



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

GENDEROVÝ AUDIT ÚŘADU XY

2018



Financováno z projektu "Blíže k rovnosti - realizace genderových auditů u zaměstnavatelů v Praze", registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_051/0006240

OBSAH

<u>Zadání a metodika genderového auditu</u>	3
Zadání a metodika genderového auditu	3
Východiska projektu.....	3
K čemu slouží genderový audit?	3
Gender Studies, o. p. s.	4
Metodika genderového auditu	4
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	6
Poděkování.....	6
Souhrn hlavních zjištění	6
Doporučení.....	7
Krátkodobá doporučení	7
Dlouhodobá doporučení.....	8
Úvod	11
Cíle organizace z genderového hlediska	11
Analytická část: zjištění genderového auditu	12
Personální politika.....	12
Analýza struktury a personálního obsazení firmy	12
Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň.....	13
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň.....	14
Vzdělávání a kariérní rozvoj.....	15
Age management ve vztahu k genderu	17
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky.....	18
Hodnocení a odměňování.....	19
Systém hodnocení a odměňování	19
Benefits	21
Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce	22
Slaďování osobního a pracovního života	23
Flexibilní formy práce	23
Aktivity usnadňující kvalitnější slaďování práce a rodiny/osobního života	26
Management mateřské/rodičovské dovolené.....	26
Souhrn zjištění v oblasti Slaďování pracovního a rodinného/osobního života.....	28

Kultura pracovního prostředí	28
Přístup k politice rovných příležitostí.....	28
Systém komunikace.....	29
Pracovní prostředí	30
Společenská odpovědnost CSR	31
Souhrn zjištění v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí	31
Přílohy: Dotazníkové šetření.....	33

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, 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 i státním institucím, jak nediskriminovat a jak nastavit interní 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 v organizaci. 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 kultura a komunikace v organizaci, 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 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,

kteřá 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 přinášejí, kromě vyhovění zákonným požadavkům, celkové zlepšení a zefektivnění pro organizaci. Podpora sladování přináší 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 a organizacím 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 rešerše z českých a zahraničních výzkumů, odborné literatury a dobrých praxí

Metodika genderového auditu

Realizovaný genderový audit vychází ze Standardu genderového auditu¹. Pro audit byla využita kombinace výzkumných metod a analyzována byla data z různých zdrojů. Informace, které byly průběžně zjišťovány, byly v dalších krocích ověřovány. Hlavní použitou analytickou metodou je kvalitativní obsahová analýza a kritická diskurzivní analýza s důrazem na genderovou dimenzi².

Pro analýzu byly využity následující zdroje:

¹ Úřad vlády ČR. 2015. Standard genderového auditu. https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Standard_genderoveho_auditu_CJ.pdf

² Miessler. J. 2008. „Kritická diskurzivní analýza (CDA) a velké množství masmediálních textů“. In Média a text II. Prešov: Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově.

Interní dokumenty a PR materiály

- Kodex etiky zaměstnanců a zaměstnankyň
- Organizační řád
- Organizační struktura
- Plány vzdělávání
- Pracovní řád
- Statut sociálního fondu
- Strategie ÚMČ XY
- Vize ÚMČ XY
- Výběrové řízení - jobdnes.cz
- Zásady sociálního fondu na rok 2018

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu se uskutečnily čtyři polostrukturované individuální rozhovory. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní hierarchie úřadu a z různých oblastí působnosti úřadu. Rozhovory trvaly v rozmezí jedné hodiny.

Skupinové rozhovory

Uskutečnily se tři skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny se zaměřením na

témata rovnosti žen a mužů, vzdělávání, kariérní růst, sladování osobního, rodinného a pracovního života, age management a role zaměstnanců 50+, rodičovství, odměňování, diskriminace. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 16 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý 1,5 až 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník. Celkem odpovědělo 78 osob, což představuje vysokou návratnost - 85 %. Respondentek bylo 56 (návratnost mezi ženami byla ve výši 92 %), respondentů 22 (návratnost mezi muži byla ve výši 71 %). Genderová i věková struktura respondentů zcela odpovídá rozvrstvení zaměstnanecké populace. Proto lze šetření a výsledky z něho plynoucí označit za reprezentativní.

Samotný audit probíhal dle připraveného harmonogramu v průběhu měsíců května až července 2018.

Pro anonymizovanou verzi je použito označení úřadu formou XY.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům Úřadu městské části XY za spolupráci při realizaci genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili. Zvláštní poděkování pak patří panu AB, tajemníkovi úřadu a BC, personalistce, které se jako kontaktní osoby postaraly o hladký průběh auditu.

Souhrn hlavních zjištění

Úřad pracuje s tématem rovných příležitostí dlouhodobě a systematicky. Dokládá to nejen samostatná sekce věnovaná tomuto tématu na webových stránkách úřadu, nebo pověřený referát, který se genderovou politikou zabývá, ale i genderově korektní jazyk v některých interních dokumentech a inzerátech.

V zaměstnanecké struktuře ÚMČ převládají ženy nad muži v poměru 66 % k 34%. Na vedoucích pozicích je zastoupení obou pohlaví vyrovnané. V důsledku tento poměr znamená větší možnost kariérního růstu pro muže. Lidé nad 50 let tvoří více než polovinu všech zaměstnaných. Do budoucna by mohlo věkové složení úřadu představovat problém při odchodech zkušených pracovníků a pracovníc do důchodu. Před úřad se tak staví jako zásadní výzva přilákat mladé lidi mezi zaměstnané a nastavit systém mentoringu, tedy přenos znalostí mezi zkušenými zaměstnanci a zaměstnankyněmi mladším kolegům a kolegyním.

Úřad má velmi dobře nastavený způsob vzdělávání a osobního rozvoje, o čemž je přesvědčena i drtivá většina všech oslovených v rámci dotazníkového šetření. Velmi kladně je možné hodnotit i možnosti dalšího (vysokoškolského) studia během zaměstnání.

Úřad má dobře nastavený systém hodnocení. Někteří zaměstnaní však nechápou jeho účel a smysl. Nabízí se tak lepší komunikace o důvodu hodnocení a jeho prezentování jako nástroje pro posílení otevřené debaty a důvěry mezi nadřízeným/ou a podřízeným/ou.

O rovnosti v odměňování mezi muži a ženami je přesvědčeno 68 % mužů, ale pouze 42 % žen. Velká část zaměstnanecké populace, 38 %, na danou otázku nedokázala odpovědět. Nejasnosti panují rovněž ohledně způsobu přidělování odměn.

Naopak vysoce informovaní (z 90 %) jsou zaměstnanci a zaměstnankyně o poskytovaných benefitech. Audit oceňuje, že ÚMČ nabízí různorodé benefity, které mohou využívat zaměstnaní různých věkových generací a volnočasových preferencí.

ÚMČ XY umožňuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním pracovat v široce pojatém flexibilním uspořádání pracovní doby. Zaměstnaní toto nastavení velmi vítají. Během terénního šetření byl identifikován velký zájem o zavedení institutu práce z domova, jehož využívání úřad dosud neumožňuje.

Audit kladně hodnotí, že úřad vychází vstříc při požadavcích zkrácených úvazků, zejména zaměstnankyním, které se vrací z rodičovské dovolené, a plně tak naplňuje svou zákonnou povinnost. Rovněž uzavírání dohod mimo pracovní poměr se zaměstnanými na RD či jejich účast na dalším vzdělávání hodnotí audit jako příklad dobré praxe.

Úřad nabízí velkou škálu aktivit na podporu sladování pracovního a soukromého života. Do budoucna je však třeba řešit nedostatek míst ve školkách pro děti zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří se vrací z RD zpět do práce, a systematickou komunikaci s těmi, kdo na mateřskou dovolenou odchází.

Na úřadě panuje povětšinou otevřená a přátelská atmosféra. Přesto část dotázaných má zkušenosti s šikanou či obtěžováním. Řada oslovených přitom neví, jak by situaci okolo diskriminace, šikany či obtěžování řešila.

Doporučení

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/úřadu, ale také v rámci její/jeho 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 určeném projektovém týmu.

Krátkodobá doporučení

Proces přijímání nových pracovníků a pracovníc

- Zvážit zavedení odměny za vedení nového zaměstnance či zaměstnankyně z pozice mentora či mentorky (viz příklad dobré praxe).
- Obnovit dřívější praxi představení nového člověka všem stávajícím zaměstnancům a zaměstnankyním.

Proces odchodu/propouštění jednotlivých pracovníků a pracovníc

- Zvážit vytvoření výstupního dotazníku pro odcházející pracovníky a pracovníce a vést statistiku důvodů odchodu s rozdělením na muže a ženy.

Age management

- Cílit náborové kampaně na absolventy škol a představit úřad jako ideální první pracovní příležitost pro mladé. Využít náborová videa, kde budou o možnosti práce na úřadu mluvit stávající věkově mladší zaměstnaní. Vypíchnout

benefity (multisport kartu, příspěvek na angličtinu, široké možnosti vzdělávání včetně možnosti doplnit si vysokoškolské vzdělání během zaměstnání).

Benefity

- Průběžně pokračovat v informování zaměstnaných o možnostech, které v čerpání benefitů mají. Připravit uživatelsky příjemný přehled, z kterého bude na první pohled patrné, jaké benefity mohou zaměstnaní využívat.

Management rodičovské a mateřské dovolené

- Vytvořit souhrnný informační leták pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a pro zaměstnance a zaměstnankyně s malými dětmi. Leták by měl obsahovat přehledné informace týkající se odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou, o jejím průběhu a návratu, včetně možností sladování soukromého a pracovního života.

Způsob komunikace

- Dbát na možnost propojování týmů, zvážit cílenou práci s diverzitou v teambuildingových aktivitách (např. cílením témat společného setkání – různé kultury a speciality, jídla apod.).

Dlouhodobá doporučení

Vzdělávání a kariérní rozvoj

- Vytvořit mentoringový program, během kterého by se přenášely zkušenosti mezi zkušenými pracovníky a pracovníci a začínajícími úředníky a úřednicemi.

Age management

- Pracovat s konceptem age managementu. V jeho rámci nastavit např. plynulejší odchod do důchodu poskytováním částečných úvazků nebo uzavřením dohod (DPP/DPČ).

Systém odměňování

- Zvážit zavedení platové transparentnosti, která je vymezená v bodě IV. Priorit agendy rovných příležitostí v roce 2018.
- Informovat o pravidlech odměňování a pravidelně kontrolovat způsob odměňování, aby byla zajištěna transparentnost. Zajistit pravidelné vyhodnocování přidělování odměn.
- 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/selbsttest-tool--logib.html>, příp. českou podporu http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291

Flexibilní formy práce

- Analyzovat situaci ohledně homeoffice. Zvážit zavedení práce z domova a vytvořit směrnici o využívání homeoffice s ohledem na zákonné požadavky s touto formou práce spojené. Stanovit pozice, pro které by bylo vhodné zavést práci z domova a u kterých je možné odvedenou práci jasně a objektivně změřit a stanovit pro ni termín. Je možné vyzkoušet např. pilotní zhodnocení efektivnosti práce malého segmentu zaměstnanecké populace (např. 5 %), kterému je umožněna práce z domova v průběhu např. 3 měsíců, vůči kontrolní skupině osob, které práce z domova umožněna nebude.
- Proškolit vedoucí pracovníky a pracovnice, kdy a za jakých okolností úřad chce povolovat práci z domova a sjednotit tak praxi napříč organizační strukturou.
- Zaměřit pozornost na systematické řešení problematiky přesčasů a sjednotit postup na celém úřadě.

Aktivity usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

- Domluvit určitý počet míst v místních mateřských školách pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň.
- Zvážit začlenění finančního příspěvku na zajištění péče pro děti předškolního věku do sociálního fondu, příp. pod osobní konta zaměstnaných.
- Vypracovat si detailní průzkum mezi zaměstnanými ohledně zájmu o využití dětské skupiny.

Management mateřské a rodičovské dovolené

- Rozšířit adaptační program pro začínající zaměstnané i na zaměstnankyně a zaměstnance, kteří se vrací z rodičovské dovolené.

Přístup k politice rovných příležitostí

- V rámci aktualizace interních dokumentů používat úvodní větu o respektování rovných příležitostí, kterou ÚMČ má ve Statutu sociálního fondu.

Způsob komunikace

- Nadále prohlubovat funkční a otevřenou komunikaci, podporovat vedoucí pracovníky a pracovnice v komunikačních dovednostech.
- Zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na aktivity proti diskriminaci a posílit informovanost zaměstnaných o chodu úřadu a důležitých rozhodnutích, které se ho týkají.

Pracovní prostředí

- Provádět na úřadě pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a jaké typy lze definovat, co je sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici.
- Zaměřit se na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby byli v tématu obtěžování a diskriminace proškoleni tak, aby se znalost problému obtěžování a šikany a jeho řešení stala součástí jejich manažerských kompetencí.

ÚVOD

Cíle organizace z genderového hlediska

Úřad městské části XY (dále jen ÚMČ/úřad) patří v rámci samosprávných orgánů mezi příklady dobré praxe, jak pracovat s tématem genderu z pohledu zaměstnavatele. Svědčí o tom řada umístění v soutěži Úřad roku Půl na Půl – respekt k rovným příležitostem, kterou pořádá Ministerstvo vnitra ČR. ÚMČ celkem pětkrát v této soutěži mezi obcemi II. a III. typu vyhrál, ve třech letech nebyl hůře než třetí. Strategie Úřadu městské

části XY je uvozena vizí úřadu, která explicitně zmiňuje respekt k rovným příležitostem pro ženy a muže jako jeden z pilířů pro dlouhodobý plán rozvoje ÚMČ. Rovné příležitosti jsou ve Strategii dále zmiňovány jako jeden z bodů, o který ÚMČ usiluje v rámci svého dalšího rozvoje.

MČ je od roku 2011 signatářem Evropské charty rovnosti žen a mužů a má zpracovaný vlastní Akční plán rovnosti žen a mužů, který pracuje s řadou cílů a opatření na podporu rovných příležitostí na úrovni měst a obcí.

ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

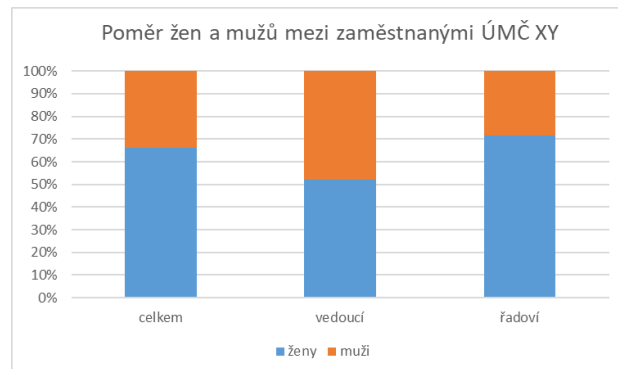
Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení firmy

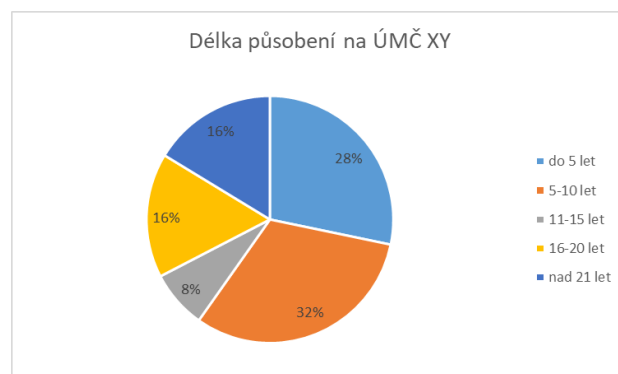
Tato kapitola se zabývá analýzou struktury a personálního obsazení úřadu z hlediska charakteristik, které jsou pro audit rovných příležitostí důležité, tedy zejména pohlaví, věku, zdravotního stavu, délky praxe, odchodů do důchodu či odchodů na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Auditorky vrámci šetření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

Z celkového počtu 92 zaměstnaných převládají na ÚMČ XY ženy v poměru 66 % ku 34 % mužů. Při pohledu do vedoucích pozic se zastoupení obou pohlaví vyrovnává a poměr vedoucích je téměř půl na půl. Mezi ženami je 6 vedoucích oddělení a 7 vedoucích odboru, mezi muži je 7 vedoucích oddělení a 4 vedoucí odboru. V čele úřadu stojí tajemník.

Přestože kladně hodnotíme vyrovnané zastoupení žen a mužů na vedoucích pozicích, z údajů vyplývá, že muži mají mnohem větší šanci se dostat na vedoucí pozici, než ženy. Pravděpodobnost, že se stane vedoucím, má muž o 17 % vyšší, než žena. Nicméně všichni dotazovaní zaměstnanci a zaměstnankyně jsou přesvědčeni o tom, že na úřadu je ve vedení dostatek žen.



Z pohledu věku převažují zaměstnaní nad 50 let, kteří tvoří 54 % všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Věková struktura koresponduje rovněž s délkou působení na úřadě. Zaměstnaní na ÚMČ představuje pro řadu pracovníků a pracovník jistotu pracovního poměru, 40 % z nich zde pracuje 11 a více let.



Z dotazníkového šetření dále vyplývá:

- 4 ženy a 4 muži pečují o dítě do 10 let, 2 ženy pak o jinou závislou osobu;
- Mezi zaměstnanými je 8 samoživitelek, jedná se výhradně o ženy;

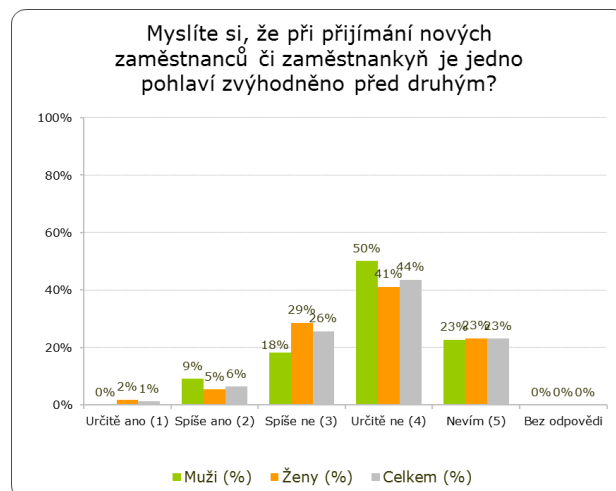
- Na částečné úvazky pracují na úřadě pouze ženy, konkrétně tři zaměstnankyně;
- na úřadě pracují 2 ženy se změněnou pracovní schopností.

Proces přijímání nových zaměstnanců a zaměstnankyň

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 získání vysoce kvalifikovaných osob.

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

Dle názoru většiny zaměstnaných, který vyjádřili v rámci dotazníkového i terénního šetření, probíhá nábor nových pracovníků a pracovníc standartním a nediskriminačním způsobem. Je o tom přesvědčeno 70 % osob. Velká část (23 %) nebyla schopna na otázku jednoznačně odpovědět a zaškrtnla *nevím*, což pravděpodobně souvisí s faktem, že se přímo výběrových řízení neúčastní.



Audit velmi kladně hodnotí existenci adaptačního plánu pro nově zaměstnané, který je popsán v Pracovním řádu. Během zkušební doby má nový zaměstnanec nebo zaměstnankyně k dispozici mentora či mentorku, jehož úkolem je zapracování nového člověka jak po odborné, tak osobnostní stránce. Na konci zkušební doby probíhá vyhodnocení procesu, které provádí obě strany, jak mentor/ka, tak nově nastoupivší. Jedná se o příklad dobré praxe, který pomáhá usnadnit vstup do nového pracovního prostředí, umožňuje rychlejší zapracování a v konečném důsledku vede k úspoře financí a snížení fluktuace v prvním roce. Fakt, že se posledně jmenovaný důvod daří naplnit v praxi, podporuje počet osob, které jsou na úřadě zaměstnané alespoň 3 roky. Jedná se celkem o 19 lidí, což představuje 20 % celkové zaměstnanecké populace.

V rámci výběrového řízení není dle názoru dotazovaných prostor pro zohlednění diverzity. Byla zmiňována situace na trhu práce, v jejímž důsledku se hlásí málo lidí a není z čeho vybírat. Jako častý důvod pro

nezájem přihlásit se do výběrových řízení zmiňovali zaměstnaní nízké finanční ohodnocení, které např. pro absolventy začíná v nižší platové třídě než např. na ministerstvu.

Během terénního šetření zmiňovali účastníci a účastnice personální podstav, v jehož důsledku musí stávající zaměstnaní přebírat agendu za chybějící pracovníky. Jako problém bylo uváděno, že za to nejsou finančně ohodnoceni, resp. odměněni.

„....přebírají agendu za chybějící lidi, ale není to nijak, ani finančně ošetřeno. Není to vstřícné vůči těm zaměstnancům. Je to na úkor kvality a schopnosti lidí. Myslím, že by bylo vhodné je ocenit potom.“

V souvislosti s nástupem nových lidí, zmiňovali dlouholetí zaměstnanci a zaměstnankyně dřívější praxi, kdy se v okamžiku přijetí nového člověka všichni zaměstnaní sešli v zasedací místnosti, aby se navzájem představili. Někteří o představování sice mluvili s odlehčením jako o „chození s medvědem“, většina si však tento postup pochvalovala, protože nového člověka měli možnost poznat alespoň podle obličeje.

„Pak potkáš paní, já ji zdravím dobrý den a vůbec nevíš, že tady dělá.“

„Já třeba spodní patro skoro neznám.“

Inzeráty na volná místa jsou formulovány v obou rodových variantách (samostatný/á odborný/á referent/ka), obsahují i výčet

základních benefitů. Jedná se o příklad dobré praxe a audit k nim nemá žádné připomínky.

Doporučení:

- Zvážit zavedení odměny za vedení nového zaměstnance či zaměstnankyně z pozice mentora či mentorky (viz příklad dobré praxe)
- Obnovit dřívější praxi představení nového člověka všem stávajícím zaměstnancům a zaměstnankyním

Příklad dobré praxe: Městský úřad obce II. typu: vnitřní směrnice stanoví mimořádné odměny. Je v ní mimo jiné ukotvena i odměna za zaškolování nového zaměstnance nebo zaměstnankyně. Zaškolování se předpokládá v rozsahu tří měsíců, během nichž náleží odměna 25 % platu dle platového výměru školitele, navíc po celou dobu zaškolování, celkově max. 5 000 Kč.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Férově nastavený proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň je vizitkou organizace, která nediskriminuje a vyznává rovné příležitosti. Zároveň jasné nastavení a transparentnost tohoto systému napomáhá udržet přátelskou atmosféru na pracovišti a předchází případným nesrovnalostem a šíření kuloárních informací. Kapitola se zabývá ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnanců a zaměstnankyň.

Většina dotazovaných včetně vedení úřadu mluvila o stabilním pracovním kolektivu. V průběhu deseti let odešlo dle informací z vedení úřadu pouhých 8 % zaměstnaných. Mezi důvody jsou uváděny lepší platové podmínky nebo stěhování. Podrobný přehled odchodů nebyl auditorkám k dispozici. Někteří zaměstnaní však vnímají, že jsou odbory, které se s fluktuací potýkají ve zvýšené míře.

„Na našem odboru je velká fluktuace.“

Zde pak rovněž vnímají, že neznají dostatečně nové pracovníky a pracovnice. Protože propouštění nebo odchod pracovníků a pracovnic nepředstavuje na úřadě zásadní problém, nebylo zjištěno, zda probíhá výstupní pohovor nebo zda odcházející vyplňuje nějakou formu výstupního dotazníku, ve kterém by mohl vyjádřit důvod odchodu nebo spokojenost s prací personálního oddělení apod.

Příklad dobré praxe Krajského úřadu Vysočina: personální oddělení vede podrobné statistiky důvodů odchodu zaměstnanců nebo zaměstnankyň ze zaměstnaneckého poměru. V přehledech se uvádí jednak důvod (dohoda, uplynutí zkušební doby, výpověď ze strany zaměstnance), tak i bližší specifikace. V nabídce lze zvolit následující důvody: odchod do starobního důvodu, organizační změny, dojíždění, jiná práce, péče o dítě, špatné vztahy na pracovišti, nespokojenost s nadřízeným, nemožnost se dále vzdělávat, nemožnost dalšího

pracovního růstu, nezvládnutí práce, porušení pracovní kázně, nebo uplynutí doby určité). Statistiky jsou navíc vedeny s ohledem na pohlaví, lze tedy sledovat případné různé důvody odchodu u žen a mužů a přijímat vhodná opatření.

Doporučení:

- Zvážit vytvoření výstupního dotazníku pro odcházející pracovníky a pracovnice a vést statistiku důvodů odchodu s rozdělením na muže a ženy

Vzdělávání a kariérní rozvoj

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.

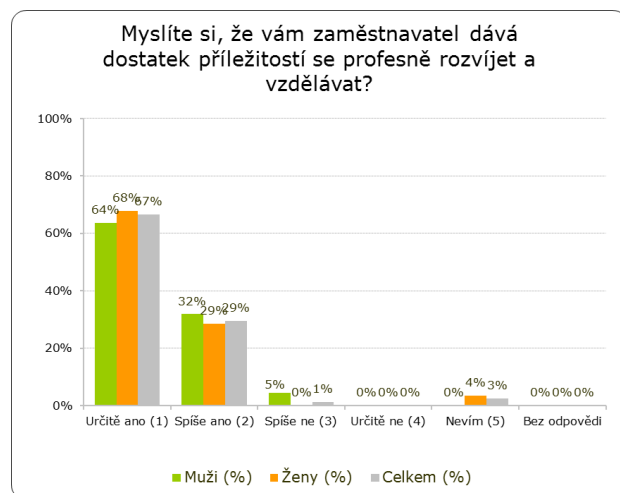
Kariérní plán v souladu s rovnými příležitostmi by měl umožňovat odhalit potenciál každé osoby a nastavit pracovní prostředí tak, aby se mohla rozvíjet. Mezi

obvyklé problémy patří kariérní postup založený na neformálních vazbách, nesystematické sledování výkonu nebo chybějící plán individuálního rozvoje zaměstnaných.

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které Úřad městské částí XY pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a možnostmi jejich kariérního rozvoje.

Vzdělávání

Drtivá většina dotazovaných (96 %) potvrdila, že má na úřadu dostatek příležitostí se profesně rozvíjet a vzdělávat. Stejně vysoké procento si myslí, že jsou dostatečně informováni o možnostech vzdělávání, které ÚMČ svým zaměstnaným nabízí.



Každý zaměstnanec a každá zaměstnankyně má zpracovaný plán vzdělávání, který je jak obecnější, dlouhodobý (na tři roky), tak specifický na každý rok zvlášť. Na ÚMČ není výjimkou, že si zaměstnaní doplňují kvalifikaci při

zaměstnání a že jim zaměstnavatel vychází vstříc i úpravou pracovní doby.

„Je tu ohromně otevřená ruka na vzdělávání pracovníků (vysokoškolské).“

Dle názoru dotazovaných je na úřadu dáván na vzdělávání velký důraz, což zaměstnaní hodnotí velmi kladně. Není problém, aby zaměstnaní (jak vedoucí, tak i řadoví) sami iniciovali konkrétní školení, zaměstnaní dostávají časový i finanční prostor, který umožňuje jejich odborný i osobnostní rozvoj.

„Člověk má ve vzdělávání oporu vedení. Může se člověk vyvíjet, pokud tedy chce.“

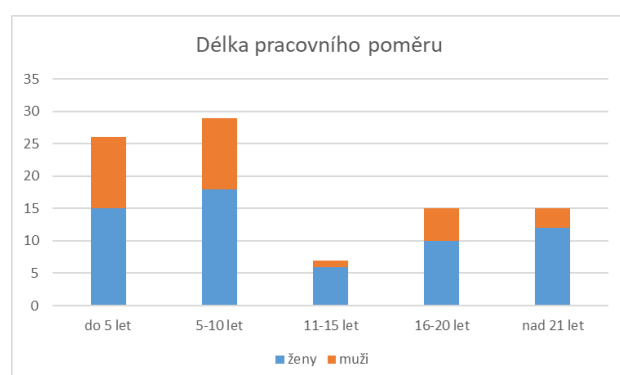
Jako příklad dobré praxe lze označit i skutečnost, že vedoucí, se kterými auditní tým mluvil, zvou na vzdělávací akce i zaměstnankyně na rodičovské dovolené.

Kariérní rozvoj

S ohledem na vertikální kariérní postup je třeba zmínit, že organizační struktura ÚMČ je stanovena stejnojmenným dokumentem a kariérní postup je možný v rámci této dané struktury. Zaměstnaní si sami uvědomují, že kariérní rozvoj je z podstaty práce a velikosti úřadu do značné míry omezen.

ÚMČ má velmi stabilní pracovní kolektiv, což dokresluje níže uvedený graf k délce trvání pracovního poměru zaměstnaných. 40 % všech zaměstnaných působí na úřadě více než 10 let. Velkou skupinu tvoří ti, kteří na úřadě pracují 5 až 10 let (32 %).

Zaměstnaní jsou přesvědčeni o tom, že obě pohlaví mají stejné podmínky pro kariérní rozvoj. Myslí si to až 80 % dotazovaných.



Pokud se uvolňuje vedoucí místo, je možné se přihlásit do otevřeného výběrového řízení. Úřad nemá z pohledu zákona možnost nabízet uvolněná vedoucí místa interně stávajícím zaměstnancům či zaměstnankyním. Dá se však předpokládat, a příklady z terénního šetření to potvrzují, že předchozí zkušenost s prací na ÚMČ má pozitivní efekt při rozhodování o tom, kdo bude na uvolněné vedoucí místo přijat.

Doporučení:

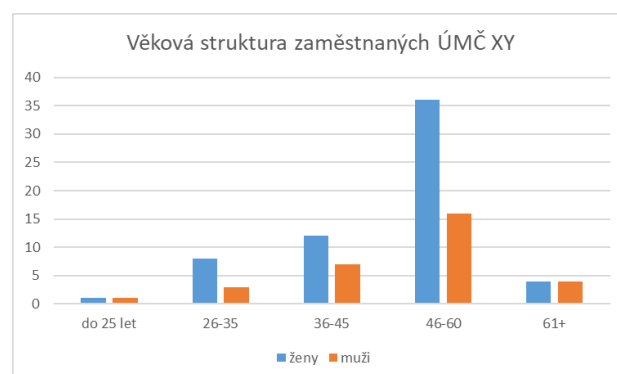
- Vytvořit mentoringový program, během kterého by se přenášely zkušenosti mezi zkušenými pracovníky a pracovníci na začínající úředníky a úřednice

Příklad dobré praxe ze zahraničí:
Německo, Berlín: radnice připravuje pro své úřednice a úředníky pracující v referátu obnova a rozvoj města speciální seminář Úvod do gender mainstreamingu.

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.

Z pohledu věku patří mezi nejvíce zastoupenou kategorii skupina 46-60 let (57 % všech zaměstnaných). Druhou relativně početnou kategorií je věk 36-45 let (21 %). Naopak málo zaměstnaných na úřadě je do věku 35 let (celkem 14 %). Téměř polovinu všech zaměstnaných na ÚMČ tvoří ženy ve věku 46-60 let. Muži mají nejvyšší zastoupení ve věkových kategoriích 36-45 let a 46-60 let.



S ohledem na věkovou strukturu ÚMČ se před vedení úřadu staví velká výzva, kterou je snaha o větší věkovou diverzitu

zaměstnaných. Dá se očekávat, že do 5 let odejde do důchodu téměř jedna třetina všech zaměstnaných. Úřad by měl zajistit, aby s těmito lidmi neodešlo i know-how, které si za léta strávená u zaměstnavatele vybudovali. Nabízí se větší zacílení náboru na mladší ročníky a rozvinutý mentoringový program, ve kterém seniorní zaměstnanci a zaměstnankyně působí jako mentor nebo mentorka a juniorní na pozici mentee.

Věková skupina 46-60 let je nejméně spokojená s tím, jak jim ÚMČ vychází vstříc v otázce sladování osobního a pracovního života. Tato skupina zároveň upozorňuje na pracovní vytížení a nárůst agendy v posledních letech, která není kompenzována finančním ohodnocením.

Samotní zaměstnaní nepocítují věkové rozvrstvení úřadu jako problém. Starší pracovníci a pracovnice uváděli, že s mladšími kolegy a kolegyněmi „vycházejí v pohodě“. Při bližším dotazování zazněl názor, že mladým lidem není dávána příležitost.

„Příležitost mladým až tak dávána není.“

Z šetření zároveň vyplynulo, že si zejména starší zaměstnaní nechtějí stěžovat, protože mají pár let do důchodu a nechtějí přijít o práci.

Například zaměstnankyně, které se vracely z rodičovské dovolené, velmi kladně hodnotily přístup, který k nim vedení úřadu zastává. Úřad zároveň umožňuje absolvovat praxi pro studující

nebo pro absolventy, v ideálním případě je možné stážistu nebo stážistku oslovit s nabídkou stabilního zaměstnání. Příkladem této praxe může být odbor sociálních věcí.

Doporučení:

- Cílit náborové kampaně na absolventy škol a představit úřad jako ideální první pracovní příležitost pro mladé. Využít náborová videa, kde budou o možnosti práce na úřadu mluvit stávající věkově mladší zaměstnaní. Vypíchnout benefity (multisport kartu, příspěvek na angličtinu, široké možnosti vzdělávání včetně možnosti doplnit si vysokoškolské vzdělání během zaměstnání)
- Pracovat s konceptem age managementu. V jeho rámci nastavit např. plynulejší odchod do důchodu poskytováním částečných úvazků nebo uzavřením dohod (DPP/DPČ). Zaměstnavatel udrží déle zaměstnance a zaměstnankyně, kteří mají vysoké zkušenosti a know-how, a zajistí plynulé předání jejich dovedností
- Vytvořit mentoringový program, během kterého by se přenášely zkušenosti mezi zkušenými pracovníky a pracovníci na začínající úředníky a úřednice

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Personální politiky

V zaměstnanecké struktuře ÚMČ převládají ženy nad muži v poměru 66 % k 34%. Na vedoucích pozicích je zastoupení

obou pohlaví vyrovnané. V důsledku tento poměr znamená větší možnost kariérního růstu pro muže. Lidé nad 50 let tvoří více než polovinu všech zaměstnaných. Do budoucna by mohlo věkové složení úřadu představovat problém při odchodech zkušených pracovníků a pracovníků do důchodu. Před úřad se tak staví jako zásadní výzva přilákat mladé lidi mezi zaměstnané a nastavit systém mentoringu, tedy přenos znalostí mezi zkušenými zaměstnanci a zaměstnankyněmi mladším kolegům a kolegyním.

Úřad má velmi dobře nastavený způsob vzdělávání a osobního rozvoje, o čemž je přesvědčena i drtivá většina všech oslovených v rámci dotazníkového šetření. Velmi kladně je možné hodnotit i možnosti dalšího (vysokoškolského) studia během zaměstnání.

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.

Kapitola se věnuje nastavenému způsobu hodnocení, spokojenosti zaměstnaných s tímto a s pohledem zaměstnaných na mzdovou politiku úřadu.

Systém hodnocení a odměňování

Hodnocení dělá vždy přímý nadřízený nebo nadřízená. Nejdříve probíhá sebehodnocení, ke kterému však vedoucí nemusí přihlížet, poté hodnotí vedoucí. Následuje osobní pohovor. K hodnocení zastávají řadoví zaměstnaní rozporuplné názory. Častokrát nechápou podstatu hodnocení a jeho účel.

„Já vyplním, on vyplní, k čemu to je, jsem nepochopil/a.“

„Roční hodnocení je k ničemu, vedoucí mi řekne, co potřebuje“

„Je to nutný zlo, ale občas si udělat definici, není blbé. Má to svoje výhody, i když hodnotím stále stejné lidi.“

Příklad dobré praxe z firemního prostředí: Ve firmě každý rok probíhá i hodnocení zaměstnaných směrem k vedení firmy formou dotazníku, který zjišťuje, jak jsou jednotliví zaměstnanci a zaměstnankyně ve firmě spokojeni. Výsledky jsou prezentovány zaměstnaným, se zjištěními se nadále pracuje na případném zlepšení.

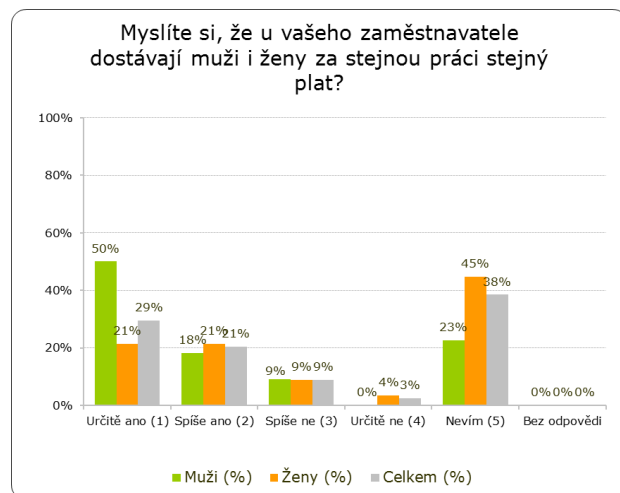
Doporučení:

- Prezentovat pravidelné hodnocení, jako nástroj, který podporuje otevřenou komunikaci, posiluje důvěru

mezi hodnoceným a hodnotitelem a slouží i motivačně

Je pozitivním zjištěním auditu, že většina vedoucích, s kterými měl auditní tým možnost mluvit, si uvědomuje důležitost hodnocení. Přesto, že se vedoucí se svými podřízenými znají, často je „*lidsky důležité si sednout a probrat pracovní i osobní záležitosti*“.

Odměňování bylo v auditu řešeno pouze z pohledu zaměstnaných. Podrobné platové statistiky nebyly zkoumány, přestože vedení úřadu podrobné statistiky zpracovává a to i v dělení na ženy a muže. Úřad se na svých webových stránkách rovněž hlásí k rovnosti platů žen a mužů na stejných pracovních pozicích, o tomto tvrzení jsou však výrazně přesvědčeni muži než ženy. Tento názor zastává 68 % mužů vůči 42 % žen. Velká část zaměstnanecké populace na danou otázku nemá názor, resp. neví, celkově je tento poměr 38 %.



Z šetření vyplývá, že ne všem je způsob odměňování jasný a ne všichni chápou limity dané finančními možnostmi úřadu.

„Nevím, podle čeho se rozděluje.“

Zaměstnaní často poukazovali na to, že osobní příplatek, který je součástí platu, bývá neměnný, že nefunguje motivačně.

„OP za ty léta se mě nezvedlo, asi na začátku po zkušebce, ale pak furt stejné.“

Zejména starší pracovníci a pracovníce jsou často přesvědčeni, že nově nastoupivší jsou lépe ohodnoceni než oni.

„Máme stejný plat, jako jsme nastoupili. Ti, co nastupují nově, mají větší plat než my. Osobní ohodnocení mají větší.“

„Dokud se neozvete, tak se nic neděje. (...) My co máme pár let do důchodu se bojíme ozvat, aby nás nevyhodili.“

Dle vyjádření vedení úřadu, odměny probíhají ve třech rovinách: 1) zohledňuje se aktivita daného zaměstnance nebo zaměstnankyně v průběhu roku nad rámec pracovní náplně. 2) půlroční odměna: tento způsob zaznamenává v současnosti změnu: dosud o půlročních odměnách kompletně rozhodovali vedoucí odboru, nyní bude 50 % prostředků ponecháno na rozhodnutí vedoucího odboru, o 50 % vyčleněných pro daný odbor bude rozhodovat tajemník. 3) poslední typ odměn je rozdělován ve vazbě na mimořádné úkoly, které si úřad stanoví (např. postoupit o jedno místo v rámci

Národní síť zdravých měst). Odměny za sobotní úřední hodiny jsou propláceny fixní částkou 2000 Kč.

Vedoucí se vyjadřovali v tom smyslu, že neví, jestli odměny, které navrhnou, jejich podřízení opravdu dostanou. Jedná se o bod, na který upozorňoval již předchozí genderový audit, který byl proveden v roce 2013.

Problém, který zaměstnaní vnímají palčivě, je celková výše platů, která dle jejich pohledu neodpovídá nárůstu agendy a zejména srovnání s úřady státní správy, kde jsou tarify nastaveny výše. Zejména starší pracovníci a pracovnice mají pocit, že jejich zkušenost není dostatečně odměněna.

Doporučení:

- Zvážit zavedení platové transparentnosti, která je vymezená v bodě IV. Priorit agendy rovných příležitostí v roce 2018
- Informovat o pravidlech odměňování a pravidelně kontrolovat způsob odměňování, aby byla zajištěna transparentnost. Zajistit pravidelné vyhodnocování přidělování odměn
- 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/selbsttest-tool--logib.html>, příp. českou podporu http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291

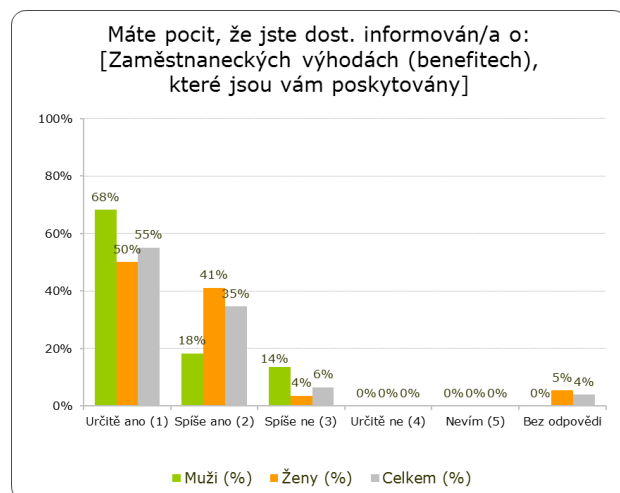
Benefity

Tato kapitola se zabývá skladbou benefitů, které ÚMČ 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.

V rámci Sociálního fondu bylo v roce 2018 možno čerpat prostředky např. na penzijní připojištění nebo stravenky, každý zaměstnanec nebo zaměstnankyně se mohl zapojit do aktivit zajišťovaných ÚMČ pro své zaměstnance. Díky tomu mohli zaměstnaní využívat poukázky FlexiPass, kartu MultiSport, nebo získat příspěvek až 50 % na výuku angličtiny. V rámci úřadu je možné cvičit pilates, což oceňujeme jako možnost, jak podpořit zdravý životní styl zaměstnaných.

Mezi aktivity, které jsou organizované na podporu sladování osobního a pracovního života, patří např. společný výlet zaměstnaných a jejich rodin do ZOO. Zaměstnavatel reflektuje i věkové rozvrstvení zaměstnanecké populace a oceňuje roky strávené na úřadě peněžními dary. V rámci Sociálního fondu je možné dát příspěvek při životních jubileích, a to od 50 let výše.

Při dotazníkovém šetření byly zaměstnanými jako nejpoužívanější benefity zmiňovány stravenky a poukázky Gastro a Flexipass. Drtivá většina zaměstnaných se cítí být dostatečně informována o zaměstnaneckých benefitech. V šetření tak odpovědělo 90 % dotazovaných. 6 % těch, kteří se necítí být dostatečně informováni, představuje v celkových číslech 5 osob (2 ženy a 3 muže v mladších věkových kategoriích).



zaměstnaní oceňují široké možnosti benefitů, které úřad nabízí, a reflektují pozitivní změnu v porovnání s minulostí.

„Myslím si, že benefity jsou dobré, stravenky, nově multisport.“

Doporučení:

- Průběžně pokračovat v informování zaměstnaných o možnostech, které v čerpání benefitů mají. Připravit uživatelsky příjemný přehled, ze kterého bude na první pohled patrné, jaké benefity mohou zaměstnaní využívat.

Příklad dobré praxe: Krajský úřad Olomouckého kraje: Každý zaměstnanec nebo zaměstnankyně má osobní účet v systému Cafeteria. Jedná se o čipovou kartu, která má široké využití (autoškoly, cestování tuzemské i zahraniční, jazykové, optika, sport a kultura, vzdělávání, wellness, ubytování, zážitky, zdravotní péče, penzijní, životní pojištění).

Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce

Úřad má dobře nastavený systém hodnocení. Někteří zaměstnaní však nechápou jeho účel a smysl. Nabízí se tak lepší komunikace o důvodu hodnocení a jeho prezentování jako nástroje pro posílení otevřené debaty a důvěry mezi nadřízeným/ou a podřízeným/ou.

O rovnosti v odměňování mezi muži a ženami je přesvědčeno 68 % mužů, ale pouze 42 % žen. Velká část zaměstnanecké populace - 38 %, na danou otázku nedokázala odpovědět. Nejasnosti

panují rovněž ohledně způsobu přidělování odměn.

Naopak vysoce informovaní (z 90 %) jsou zaměstnanci a zaměstnankyně o poskytovaných benefitech. Audit oceňuje, že ÚMČ nabízí různorodé benefity, které mohou využívat zaměstnaní různých věkových generací a volnočasových preferencí.

Sladování osobního a pracovního života

Potřeba sladování 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 trvajícím pokrokům 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 obzvláště tehdy, nastanou-li v životě zaměstnanců složité životní situace.

Je třeba uvést, že z umožnění sladování 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 sladování je odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

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.

Pružná pracovní doba

Na ÚMČ se pracuje ve flexibilním pracovním režimu s čtyřtýdenním vyrovnávacím obdobím. Volitelná pracovní doba je nastavena již od 6 hodin ráno a končí v 7 hodin večer. I mimo tyto hranice je možné pracovat, je však nutná domluva s vedoucí/m odborů z důvodu uzamčení budovy.

Zaměstnaní velmi oceňují široký rozsah volitelné pracovní doby. Někteří dle svých slov nabízejí možnost individuálních schůzek s občany v době mimo klasické úřední hodiny a tedy i základní pracovní dobu, někteří tuto dobu využijí pro soustředěnou práci bez vyrušování.

Pružná pracovní doba jim umožňuje lépe sladovat osobní a pracovní život, čehož jsou si zaměstnaní dobře vědomi a oceňují to.

„Chodím na 6.00 hod, jsem tu od té doby k dispozici i občanům, že si třeba nemusí brát dovolenou. Je to pro nás výhodnější, než jako na píchačky chodit od 8:00-16:00. Příchod, odchod – otisk prstů.“

Práce nad rámec pracovní doby

Pohled na nutnost vykonávat práci i nad rámec stanovené pracovní doby se různí. Názory se mění v závislosti na oddělení nebo odboru, ve kterém je daný pracovník či pracovnice činná. Jako nejvytíženější se jeví ekonomický odbor a odbor sociální péče a zdravotnictví. Audit zaznamenal případy i desítek hodin práce nad rámec pracovní doby.

Protože se nejedná o nařízené přesčasy, není tato práce navíc často finančně honorována. Vedoucí se snaží vycházet podřízeným vstříc a umožňují ještě širší flexibilní uspořádání pracovní doby. Přesto se jedná o praxi, kterou by úřad měl řešit systematicky. Nedostatek pracovních kapacit by neměl být k tíži zaměstnanců a zaměstnankyň. Může dojít k dlouhodobému přetížení a stresu, který může skončit zkolabováním nebo odchodem důležitého pracovníka či pracovnice.

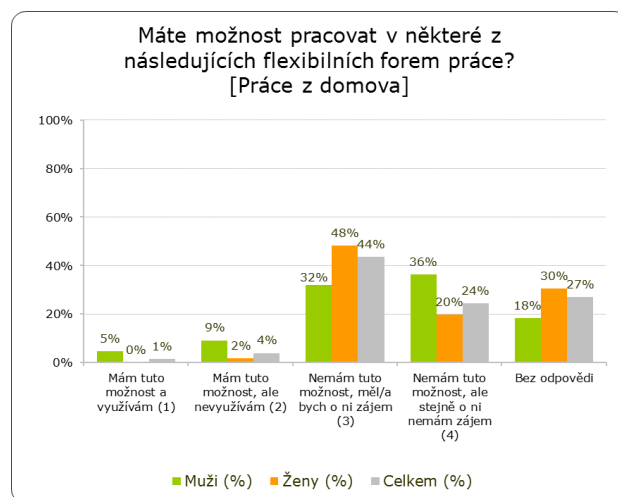
Prvním krokem správným směrem k řešení dané situace je bezesporu účast na benchmarkingové iniciativě obcí a

městských částí, jejímž cílem je porovnání náplně a objemu práce u jednotlivých pracovních pozic na zapojených úřadech.

Práce z domova (home office)

Práce z domova není na ÚMČ povolována, přestože by byl o ní mezi zaměstnanými poměrně velký zájem. Přes 44 % se v dotazníkovém šetření vyjádřilo kladně v odpovědi na otázku, zda by o tuto možnost měli zájem. Zájem o tuto formu uspořádání pracovní doby deklarují převážně zaměstnaní s dětmi do 10 let, jak na vedoucích, tak řadových pozicích, obecně pak převažují ženy. Žen se kladně k práci z domova staví přes 69 % respondentek.

Na úřadě se pravděpodobně HO vyskytuje, je však povolována pouze ad hoc a řeší individuální, zejména zdravotní potřeby, a jedná se o neformální dohodu.



Řada dotazovaných pak během terénního šetření mluvila o tom, že část agendy by mohla vykonávat z domova.

„Částečně by to bylo možné v mém odboru, je spousta věcí, na které je potřeba klid.“

„Dovedu si představit práci z domova (...).“

„Koordinačně by to bylo náročné. „Bylo by to luxusní, ale muselo by jít o komplexní řešení“

Částečný úvazek

Částečný úvazek je na úřadě využíván pouze třemi osobami, jde výhradně o zaměstnankyně. Zásadní zájem o tento typ úvazku nebyl identifikován ani v rámci dotazníkového šetření, informace o tom, že by měly zájem, ale tuto možnost nemají, deklarovaly pouze tři ženy. Z terénního šetření zároveň vyplývá, že povolení částečného úvazku nepředstavuje žádný problém.

Stlačený pracovní týden

O stlačený pracovní týden je dle výstupů dotazníku velký zájem, téměř jako o home office. Využívat tento typ flexibilní formy práce, který umožňuje nerovnoměrné rozvržení pracovní doby, by mělo 37 % zájemců a zájemkyň. Dle informací z terénního šetření je stlačený pracovní týden de facto aplikován při zkráceném úvazku.

Doporučení:

- Analyzovat situaci ohledně homeoffice. Zvážit zavedení práce z domova a vytvořit směrnici o využívání homeoffice s ohledem na zákonné

požadavky s touto formou práce spojené. Stanovit pozice, pro které by bylo vhodné zavést práci z domova a u kterých je možné odvedenou práci jasně a objektivně změřit a stanovit pro ni termín. Je možné vyzkoušet např. pilotní zhodnocení efektivnosti práce malého segmentu zaměstnanecké populace (např. 5 %), kterému je umožněna práce z domova v průběhu např. tří měsíců, vůči kontrolní skupině osob, které práce z domova umožněna nebude

- Proškolení vedoucích pracovníků a pracovnice, kdy a za jakých okolností úřad chce povolovat práci z domova a sjednotit tak praxi napříč organizační strukturou
- Zaměřit pozornost na systematické řešení problematiky nenařizených přesčasů a sjednotit postup na celém úřadě

Příklad dobré praxe ze zahraničí: Kristiandand, Baerum Norsko: na úřadě je nastaveno jádro pracovní doby mezi 9. a 14. hodinou (nebo podle domluvy), zbytek hodin zaměstnanci a zaměstnankyně mohou pracovat z domova, pokud odpracují požadovaný počet hodin, mohou si vzít volno. Jedná se o uplatnění principu decentralizovaného rozhodování, podle kterého se vyplatí dát zaměstnancům/zaměstnankyním důvěru.

Příklad dobré praxe z ČR: Krajský úřad Královéhradeckého kraje pilotně zavedl práci z domova v roce 2012, následně ji rozšířil na další zaměstnané. Práci

z domova využívá téměř 20 % zaměstnaných.

Aktivity usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

Tato kapitola se zabývá využitím nástrojů, které umožňují sladování pracovního a osobního života zaměstnanců a zaměstnankyň ÚMČ XY. Důraz je kladen zejména na využití nástrojů, které usnadňují péči o děti, případně péči o rodiče či jiného člena rodiny.

ÚMČ dává na téma sladování osobního a pracovního života velký důraz. Jsou organizovány pravidelné společné akce zaměstnanců a zaměstnankyň, na které jsou zvány i jejich rodiny. Účast na akci je rozšířena i na bývalé zaměstnance a zaměstnankyně a na zaměstnané na rodičovské dovolené, což je praxe, kterou audit hodnotí velmi kladně. Mezi zmiňované akce patří společná návštěva ZOO, výlet parníkem nebo vánoční setkání. Zaměstnaní v rámci terénního šetření hodnotí tyto aktivity kladně. Často však odkazují na dřívější praxi, kdy se jezdilo společně na Moravu do sklípků.

Z terénního šetření vyplynula potřeba řešit situaci zaměstnankyň, které by se rády vrátily zpět do práce po rodičovské dovolené nebo ještě v jejím průběhu, ale nemají pro své děti školku nebo adekvátní hlídání. Odpovědí na tento stav by mohlo být zřízení dětské skupiny pro děti zaměstnaných, alternativou pak domluvení určitého kontingentu míst

v obecních mateřských školách pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň ÚMČ XY.

Audit velmi vyzdvihuje prostředí úřadu, které je přátelské k dětem, návštěvníci i zaměstnaní mají možnost využít např. přebalovací koutky.

Příklad dobré praxe: Krajský úřad Kraje Vysočina. Díky smlouvě s městem Jihlava je pro děti zaměstnaných Krajského úřadu garantováno 25 míst v mateřských školkách zřizovaných městem. Místa jsou určena primárně pro děti zaměstnankyň a zaměstnanců, v případě nevyužití této kapacity jsou uvolněna pro další zájemce a zájemkyně.

Doporučení:

- Domluvit určitý počet míst v místních mateřských školách pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň
- Zvážit začlenění finančního příspěvku na zajištění péče pro děti předškolního věku do sociálního fondu, příp. pod osobní konta zaměstnaných
- Vypracovat si detailní průzkum mezi zaměstnanými ohledně zájmu o využití dětské skupiny

Management mateřské/rodičovské dovolené

Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se ÚMČ 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.

ÚMČ vychází svým zaměstnankyním, které jsou v současné době na mateřské nebo rodičovské dovolené, velmi vstřícně. V současné době rozšířená praxe, kdy zaměstnankyně na RD pracují na nějakou z forem dohod konaných mimo pracovní poměr, vznikla z aktuální potřeby vykrytí chybějící pracovní síly. Dle vyjádření z terénního šetření systém dohod funguje velmi dobře. Profitují z něj obě strany, jak zaměstnavatel, tak zaměstnankyně, pro kterou se jedná o možnost udržet kontakt s pracovním prostředím. Zaměstnankyním vracejícím se z RD jsou bez problémů umožňovány zkrácené úvazky.

„Jen jsem si podala žádost a druhý den to hned šlo.“

Výše uvedená zjištění jsou podpořena výstupem z dotazníkového šetření, ve kterém 70 % dotázaných žen a 54 % mužů odpovědělo kladně na otázku, zda ÚMČ udržuje kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené. Na tuto otázku nebylo na druhou stranu schopno odpovědět 41 % mužů a 25 % žen, což může souviset s faktem, že nemají přímou zkušenosti s kolegyní nebo kolegou, kteří by byli na MD/RD.

Jako pozitivní zjištění lze označit fakt, že jsou zaměstnankyně na RD zvány na vzdělávací akce pořádané úřadem i to že jsou pro ně otevřené akce zajišťované

úřadem. Zaměstnankyně by ocenily, kdyby měly při návratu do práce možnost využít období adaptačního procesu, který je primárně určen novým zaměstnancům a zaměstnankyním.

Přestože dle informací z odboru IT zůstává zaměstnankyním pracovní e-mail a vzdálený přístup k intranetu zaměstnavatele, většina dotázaných se shodla na tom, že neprobíhá systematická komunikace ze strany úřadu se zaměstnankyněmi, které odchází na MD a následně na RD.

Doporučení:

- Vytvořit souhrnný informační leták pro zaměstnankyně odcházející na mateřskou dovolenou a pro zaměstnance a zaměstnankyně s malými dětmi. Leták by měl obsahovat přehledné informace týkající se odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou, o jejím průběhu a návratu, včetně možností sladování soukromého a pracovního života
- Rozšířit adaptační program pro začínající zaměstnané i na zaměstnankyně a zaměstnance, kteří se vrací z rodičovské dovolené

Příklad z praxe: Krajský úřad Vysočina nabízí zaměstnankyním vracejícím se z rodičovské dovolené mentoring při návratu z dlouhodobé překážky v práci. Při návratu seznámí vedoucí zaměstnanec či zaměstnankyně zaměstnankyni s přidělením mentora/mentorů a

stanovením cílů pro období mentoringu. Období trvání mentoringu je individuální.

Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života

ÚMČ XY umožňuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním pracovat v široce pojatém flexibilním uspořádání pracovní doby. Zaměstnaní toto nastavení velmi vítají. Během terénního šetření byl identifikován velký zájem o zavedení institutu práce z domova, jehož využívání úřad dosud neumožňuje.

Audit kladně hodnotí, že úřad vychází vstříc požadavkům na zkrácené úvazky, zejména zaměstnankyním, které se vrací z rodičovské dovolené, a plně tak naplňuje svou zákonnou povinnost. Rovněž uzavírání dohod mimo pracovní poměr se zaměstnanými na RD či jejich účast na dalším vzdělávání hodnotí audit jako příklad dobré praxe.

Úřad nabízí velkou škálu aktivit na podporu sladování pracovního a soukromého života. Do budoucna je však třeba řešit nedostatek míst ve školkách pro děti zaměstnankyň a zaměstnanců, kteří se vrací z RD zpět do práce a systematickou komunikaci s těmi, které na mateřskou dovolenou odchází.

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 ÚMČ XY a jejich přístupu k dílčím tématům, které se k rovným příležitostem váží (např. diskriminace).

ÚMČ se tématu rovných příležitostí věnuje intenzivně jak na venek, tak dovnitř úřadu. Na webových stránkách městské části existuje samostatná sekce „genderová politika“, která je přímo viditelná na první stránce záložky úřadu. Součástí stránky jsou jednak aktuální informace z genderové politiky, dále aktivity, které městská část dělá zejména na poli sladování osobního a pracovního života, a rovněž úvod do genderové problematiky.

V rámci organizační struktury úřadu je určen referát, který se zabývá otázkami genderové politiky společně s tématy

Národní síť zdravých měst a agenda M21.
Referát je podřízen tajemníkovi úřadu.

Jeden z dokumentů, které měl audit k dispozici, konkrétně Statut sociálního fondu, pracuje s genderově vyváženým jazykem. V úvodu dokumentu je použita věta, která by pro ostatní úřady mohla sloužit jako příklad dobré praxe: *Toto nařízení respektuje rovné příležitosti mužů a žen. Uvedené pojmy, jako jsou například zaměstnanec, uvolněný člen zastupitelstva, vedoucí odboru, rodinný příslušník, děti či jiná osoba, označují v textu jak muže, tak i ženu.* V dalších dokumentech, které měl audit k dispozici, však tento úvod dosud chybí.

Doporučení

- V rámci aktualizace interních dokumentů použít ve všech úvodní větu o respektování rovných příležitostí, kterou ÚMČ používá ve Statutu sociálního fondu

Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením ÚMČ XY. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem,

jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Z terénního i dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnaných je na úřadě spokojena. Respondenti a respondentky vyzdvihují dobrou atmosféru na úřadě, kde se lidé znají roky a mají navázané velmi kolegiální až přátelské vztahy. Jako nositel této změny je často zmiňován stávající tajemník, který podle soudu dotazovaných přinesl spoustu novinek a zlepšení. Dotazovaní např. kladně hodnotili společné akce jako Vánoční večírek:

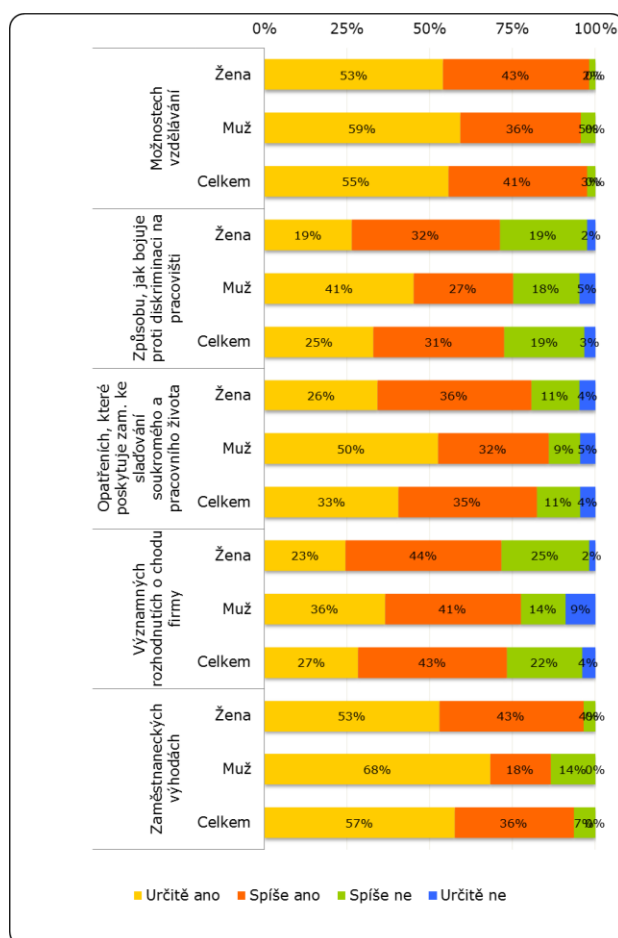
„Vánoční večírek je povinný, poznáš lidi, kteří tady pracují a neznám je. Hlavně sedí po odborech, vím, kam si je zašoupnout.“

Tento stav dokresluje výstup z dotazníkového šetření, podle kterého je 86 % přesvědčeno, že je jejich nadřízený nebo nadřízená otevřený jejich podnětům a připomínkám. Dle terénního šetření probíhá nepravidelně i dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnaných.

Přesto je patrný rozdíl v odpovědích mezi věkově rozdílnými skupinami. Starší pracovníci a pracovnice zmiňují, že není problém zapadnout do kolektivu, přesto byly zmíněny některé případy, kdy mladí kolegové nebo kolegyně odešli, protože si „nesedlí“. Řada lidí se cítí být nedostatečně oceněna za práci, kterou dělá. Ocenění v tomto smyslu nemusí být chápáno pouze ve finanční rovině, ale i

jako slovní ohodnocení za dobře vykonanou práci.

Zatímco o možnostech vzdělávání nebo o zaměstnaneckých výhodách se cítí být většina dotázaných jasně informována, o tom, jaká jsou strategická rozhodnutí o chodu úřadu, se 26 % necítí být dostatečně informováno. Stejně jako o způsobech, jak úřad bojuje proti diskriminaci na pracovišti.



Doporučení:

- Dbát na možnost propojování týmů, zvážit cílenou práci s diverzitou v teambuildingových aktivitách (např.

cílením témat společného setkání – různé kultury a speciality, jídla apod.)

- Nadále prohlubovat funkční a otevřenou komunikaci, podporovat vedoucí pracovníky a pracovníce v komunikačních dovednostech
- Zaměřit se na přenos informací mezi zaměstnané. Zaměřit se především na aktivity proti diskriminaci a zesílit informovanost zaměstnaných o chodu úřadu a důležitých rozhodnutích, které se ho týkají

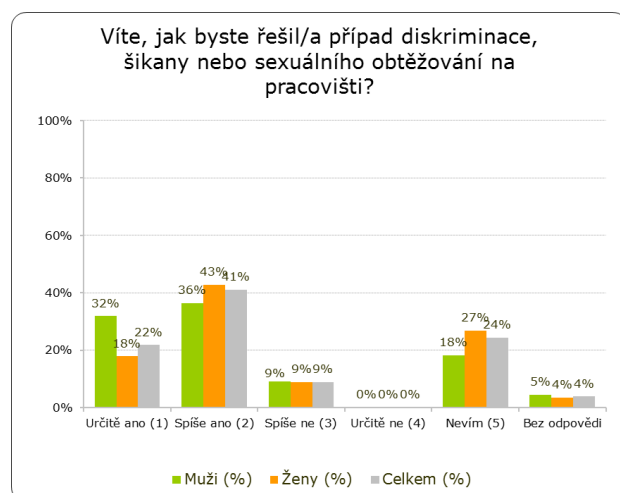
Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí Úřadu městské části 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.

Podle dotazníkového šetření se setkalo s šikanou či sexuálním obtěžováním až 10 % všech dotazovaných. V absolutních číslech mluvíme o 5 ženách a 3 mužích. Šikanu zaměstnaní často vztahují nejen na své nejbližší pracovní prostředí, ale rovněž na úroveň samosprávy, od které si často přijdou úkolovaní. Jedním dechem však zmiňují, že je tajemník od zásahů samosprávy brání a požaduje, aby byl o úkolech předem informován. Během terénního šetření se audit setkal s jedním příkladem staffingů, tedy s šikanou ze

strany podřízeného či podřízené vůči svému vedoucímu či své vedoucí.

Poměrně velká část dotazovaných zároveň nedokázala odpovědět, jak by v případě diskriminace nebo obtěžování postupovala. Přestože dle zjištění z terénu má úřad vlastní směrnici k obtěžování (auditorkám nebyla k dispozici), na otázku „Víte, jak byste řešil/a diskriminaci, šikanu či sexuální obtěžování?“ odpovědělo 36 % žen a 27 % mužů *spíše ne* nebo *nevím*.



Doporučení:

- Provádět na úřadě pravidelnou osvětu o tom, co je šikana a jaké typy lze definovat, co je sexuální obtěžování a jaké nástroje mají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří se s takovým jednáním setkají, k dispozici
- Zaměřit se na vedoucí zaměstnance a zaměstnankyně, aby byli v tématu obtěžování a diskriminace proškoleni tak, aby se znalost problému obtěžování a šikany a jeho řešení stala

součástí jejich manažerských kompetencí

Společenská odpovědnost CSR

ÚMČ organizuje řadu akcí, které spadají pod aktivity společenské odpovědnosti. Patří mezi ně jak společný úklid prostorů kolem úřadu v rámci Dne Země, tak aktivity pro občany a občanky městské části. Jedná se např. o Kampaň na podporu Národní sítě zdravých měst, v jejímž rámci se organizuje běh naděje s více než 400 účastníky, dále jsou to Dny zdraví, Letňany nejen dětem, Pivobraní nebo Seniorské hry. Audit kvituje šíři těchto aktivit. Účast na charitativních dobrovolnických akcích může být svým způsobem teambuildingem pro zaměstnané, může znamenat příjemné zpestření a nové inspirace. Doporučujeme pokračovat v podpoře zaměstnaných, aby se mohli dobrovolnických dnů a dalších dobrovolnických akcí účastnit.

Souhrn zjištění v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí

Úřad pracuje s tématem rovných příležitostí dlouhodobě a systematicky. Dokládá to nejen samostatná sekce k tomuto tématu na webových stránkách úřadu nebo pověřený referát, který se genderovou politikou zabývá, ale i genderově korektní jazyk v některých interních dokumentech. Na úřadě panuje povětšinou otevřená a přátelská atmosféra. Přesto část dotázaných má zkušenosti s šikanou či obtěžováním. Řada oslovených přitom neví, jak by situaci

okolo diskriminace, šikany či obtěžování
řešila.

PŘÍLOHY: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
