prostor pro kariérní rozvoj žen do vedoucích řídicích pozic. V současné době jsou ženy ve vedení zastoupeny jen z jedné pětiny. Pozitivní fakt je, že ženy přicházejí více i na místa v rámci služebního poměru a je tedy předpoklad, že budou v rámci ÚŘAD XY kariérně růst, pokud pro to budou mít vhodné podmínky.

Hodnocení a odměňování

Systém hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování je jednou ze základních oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.

Systém hodnocení

Ve služebním i pracovním poměru probíhá průběžné hodnocení

nejméně jednou ročně. Je základem pro stanovení výše osobního příplatku, který může být zaměstnanci a zaměstnankyni na jeho základě přiznán. Podle článku 5, odst. 3, Vnitřního předpisu 5/2016 slouží průběžné hodnocení též jako: „*podklad pro návrh na jmenování příslušníka do jiné služební hodnosti nebo jmenování občanského zaměstnance do funkce a pro výběr zaměstnanců k vysílání do škol, kurzů a na studijní pobyt.*“ Součástí služebního hodnocení může být i sebehodnocení zaměstnanců či zaměstnankyň.

I přes jasně danou metodiku se přístup k průběžnému hodnocení liší dle situace na příslušném oddělení. Z terénního šetření vyplývá, že v menších odděleních je využíváno jako zhodnocení plnění dosavadních úkolů a plán na příští období včetně možností osobního rozvoje a dalšího školení.

„Využívám hodnocení k osobnímu pohovoru, k rekapitulaci předchozího roku: úkoly, hodnocení roku, vytýčení úkolů na další období, zhodnocení předcházejícího roku.“

„U nás jsme byli dva právníci, ještě v civilu, moje vedoucí byla spokojená (na základě hodnocení, pozn. aut.), tak mě pouštěla na ty kurzy. Většinou mohl jen jeden z nás. Se mnou byla

spokojená, tak mě tam pouštěla. Já jsem to cítila jako odměnu.“

„Zažila jsem to jednou. Proběhlo to plnohodnotně. Všechny oblasti jsme probírali. Řešili jsme to.“

Ve větších odděleních, kde má vedoucí pod sebou velkou řadu podřízených a u všech musí provést průběžné hodnocení, je toto považováno spíše za formalitu, která má jediný cíl a tím je návaznost na osobní příplatek. Řada vedoucích hovoří o tom, že propojení průběžného hodnocení a jeho přímá návaznost na výši osobního příplatku je problematická.

„Nevyhovuje mi styl. Uměla bych popsat podřízené svými vlastními slovy. Na osobní hodnocení jsou vázány osobní příplatky. To vnímám jako problém. Hodnocení se přizpůsobují výši osobních příplatků a jsou lépe hodnoceni lidé, které bych já hodnotila méně.“

„Pravidelné hodnocení používám pouze jako prostředek pro přidělení osobního příplatku. V rámci množství úkolů se nelze věnovat pravidelnému ročnímu zhodnocení. Pokud bych mohl hodnocení zpracovat sám za použití selského rozumu, mám to za 10 minut. A zaškatulkuju si to podle svého žebříčku. Ale do tabulek se nevejdou.“

.... Stačí odklikat jednotlivé body, body neodpovídají tomu textu.“

„Bodové hodnocení: ze všeho děláme, že jsou nejlepší, aby dosáhli na osobní příplatek. Ale hodnocení je pak moc dobré.“

I z pozice podřízených je velký rozdíl v malém oddělení a při zpracování velkého počtu hodnocení.

„Hodnocení je vždycky subjektivní. Částečně je to transparentní, víte v jaké platové třídě.“

„Hodnocení se dělá podle toho, na co jsou peníze.“

Pokud chce vedoucí danému zaměstnanci či zaměstnankyni stanovit určitou výši osobního příplatku, musí tomu odpovídat bodová výše průběžného hodnocení. Přičemž ohodnocení daného člověka v jednom roce jako vynikajícího ve všech oblastech by vedlo k tomu, že by v následujícím roce při příštím hodnocení neměl možnost dosáhnout vyššího ohodnocení a tedy vyššího osobního příplatku. V případě výborného výsledku by měl omezenou možnost zvýšení platu. Výši osobního příplatku si navíc někteří zaměstnaní přinášejí z jiných úřadů při přestupu na ÚŘAD XY.

„Měli jsme naformulovat sami, v čem jsme dobří, v čem jsme užiteční pro ÚŘAD XY. Dost mě překvapilo, že to nevyšlo od vedoucí/ho, ta/ta to jen posvětí.“

Dle současné právní legislativy je průběžné hodnocení základem a podkladem pro stanovení výše osobního příplatku. Je tedy nutné ho provádět a na jeho základě stanovit výši osobního příplatku. Zaměstnanec či zaměstnankyně se na průběžné hodnocení může odvolávat v případě, že je se stanovenou výší (případně snížením) osobního příplatku nespokojen.

Velmi pozitivně hodnotíme využití procesu průběžného hodnocení pro zhodnocení celého proběhlého roku a možnost stanovit si cíle a možnosti vzdělávání a kariérního rozvoje na další období. Přímé navázání na výši osobního příplatku může být problematické, pokud se hodnocení přizpůsobuje osobnímu příplatku z důvodu nedostatečné výše základního platu.

Příklad dobré praxe GSK: zaměstnaní mají možnost si vyžádat reference na vlastní pracovní výkon až od 5 spolupracovníků a spolupracovnic napříč odděleními i hierarchií.

Doporučení:

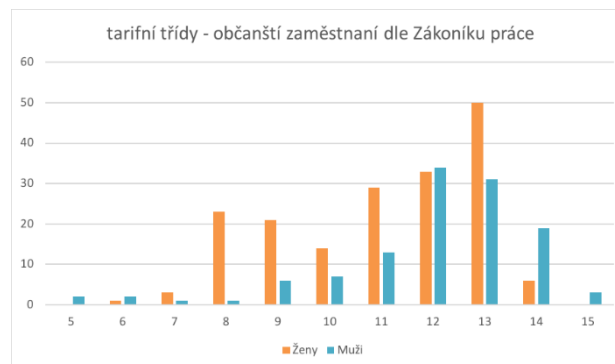
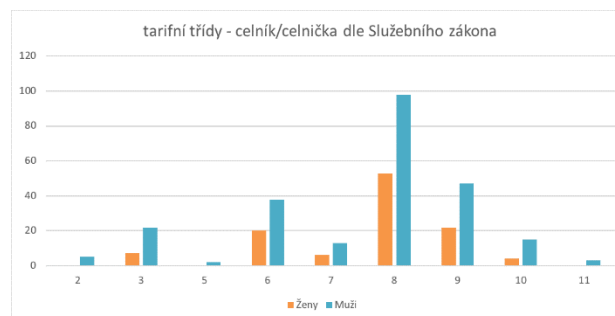
- Sdílení vzájemné praxe ohledně hodnocení na společných poradách vedoucích zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Ve větších odděleních zvážit možnost využívání elektronické aplikace, která podporuje zpětnou vazbu i od vybraných kolegyň či kolegů a to napříč hierarchiemi a odděleními. Tato hodnocení až od 5 osob pak slouží jako podklad pro zhodnocení pracovního výkonu s nadřízeným.
- Pohovor s nadřízeným nad hodnocením ze strany ostatních kolegyň a kolegů (napříč odděleními a hierarchií). Snížení možnosti subjektivního vnímání a ovlivnění osobními vztahy mezi nadřízeným a podřízeným.
- Kalibrace hodnocení. Hodnocení podřízených prochází ještě posouzením ostatních vedoucích na úrovni přímého nadřízeného či nadřízené, nebo nadřízeným či nadřízenou o úroveň vyšší. Přímý nadřízený či nadřízená daného zaměstnance či zaměstnankyně je z procesu kalibrace vyloučen.

Odměňování

Odměňování se řídí dle platových tarifů a stupňů, které jsou stanoveny vždy na příslušný rok nařízením

vlády. Základní platové tarify a jejich výše se velmi podstatně liší ve služebním a pracovním poměru. Tj. platové tarify „civilních“ zaměstnanců a zaměstnankyň jsou podstatně nižší, než je tomu v případě zaměstnaných ve služebním poměru. Náplň práce je v některých případech i přes velmi rozdílné finanční ohodnocení velmi podobná, např. v právním odd., IT. Základní plat je stanovený dle předem jasných a známých kritérií a prostor pro rozdíly v odměňování je na individuální úrovni minimalizován.

Genderový audit pracoval se souhrnnými platovými statistikami. Z nich vyplývá, že větší zastoupení v rámci služebního pracovního poměru mají muži, ti se též nacházejí ve větší míře ve vyšších tarifních třídách (8, 9). Ve třídách nejvyšších už jsou to téměř výhradně muži (10, 11). U občanských zaměstnaných je naopak vyšší zastoupení žen. Ženy převažují téměř ve všech tarifních třídách. Ve 12 platové třídě je poměr žen a mužů velmi vyrovnaný. V nejvyšších platových třídách ale i u občanských zaměstnaných převažují muži (14) a v nejvyšší třídě se nacházejí již výhradně muži (15).



Druhou složkou platu je osobní příplatek. Jeho výše je přímo závislá na průběžném hodnocení, které se musí uskutečnit nejméně jednou do roka. Po přiznání se stává nedílnou součástí platového výměru. Frekvence a výše zvyšování je dána platnými právními předpisy dle služebního či pracovního poměru zaměstnanců a zaměstnankyň.

Třetí složkou odměňování jsou nepravidelné odměny. Politika rozdělování odměn je odvislá od individuálního přístupu jednotlivých osob, které o odměnách rozhodují. Generální ředitel obdrží určitou část finančních prostředků, z ní oddělí částku, kterou chce sám přímo přiznat vybraným zaměstnancům a

zaměstnankyním. Zbylou finanční částku rozdělí na jednotlivé sekce ÚŘAD XY. Takto se postupuje až na úroveň vedoucích oddělení, kteří rozdělují odměny svým přímým podřízeným. Zda rozdělí přidělenou finanční částku rovným dílem mezi všechny zaměstnané stejně, nebo dle určitých kritérií různě, záleží na jejich vůli. Odměna je nenároková složka platu a není možné se proti jejímu nepřiznání odvolat. Praxe přidělování odměn se liší odbor od odboru a oddělení od oddělení. Přílišná individualizace v praxi rozdělování odměn může vést k netransparentnímu přístupu v rozdělování odměn a k pocitům nespravedlnosti a nejasných kritérií. Vzhledem k tomu, že jsou na většině řídicích pozic muži, může ve svém důsledku vést i k rozdílům mezi výší odměn u mužů a žen.

I z terénního šetření vyplývá, že způsob rozdělování odměn je někdy zřejmý, ale pro některé zaměstnané není úplně transparentní:

„Přijde balík peněz a to se rozdělí.“

„Je to před Vánoci i v průběhu roku.“

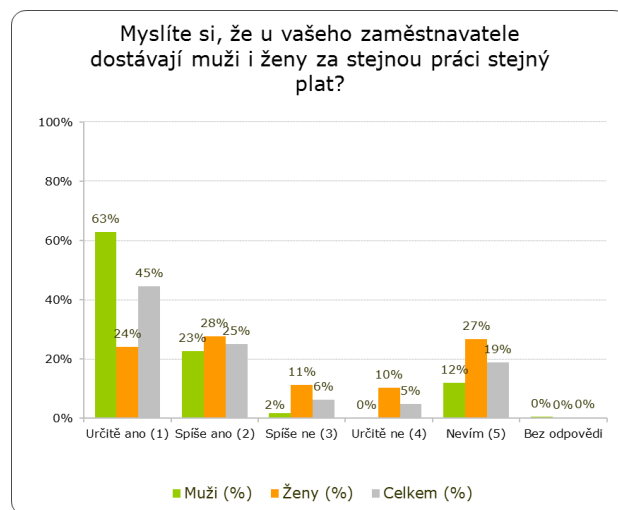
„Lepší se o tom nebavit.“

„Já myslím, že i podle peněz, jak jsou k dispozici. Když někdo splní zadaný úkol, tak dostane odměnu.“

„Je to jasné, za co ta odměna je. Každý to pozná, za co to je.“

„Kolikrát je to i o tom, že jsou sestavovány různé pracovní skupiny, nebo projekty. Co je navíc k jejich činnosti.“

Z dotazníkového šetření vyplývá, že o rovnosti platů mezi ženami a muži pochybuje 11 % dotazovaných. Je to jistě menšina, protože 70 % se naopak ztotožňuje s tvrzením, že muži a ženy dostávají za stejnou práci i stejný plat. V odpovědích jsou však patrné velké rozdíly ve vnímání žen a mužů. Zatímco muži jsou o spravedlivosti odměňování přesvědčeni téměř výhradně (86 % odpovídajících mužů), tak ženy souhlasí jen z 52 %. Naopak téměř 21 % všech odpovídajících žen si nemyslí, že ženy a muži dostávají za stejnou práci stejný plat.



„Osobní příplatky jsou přidělovány dle oblíbenosti ne dle toho, jak si kdo zaslouží. Nejlépe když za stejnou práci budete stejně ohodnoceni bez ohledu na to, kdo jak práci vykonává.“

Benefity

Tato kapitola se zabývá skladbou benefitů, které ÚŘAD XY svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí. Tematika benefitů je zásadní z hlediska spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Benefity by totiž měly sloužit i jako nástroj umožňující lepší sladování osobního a pracovního života. Důležitou vlastností nabízených benefitů by měla být jejich různorodost.

Benefity se rozdělují na ÚŘAD XY do dvou kategorií:

Doporučení:

- Sledovat pohyblivé složky platu včetně odměn dle pohlaví a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy – komu se systematicky dostává/ nedostává příležitosti k získání odměny.

Doporučení:

- Stanovit obecná kritéria rozdělování odměn. Uplatnit je napříč celou strukturou ÚŘAD XY. Například: generální ředitel či ředitelka si ponechá pro své přímé rozdělení stanovené % z celkové částky, které jsou na odměny vyhrazeny. Na další úrovni se aplikuje stejný postup až na úroveň vedoucích oddělení. Tímto způsobem se eliminuje vliv čistě osobních vztahů mezi nadřízenými a podřízenými.
- Nastavit transparentní podmínky pro dosažení odměny. Za splnění jakých podmínek, v jaké situaci je možno odměnu očekávat.
- Kritéria vhodně nastavit tak, aby je mohli všichni zaměstnaní ve své životní situaci splnit. Tedy i rodiče malých dětí, osoby pečující o závislého člena či členku rodiny, dojíždějící atd. Pokud se například očekává, že zaměstnanec či zaměstnankyně zůstane v práci pro splnění náhlého a nečekaného úkolu déle, znevýhodňuje to zejména rodiče malých dětí, kteří nemohou v práci zůstat přesčas, ale potřebují vyzvednout své děti ze školky. Nesouvisí to tedy s jejich pracovním nasazením, ale s jejich životní situací a možnostmi, které mají.

Doporučení:

- Využít systému Logib. Jedná se o analytický nástroj pro samostatné testování rovnosti v odměňování mezi muži a ženami – tj. testování stejné odměny za stejnou práci. Výpočet se provádí pomocí regresní analýzy, která zkoumá objektivní faktory ovlivňující výši mzdy, včetně osobních charakteristik (nejvyšší dosažené vzdělání, délka praxe, délka trvání pracovního poměru) a další charakteristiky týkající se konkrétního pracovního místa (požadovaná úroveň odborných dovedností, úroveň řízení). Pohlaví je součástí regrese jako další nezávislá proměnná. V současné době je možné využít zahraniční verzi nástroje <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/selbst-test-tool--logib.html>, příp. českou podporu http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291

- systém benefitů poskytovaných prostřednictvím FKSP.

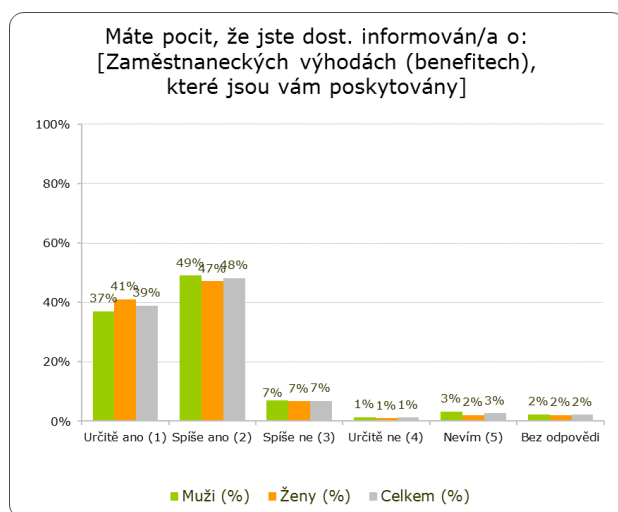
V rámci FKSP existuje osobní limit na zaměstnanou osobu, který je možný během kalendářního roku využít. Tento limit je možné využít na velmi

široké spektrum aktivit. Počínaje příspěvkem na penzijní připojištění, návštěvu kulturních či sportovních aktivit, po nákup Fokus passů či Multisport karty. ÚŘAD XY se snaží prostřednictvím FKSP vyjít zaměstnancům a zaměstnankyním co nejvíce vstříc.

- Fond, z něhož jsou aktivity financovány přímo.

Benefity nad rámec FKSP. Zde se snaží vedení ÚŘAD XY vyjednat výhodnější podmínky některých služeb s konkrétními poskytovateli, např. mobilní tarif pro soukromé volání a rodinné příslušníky, bankovní služby atd. Tento systém benefitů zavádí v současné době aktuální vedení ÚŘAD XY, z toho důvodu je předčasné jej vyhodnotit.

Se šíří možností, na něž je možné uplatnit benefity prostřednictvím FKSP, byli zaměstnanci a zaměstnankyně v průběhu terénního šetření spokojeni. Drtivá většina zaměstnaných vnímá, že je dostatečně informována o zaměstnaneckých výhodách a benefitech, které jsou jí nabízeny. Jen 8 % všech dotazovaných uvedlo, že jim tyto informace chybí.



Nejfrekventovanějšími benefity jsou dle dotazníkového šetření: „stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, FKSP – fokus passy, rekreace, kultura, volno dle kolektivní smlouvy – sick day“. Dále jsou mezi benefity uvedeny i úpravy pracovní doby a často je uváděna pružná pracovní doba, či home office.

Pokud je zmíněno, že některý benefit chybí, pak je to úprava pracovní doby a zejména omezená možnost práce z domova:

„Zájem mám o práci z domova, která je i řešena příslušným vnitřním aktem řízení, ale mí nadřízení tento benefit absolutně nepodporují.“

Auditní tým zařazuje pružnou pracovní dobu i home office do sladování rodinného a pracovního života, proto bude toto téma

pojednáno v kapitole věnované Sladování.

Uplatňování osobního limitu zaměstnance či zaměstnankyně bude možné prostřednictvím externího dodavatele, protože ÚŘAD XY v současné době přechází na systém caterie. Tedy systém zpracování objednávek a faktur za čerpané služby převádí na externího dodavatele, který je schopen tuto agendu zajistit efektivněji, než ÚŘAD XY v rámci svých interních struktur. Rozsah možnosti čerpání zůstává zachován, mění se jen systém evidence objednávek a zpracování faktur. Jedná se o podstatnou změnu, která vyžaduje dostatečně jasnou komunikaci, aby byla zaměstnanci a zaměstnankyněmi pozitivně přijata. Personální oddělení k tomuto tématu zřídilo speciální sekci na intranetu. Z terénního šetření vyplynulo, že někteří zaměstnaní jsou dostatečně informováni, jiní mají zatím jen kusé a nedostatečné informace.

Velmi kladně hodnotíme přístup ÚŘAD XY k nabídce a šíři poskytovaných benefitů. Zaměstnavatel se snaží vycházet vstříc potřebám a zájmům zaměstnaných a nabízet co největší šíři benefitů. Zaměstnaní mají možnost využívat Multisport kartu, o

Doporučení:

- Dostatečně a jasně informovat zaměstnané a vedoucí oddělení o přechodu na systém cafeterie. Součástí informování je i ubezpečení, že šíře a využitelnost nabídky zůstane zachována, a to i v regionech mimo Prahu.
- Zavést internetovou aplikaci pro sběr podnětů ohledně nabízených benefitů. Průběžně zhodnocovat spokojenost a připomínky týkající se šíře nabízených možností.

kteřou projevili velký zájem. ÚŘAD XY se zároveň snaží hledat efektivní způsoby poskytování benefitů a k tomu využívá externí dodavatele, kteří mají potřebnou infrastrukturu ke správě této velmi náročné administrativní agendy. Tato strategie ÚŘAD XY umožňuje vyjednávání ohledně nabídky benefitů, které jsou nad rámec FKSP.

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce

Systém hodnocení vychází z právních předpisů, kterými je ÚŘAD XY vázán, a ukládá povinnost provést průběžné hodnocení každého zaměstnance i zaměstnankyně alespoň jedenkrát

ročně. Výsledky průběžného hodnocení jsou přímo vázány na výši osobního příplatku, který tvoří pohyblivou složku platu, která se po přiznání stává jeho pevnou součástí a může být navýšena či snížena až při dalším hodnocení.

Míra efektivního využití hodnocení pro zhodnocení uplynulého roku, naplánování dalších aktivit, propojení se vzdělávacím a rozvojovým plánem zaměstnance či zaměstnankyně je velmi závislá na velikosti oddělení a přístupu a časových možnostech nadřízeného či nadřízené, kteří hodnocení se svými podřízenými provádějí.

Vedoucí zaměstnanci a zaměstnankyně vnímají jako problematické přímé navázání výsledků hodnocení s výši osobního příplatku, protože se často hodnocení přizpůsobuje z finančních důvodů právě výši osobního příplatku, jehož výši si zaměstnaní často přinášejí z jiných úřadů při přestupu na ÚŘAD XY. V některých případech tedy průběžné hodnocení neodpovídá skutečnému pracovnímu výkonu daného zaměstnance či zaměstnankyně.

Výrazným způsobem se liší platy ve služebním a civilním pracovním poměru, což mezi zaměstnanými zejména v civilním poměru zásadně

rezonuje. Výše odměn a jejich rozdělení je odvislá od konkrétního vedoucího, který je mezi své podřízené rozděluje.

V průběhu terénního šetření se auditorky nesetkaly s připomínkami a návrhy na další rozšíření benefitů. Všichni dotazovaní byli s jejich šíří spokojeni. Jediná výhrada byla zaznamenána ohledně nejistoty v zachování dostatečné šíře využitelnosti benefitů při přechodu na cafeterii.

Slad'ování osobního a pracovního života

Potřeba slad'ování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života. Vzhledem k neustále trvajícimu pokroku v oblasti technologií se pro zaměstnavatele i zaměstnance objevují nové možnosti, jak efektivně vykonávat práci, aniž by tento efektivní výkon byl na újmu osobnímu a rodinnému životu zaměstnanců a zaměstnankyň, a to obzvlášť tehdy, nastanou-li v životě zaměstnanců složité životní situace.

Je třeba uvést, že z umožnění slad'ování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost

uvedeného institutu profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Zahraniční zkušenosti potvrzují, že pokud bude harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, budou tito lépe a efektivněji odvádět práci, a tím i lépe plnit požadavky zaměstnavatele, potažmo veřejnosti.

Cílem zavádění opatření ke slad'ování je odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

Do sídla ÚŘAD XY jako místa výkonu práce mnoho lidí dojíždí. Potřeba slad'ování osobního a pracovního života je tedy u velké části zaměstnaných vázána na nutnost sladit svou osobní situaci (zajištění

péče o děti, péče o starší rodiče atd.) a čas na dojíždění do zaměstnání.

Slad'ování není nijak specificky formalizováno a nejsou stanoveny podmínky udělení flexibilních forem práce dle konkrétních životních situací. Situace ohledně dojíždění není dle vyjádření vedoucích zaměstnanců plošně řešitelná nárokem na home office, protože počet dojíždějících je vysoký a hrozilo by omezení fungování agendy daného oddělení, odboru.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že o dítě do 10 – ti let pečuje necelá třetina osob. Překvapivě mírně převažují muži. Hodnotíme velmi kladně, že se tak velká část mužů identifikovala s touto otázkou a odpověděla na ni kladně. Z terénního šetření vyplynulo, že základní podmínky pro slad'ování rodinného a pracovního života jsou na ÚŘAD XY příznivé a dítě není vnímáno jako handicap. Systém benefitů se vztahuje na celou rodinu včetně dětí.

Vedle péče o děti se 4 % dotazovaných stará o jinou závislou osobu. Opět mírně převažují muži a tvoří dvojnásobek počtu žen.

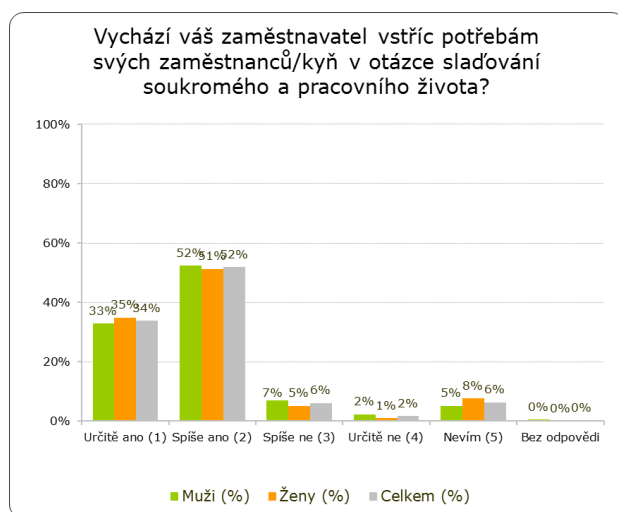
Téměř všichni respondenti a respondentky se ztotožňují s tvrzením, že zaměstnavatel vychází vstříc jejich potřebám při slad'ování

Doporučení:

- Zmapování situace ohledně počtu dojíždějících na každém oddělení. Zmapování jejich současné životní situace. Stanovení skupin dle kritérií, které by měly mít nárok na vyšší míru flexibilní formy práce (home office), pokud současně dojíždějí do zaměstnání (rodiče s dětmi do 15 let, zaměstnanci a zaměstnankyně pečující o osobu blízkou, lidé v předdůchodovém věku apod.).

soukromého a pracovního života. Jen 8 % se domnívá, že zaměstnavatel vstříc nevychází a dalších 6 % nedokáže přístup zaměstnavatele posoudit. Nejkritičtější pohled k možnostem slad'ování zastávají muži ve věku 46 až 60 let. I tak se ovšem jedná o 3 % všech dotazovaných.

Sladřování osobního a pracovního života



„Jako matka 7-mi letého dítěte, která jezdí na služební cesty, při kterých jsem déle než 24h mimo domov bych uvítala možnost, vybrat si náhradní volno, neboť cestovní náhrady nekompensují čas, který bych mohla s dítětem trávit, pokud bych byla doma.“

Z terénního šetření vychází, že zaměstnanci a zaměstnankyně hodnotí přístup zaměstnavatele k otázce sladřování pozitivně. Zaměstnaní rodiče (malých) dětí velmi kladně hodnotí možnost využívat pružnou pracovní dobu. Někteří z dojíždějících zmínili, že v podstatě nemají žádný soukromý život kromě práce, nemají čas na své koníčky, protože veškerý čas mimo své pracoviště věnují dojíždění do zaměstnání.

„Jezdím 2h tam a 2h zpátky, tak nemám čas už vůbec na nic, koníčky apod.“

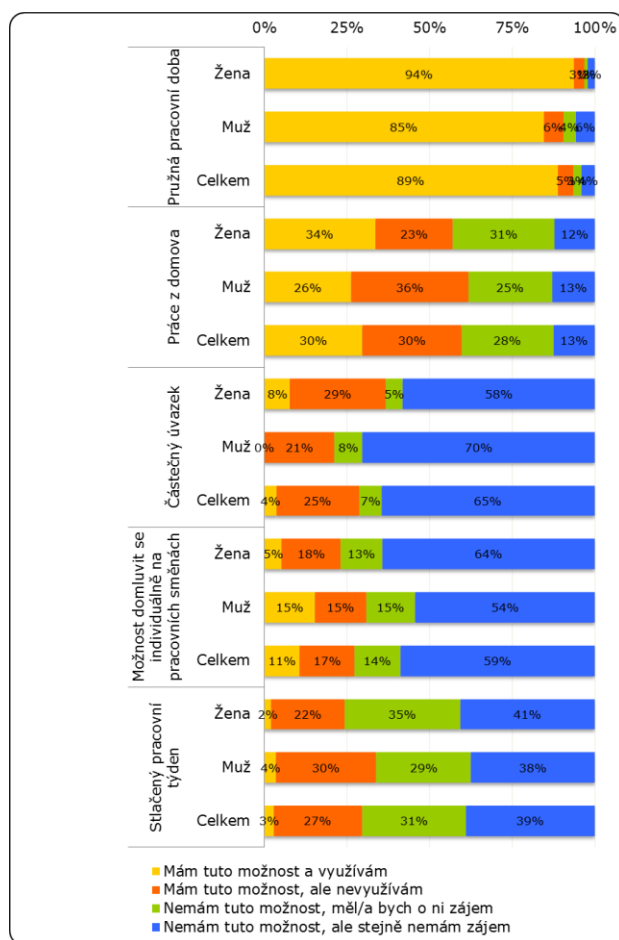
Uvítala bych 1 den home office, objevují se zdravotní problémy.“

„Kolegové žádali o pondělí home office a místo toho dostali pátek. Přitom to nebyl problém, porady nejsou v pondělí.“

Flexibilní formy práce

Tato kapitola se zabývá flexibilními formami práce, které mohou zaměstnanci a zaměstnankyně využívat pro dosažení lepšího sladění osobního a pracovního života. Předmětem zkoumání auditu je především, zda je všem zaměstnancům a zaměstnankyním umožněno nabízených forem využívat za stejných podmínek, zda jsou o nich informováni a zda jim tyto flexibilní formy práce vyhovují.

Úvodem zařazujeme shrnutí z dotazníkového šetření ohledně všech možností flexibilní pracovní doby, které budou okomentovány podrobněji níže.



Pružná pracovní doba

Mezi nejvíce využívanou flexibilní formu práce patří pružná pracovní doba. V rámci služebního i pracovního poměru je stanovena pevná část pracovní doby, kde musí být zaměstnanec či zaměstnankyně přítomen či přítomna na pracovišti. Mimo tuto část pracovní doby si potřebné hodiny může odpracovat dle své potřeby od 6h do 20h. Potřebný počet hodin je nutno odpracovat v měsíčním vyrovnávacím období. Tuto formu

práce využívá většina zaměstnanců a zaměstnankyň, což potvrdilo dotazníkové šetření i závěry fokusních skupin. Mezi zaměstnanými panuje s touto formou pracovní doby velká spokojenost. Část zaměstnanců a zaměstnankyň by uvítala kombinaci pružné pracovní doby s možností home office právě z důvodu výše uvedeného dojíždění. Tato potřeba se u dojíždějících zvyšuje s věkem.

„Já to hodně oceňuji, někdy přijít od 9 do 14h, když je hodně práce, že tady můžu být do šesti, když něco potřebuji dodělat.“

„Hodně využívám pružnou pracovní dobu, považuji ji za velmi dobrý benefit. I nad rámec není problém se domluvit s nadřízeným, když potřebuji dceru odvést na hudebku třeba ve 13h, i když je pevný kmen do 14h, není problém.“

Práce z domova (home office – HO)

Z dotazníkového šetření vyplývá, že necelá jedna třetina odpovídajících má možnost využívat home office. Lidé tuto možnost využívá, velmi mírně přitom převažují ženy. Jedna třetina by měla o home office zájem, ale tuto možnost tito zaměstnanci a zaměstnankyně nemají. I v této skupině mírně převažují ženy.

Závěry fokusních skupin ukazují, že zájem o tuto formu práce je větší, než jsou možnosti daných zaměstnanců a zejména zaměstnankyň.

„Kolegyně potřebovala HO, když ho nutně potřebovala, tak ho dostala, pak jí byl zamítnut.“

„Není dlouhodobě žádoucí, aby byly dlouhodobě na home office, jen přechodně v důležitých okamžicích.“

„Nejsem si jistá, jestli Pražákovi home office daj.“

„Měla by být více uplatňována práce z domova, pokud o to má zaměstnanec zájem (např. z důvodu dalekého dojíždění, péče o malé děti atd.)“

Respondenti a respondentky se též vyjadřovali v tom smyslu, že udělení home office je sice stanoveno vnitřními předpisy, ale v praxi bývá povolování složitější, dojde k zamítnutí, nebo je zvýhodňována určitá skupina lidí na úkor jiné:

„Někteří vedoucí pracovníci se kategoricky staví proti povolování práce z domova, i když by byly splněny všechny podmínky pro povolení. Paušálně tuto možnost odmítají, aniž by se obtěžovali odůvodněním. Někteří jsou ochotni povolit možnost flexibilní práce pouze matkám s dětmi. Ostatní případy, kdy se mohou i zaměstnanci -

muži, dostat do obtížných životních situací neberou v potaz.“

„Chybí možnost vzít si home-office v případě nemoci. A načítání materiálů lze realizovat i doma.“

Na druhou stranu se objevují i pozitivní hodnocení o vstřícném přístupu zaměstnavatele ke sladřování:

„Oceňuji, že zaměstnavatel dává možnost zkrácené pracovní doby u žen pečujících o děti. Pokud je nutnost zůstat doma na ošetřovačce, zaměstnavatel je chápající a lze případně i někdy pracovat z domova.“

Z terénního šetření vyplývá, že ÚŘAD XY je k povolování home office vstřícným zaměstnavatelem. Vyskytly se i případy, kdy není možné pravidelný home office povolit všem, kteří dojíždějí, nebo mají o jeho využívání zájem, protože to povaha jejich náplně práce neumožňuje (např. asistentská pozice ředitele nebo ředitelky, provozně technické pozice, které vyžadují přítomnost na pracovišti). Zároveň zaměstnavatel vychází vstříc rodičům po mateřské a rodičovské dovolené, kteří žádají úpravu pracovní doby a umožňuje částečnou práci z domova, obvykle 2 dny v týdnu home office. Na žádost zaměstnance či zaměstnankyň může

nadřazený či nadřazená povolit i krátkodobou práci z domova v případě náhlé životní situace (např. náhlá potřeba - opravář, či krátkodobá potřeba - péče o závislou osobu, nemoc apod.). V takovém případě je povolován home office na dobu určitou.

Z terénního šetření vyplývá, že vstřícnost zaměstnavatele k povolání home office na omezenou dobu je velká a zaměstnaní hodnotí tuto možnost velmi kladně. Stejně jako vedoucí zaměstnaní, kteří reflektují osobní potřeby zaměstnaných a snaží se jim vycházet vstříc, pokud to povaha náplně práce a možnosti útvaru umožňují. Pozitivním zjištěním je i fakt, že sami vedoucí tento způsob flexibility používají a dávají tak určitý signál svým podřízeným, že nejde o nic mimořádného.

„Máme přístup: „Řekni si, co chceš a pokusíme se to nastavit.“ Rozhodnutí o home office může být koncipováno flexibilně. Iniciativa vychází od zaměstnance nebo i zaměstnavatele, je to na domluvě mezi zaměstnancem a vedoucím.“

V rámci šetření zazněly výtky znevýhodňující otce malých dětí, kdy nárok na home office dostávají přednostně ženy:

„Matky malých dětí jsou zvýhodněny oproti otcům malých dětí. Matky si mohou požádat o pravidelný home office.“

„Práce z domova je dlouhodobě povolována pouze ženám s malými dětmi.“

Ochota povolovat dlouhodobý a pravidelný home office je menší a je omezená možnostmi daného útvaru. Velmi pozitivně hodnotíme fakt, že ÚŘAD XY vybavuje své zaměstnané k práci z domova technickým vybavením (notebook, vzdálený přístup). V tomto směru závěry fokusních skupin ukazují, že technicky je ÚŘAD XY na možnost práce z domova velmi dobře připraveno. Přidělování home office všem, kteří by měli zájem, tedy limituje především povaha dané práce a možnosti zastoupení jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň v rámci oddělení. Vedoucí hovoří též o tom, že management zaměstnaných na home office je složitější a vyžaduje větší míru důvěry a kontroly, než je tomu v případě osob zaměstnaných v sídle ÚŘAD XY.

Stlačený pracovní týden

Dle dotazníkového šetření má téměř jedna třetina zaměstnaných zájem o možnost pracovat v rámci stlačeného

pracovního týdne, přičemž poměr žen a mužů je velmi vyrovnaný. Z terénního šetření vyplývá, že institut stlačeného týdne je zavedený a někteří jej využívají. Dle tvrzení vedoucích je též možno jej povolit, pokud zaměstnanec či zaměstnankyně projeví zájem.

Zároveň povědomí o tomto institutu flexibilní pracovní doby není velké, což potvrdilo dotazníkové šetření.

Sdílené pracovní místo

V rámci agend na ÚŘAD XY je možnost pracovat i v rámci sdíleného pracovního místa, ale s nikým, kdo by v tomto režimu na ÚŘAD XY pracoval, se auditorky v rámci terénního šetření přímo nesetkaly. Nicméně vnitřní předpisy takovou možnost umožňují a z pohledu vedoucích je taková úprava pracovní doby možná.

„Je možnost i sdíleného místa, pokud bych mohla postavit lidi naproti sobě zdrcadlově, ale momentálně nemám takovou situaci ani požadavek.“

Velmi kladně hodnotíme šíři možností úpravy pracovní doby počínaje pružnou pracovní dobou, přes home office, což jsou nejvíce využívané formy úpravy pracovní doby, až po možnost pracovat v režimu stlačeného týdne, nebo

sdíleného pracovního místa. Z terénního šetření vyplývá velká vstřícnost a ochota se individuálně domluvit na úpravě pracovní doby dle potřeby a požadavků

Doporučení:

- Aktivní vytváření a inzerování pracovních míst již přímo v režimu flexibilní pracovní doby, např. sdílené pracovní místo formou zkráceného úvazku, stlačený pracovní týden či zkrácený pracovní úvazek.
- Transparentní podmínky pro udělování home office – definice situací a cílových skupin, které by měly mít možnost pravidelného home office – např. rodiče po návratu z mateřské či rodičovské dovolené, zaměstnanci, kteří pečují o závislou osobu, dojíždějící dle počtu kilometrů či délky dojíždění atd. Představit home office jako nenárokovou možnost úpravy pracovní doby.
- Souhrnná prezentace možností úpravy pracovní doby na intranetu ÚŘAD XY v rámci sekce personálního oddělení. Uvedení všech možných úprav pracovní doby a pracovních režimů a podmínky jejich sjednání.

konkrétních zaměstnanců a zaměstnankyň.

Zároveň auditní tým vidí rezervu v aktivním nabízení flexibilní úpravy pracovní doby přímo v poptávaných pracovních místech a v inzerci. Zejména v pracovním poměru, kde jsou nízké platy, by inzerování a aplikování flexibilní pracovní doby (sdílené pracovní místo, stlačený pracovní týden) mohlo být atraktivní pro určitou skupinu osob, pro niž je sladřování zásadní, a tato potřeba převařuje nad finančním ohodnocením.

Zajímavým zjištěním vyplývajícím z dotazníků je relativně nízký zájem o **částečný úvazek**. Pouze 8 % dotazovaných o něj projevilo zájem (s tím, že tuto možnost nemají). Zájem o částečný úvazek mají paradoxně lidé, kteří nemají závazek péče (11 mužů ku 7 řžen). Z toho vyplývá, že potřeby sladřování se nemusí týkat pouze primárně rodičů s malými dětmi, ale rovněž dalších osob.

Aktivita, usnadňující kvalitnější sladřování práce a rodiny/osobního řivota

Tato kapitola se zabývá využitím nástrojů, které umožňují sladřování pracovního a osobního řivota zaměstnanců a zaměstnankyň ÚŘAD XY. Důraz je věnován zejména využitím

nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného řlena rodiny.

Na ÚŘAD XY proběhla iniciativa k založení dětské skupiny (DS) přímo na pracovišti ÚŘAD XY, jeř by mohly vyuřivat rodiče malých dětí, kteří se vracejí po MD/RD. Ze strany personálního oddělení byl monitorován zájem o tuto službu a zájem o ni byl ze strany cílové skupiny veliký. Zamýřlený prostor pro vznik DS představovala současná jídelna ÚŘAD XY, která není dostatečně využívána, protože možnost stravování je v okolí ÚŘAD XY značná. Nicméně založení DS by vyřadovalo rekonstrukci a nutné stavební úpravy. Zároveň existuje skupina lidí, která chtěla současnou podobu jídelny zachovat (Kolektivní smlouva téř zaručuje zaměstnaným poskytování stravování, řl. 10: „zaměstnavatel zajiřřuje stravování na pracoviřřti“). Dětská skupina tedy v prostoru ÚŘAD XY nakonec nevznikla. Z řšetření vyplynulo, ře zaměstnankyňe neznají důvody, proč bylo toto rozhodnutí učiněno. Zaměstnaní rodiče projevili trvalý zájem o existenci DS případně i přechodného dětského koutku, který by nabízel hlídání dětí například v době jarních, podzimních a jiných prázdnin.

Kolektivní smlouva též upravuje podmínky pro rodiče dětí do 15 let, kdy se „zaměstnavatel zavazuje dle možností vytvářet podmínky pro zaměstnance pečující o děti do 15 let, nebo osoby zdravotně postižené nebo dlouhodobě či chronicky nemocné tak, aby tito zaměstnanci mohli sladit svou službu či práci s takovou péčí.“

ÚŘAD XY provozuje vlastní letní tábory pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň ÚŘAD XY. Do jeho činnosti a provozu jsou zaměstnanci a zaměstnankyně i přímo zapojeni a za aktivní účast na táboře v roli táborových vedoucích pobírají plat. Rodiče, kteří tuto možnost využívají, jsou s táborem velmi spokojeni a jejich děti jezdí na tábor opakovaně. Kritéria výběru a možnosti účasti dětí na tábor nejsou formalizována. Z fokusních skupin vyplynulo, že ani zaměstnanci a zaměstnankyně je neznají.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že téměř polovina všech dotazovaných má dostatek informací ohledně opatření, která zaměstnavatel poskytuje ke sladřování soukromého a pracovního života. Zároveň je zde poměrně velká skupina osob (téměř jedna třetina), která tyto informace rozhodně nebo spíše nemá. Odpovídají tak shodně jak muži a ženy ve věku 36 až 60 let, tedy ti,

kterých by se tyto aktivity měly primárně týkat ať už v důsledku péče o malé děti nebo o stárnoucí rodiče.

Management mateřské/rodičovské dovolené

Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se ÚŘAD XY staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.

Doporučení:

- Znovu zvážit možnost zřízení DS v prostorách ÚŘAD XY, příp. dětského koutku. Vzhledem k tomu, že velká část zaměstnanců a zaměstnankyň do sídla ÚŘAD XY dojíždí (někdy i velmi daleka), je zřízení zařízení péče o děti velmi významnou výhodou, která může kompenzovat nedostatečné finanční ohodnocení zejména v pracovním poměru, kde převažují ženy a tedy být velmi významným benefitem, který může přispět k rozhodnutí zvolit si za svého zaměstnavatele právě ÚŘAD XY.
- Vytvořit informací leták o možnostech, které ÚŘAD XY nabízí na podporu sladřování osobního a pracovního života.

Doporučení:

- Stanovit jasná a předem známá kritéria přijímání dětí na dětské tábory provozované Oblastí státní správy.

Management mateřské a rodičovské dovolené (MD/RD) není formálně ukotven. V současné době není na ÚŘAD XY na rodičovské dovolené žádný muž, počet zaměstnankyň na RD je poměrně nízký, v době auditu to bylo 20 žen.

Odchod na MD/RD řeší zaměstnankyně s personálním oddělením a ohledně předání agendy a pracovního vybavení se svým či svou přímou nadřízenou. Pracovní telefon, ani notebook ženě po dobu MD/RD nezůstává. Kontakt během MD/RD formálně udržován není, vzdělávání, školení ani jiných aktivit se zaměstnaní na rodičovské dovolené neúčastní. Pokud je kontakt udržován, pak je to na neformální úrovni (pozvánka na vánoční večírek atd.) a záleží na osobních vztazích v rámci konkrétního oddělení. Nabídka práce na DPP či DPČ během rodičovské dovolené není zaměstnaným aktivně nabízena. V rámci služebního poměru je možnost pracovat na DPP či DPČ

nemožná. Takto bývá zdůvodňováno, proč tuto možnost nelze využít. Zaučení do pracovního procesu po návratu není obvyklé. Probíhá spíše neformálně a záleží na možnostech a situaci daného oddělení, kam se rodič vrací.

Dotazníkové šetření potvrzuje výše uvedenou praxi, tedy že kontakt spíše udržován není. Více než polovina všech dotázaných odpověděla, že neví, zda je kontakt zaměstnavatele s rodiči na rodičovské dovolené udržován, což může souviset i s nízkým počtem aktuálních zaměstnankyň na MD/RD. Pětina dotazovaných bez ohledu na pohlaví se domnívá, že kontakt udržován není. Dotazníkové šetření tak potvrzuje, že závisí na konkrétní situaci a zejména na osobních vztazích v daném oddělení.

Příklad dobré praxe:

Doporučení:

- Formalizovat proces odchodu na mateřskou a rodičovskou dovolenou. Ponechat rodiči pracovní email (pokud to nelze nahradit soukromým emailem) a posílat rodiči pozvánky na události týkající se celého ÚŘAD XY (sportovní a kulturní akce a soutěže), pozvánka do Klubu oblasti státní správy a též zásadní změny související s fungováním ÚŘAD XY, změnou kompetencí, změnou legislativy atd.
- Vytvořit leták shrnující, na co všechno má zaměstnaný během MD/RD nárok, resp. jaké má možnosti
- Zvážit možnost nabídnout všem zaměstnaným na RD spolupráci na DPP či DPČ v rámci pracovního poměru, kde je trvalý nedostatek zaměstnaných a neobsazené pracovní pozice a s nimi související úkoly, o které by rodiče během doby péče o děti mohli mít zájem. Aktivní udržování kontaktu se zaměstnavatelem a možnost se během péče do jeho činnosti zapojit zvyšuje významně šance, že se rodič do zaměstnání i po skončení rodičovské dovolené vrátí.

Krajský úřad Vysočina má zpracovaný Mentoringový program pro zaměstnané vracející se

Doporučení:

- Zvážit roli mentora či mentorky, který rodiče po návratu na pracovní místo bude po stanovenou dobu (např. 1 měsíc) provázet a usnadní mu tak návrat a orientaci v rámci pracovní pozice, kam se vrací. (Často se rodič vrací na jinou pracovní pozici a má na starosti jinou agendu, než vykonával či vykonávala před odchodem na MD/RD).

z rodičovské dovolené. Jedná se o období adaptačního programu pro nově nastoupivší zaměstnané.

Souhrn zjištění v oblasti Sladřování pracovního a rodinného/osobního života

ÚŘAD XY se snaží vytvářet vhodné podmínky pro sladřování rodinného a pracovního života. Nicméně z dotazníkového šetření vyplynulo, že velká část dotazovaných neví, jaké možnosti v oblasti sladřování zaměstnavatel nabízí.

Dle dotazníkového i terénního šetření využívá největší procento zaměstnaných pružnou pracovní dobu a je s touto úpravou flexibilní pracovní doby velmi spokojeno. Pokud jde o další úpravy v rámci

flexibilní pracovní doby, největší zájem je o home office a stlačený pracovní týden. Jedna třetina dotazovaných nemá možnost tyto úpravy pracovní doby využívat a uvítala by to.

Z terénního šetření vyplynulo, že velké procento zaměstnaných do sídla zaměstnavatele dojíždí. V kombinaci s vyšším věkem, délkou dojíždění, se pak dojíždění stává velmi vyčerpávajícím. Zaměstnaní by uvítali pravidelný home office, který by jim čas věnovaný dojíždění kompenzoval.

Zaměstnavatel je velmi dobře technicky vybaven, pokud jde o možnost zaměstnaných pracovat z domova. Při povolování krátkodobého či časově omezeného home office se snaží vycházet zaměstnaným vstříc. Zohledňuje se péče o malé děti či jinou závislou osobu. Vždy záleží na konkrétní domluvě zaměstnaného se svým přímým nadřízeným. Tato praxe umožňuje individuální posouzení situace zaměstnaného, zároveň přináší riziko vzájemných osobních vztahů, které do rozhodování vedoucího vstupují.

Zaměstnavatel pořádá i vlastní tábory pro děti zaměstnaných rodičů, o který je velký zájem.

Na ÚŘAD XY proběhla iniciativa k založení dětské skupiny (DS) přímo na pracovišti ÚŘAD XY, jež by mohly využívat rodiče malých dětí, kteří se vracejí po MD/RD. Ze strany personálního oddělení byl monitorován velký zájem o tuto službu. DS však nebyla nakonec realizována, protože by vyžadovala rekonstrukci prostor, kterou jako jídelnu využívají další zaměstnaní.

Kontakt s rodiči na mateřské a rodičovské je udržován spíše neformálně. Proces odchodu na mateřskou, udržování kontaktu v jejím průběhu a návrat není nijak formalizován a záleží na každé jednotlivé zaměstnankyni a jejím nadřízeném či nadřízené, jakou spolu uzavřou dohodu, a zda jsou ve vzájemném kontaktu v průběhu rodičovské dovolené.

Kultura pracovního prostředí

Tato část se věnuje kultuře organizace a pracovního prostředí. Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. V průběhu auditu se auditorky věnovaly zejména přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň k uplatňování principu rovných

příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.

Přístup k politice rovných příležitostí

Tato kapitola se věnuje vnímání politiky rovných příležitostí zaměstnanci a zaměstnankyněmi ÚŘAD XY a jejich přístupu k dílčím tématům, které se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).

Politika rovného zacházení je zakotvena v několika dokumentech. Konkrétně se jedná o Etický kodex, který byl vydán jako příloha č. 5 k Pracovnímu řádu. V článku 3 ukládá povinnost jednat v souladu s principem rovných příležitostí a nepřipouští diskriminaci či obtěžování. Úřednický personál i zaměstnanci a zaměstnankyně jsou na jeho základě povinni vyvarovat se jakýchkoliv předsudků a jednat v souladu se zásadami rovných příležitostí. V Preambuli je stanovena povinnost každého úředníka a zaměstnance veřejné správy *dodržovat při rozhodování rovný přístup ke všem fyzickým osobám.* Etický kodex též upravuje chování zaměstnanců a zaměstnankyň a úřednického personálu vně úřadu. V Preambuli ukládá povinnost „(...) *při rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný*

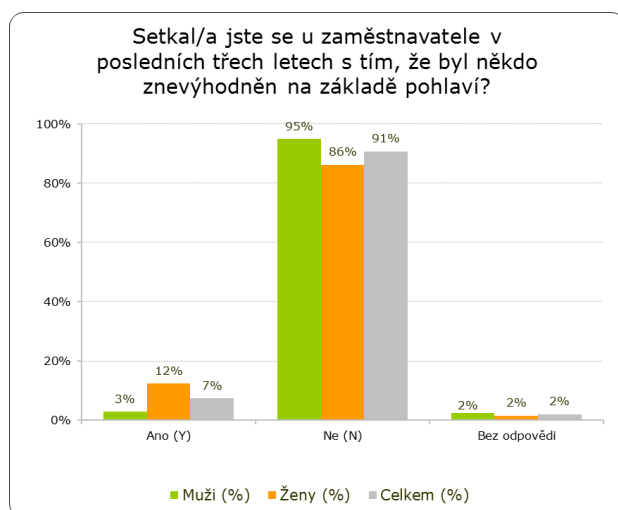
přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám.“

Též Pracovní řád pro občanské zaměstnané, vyhlášený ve Věstníku OBLASTI STÁTNÍ SPRÁVY ČR, upravuje jednání v souladu s rovnými příležitostmi.

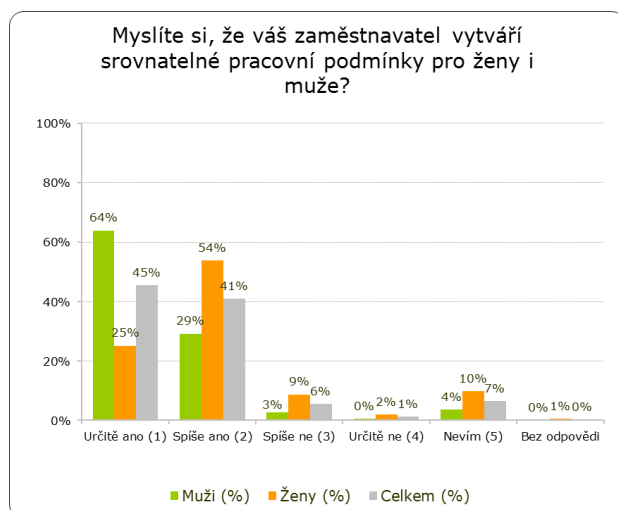
Zásady rovného zacházení jsou zmíněny i v Kolektivní smlouvě a Kolektivní dohodě, kdy se ustanovení týkají zejména vztahu mezi zaměstnanými a zaměstnavatelem a možnosti svobodně projevovat své názory a konat odborovou činnost.

Kladně hodnotíme, že rovné příležitosti jsou v dokumentech explicitně zakotveny.

Dle dotazníkového šetření se se znevýhodněním na základě pohlaví setkalo u zaměstnavatele velmi malé procento všech dotazovaných (7 %), výrazně více odpovídaly nicméně ženy (24 žen ku 6 mužům). Drtivá většina (91 %) se v posledních třech letech se znevýhodněním na základě pohlaví u zaměstnavatele nesetkala.



S tvrzením, že zaměstnavatel vytváří srovnatelné pracovní podmínky pro muže a ženy se ztotožňuje většina všech dotázaných (86 %). Jen 8 % všech dotazovaných je přesvědčeno, že zaměstnavatel srovnatelné podmínky pro muže a ženy nevytváří. Přičemž výraznou většinu z tohoto počtu tvoří ženy.



Výhrady zaznívají zejména vzhledem ke zvyhodňování mužů, i pokud mají

ženy stejné kvalifikační předpoklady, často je zmiňováno znevýhodnění na základě potenciálního těhotenství a mateřství:

„Pokud má žena stejné vzdělání a praxi jako muž, myslím si, že zaměstnavatel dá přednost raději muži. Dokonce si myslím, že i kdyby měl muž např. méně praxe než žena, zaměstnavatel raději přijme muže.“

„Pokud se na stejné místo hlásí muž i žena, dá se přednost muži. Nesouhlasím s tímto přístupem.“

„Do výběrového řízení jsou nejdříve zváni muži. V případě, že žádný z mužských uchazečů nenastoupí, jsou poté do výběrového řízení zvány ženy. Na jednu stranu chápu - muži jsou upřednostňováni, protože u nich není riziko, že odejdou kvůli těhotenství. Na druhou stranu, může se stát, že pouze sbírají zkušenosti a odejdou za lépe placenou prací právě ve chvíli, kdy čekají rodinu.“

Znevýhodnění se podle některých tvrzení týká i samotného nastavení

Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)

kvalifikačních předpokladů do služebního pracovního poměru, kdy jsou muži zvýhodněni, a též většinového zastoupení mužů ve vedoucích pozicích:

„Problematika genderové nerovnosti není ani tak v celé organizaci jako takové, ale pouze na některých odděleních, kde jsou v pozici vedoucích spíše muži, kteří se snaží neustále prosazovat svou nadřazenost a tím poukazovat na rozdíly žen a mužů.“

Některé výhrady zaznívají i ohledně započítatelné doby praxe při čerpání rodičovského příspěvku:

„Mateřská dovolená se nezapočítává do doby potřebné k čerpání rekondic a doby odpracované, myslím, že by zde měla být alespoň nějaká poměrná část započtena.“

Z dotazníkového i terénního šetření je zřejmé, že potenciální nerovnosti v přístupu žen a mužů i jiným skupinám zaměstnaných u zaměstnavatele existují. Týkají se zejména znevýhodnění žen při výběrovém řízení (ženy nejsou explicitně osločovány inzercí, což samo o sobě může být považováno za znevýhodňující přístup), mají složitější podmínky ohledně kariérního růstu, protože potřebují více sladit péči o rodinu a práci.

Doporučení:

- Jasně komunikovat interně i externě, že ÚŘAD XY je zaměstnavatel otevřený diverzitě, že netoleruje diskriminační chování a podporuje rovné příležitosti bez ohledu na pohlaví, věk, náboženství, etnikum nebo sexuální orientaci. Vytvořit návod, který popisuje přesný postup v případě diskriminace či obtěžování nebo šikany, aby zaměstnaní věděli, jak kroky učinit.

Jasně nastavená pravidla a zohlednění možných oblastí, kde je potenciál pro vznik diskriminace, by pomohla nastavit transparentní a otevřené prostředí, kde se případná diskriminace ihned projeví.

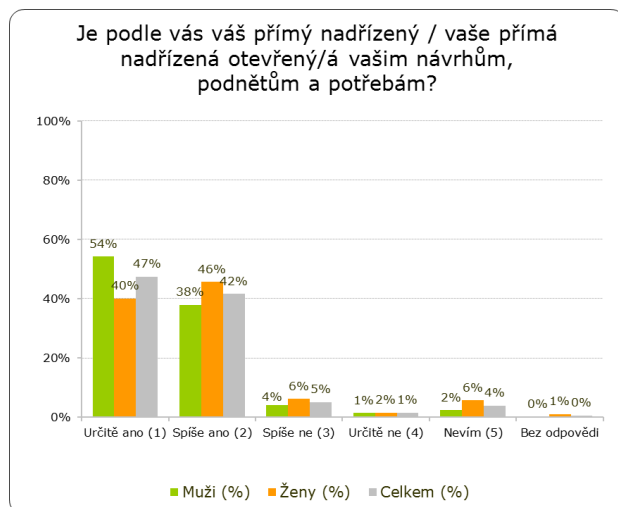
Systém komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením ÚŘAD XY. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti

System komunikace (zaměřeno na interní i externí komunikaci)

zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Z dotazníkového šetření i terénního průzkumu vyplývá, že otevřenost a vstřícnost ohledně návrhů a připomínek ve vztahu k nadřízeným je velká. Naprostá většina všech dotazovaných se ztotožňuje s tvrzením, že nadřízený/á je návrhům a podnětům otevřený/á. Přičemž zastoupení žen a mužů je velmi vyrovnané. Jen 6 % dotázaných s tímto vyjádřením nesouhlasilo.

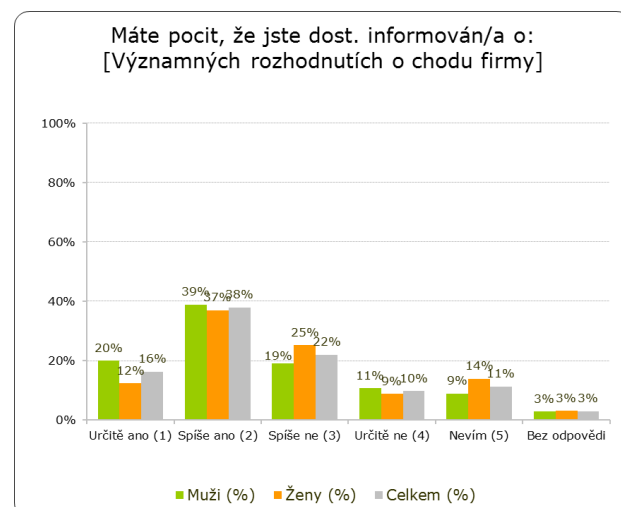


Naproti tomu dle dotazníkového šetření nepanuje velká informovanost ohledně významných rozhodnutí o chodu organizace. Polovina dotazovaných se cítí být o zásadních rozhodnutích organizace informována, přičemž třetina se

Doporučení:

- Informování všech zaměstnanců a zaměstnankyň ohledně zásadních rozhodnutí v rámci organizace. Vysvětlení, jak se změna projeví v jakých agendách a jaký bude mít vliv na další fungování organizace

informována být necítí a dalších 11 % neví.



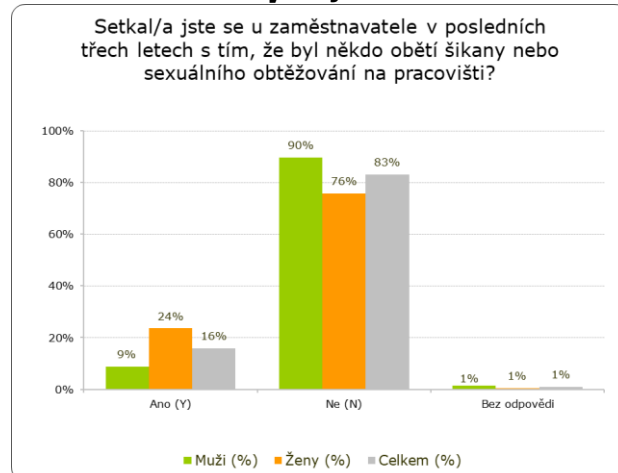
Příkladem takové změny a zásadního rozhodnutí organizace je změna způsobu organizace a řízení Oblasti státní správy. Zejména civilní pracovníci a pracovnice chápou tuto změnu jako krok k horšímu. Často bylo zmiňováno, že nebyla provedena evaluace této změny a že civilní části oblasti státní správy přibyla zásadní část agendy, která nebyla kompenzována navýšením počtu lidí.

Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí ÚŘAD XY z hlediska mezilidských vztahů a každodenní spolupráce mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi a jejich nadřízenými. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, ve kterém nevzniká prostor pro šikanující či diskriminační chování.

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že se necelá pětina dotazovaných setkala s tím, že byl někdo obětí šikany nebo sexuálního obtěžování na pracovišti. Celkem se jedná o 65 osob. Přičemž ženy v tomto tvrzení převládají a tvoří čtvrtinu ze všech dotazovaných žen. Zároveň více než pětina všech dotazovaných uvedla, že neví, jak by situaci diskriminace, šikany nebo sexuálního obtěžování řešila, nebo

neví, zda by ji uměla řešit.



Oblast státní správy jako celek provedla vlastní výzkum k prosazování rovnosti žen a mužů v roce 2016 mezi svými zaměstnanci a zaměstnankyněmi. Týkal se jak sexuálního obtěžování, tak jiných forem nevhodného chování (ponižování, vyhrožování, zastrašování, klepy, intriky, šikana). Z celkového počtu 5 401 se průzkumu zúčastnilo jen 906 osob, což představuje velmi malou návratnost (pouze 17 %). 32 osob v tomto dotazníku uvedlo, že se se sexuálním obtěžováním setkala opakovaně. 24 osob uvedlo, že se setkala s jinými formami nevhodného chování (ponižováním, vyhrožováním, zastrašováním, klepy, intrikami a šikanou). 72 % všech odpovídajících by situaci řešila hned na místě bez spolupráce se zaměstnavatelem.

Z 906 respondentů se 42 % domnívalo, že se na pracovišti případy sexuálního obtěžování nevyskytují. Naopak 23 % se přiklonilo k názoru, že se případy vyskytují a jsou utajovány. 28 osob uvedlo, že se případy podceňují a naopak 8, že se zveličují. Neutrální stanovisko zaujalo 31 % dotazovaných, což znamená, že se nepřiklání k žádnému z uvedených tvrzení. Oblast státní správy vyhodnotila celkově průzkum tak, že se se sexuálním obtěžováním či jinými formami nevhodného chování (ponižováním, vyhrožováním, zastrašováním, klepy, intrikami a šikanou) setkalo jen 3 % všech zúčastněných a tedy není důvod přijímat žádná opatření.

Auditorský tým se domnívá, že výsledky dotazníkového šetření Oblasti státní správy je potřeba analyzovat v celkovém kontextu a zaměřit se i na důvody velmi nízké návratnosti tohoto šetření, které činí pouhých 17 % všech zaměstnanců a zaměstnankyň Oblasti státní správy.

Z dotazníkového šetření prováděného v rámci Genderového auditu na ÚŘAD XY vyplývá, že se se sexuálním obtěžováním nebo šikanou setkalo 65 osob, které tuto skutečnost explicitně uvedly. V dotazníkovém šetření se objevují i

konkrétní formy šikany, které jsou zmíněny níže. Zejména se jedná o šikanu ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými:

„Šikana ze strany nadřízené/ho v několika případech, kdy několik zaměstnanců v průběhu let raději odešlo, vedoucí je zde stále.“

„smutná, celkem běžná záležitost.“

„Pouze z doslechu od kolegy/ně, který/á nechtěla nikoho informovat.“

„Vyhrožování a útoky podřízené/ho vůči přímému nadřízenému(přímé nadřízené, přičemž výše postavení vedoucí vše pouze přehlíželi, zametali pod stůl a odmítali řešit.“

„Šikana ze strany nadřízených zaměstnanců nebo spolupracovníků, dotčený zaměstnanec nemá žádnou podporu při řešení dané situace ze strany nadřízených včetně vedení organizace.“ – opakuje se

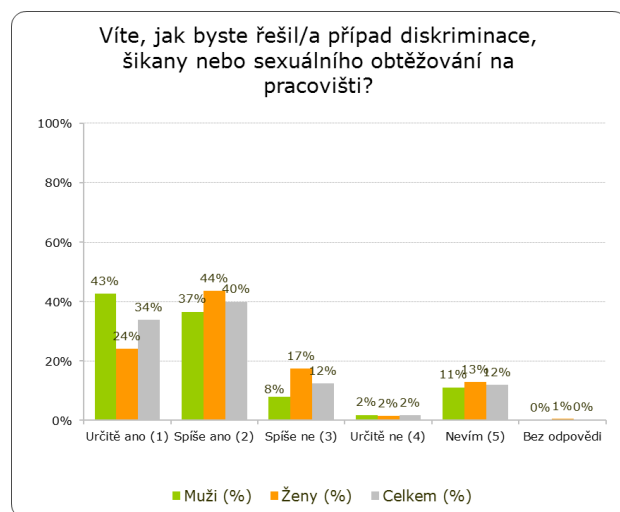
V rámci terénního šetření se auditorský tým zaměřil na dotazování ohledně šikany a sexuálního obtěžování v rámci fokusních skupin i individuálních rozhovorů. Většina zúčastněných odpověděla tak, že se přímo s šikanou osobně nesetkala, ale že o případech šikany, zejména ve vztahu nadřízený – podřízený,

slyšeli. Někteří dotazovaní, ale osobní zkušenost mají:

„vztahy vedoucí – podřízený – vždycky, kdo to otevře, tak bude nucen odejít. Nastalo by to i tady. Když máte vítr v zádech, tak to otevřete, ale jinak ne.“

„podřízený/nadřízený – vyštípat lidi, dosadit si svoje – hodně lidí bylo odejito, aniž by chtělo.“

Více jak dvě třetiny dotázaných uvedlo, že vědí, jak by řešili případ diskriminace, šikany, nebo sexuálního obtěžování. Přičemž poměr žen a mužů je poměrně vyrovnaný. Nicméně 12% na stejnou otázku odpovědělo, že nevědí a stejné procento neví, jak by situaci řešili. Přičemž v těchto tvrzeních mírně převažují ženy.



Zaměstnavatel se v několika dokumentech od diskriminace a obtěžování přímo distancuje (Etický

kodex, Pracovní řád, Kolektivní smlouva a dohoda). Zaměstnaní mají možnost se obrátit na personální oddělení, které musí každou stížnost řešit a předložit komisi, která případ prošetří. Nicméně interní směrnice nebo návodný postup, jak přesně postupovat, na koho se obrátit, u zaměstnavatele dosud neexistuje. Personální oddělení plánuje více využít vlastní psychologický tým i pro řešení právě případů

Doporučení:

- Zavést linku „důvěry“ pro hlášení podezření na diskriminaci, šikanu či obtěžování v podobném modu, v jakém existuje u zaměstnavatele protikorupční linka, kam je možné i anonymně oznámit podezření na protikorupční jednání.
- Využít více psychologický tým pro řešení situací diskriminace, šikany a obtěžování. Důležité je psychologický tým v této problematice důkladně vyškolit, než převezme novou agendu.
- Směrnicí stanovit přesný postup, jak jednat v případě podezření na diskriminaci, šikanu či obtěžování na pracovišti. Dotazníkovým šetřením monitorovat, zda se výsledky ohledně těchto jevů mění.

diskriminace, šikany či obtěžování, což hodnotíme velmi kladně.

Společenská odpovědnost CSR

V rámci Kolektivní smlouvy je ustanovení, že „smluvní strany společně usměrňují jednání zaměstnanců v duchu péče o životní prostředí.“ Zaměstnavatel se též zavazuje vytvářet podmínky pro třídění odpadu.

Zaměstnavatel má zpracovaný Interní protikorupční program, který stanovuje pravidla a opatření pro posilování protikorupčního jednání a snižování korupce v rámci organizace. Zaměstnaní jsou v tomto směru průběžně vzděláváni. Existuje systém, kde je možno podat podnět na podezření z korupčního jednání.

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí

Většina zaměstnaných se shoduje, že kultura organizace je otevřená. Nadřízení jsou vstřícní podnětům, připomínkám, návrhům i stížnostem. Toto zjištění vyplývá z dotazníkového výzkumu a potvrzuje ho i terénní šetření.

Více než polovina dotazovaných se domnívá, že je informována o významných rozhodnutích organizace. Nicméně existuje necelá třetina, která se informována být necítí.

Pokud jde o zvýhodňování některé skupiny zaměstnaných dle pohlaví: Z dotazníkového šetření vyplývá, že se s nějakou formou diskriminace se setkalo jen 8 % dotázaných. Nicméně byly zmiňovány konkrétní situace, kdy jsou podle respondentů a zejména respondentek při výběrových řízeních zvýhodňováni muži. Týká se to i situace, kdy mají kandidát a kandidátka stejné kvalifikační předpoklady. Též většinové zastoupení mužů ve vedoucích pozicích je dle těchto komentářů důkazem toho, že zaměstnavatel nepřístupuje k ženám a mužům stejně. Nicméně i přes řadu takových komentářů je většina dotazovaných přesvědčena, že zaměstnavatel vytváří srovnatelné podmínky pro ženy a muže.

Pokud jde o pracovní prostředí, pak z dotazníkového šetření vyplynulo, že 65 dotazovaných se setkalo se sexuálním obtěžováním či šikanou. V dotazníkovém šetření jsou popisovány i konkrétní formy šikany, většinou se jedná o šikanu ve vztahu mezi nadřízenými a podřízenými.

V rámci terénního šetření jsme se na tuto skutečnost opakovaně dotazovali. Případy zkušenosti s šikanou nebyly časté, ale někteří zaměstnaní měli osobní zkušenost, jiní znali takové případy z doslechu.

Zaměstnavatel nemá interní směrnici, která by upravovala postup

v případě podezření na diskriminaci, šikanu či sexuální obtěžování. Nicméně z terénního šetření vyplývá, že má zájem více využít vlastní psychologický tým pro řešení těchto otázek, což dotazovaní zaměstnaní vítají.

PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ ÚŘADU XY
