



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

XY

2018

Financováno z projektu "Blíže k rovnosti - realizace genderových auditů u zaměstnavatelů v regionech",
registrační číslo CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006241.

OBSAH

Zadání a metodika genderového auditu	4
Rovné příležitosti na trhu práce	4
K čemu slouží genderový audit?	4
Gender Studies, o. p. s.	5
Firmám a organizacím nabízí:	5
Metodika genderového auditu	5
Interní dokumenty a PR materiály	5
Individuální rozhovory	6
Skupinové rozhovory	6
Dotazníkové šetření	6
Souhrn hlavních zjištění a doporučení	7
Poděkování	7
Souhrn hlavních zjištění	7
Úvod	9
Cíle organizace z genderového hlediska	9
Doporučení:	10
Analytická část:	11
Zjištění genderového auditu	11
Personální politika	11
Analýza struktury a personálního obsazení organizace	11
Základní struktura podle pohlaví	11
Zaměstnanecká struktura s ohledem na pečovatelské závazky	12
Doporučení:	13
Proces výběru nových zaměstnanců a zaměstnankyň	13
Příklad dobré praxe odjinud	16
Doporučení:	16
Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	16
Doporučení:	17
Vzdělávání a kariérní rozvoj	17
Doporučení:	20
Age management ve vztahu k genderu	21
Příklad dobré praxe odjinud	22
Doporučení:	22
Hodnocení a odměňování	22
Systém služebního hodnocení	23
Odměňování	24
Doporučení:	24
Benefity	26
Doporučení:	26
Doporučení:	27
Sladování osobního a pracovního života	27
Doporučení:	29

Flexibilní formy práce	29
Management mateřské/rodičovské dovolené	31
Kultura pracovního prostředí	35
Přístup k politice rovných příležitostí	35
Systém komunikace	36
Vztahy a spolupráce mezi zaměstnanými na stejné pracovní úrovni	37
Vztahy mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a jejich nadřízenými	37
Pracovní prostředí	38
Společenská odpovědnost CSR	39
Souhrn doporučení – akční plán	40
Krátkodobá doporučení	40
Personální politika	40
Hodnocení a odměňování	40
Sladování osobního a pracovního života	41
Kultura pracovního prostředí	41
Dlouhodobá doporučení	42
Personální politika	42
Hodnocení a odměňování	42
Sladování osobního a pracovního života	43
Kultura pracovního prostředí	43
Přílohy	44
Dotazníkové šetření	44

ZADÁNÍ A METODIKA GENDEROVÉHO AUDITU

Rovné příležitosti na trhu práce

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, jak nediskriminovat 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, vyhodnocuje tedy 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 přinášejí, 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 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:

Interní dokumenty a PR materiály

- Pracovní řád
- Etický kodex zaměstnanců
- Strategie rozvoje
- Obecné zásady pro čerpání FKSP
- Kolektivní smlouva
- Kolektivní dohoda
- Přehled využívání jednotlivých benefitů
- Služební předpis generálního ředitele č. 7/2015
- Služební předpis náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 12/2015
- Směrnice č. 45/2013 generálního ředitele
- Ukázka intranetu – printscreen

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: Filosofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešově.

- Oznámení o vyhlášení výběrového řízení na služební místo
- Informační systém o státní službě - seznam obsazovaných služebních míst - printscreen
- Organizační schéma
- Organizační schéma
- Webové stránky
- Statistické tabulky a přehledy

Individuální rozhovory

V průběhu genderového auditu byly provedeny 4 hloubkové osobní rozhovory a 3 polostrukturované telefonické individuální rozhovory. Jednalo se o řízené rozhovory s lidmi z různých úrovní firemní hierarchie a z různých oblastí firmy. Rozhovory trvaly v rozmezí 30 minut až 1,5 hodiny. V rámci auditu také opakovaně probíhaly osobní, telefonické a e-mailové konzultace s kontaktní osobou, díky čemuž bylo zajištěno dobré porozumění a interpretace výsledků jednotlivých fází šetření.

Skupinové rozhovory

Uskutečnily se celkem 3 skupinové rozhovory, tzv. fokusní skupiny se zaměřením

na témata kariérního růstu, otcovství, mateřství a rodičovství. Rozhovorů se zúčastnilo celkem 24 osob. Skupinové rozhovory trvaly každý cca 2 hodiny.

Dotazníkové šetření

Zaměstnancům a zaměstnankyním byl rozeslán on-line dotazník, přičemž ve spolupráci s personálním oddělením bylo nabídnuto vyplnění dotazníku v pracovním čase. Celkem odpovědělo 232 osob, což představuje návratnost ve výši 86 %. Žen bylo mezi respondenty/respondentkami 174 (návratnost je ve výši 82 %), mužů 58 (návratnost ve výši 97 %, tj. v průměru vyšší než u žen).

Samotné terénní šetření genderového auditu probíhalo dle připraveného a oběma stranami schváleného harmonogramu v průběhu měsíců únor - březen 2018.

SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům XY za spolupráci při realizaci Genderového auditu, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili.

Zvláštní poděkování pak patří personálnímu oddělení, konkrétně paní XY, která se jako kontaktní osoba postarala o hladký průběh auditu. Díky její spolupráci se povedlo získat vysokou návratnost dotazníků, zajistit přijetí realizace auditu ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň, a tak poskytnout lepší vhled do vnímání situace rovných příležitostí v organizaci z jejich strany.

Souhrn hlavních zjištění

Možnosti personálního řízení a administrativy jsou na XY jasně dané a podléhají především zákonu o státní službě a řídí se správním řádem.

Praxe v oblasti uzavírání pracovních, resp. služebních poměrů, se vyznačuje jasnou preferencí služebních míst. Krom nich se nevytváří žádná místa, která by spadala pod působnost zákoníku práce. Jako zaměstnavatel XY disponuje pouze systemizovanými pracovními místy, což se posléze projevuje v praxi sledované auditem: ovlivněn je nábor, ovlivněna je flexibilita, ovlivněny jsou možnosti práce při mateřské a rodičovské dovolené.

Pokud se jedná o nábor, zdá se, že zde může XY oproti jiným úřadům státní a veřejné správy sloužit jako příklad dobré praxe, když je podpořena možnost flexibilně reagovat na

změny dané potřebami zaměstnavatele (zrychlení procesu vypisování výběrových řízení) prostřednictvím ochoty nést větší či menší riziko ve smyslu zrušení probíhajících řízení. Na druhou stranu se zdá být interní nábor neřízený - resp. obtížně řiditelný. Možnost přihlásit se do otevřeného výběrového řízení není nikým zpochybňována, naopak je na ni odkazováno jako na legitimní prostředek růstu. Ale není nijak facilitován, a tak důraz na identifikaci konkrétních osob, práce v rámci talent managementu, rozvoje a kariérního růstu nereflektuje genderový rozměr. Nabídka práce v expertních skupinách či možnost stát se interním lektorem/lektorkou je však velmi zajímavou možností dalšího kariérního rozvoje, která nebývá příliš častá.

Z provedené analýzy plyne, že ženy i muži jsou zastoupeny/i napříč jednotlivými odděleními i v rámci hierarchie úřadu, byť zastoupení mužů je poměrově znatelně nižší (muži tvoří 22 % zaměstnanecké populace). V této souvislosti je proto možné hovořit o tzv. horizontální genderové segregaci. S ohledem na toto poměrové zastoupení mužů se také ukazuje, že pravděpodobnost obsazení vysoké manažerské pozice je pro muže 2 x vyšší nežli pro ženu (6,6 % ku 3,3% ženské populace).

Velkým pozitivem je deklarovaná snaha o dosažení vyrovnaného zastoupení žen a mužů na vedoucích místech (viz Pracovní řád), v praxi jsou však nejasné možnosti, jakými tento cíl může být naplněn. S ohledem na ustanovení daná zákonem, transparentnost procesů přijímacího řízení, jasně stanované oblasti dotazování a

následný systém hodnocení odpovědí kandidátů a kandidátek směrem k odbornosti a kvalifikaci se jeví, že genderová příslušnost není v rozhodovacím poli centrální kategorií. I s ohledem na aktuální situaci na trhu práce je hlavním motivem získat kandidáta či kandidátku, který/á splňuje kvalifikační kritéria, je ochoten/na pracovat a kvalitně odvádět svou práci.

Celkem 21 % zaměstnaných pečuje o dítě do 10 let věku, přičemž se tato péče týká stejně jak mužů (24 % respondentů), tak žen (20 % respondentek). Samoživitelství se přitom týká 13 % zaměstnanecké populace, muži jsou zastoupeni v 9 %, ženy v 15 % případů. To má následně vliv na otázky ohledně sladění práce a osobního života, konkretizované v omezených možnostech

nastavení flexibilního pracovního režimu. Velmi pozitivně lze hodnotit otevřenost k poskytování částečných úvazků, což je kladně reflektováno i zaměstnanými. Na druhou stranu však ostatní flexibilní formy, stejně jako možnosti sdíleného úvazku, využívány nejsou a to zaměstnaní vnímají jako velký limit. Zároveň možnost práce na DPP, DPČ, práce při mateřské a rodičovské dovolené či využívání možností pro překryv předávání agendy a mentoringu u odchodu starších zaměstnanců nejsou prakticky využívány. O home office by mělo zájem až 75 % zaměstnanců a zaměstnankyň, o zavedení sdíleného pracovního místa pak velké množství představených. To se jeví jako velká výzva pro XY do budoucna.

ÚVOD

Cíle organizace z genderového hlediska

Jako na orgán státní správy dopadají na XY z hlediska personálního řízení a administrativy striktně podmínky spojené s působností zákona o státní službě, č. 234/2014 Sb. a především podmínky dané správním řádem (zákon č. 500/2004 Sb.). XY se vyznačuje poměrně specifickým systémem, kdy se krom služebních míst nevytváří žádná místa, která by spadala do působnosti zákoníku práce. XY tak disponuje pouze služebními, systemizovanými pracovními místy. To do velké míry posléze souvisí s tématy rozebíranými v rámci auditu: nábor, flexibilita aj. Zároveň má tato skutečnost dopad i do možnosti práce při mateřské a rodičovské dovolené – resp. do nedostatečné procesní možnosti zapojit tyto osoby do práce na dohody konané mimo pracovní poměr tak, jak bývá zvykem na jiných pracovištích.

Vize, mise a hodnoty XY byly vypracovány v rámci Strategie rozvoje XY. Mezi základní hodnoty patří mimo jiné rovný přístup a jednání s respektem. Jako 4. vrcholový cíl Strategie uvádí XY jako atraktivního zaměstnavatele s důrazem na spokojené a motivované zaměstnance, zajištění požadovaných kompetencí a zefektivnění systému vzdělávání.

Etický kodex zavazuje každého zaměstnance k povinnosti přistupovat rovně a korektně ke všem fyzickým i právnickým osobám včetně spolupracovníků a jednat v duchu

nedotknutelných hodnot lidské důstojnosti a svobody. Dále stanovuje, že zaměstnanec má vykonávat svoji práci s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a bez jakýchkoli předsudků, v souladu se zásadou rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky.

V Etickém kodexu je také zakotven zákaz diskriminace či obtěžování, ovšem již bez dalšího upřesnění.

Odkaz na dodržování obecného principu rovnosti lze nalézt kromě Etického kodexu i v Pracovním řádu. Podle něj má XY jako zaměstnavatel zajistit rovné zacházení se všemi zaměstnanci zejména v oblasti odměňování za práci, odborné přípravy a funkčního postupu. Genderovou rovnost zmiňuje Pracovní řád s ohledem na obsazování pracovních míst vedoucích zaměstnanců, kdy se zaměstnavatel zavazuje dbát na výběr vhodných uchazeček a uchazečů s cílem dosažení vyváženého zastoupení žen a mužů na vedoucích místech i v pracovních kolektivech.

To jsou velmi pozitivní cíle, které u státní správy často formulované nejsou. Lze pozitivně hodnotit tyto deklarace, faktická realizace však mnohdy vázne – a to především s ohledem na nedostatečné nástroje pro legitimizaci pozitivních akcí v rámci správního řádu a zákona o státní službě (viz kapitola Proces výběru nových zaměstnanců).

Doporučení:

- Doporučujeme se zaměřit na téma vytváření vyvážených (diverzifikovaných) pracovních kolektivů v kontextu definice nástrojů na jejich dosahování. Je možné hovořit o pozitivních akcích ve smyslu měkkých opatření až po opatření typu kvót nastavených na procentuální zastoupení výběrového vzorku až po výsledky.
- Diverzita týmů a nástroje pro její dosažení by však měly být intenzivně komunikovány se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, přičemž jejich pochopení pro téma je nutné systematicky vytvářet. Teprve poté jsou zaměstnanci a zaměstnankyně, včetně představených, schopni se s cíli identifikovat a efektivně využívat cesty k jejich dosažení.
- Z pohledu podpory a prosazování rovných příležitostí žen a mužů by bylo vhodné, pokud by v interních dokumentech nebylo užíváno pouze generické maskulinum, jak je tomu ve většině případů. Tématu jazyka se však bude věnovat samostatná kapitola.

ANALYTICKÁ ČÁST: ZJIŠTĚNÍ GENDEROVÉHO AUDITU

Personální politika

Analýza struktury a personálního obsazení organizace

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 a auditor v rámci šetření vycházeli z dat platných k datu zahájení auditu.

Základní struktura podle pohlaví

Základní struktura z hlediska pohlaví je následující: počet zaměstnaných je 271, z toho mužů je 60 (22 %) a žen 211 (78 %). Zastoupení žen a mužů v zaměstnanecké hierarchii jako celku se jeví v zásadě jako nevyrovnané - tzv. horizontální genderová segregace v neprospěch mužů. Nejvíce je zaměstnanecká populace mužů i žen zastoupena na pozicích referent/referentka (71 % mužů pracuje na této pozici a 70 % žen zaměstnaných na XY).

Představení na nižší úrovni řízení (vedoucí oddělení a zástupci/zástupkyně) celkem tvoří v úhrnu 67 osob, z toho: 12 mužů (18 %) a 55 žen (82 %). Na úrovni ředitelské z celkového počtu 11 ředitelských pozic je jich obsazeno ženami 7 (63 %) a 4 jsou obsazeny muži (37 %).

Tato struktura víceméně poměrově odpovídá struktuře zaměstnaných dle pohlaví, přesto je důležité zmínit, že s ohledem na celkový počet zaměstnaných mužů je pravděpodobnost kariérního růstu, resp. obsazení vysoké manažerské pozice, pro muže 2 x vyšší, nežli pro ženu (z celkového počtu mužů zaměstnaných na XY jich je 6,6 % v ředitelských pozicích, zatímco z celkového počtu zaměstnaných žen jsou v nejvyšším vedení jen 3,3 %).

Pokud sledujeme i vzdělanostní strukturu zaměstnaných, pak muži mírně převažují v populaci osob s pregraduálním vysokoškolským i postgraduálním (doktorským) vzděláním (85 %:77 % žen), z čehož lze získat argumenty pro jejich vyšší zastoupení ve vedení.

Z provedené analýzy plyne, že se neprojevuje zásadnější vertikální segregace, byť horizontální ano, což je však spojeno s úřady státní a veřejné správy obecně. Přesto by úřad neměl na tuto skutečnost rezignovat a měl se snažit o větší zastoupení mužů ve svých řadách.

Jediná dělnická pozice je obsazena mužem, s ohledem na její jedinečnost však nelze více usuzovat na stereotypizaci jejího obsazení.

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že většina zaměstnaných (93 %) se domnívá, že ve vedení je dostatek žen, naopak variantu "spíše ne" a "určitě ne" uvedlo celkově 3 % osob, častěji pak ženy.

Pokud se jedná o věk, pak početně nejzastoupenější věková skupina je v intervalu 26-30 let (17 mužů a 47 žen). Je zajímavé, že ženy převažují ve věkových kategoriích mladých a současně starších (ve věkové kategorii 46-50 let: 32 žen a 5 mužů a následně kohortu nad 50 let tvoří celkem 46 žen a 12 mužů). Zatímco ženy jsou v jednotlivých skupinách zastoupeny obdobně, u mužů je jejich věkové zastoupení nerovnoměrné. Např. v kategorii 51-55 let není zastoupen žádný muž, naopak v kategorii 61-66 je zastoupeno 10 mužů.

Zaměstnanecká struktura s ohledem na pečovatelské závazky

S ohledem na pečovatelské závazky je nutné zmínit, že 21 % zaměstnaných pečuje o dítě do 10 let věku, přičemž tato péče se týká stejně jak mužů (24 % respondentů), tak žen (20 % respondentek). Samoživitelství se přitom týká 13 % zaměstnanecké populace, muži jsou zastoupeni v 9 %, u žen je situace samoživitelství častější – v 15 % případů. O jinou závislou osobu pečuje 3 % zaměstnaných, zde je zastoupení žen a mužů shodné. Přesto je nutné zdůraznit, že poměrně vysokého procenta mužů se péče bezprostředně týká – a proto by měla být opatření sladování osobního a pracovního

života a opatření na podporu pečovatelských závazků cílena i na ně, nikoliv pouze na ženy (viz následující část zprávy).

Z poskytnutých podkladů dále vyplývá, že XY zaměstnává pouze 15 osob na dobu určitou, přičemž se tato skutečnost poměrově týká stejně žen jako mužů (11 žen:4 mužů). Částečný úvazek je využíván pouze ženami, a to opět ve velmi malém množství – v devíti případech. Na rodičovské dovolené jsou v současnosti pouze ženy (celkem 13 žen na rodičovské dovolené, 4 ženy na mateřské dovolené).

Zaměstnanecká struktura s ohledem na nemocenské dávky za rok 2017

Pokud se jedná o nemocnost, ukazují statistiky zajímavou skutečnost: muži vykazují kratší nemocnost (jak početně, tak co do délky čerpání) ve všech věkových kategoriích, vyjma nejstarší kategorie 61–66 let. V této věkové kategorii dosáhli průměrné hodnoty nemocnosti v řádu 70 % mužů dané věkové kategorie. U žen je nejvíce nemocná věková kategorie 46–50 let (56 %, přičemž mužská skupina dosahuje také nezanedbatelné výše 40 %). Naopak nejméně nemocná věková kategorie se jeví 41–45 let (pouze 13 % žen a 0 % mužů).

V této souvislosti je zajímavé sledovat i čerpání "ošetřování člena rodiny" (dále OČR) za stejné období: ve věkové kategorii do 30 let nebylo toto volno využito ani ženami ani muži. A ukazuje se velmi zajímavý trend, že muži toto volno nevyužívají ani později ve věkových kategoriích od 41 let výše. Naopak jako osoby pečující jsou muži definováni především ve věku 36–40 let a mladší muži ve věku 31–35 let. U první skupiny průměrná délka využití OČR převyšuje dokonce průměrnou délku čerpání volna ženami (6,5 dne:4,6 dne). Nicméně je důležité mít na mysli, že za rok 2017 využili tento nárok na volno pouze 4 muži ku 46 ženám. S ohledem na to, jak vysoký počet mužů deklaroval v dotazníku péči o děti a samoživitelství, se toto číslo jeví jako zanedbatelné.

Proces výběru nových zaměstnanců a

Doporučení:

- Doporučujeme zaměřit se na oblast vyrovnaného zastoupení žen a mužů, kterou je možné dále posílit nebo více ukotvit.
- Nadále působit na rovné zastoupení žen a mužů v rámci organizační hierarchie a využívat možností daných Strategií, a to i pokud jde o vyrovnanější zastoupení žen a mužů na pozicích představených.

zaměstnankyň

Tato kapitola se věnuje oblasti hodnocení šancí vybraných skupin zaměstnanců/kyň na přijetí do zaměstnání a korektnosti oslovování a průběhu přijímacího pohovoru

- Věnovat se cíleně problematice horizontální genderové segregace, neboť úřad je znatelně „feminizovaný“, a to např. v rámci náboru nebo i vizuálního zpracování nejrůznějších materiálů.
- Zaměřit se na věkovou strukturu zaměstnanců a zaměstnankyň v rámci náboru a sledovat ji i v genderovém kontextu. Vést systematicky statistiky dle pohlaví a věku a usnadnit si takto monitoring této oblasti.
- Vyjednat zavedení pracovních pozic - či pracovních činností, jež je možné vykonávat na dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce, a rozšířit tak nabídku flexibility i pro zaměstnané.

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 získání vysoce kvalifikovaných osob.

XY je služební orgán státní správy, a tudíž jeho personální procesy spadají pod regulaci zákona o státní službě (ZSS) a administrativa s tím spojená pod správní řád: včetně náboru a samotných výběrových řízení. Možnosti změny a větší flexibility náboru, který by pružně reagoval na potřeby zaměstnavatele, jsou omezeny zákonnými možnostmi danými správním řádem i ZSS samotným, ale

především ochotou nést větší či menší riziko ve smyslu zrušení probíhajících řízení. Oproti jiným správním úřadům se zdá, že XY je v tomto smyslu příkladem, kde toto funguje. Díky tomu se urychluje proces náboru, kdy se pracovní pozice vypisuje ve chvíli, kdy se ví o jejím uvolnění (resp. při vydání správního rozhodnutí a nečeká se na proběhnutí lhůty na odvolání).

Obecně má striktní ukotvení výběrových řízení nastavit transparentní systém, který zabraňuje diskriminaci a dává důraz na jednotnost procesů a přístupů. V praxi se však ukazují limity tohoto přístupu. Vykazuje značnou rigidnost v rámci přípravy stejných otázek/okruhů pro všechny kandidáty a kandidátky - to vše pod hlavičkou snahy o nediskriminaci. Zároveň obtížně umožňuje využít legitimních cílů tvorby diverzifikovaných kolektivů prostřednictvím různě nastavených pozitivních akcí. I přes deklarativní tendence po možnostech pozitivních akcí v rámci pracovního řádu - resp. snaze o vyrovnané zastoupení žen a mužů v řídicích funkcích - jsou pozitivní akce v praxi XY prakticky jen obtížně realizovatelné.

Pokud je někdy reflektována potřeba diverzifikovaného týmu, je to převážně či výlučně v případech převážně ženských kolektivů - kde by byl uvítán muž. Opačné případy mužských kolektivů či preference žen do spíše mužských pozic zmiňovány nebyly, což však může souviset s jejich nižší reprezentací v rámci XY jako celku. Současné větší zastoupení mužů ve vedoucích pozicích bývá také reflektováno jako výsledek předchozích tendencí: *“Byla to cílená snaha motivovat muže, aby se do funkcí hlásili.”* Jak tato snaha prakticky fungovala v rámci procesních možností a přístupu k pozitivním

akcím - s podporou strategického dokumentu - však není úplně jisté. Obecně se pro pozitivní akce jeví prostor především v rámci možnosti výběru a doporučení 3 nejlepších kandidátů/kandidátek z výběrového řízení. Výběrová řízení byla otevřena všem a nastoupivší muži splnili veškerou potřebnou kvalifikaci.

Z dotazníkového šetření plyne obecně sdílené přesvědčení, že v rámci přijímání nových zaměstnanců není jedno pohlaví zvýhodněno před druhým (celkem 82 % zaměstnaných volilo variantu spíše ne či určitě ne, přičemž v razantnější variantě určitě ne převažovali muži nad ženami).

Jak bylo zmíněno, XY vůbec nevyužívá smlouvy a dohody spadající pod zákoník práce – s odkazem na odbornou a specifickou činnost XY. To je velkou nevýhodou s ohledem na možnost, aby bylo pozitivně překlenuto např. nejen období předávání agendy a pracovního místa, ale také akutní nahrazení výpadku za dlouhodobou nemocnost či popřípadě riziková těhotenství apod. Přesto pozitivní příklady v tomto směru existují.

Pokud se jedná o inzerci, ta je v souladu se zákonnými požadavky. Mezi zaměstnanými do velké míry rezonovalo přesvědčení o nutnosti dobrého PR zaměstnavatele, a tím vylepšení atraktivity vlastního náboru. Jak ukazují i statistiky o věku zaměstnaných, nábor se do velké míry zaměřuje na absolventy, studenty a studentky. Zajímavé je, že v případě žen se jeví tento nábor jako úspěšnější.

Jako výzva i pro nábor se ukazuje možnost získat odborníky a odbornice, zkušené zaměstnance a zaměstnankyně, jež disponují znalostí z nižších stupňů XY. To je dále

provázáno na téma adaptace a zapracování - neboť některé zkušenosti jsou často nepřenositelné.

Interní nábor se zdá neřízený - resp. obtížně říditelný. Veškeré inzeráty se zveřejňují i interně. Do tohoto systému však nezapadá důraz na identifikaci konkrétních osob, práce v rámci talent managementu, rozvoje a kariérního růstu. Možnost přihlásit se do otevřeného výběrového řízení není nikým zpochybňována, naopak je na ni odkazováno jako na legitimní prostředek růstu. Nicméně tento kariérní růst není nijak facilitován, není nijak podporován a rozvíjen. V tomto smyslu zůstává interní nábor do velké míry bez odezvy - a to i s ohledem na možnost změny genderové hierarchie úřadu.

Do výběrových komisí jsou přizváni často budoucí kolegové a kolegyně pro to, aby byla zajištěna spoluúčast na rozhodování, ale také aby byla zajištěna odborná znalost. Diverzifikované výběrové komise jsou však výsledkem spíše skutečnosti horizontální a vertikální genderové struktury na XY, nežli přímým záměrem - aby byl vždy přítomen jak muž, tak žena.

S ohledem na ustanovení daná zákonem, transparentnost procesů, jasně stanované oblasti dotazování a následný systém hodnocení odpovědí kandidátů a kandidátek směrem k odbornosti a kvalifikaci se jeví, že genderová příslušnost není při rozhodování zásadní. I s ohledem na aktuální situaci na trhu práce je hlavním motivem získat kandidáta či kandidátku, který/á splňuje kvalifikační kritéria, je ochoten/na pracovat a kvalitně odvádět svou práci.

Doporučení:

- V rámci náboru pracovat s cílem diverzifikovat pracovní týmy nejen po stránce genderové, ale také věkové.
- Nadále využívat možnosti vypsání výběrového řízení s předstihem, s ohledem na délku a náročnost dalších administrativních úkonů.
- V případech složení výběrových komisí zvážit jejich diverzifikovanost tak, aby byli přítomni nejen kolegové/kolegyně, ale také osoby starší či osoby druhého pohlaví, a tak bylo zajištěno vyváženého rozhodování. ZSS umožňuje rozšířit výběrovou komisi o přisedlí.
- Zvážit možnost posílit interní výběrová řízení v souvislosti s kariérním růstem a rozvojem - a alespoň interně prostřednictvím cíleného informování o volných místech posílit tendenci k růstu. Mít přitom na mysli i genderový rozměr.

Příklad dobré praxe odjinud

Úřady veřejné správy čelí poměrně obtížně aktuální situaci na trhu práce. Přesto pokud využijí systému budování svého dobrého jména a především zmiňování pozitiv práce ve veřejné správě, mohou v boji o kandidáty a kandidátky poměrně dobře uspět. Příkladem je přehled nejžádanějších zaměstnavatelů mezi mladými do 25 let, kde se umísťují pravidelně jak Ministerstvo zahraničních věcí, tak také Ministerstvo financí jako celek.

Proces propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Tato část se zabývá ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnanců a zaměstnankyň. Férově nastavený proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň je vizitkou firmy, 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.

S ohledem na skutečnost, že XY je poměrně mladý služební úřad, zaměstnanci a zaměstnankyně nemají zkušenosti s velkým či hromadným propouštěním. Obecně se jeví především tendence využívat 6 měsíční zkušební doby dané ZSS a možnostmi ukončení pracovního poměru v jejím rámci.

Pokud se jedná o personalistické nástroje jako exit interview či statistika propouštění s ohledem na pohlaví a různé důvody rozvázání pracovního poměru, tak ty se systematicky nevyužívají. Získat zpětnou vazbu směrem k zaměstnavateli a případně ji využít je problematické - obecně se sdílí přesvědčení, že lidé odcházejí do soukromé sféry, či na jiný správní orgán s ohledem na kariérní rozvoj, předmět činnosti, kterému se chtějí dále intenzivně věnovat či s ohledem na nabídnuté vyšší finance. Diskriminační důvody zmiňovány nebyly. V tomto ohledu navrhuje systém propouštění a odchodu zaměstnaných uchopit preventivně.

Jako problémová se však jeví možnost rozvázat služební poměr s někým, kdo dlouhodobě nepracuje či jsou jeho/její pracovní výkony problematické. V tomto smyslu se nastavení dvojího negativního hodnocení (dle §72 odst. b) ZSS) jeví jako

velmi zdlouhavá a administrativně náročná činnost, která by měla být v kompetenci představených ve spolupráci s personálním oddělením.

Nezdá se však, že by si představení byli intenzivně vědomi své odpovědnosti při řízení lidí a úlohy komunikace v rámci ukončování služebního poměru, i když tato část na ně také dopadá. Spíše se jedná o individuální přístup a vlastní citlivost, nežli o genderové aspekty systematicky uplatňované z tohoto pohledu. V tomto smyslu není přistupováno k procesu sdílení ani informování o důvodech ukončení služebního poměru, tato oblast není monitorována a není tedy evidentní, zda mohly být důvody odchodu podmíněny negativními jevy na pracovišti či šikanou. Zaměstnavatelé tak uniká možnost získat jedinečnou zpětnou vazbu.

Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které orgán státní správy pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a současně sleduje možnosti kariérního rozvoje žen i mužů.

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,

Doporučení:

- Navrhujeme vytvořit výstupní pohovor (exit interview), jehož by bylo využito ke získání zpětné vazby k samotné pozici, týmu či práci. Zjišťovat také potenciální diskriminaci - a to jak přímou, tak nepřímou.
- Inspirovat se možnostmi pro zlepšení. Na zvážení je, zda by tato agenda náležela přímým nadřízeným či HR oddělení, jako určitému nestrannému prvku.
- Doporučujeme zvážit zavedení monitoringu odchodů - statisticky tyto výstupy zpracovat a sledovat pohlaví jako významné kritérium při odchodech.
- prostřednictvím cíleného informování o volných místech posílit tendenci k růstu. Mít přitom na mysli i genderový rozměr.

zda je zajištěno hlídání dětí). Zaměstnavatel by měl mít v nabídce vzdělávací moduly zaměřené na osvětu vůči rovným příležitostem, prevenci diskriminace nebo na seznamování s podmínkami sladění 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.

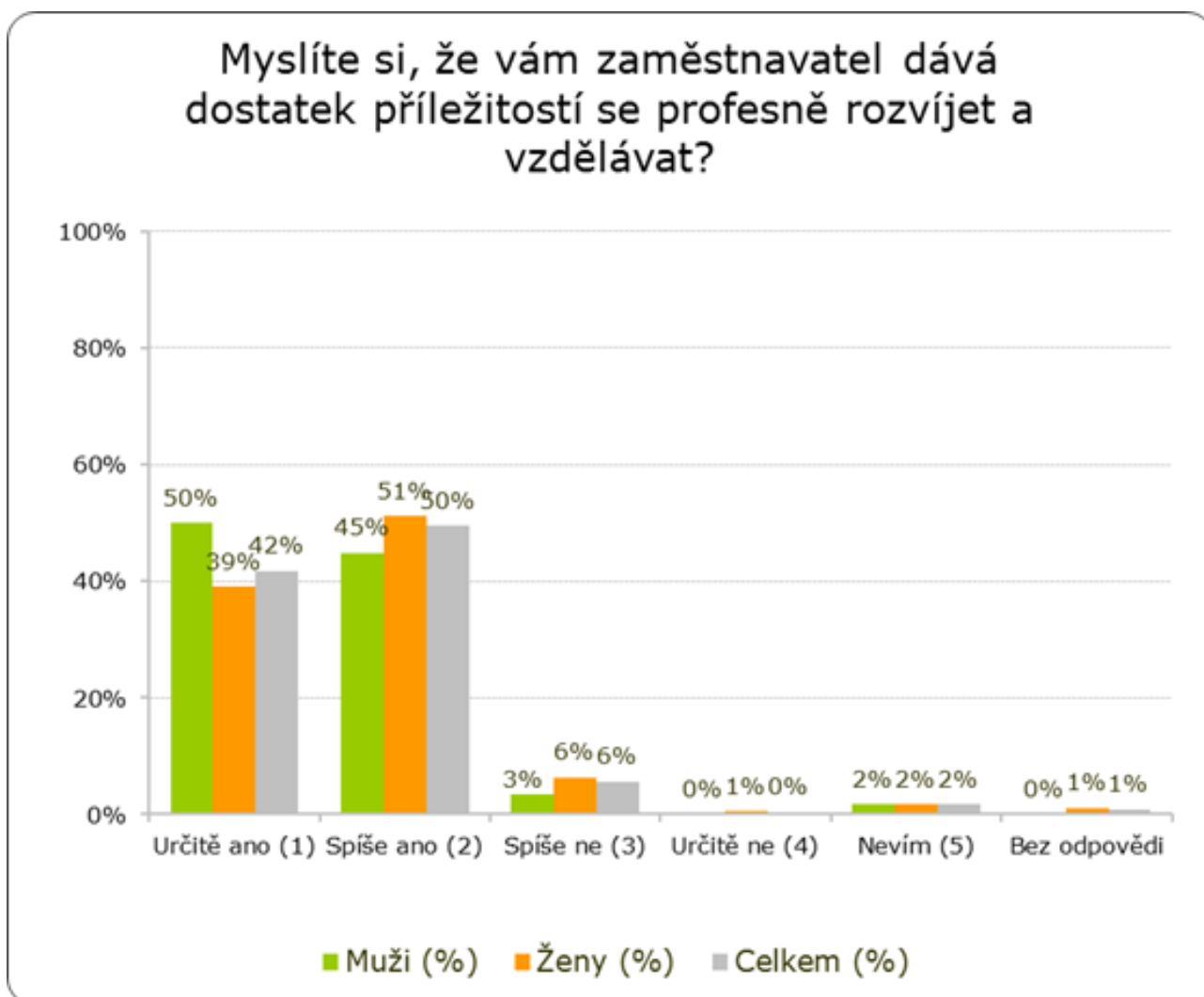
Etický kodex stanoví, že za rozvíjení svých odborných znalostí je zaměstnanec osobně odpovědný a své vzdělání si studiem průběžně prohlubuje. Současně na základě Pracovního řádu má zaměstnavatel pečovat o odborný rozvoj zaměstnanců. Oblast vzdělávání upravuje také Kolektivní smlouva, která řeší specificky i jazykové vzdělávání.

Vzdělávací systém zjednodušeně zahrnuje vstupní vzdělávání pro nové zaměstnance/kyně a prohlubující vzdělávání, které dále zahrnuje odborné, manažerské, jazykové a nadstavbové vzdělávání.

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zjištění skutečnosti, do jaké míry mají

zaměstnanci/kyně pocit dostatku příležitostí pro profesní rozvoj a vzdělávání. 92 % respondentů/ek se domnívá, že má dostatek příležitostí se rozvíjet a vzdělávat.

Převažující spokojenost s nabídkou vzdělávacích příležitostí potvrdilo i kvalitativní šetření. Zaměstnanci/kyně oceňují především dostatečné spektrum odborných školení i dalších možností, které lze vybírat i mimo standardní nabídku a dle aktuální potřeby. Tato školení mohou jít i nad rámec vyplývající z individuálního vzdělávacího plánu, představený je zpravidla bez problémů schválen. *“Byla nějaká přednáška na právnické fakultě, nebyl problém, když jsme řekli, že tam chceme, tak*



jsme si to šli poslechnout.”

Ve vzdělávacích zařízeních se zpravidla konají vícedenní školení, se zajištěným ubytováním. Tuto možnost využívají i zaměstnanci/kyně s malými dětmi, které díky tomu, že termíny bývají známy dostatečně dopředu, nemívají potíže se účastnit. Zároveň je využíváno možnosti pozvat lektora/ku i přímo do XY.

Vzdělávací plán, který vychází z hodnocení, zpravidla není nijak složité splnit. V případě dalších školení to však už může být problém s ohledem na nedostatek času, na který si řada zaměstnanců/kyň stěžuje, specificky ve vedoucích pozicích. Informace pak čerpají jinými cestami, například prostřednictvím pravidelných porad, na hlubší rozvoj však není prostor.

87 % respondentů/ek kvantitativního šetření se domnívá, že muži i ženy mají stejné podmínky pro kariérní růst. Co se týká možnosti kariérně růst obecně, otázka se jeví problematičtější. Zákon o státní službě může z určitého pohledu kariérní růst omezovat, při obsazování pozic představených je vždy nutné vypsát výběrové řízení a tedy de facto čekat, až toto místo bude uvolněno. Možnost přihlásit se do výběrového řízení je zpravidla jedinou šancí na kariérní růst. Na druhou stranu i za těchto podmínek lze z pohledu personalistiky pracovat s motivací zaměstnanců/kyň a věnovat se výběru talentů a alespoň do určité míry plánovat jejich rozvoj. Tyto postupy se na XY prakticky neuplatňují. Naráží se totiž na poměrně nízkou personální obsazenost XY a mnohdy je představenými primárně vnímána potřeba spíše zajistit: *“chod vlastního oddělení, za nějž jsme zodpovědní, nežli lidi posouvat dále... a kolegy, kteří jsou super, budu raději mít ve svém oddělení vedle sebe”*. Ne každý/každá představená mají tedy tendenci

podporovat a motivovat své zaměstnané pro kariérní růst.

Také budování zástupnictví je spíše individuálním procesem, který závisí na konkrétní představené osobě, do jaké míry vnímá svého/svou zástupce/kyni jako talent, který by mohl aspirovat na pozici představené/ho. V řadě případů fungují zástupci/kyně čistě formálně pouze v situacích, kdy je představený/představená dlouhodobě mimo pracoviště, například na dovolené.

Představení (od vedoucích oddělení až po ředitele XY) mohou absolvovat manažerské vzdělávání, které je však nepovinné. Nabízené kurzy jsou vybírány s ohledem na osvojení základních manažerských dovedností, jak je definuje směrnice generálního ředitele o vzdělávání zaměstnanců. V těchto cílech zcela chybí rozvíjení manažerských dovedností směrem k podpoře motivovaných podřízených, práci s talenty a budování nástupnictví.

Další možností, jak podporovat talenty je nabídka práce v expertních skupinách, které jsou svým obsahem odborně zaměřeny nad rámec běžných pracovních povinností. V těchto skupinách mají šanci vyniknout ti, kdo jsou aktivnější nebo disponují specifickými odbornými znalostmi. Účast v expertní skupině tak nemusí být přímo cestou, která vede k povýšení jednotlivce, ale poskytuje mu prostor pro další odborný rozvoj. Kromě toho se zaměstnanec/kyně může vypracovat na interní/ho lektora/ku, vybrat si určitou problematiku, v té se specializovat a po absolvování kurzů lektorských dovedností ji posléze školit. Toto je vhodný způsob, jak si zaměstnanec/kyně může zvýšit odbornou kvalifikaci a rozvíjet se v nových znalostech a dovednostech.

Doporučení:

- Rozpracovat systém výběru a přípravy zástupců/zástupkyň na příslušných pozicích v krátkodobém i střednědobém horizontu.
- Vzdělávat představené a rozvíjet jejich dovednosti v oblasti práce s talenty, motivace týmů a budování nástupnictví. Vše v souvislosti se zvyšováním genderové citlivosti v daných oblastech. V ideálním případě toto téma propojit s interní směrnicí č. XY generálního ředitele.
- Využívat možnosti cíleně motivovat vybrané kolegyně/kolegy k postupu prostřednictvím interních VŘ na vyšší pozice.
- Sledovat genderovou linii pro kariérní růst – vytvářet diverzifikované týmy a mít na paměti genderové složení zaměstnanecké populace.

Age management ve vztahu k genderu

Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. 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). Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou. Age management klade důraz na kvalitu výstupů a přínosů člověka v jednotlivých fázích životního cyklu, tj. stejně mladých, jako starších zaměstnanců a zaměstnankyň. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

Na XY se obecně příliš netematizují otázky spojené s řízením lidských zdrojů. Age management není nijak systematicky uchopen a není s ním ani dále pracováno - a to i přesto, že příklady zaměstnanců a zaměstnankyň ukazují, že spolupráce důchodovým věkem nekončí: 5 mužů a 10 žen pracuje při dosažení důchodového věku.

Pozice starších zaměstnaných se řeší individuálně, což může být vnímáno jako pozitivní trend. Díky tomu může docházet k úpravám pracovní doby a získání flexibility tam, kde to zaměstnaní potřebují. Individuální příklady dobré praxe existují. Zvláště zajímavé jsou možnosti přestupu mezi pozicemi a zkrácení úvazku (včetně stlačeného pracovního úvazku).

S ohledem na zastoupení starších a mladších zaměstnaných, je zajímavý velmi nízký počet osob mladších 25 let (jediný muž a čtyři ženy), což může být dáno především kvalifikačními požadavky, resp. požadavkem vysokoškolského vzdělání. Zaměstnaných nad 50 let věku je v případě žen 46 a v případě mužů 12 osob.

Většina zaměstnaných žen je ve věkové kategorii 35-50 let, většina zaměstnaných mužů je ve věkových kategoriích do 40 let. Zajímavým se může jevit velmi nízké zastoupení mužů ve věkových kategoriích 41-45 a následně 46-50 let, přičemž v případě žen se toto poddimenzování v daných kategoriích neprojevuje (3 muži ku 23 ženám v kategorii do 45 let a 5 mužů ku 32 ženám v kategorii do 50 let).

Věkové poměry především zaměstnaných žen na XY se tak jeví jako vyvážené a do budoucna lze předpokládat, že stárnutí zaměstnankyň nebude představovat větší výkyvy v zaměstnanecké populaci. V případě zaměstnaných mužů se však obdobný závěr předpokládat nedá, především s ohledem na jejich absenci/velmi nízké zastoupení v některých věkových kategoriích.

Systematicky přikročit k age managementu v kontextu státní služby je obtížné i s ohledem na věkový limit daný zákonem. Tato limitace však může být příležitostí k rozpracování alespoň podpory tématu v kontextu spolupráce a postupného odchodu do důchodu - k čemuž ostatně daný limit 70 let věku státních zaměstnanců a zaměstnankyň může navádět. Obecně totiž plyne, že k zaměstnaným se informace o možnosti dále pracovat nedostává a naopak spíše vyjadřují, že o spolupráci s nimi nikdo nestojí.

S ohledem na podporu zdraví však lze uvést pozitivní příklad, který v rámci auditu vytanul: *„Bývalá kolegyně pracuje jako trenérka, tak sem chodí ukazovat, jak cvičit, abychom se uvolnili, zaměstnavateli to nevadí“*

Je skvělé, že zaměstnavatel si uvědomuje důležitost podpory zdraví svých zaměstnaných i s ohledem na specifčnost práce. Součástí vstupního školení tak je i část, která se věnuje otázce správného sezení. Nicméně více koncepčně toto téma uchopeno není a především zmiňovaný příklad dobré praxe není přenášen na všechny odbory a oddělení a tak není dostupný všem.

Příklad dobré praxe odjinud

Příkladem může být farmaceutická firma, která se systematicky věnuje tématu podpory zdravého životního stylu, zdravého prostředí a age managementu. Svým zaměstnaným nabízí kromě benefitů zaměřených na lázně a masáže i zdravotní přestávky naplněné ovocnými přesnídávkami, zeleninou a ovocem v daný den v týdnu či zřídila v odpočívárně místo na protažení (žebřiny) a masážní křeslo pro pracovníky a pracovnice ve výrobě.

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 stejné odměny za stejnou práci je

Doporučení:

- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, stejně tak jako spolupráce s mladšími věkovými skupinami.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z úřadu a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení či vedení konkrétních projektů apod. (v případě možnosti spolupráce na DPP/DPČ).
- Agendu age managementu uchopit v kontextu genderové rovnosti, při zviditelňování pozitivních vzorů dbát na zviditelnění zástupkyň žen i mužů, různých pracovních pozic.
- Jako vhodné se jeví vytvoření informačního balíčku pro zaměstnance a zaměstnankyně, díky němuž se seznámí s možnostmi práce při důchodu, možnostmi danými ZSS apod. Jde i o komunikaci zájmu o další spolupráci.
- Zaměřit se na ergonomii pracovního místa a případné kompenzační pomůcky.
- Pracovat s podporou zdravého životního stylu zaměstnaných, rozšířit spolupráci s trenérkou a nabízet možnost správně cvičit širšímu počtu zaměstnanců a zaměstnankyň.

kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí.

System služebního hodnocení

Zákon o státní službě nastavil jasné povinnosti související se služebním hodnocením a následnou provázanost na odměňování a v tomto smyslu způsobil velmi pozitivní změny ve veřejné správě. Systematicky a transparentně nastavené procesy spojené s hodnocením jsou předpokladem pro poskytování kvalitní zpětné vazby a také pro podporu dalšího rozvoje zaměstnaných, pouze pokud jsou však jako takové vnímány i představenými, kteří toto hodnocení provádějí. K tomu by bylo dobré jejich kompetence rozvíjet a podporovat a také pracovat na přesahu vnímání hodnocení do oblasti další motivace a kariérního růstu (viz příslušná kapitola).

Ač někteří/některé představené jsou si vědomi důležitosti nejen poskytovat zpětnou vazbu, ale také ji získávat, neděje se tak zpravidla prostřednictvím služebního hodnocení. Ze zkušenosti v terénu se zdá, že se spíše jednalo o individuální reflexe vlastní odpovědnosti a rozvoj manažerských dovedností směrem k hodnotícímu procesu.

Kontrola kvality prováděného služebního hodnocení, ač možná nikoliv oficiálně, ale spíše neoficiálně, probíhá i v rámci organizační hierarchie - a tak je možné dávat k jeho provádění z vyšších pozic představených zpětnou vazbu a systematicky jej vylepšovat, doplňovat a systematizovat. Také je tímto zamezeno případným nerovnostem, které by se v hodnocení jednotlivých zaměstnaných mohly objevovat – a to nejen po genderové linii, nýbrž také v rámci přístupů jednotlivých oddělení, odborů a sekcí. To je možné hodnotit jako velmi dobrou praxi.

Pozitivum systematického přístupu ke služebnímu hodnocení by však mělo být dále podporováno v rámci interních školení a sdílení a předávání know-how ve smyslu rozvíjení hodnotících kompetencí představených a přístupu k hodnocení celoročně, nikoliv pouze v období samotného procesu zpracování služebního hodnocení.

Doporučení:

- V procesu služebního hodnocení je vhodné vnímat genderový přesah a roli stereotypů. S tématem aktivně pracovat a nenechávat pouze na individuální odpovědnosti „být fér“ jednotlivých představených.
- Toto reflektovat i v rámci neformálního hierarchického schvalování jednotlivých služebních hodnocení.
- Uchopení procesu služebního hodnocení systematicky. V tomto směru by provádění hodnocení mělo doprovázet školení, nejen směřované na administrativu spojenou s hodnocením, ale především zaměřené na rozvoj hodnotících kompetencí jednotlivých představených.
- Tento rozvoj cílit i na uvědomění si případných genderových stereotypů panujících v rámci každodenního sledování pracovního výkonu.
- Vyjasnit podpůrnou pozici ze strany představených a ze strany personálního oddělení, tedy všech aktérů, kteří do procesu hodnocení mohou zasáhnout.

Odměňování

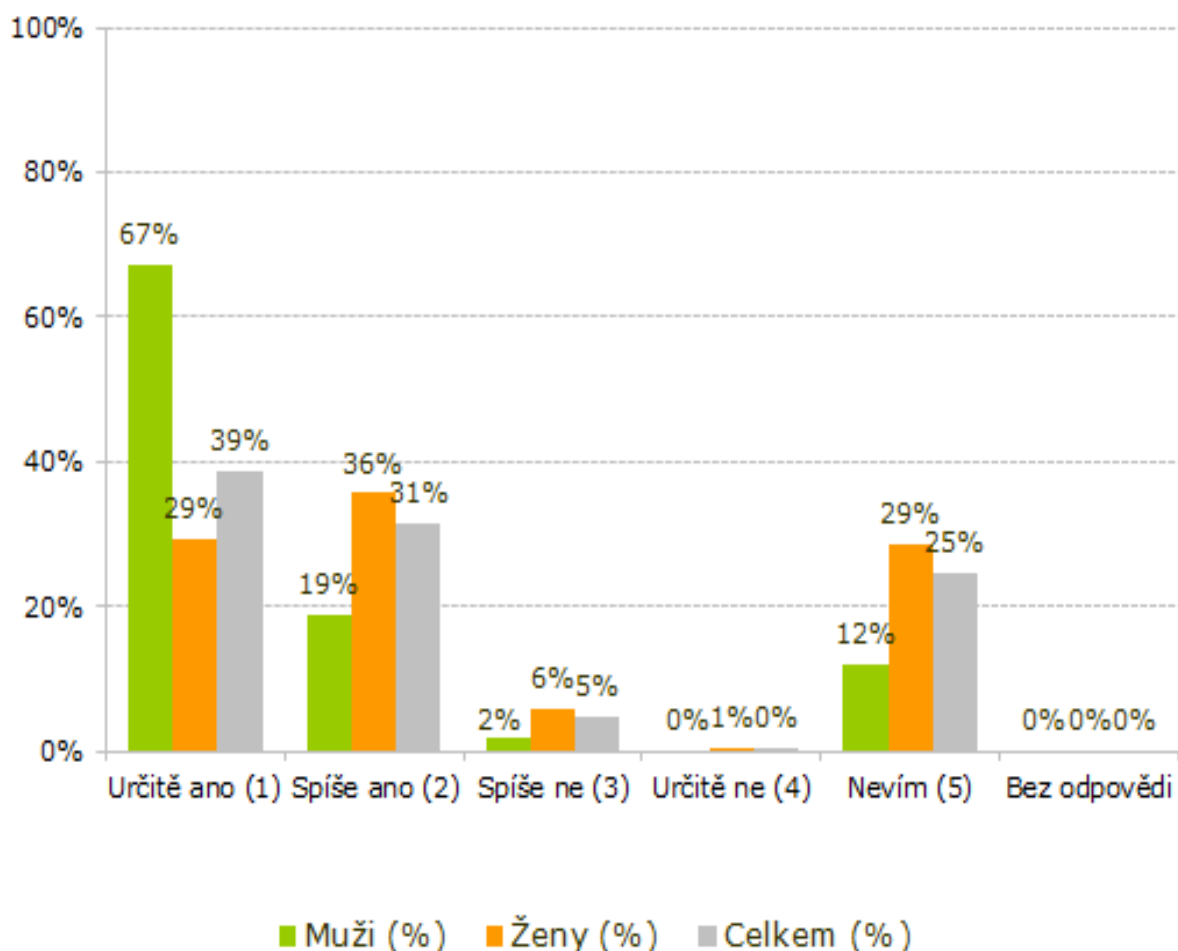
Odměňování ve firmách i veřejné správě bývá nejcitlivějším tématem. Zaměstnanci a

zaměstnankyně se často potýkají s pocitem nedocenění a finance jsou to, co je nejvíce pálí. V českém kontextu navíc bývá často pravidlem, že o výši mzdy se nemluví a tak se ještě více podporují kuloárové informace o tom, že není rozdělována spravedlivě.

Obdobná praxe platí i v případě XY. Provazba služebního hodnocení s pohyblivou složkou osobního ohodnocení je pozitivní. V případě, že hodnocení není zatíženo stereotypy, stává se tak jasným podkladem pro nastavení pohyblivé složky platu a tím i prevencí před rozdílným odměňováním žen a mužů. Nicméně systém alokací financí pro možnost ohodnocení může fungovat i obráceně - demotivačně, ve chvíli, kdy s ohledem na vyčerpání rozpočtu dojde k nadhodnocení, jehož však v dalším období již nelze dále dosáhnout: *“Akorát jsem se setkala s tím, že bylo hodně peněz na hodnocení, tak se nadhodnocovalo a letos to hodnocení nesedělo podle toho aktuálního stavu, protože, aby se peníze rozdělily, tak se dávalo lepší hodnocení lidem, nežli by si zasloužili.”*

Přes do jisté míry vysokou transparentnost platové politiky ve veřejné správě formou tabulkových platů se zdá, že vnímání tohoto nastavení jako rovného se mezi zaměstnanými nedaří více prosazovat. I v rámci výzkumu se ukázalo toto téma jako jedno z nejvýraznějších: celkem 25 % zaměstnaných se v této otázce vyjádřilo neurčitě - neví, nemá dostatečné znalosti tohoto tématu (viz graf).

Myslíte si, že u vašeho zaměstnavatele dostávají muži i ženy za stejnou práci stejný plat?



Zároveň z dotazníkového šetření také plyne, že především ženy jsou kritičtější a vnímají možnou genderovou platovou nerovnost (6 % žen ku 2 % mužů mají za to, že spíše nedostávají ženy i muži za stejnou práci stejný plat). A to jak ženy, které jsou ve funkci představených, tak ženy v řadových pozicích.

Limitem tabulkových platů samozřejmě je jejich faktické zařazení do třídy a především

stupně, tedy vůbec otázka možnosti zpochybnění této provazby ve smyslu seniority a tudíž kvalifikovanosti, s níž se snoubí vyšší finanční ohodnocení. Obecně se v tomto tématu často objevují otázky ohledně rozhodování o započítávání praxe - a tím pádem naděje na dosažení „seniornějšího“ platu. V případě dlouhodobých zaměstnanců a zaměstnankyň, či nově nastupujících po škole, je vše

Doporučení:

- Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví (vztah platových tříd a stupňů).
- Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně odměn a cílových odměn dle pohlaví, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy - komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny.
- Zvážit vyšší transparentnost odměňování. Tj. případné statistiky zveřejňovat a činit je dostupnými v jejich anonymní podobě, aby byl mezi zaměstnanými sdílen pocit férovosti ze strany zaměstnavatele.
- Provádět každý rok revizi odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň například prostřednictvím analytického nástroje LOGIB.

poměrně jasné. Obtíže nastávají při přechodu od jiných typů zaměstnavatelů.

Chceme velmi ocenit vstřícnost zaměstnavatele a skutečnost, že v rámci genderového auditu byly k dispozici statistiky platových tříd dle pohlaví, věku a dle délky působení u zaměstnavatele. Z analýzy plyne zajímavá souvislost především velmi vysokého počtu platových tříd s ohledem na poměrně plochou zaměstnaneckou strukturu: pokud se podíváme na pozice referent/ka, v níž je celkem 70 % zaměstnaných, přičemž 77 % z toho je žen, pak je zajímavé, že se nacházejí v rozptýlu v platové třídě 8 až 12, a to i přes skutečnost dlouhého působení u zaměstnavatele. Muži přitom převažují v platové třídě 11 a třídě 12,

přičemž v nižších platových třídách prakticky zastoupení nejsou.

I přes výše naznačená pozitiva v rámci snahy po standardizaci hodnocení, a tím pádem i určitou vyjasněnost a objektivitu nastavení pohyblivé složky platu (osobního příplatku), je vhodné tuto složku také sledovat. To, že byla pro auditní účely k dispozici statistika, bohužel neznamena, že by takto byly systematicky platy sledovány a byly mapovány korelace, které mohou zakládat rozdílné odměňování. Právě výše pohyblivé složky se totiž nejčastěji zmiňuje jako onen hlavní důvod případných genderových rozdílů v odměňování.

Obdobně je důležité upozornit, že ani statistiky poskytování cílových odměn a odměn obecně se nesestavují z genderového pohledu. Je to škoda, neboť by se mohlo sledovat, komu se systematicky dostává či nedostává možnosti získat více financí - kdo je/není za svou práci oceňován, resp. či práce je vnímána jako velmi užitečná a kdo je schopen pracovat i nad rámec svých povinností. Pokud by takovéto statistiky ukazovaly velkou vychýlenost dle pohlaví, je vhodné posléze analyticky pátrat, z jakého důvodu se tak děje.

Cílové odměny jsou stanovené předem za splnění předem daného úkolu, přičemž i výše odměny bývá definována dopředu. Zároveň však existují i odměny v rámci oddělení, přičemž zde již jasný klíč jejich rozdělování není. A to i přesto, že představený vždy přidělení musí zdůvodnit s ohledem na pracovní výkon. Jak však bylo naznačeno v předcházející části, v případě velkého rozpočtu na odměny se může stát, že je uměle nadhodnoceno samotné hodnocení.

Benefity

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

Z provedeného dotazníkového šetření vyplývá, že z nabídky benefitů jsou využívány zejména tyto: stravenky a čerpání příspěvků z FKSP na sportovní aktivity, rehabilitaci a vzdělávání. Zmiňovány jsou také pružná pracovní doba, možnost čerpat 5 dní indispozičního volna a 1 den na zařízení osobních záležitostí. Méně často respondenti/ky kvantitativního šetření zmiňovali služební mobil a notebook, zcela ojediněle pak finanční příspěvek na team-

building a možnost využití rezortních rekreačních středisek. Nabízí se otázka, nakolik jsou zaměstnanci/kyně informováni o plné šíři benefitů, ať se jedná o informace předávané při úvodním školení či průběžně. O nedostatečné informovanosti svědčí také vyjádření několika respondentů/ek, kteří by uvítali příspěvek na důchodové připojištění. Tento příspěvek přitom lze čerpat z FKSP.

Lze konstatovat, že zaměstnanci/kyně jsou s nabízenými benefity převážně spokojeni. Jako limitující při čerpání příspěvků z FKSP se jeví rozdělení částky maximálně do dvou položek, zaměstnanci/kyně tak nemohou kombinovat současně více než dvě aktivity.

Sladování osobního a pracovního života

Doporučení:

- Věnovat se průběžnému a opakovanému informování zaměstnanecké populace o stávající nabídce a možnostech využívání benefitů.
- V případě příspěvků z FKSP zvážit možnost jejich čerpání ve větší šíři, než jsou dva typy aktivit.

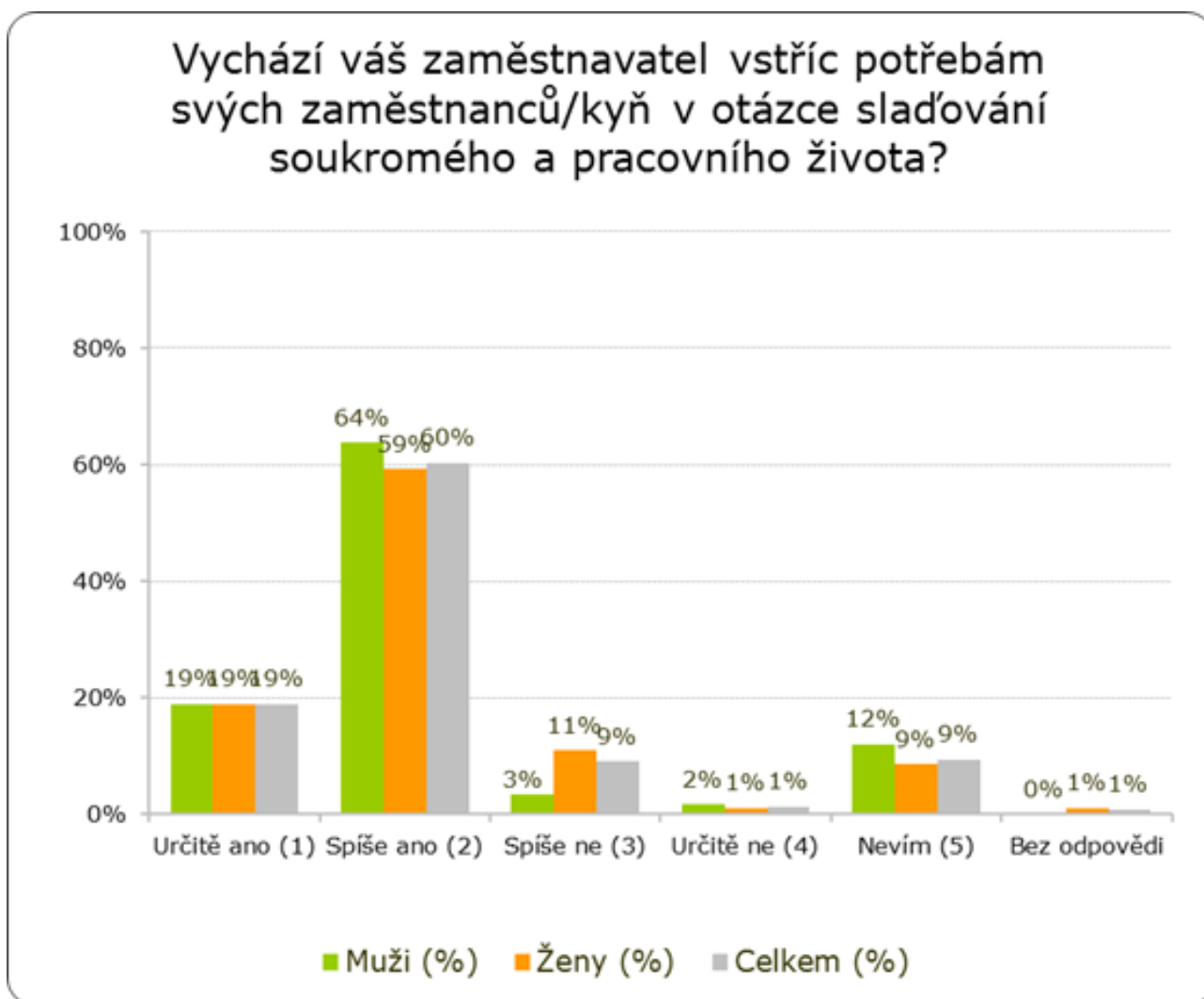
Potřeba sladování osobního a rodinného života s životem pracovním je jedním z aktuálních témat v oblasti nastavování podmínek pro výkon práce a zkvalitňování pracovního života.

Je třeba říci, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost profitovat jak zaměstnanci a zaměstnankyně, tak zaměstnavatelé. Pokud je harmonizován soukromý a pracovní život zaměstnanců/kyň, tito lépe a efektivněji odvádějí práci a tím i lépe plní požadavky zaměstnavatele. Cílem zavádění opatření ke sladování je mimo jiné

také odbourávání stresu souvisejícího s nedostatkem času na osobní život, snížení absencí, zlepšení pracovní atmosféry a optimalizace pracovního výkonu.

XY upravuje možnosti sladování pracovního, osobního a rodinného života zejména v Pracovním řádu, Kolektivní smlouvě a Kolektivní dohodě. Vychází ale také ze zákona o státní službě a příslušných tematických směrnic - Služební předpis č. 7/2015 o rozvržení služební doby.

79 % respondentů/ek kvantitativního šetření se domnívá, že zaměstnavatel vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce



sladování soukromého a pracovního života. 12 % si myslí opak, nespokojené jsou více ženy, než muži. To souvisí pravděpodobně s větší zátěží, která je kladena na ženy v oblasti péče o rodinu, ženy tak více řeší možnosti, které jim zaměstnavatel nabízí.

Zaměstnancům/kyním se vychází vstříc zejména organizací služební doby a zavedenou pružnou pracovní dobou.

V případech, kdy pečují, ať již o malé děti, staré rodiče nebo jiného člena rodiny, mohou v nenadálých situacích odejít během dne, resp. přijít později a zbytek pracovní doby si napracovat jindy. *“Kolegyně kolem oběda chodí kontrolovat starší maminku, postará se o ní, to je takový pozitivum, že nemusíme být jen půl hodiny na pauze a když si to napracujeme, tak můžeme i na 2 hodiny.”*

Na rodiče malých dětí se také bere ohled při plánování služeb. Těmto zaměstnancům/kyním se zpravidla nedávají služby v exponovaných obdobích, například před Vánoci. I ostatní však mohou do rozpisu služeb, který je uveřejněn měsíc dopředu, zasahovat a službu si případně vyměnit.

Pokud zaměstnanci/kyně nejsou spokojeni s organizací služební doby, je to především proto, že jsou zavaleni velkým množstvím práce a nestíhají si vybírat napracované hodiny. Situace se liší útvarem od útvaru. Na některých odděleních lze i v rámci měsíce napracované hodiny vybrat náhradním volnem, na jiných toto fakticky nelze kvůli permanentním přesčasům. *“Práce je tolik, že není čas ji zvládat během řádné pracovní doby. Mám malé děti, nemohu zůstat v práci déle, takže doma pracuji po nocích.”* Vybírání napracovaných hodin je problematické i z toho důvodu, že zaměstnanci/kyně musí být přítomni na

pracovišti v době pevného kmene pracovní doby, mají tak omezený čas, ve kterém si náhradní volno mohou vybrat. Vyrovnávací období činí jeden měsíc, nemusí si tedy stihnout vybrat přesčasy včas. Někdy lze převést napracované hodiny do dalšího měsíce, na základě domluvy s přímým představeným, nejde však o systémové řešení.

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 to, 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.

Pružnou pracovní dobu využívá převážná většina zaměstnanců/kyň. Rozsah i nastavení

Doporučení:

- Systémově řešit otázku přesčasů a jejich vybírání, ideálně v delším vyrovnávacím období než je 1 měsíc. Platí to i s ohledem na možnosti sladování pracovního, rodinného a osobního života.
- Zaměřit se na pracovní vytížení jednotlivých útvarů tak, aby podmínky byly v rámci možností srovnatelné. Stávající pracovní vytížení některých útvarů/osob představuje překážku pro efektivní sladování osobního a pracovního života.

pružné pracovní doby jsou považovány za vyhovující. Zaměstnanci/kyně také oceňují její rozšíření v letních měsících.

Formu práce z domova využívá v současnosti jen 1 % respondentů/ek, přitom 75 % by o ni mělo zájem. Zájem žen i mužů je shodný. Podmínky výkonu státní služby z jiného místa (zjednodušeně práce z domova) jsou zakotveny ve Služebním předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu 12/2015, který obsahuje také vzor dohody, na jejímž základě je práce z domova zaměstnanci/kyni povolena. I přes formální ukotvení této formy práce se řada zaměstnanců/kyň domnívá, že pracovat z domova není možné. Proto o výkon služby z jiného místa ani nežadají. Někteří představení/představené se tímto faktem zaštiťují, tvrdíce, že o to není zájem. Nejasná je také forma, jakým způsobem lze práci z domova vyjednat a jak o ni oficiálně požádat. Zaměstnanci/kyně nejčastěji vysvětlují, že práci z domova nelze povolit kvůli negativnímu stanovisku XY k této věci. Často je zmiňována i praktická stránka práce se spisy, která v současnosti není s prací z domova kompatibilní kvůli bezpečnostním rizikům při nakládání s utajovanými informacemi. Podle vyjádření mnohých zaměstnanců/kyň však lze identifikovat pracovní činnosti, které toto riziko neobsahují a práce z domova by tak v určitém, omezeném rozsahu možná byla. Fakticky také někdy dochází k tomu, že zaměstnanec/kyně pracuje z domova, například při úrazu a nutnosti vyřídit spis v dané lhůtě.

Na částečný úvazek v současnosti pracuje 9 zaměstnankyň. 8 % žen a 15 % mužů, kteří

možnost pracovat na zkrácený úvazek nemají, by ji uvítalo. I z tohoto procentního rozložení je jasně patrné, že potřeba sladování osobního a pracovního života se netýká zdaleka jen žen, jak se často chybně předpokládá.

Na úřadu převažuje vůči zkráceným úvazkům patrná otevřenost, především zaměstnankyně vracející se z rodičovské dovolené se o zkrácený úvazek hlásí a předem s ním de facto počítají. Na některých útvarech mají nicméně zaměstnanci/kyně pocit, že zkrácený úvazek by nebyl přijat pozitivně a mají tak určité obavy o něj vůbec žádat. Tyto pocity pramení z permanentního stresu a tlaku na zaměstnance/kyně, kteří musí pracovat na více než 100 procent.

XY vychází vstříc se zkrácenými úvazky i osobám v důchodovém věku či těm, kdo pečují o závislou osobu. Při schvalování jsou brány v potaz všechny zmiňované důvody, včetně zdravotních. Není však jasné, jak by bylo vyhověno žádosti o zkrácený úvazek z jiných důvodů.

Částečný úvazek bývá v některých případech jen takzvaně papírový a počtem odpracovaných hodin překračuje danou časovou dotaci. V šetřeních zaznělo opakovaně tvrzení, že ačkoliv je úvazek zkrácený, spisů "dostává" dotyčná osoba stejně jako při plném úvazku. Efektivní rozdělení práce je záležitostí představené/ho, stejně jako dostatečná komunikace mezi zadavatelem a příjemcem úkolu. Některým zaměstnankyním se naopak daří časově úvazek dodržet.

- Pravidelně proškoloval management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit náplň práce a efektivně je řídit.

Další, dlouhodobější individuální úpravou pracovní doby je stlačený pracovní týden. Využívá jej ale pouze 1 % respondentů/ek kvantitativního šetření. 56 % by mělo zájem toto opatření využívat. Nárok na tuto formu práce není všem zaměstnancům/kyním plně zřejmý. Vychází ze stanovení ve Služebním předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu 12/2015 o jiném než služebním předpisem stanoveným rozvržením služební doby, které může být povoleno na žádost zaměstnance/kyně. Předpis však nepracuje explicitně s termínem stlačený pracovní týden, zaměstnanci/kyně tak nemusí tuto možnost chápat jako reálné opatření, které je pro ně dostupné.

Byli to především představení, kdo v souvislosti se zkrácenými úvazky v auditním šetření zmiňovali institut sdíleného pracovního místa. Jeho zavedení by výrazně ulehčilo organizaci práce i týmu, umožnilo by kombinovat dva zkrácené úvazky na jedné pozici a tím eliminovat přebývající agendu, kterou nemá kdo vykonávat, když je místo obsazené jen například z poloviny.

“Uvítala bych, kdyby šlo v rámci jednoho systemizovaného místa udělat dvě sdílená místa. Uvolnila bych si tím místo přijmout někoho třeba na dobu určitou, na jednom místě by mohly být dvě zaměstnankyně po rodičovské na zkrácený úvazek. Proč by něco mělo bránit tomu, že na jednom úvazku

nemohou být dva lidé? Místní samospráva to dokáže ošetřit, není důvod, aby to nešlo podle služebního zákona.”

Management mateřské/rodičovské dovolené

Tato kapitola se věnuje managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se zaměstnavatel staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené (dále jen MD/RD) jsou, a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.

Pravidla managementu MD/RD nejsou předmětem žádné specifické interní směrnice, řídí se tedy pouze zákonnými nároky. K 31. 12. 2017 bylo na XY celkem 17 zaměstnankyň na MD/RD.

Odchod na MD/RD se jeví jako

Doporučení:

- Zvážit možnosti zavedení práce z domova, včetně zajištění IT/technických řešení.
- Pracovat s možnostmi částečných úvazků, sdíleného pracovního místa a doplňkového pracovního místa, nejen v případech odchodů na MD/RD.
- Informovat zaměstnance/kyně o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně.

bezproblémový. Odcházející měly dostatek potřebných informací spojených s odchodem. Pokud potřebovaly, zaměstnavatel vyřídil potřebné administrativní záležitosti, včetně například přihlášení o rodičovský příspěvek.

Komunikace s osobami na MD/RD ze strany zaměstnavatele není předem určena a závisí na individuálním přístupu jednotlivých vedoucích týmů, představených a především samotných zaměstnankyň na MD/RD, jsou to totiž zpravidla ony, kdo udržuje kontakt se zaměstnavatelem ze své vlastní iniciativy - vyjma případů běžných administrativních záležitostí, kdy se zaměstnankyním v příslušné věci ozve personální oddělení. Prakticky jediná oficiální komunikace ze strany zaměstnavatele se tak omezuje na pozvánku na vánoční večírek.

Názory zaměstnankyň, zda je míra a způsob komunikace dostatečný, se liší. Některé by uvítaly intenzivnější komunikaci ze strany zaměstnavatele, jiným vyhovuje současný stav kdy, pokud mají dotaz, dostane se jim

odpovědi. Někteří představení také vyjadřují názor, že zaměstnankyně o kontakt nemají zájem, aniž by toto zjišťovali a detailněji mapovali potřeby zaměstnankyň na MD/RD. Jiní jsou naopak v kontaktu proaktivní a zaměstnankyně na MD/RD informují o dění v práci a novinkách v agendě.

Informace o možnostech vzdělávání během MD/RD se v obou průzkumech ukázaly jako rozporuplné. Jde zejména o to, zda se osoby na MD/RD mohou účastnit školení. Přístup k nabídce jako takové nemají, avšak dle Služebního předpisu náměstka ministra vnitra pro státní službu 12/2015 jim musí služební úřad umožnit účast na vzdělávání na základě jejich žádosti a také zasílat pravidelně, zpravidla čtyřikrát ročně, informace o možnostech vzdělávání. Některé zaměstnankyně by ostatně tuto možnost uvítaly. *“Uvítala bych, kdyby se nám zasílaly nabídky na nějaká školení, člověk by neztratil kontakt. Spousta z nás by to třeba ocenila, třeba na 4hodinové školení jít, spousta z nás by si byla schopna zajistit hlídání, člověk by z toho nevypadl.”*

Co se týká možnosti pracovat při rodičovské dovolené, zaměstnankyně také nemají příliš informací o konkrétních možnostech, byť obecnou představu o tom, že by bylo možné nějakou práci vykonávat, například na dohodu o provedení práce, mají. Jejich zájem není ze strany úřadu systematicky zjišťován. Iniciativa, aby projevily zájem, pokud ho mají, je zpravidla ponechána na nich.

Po návratu z rodičovské dovolené procházejí zaměstnankyně určitým adaptačním procesem, nicméně tento proces není formalizován a liší se v rámci jednotlivých útvarů. Obecně dostávají méně úkolů, například méně spisů k vyřízení, aby měly čas se zapracovat. V některých útvarech mají, opět neformálně, přiděleného kolegu či kolegyni, kteří jim v procesu adaptace napomáhají.

Řada ze zaměstnankyň má zájem po svém návratu pracovat na zkrácený úvazek. Je to prakticky jediná flexibilní forma práce, spolu s pružnou pracovní dobou, která je pro ně dostupná. Jde nicméně o dostupnost často teoretickou, neboť na některých útvarech je kvůli atmosféře permanentního nadměrného množství pracovních úkolů pro zaměstnankyně i zaměstnance tento způsob prakticky nedostupný. Zaměstnankyně na MD/RD se pak kvůli této atmosféře obávají o zkrácený úvazek požádat.

Home office byl v šetřeních zmiňován jako další výrazná pomoc, která by přispěla k lepšímu skloubení práce a péče o děti. Práce z domova však není jakožto opatření podporována.

V úvahách o budoucím uspořádání pracovních povinností a péče o děti zmiňují zaměstnankyně, které jsou v současnosti na

Doporučení:

- Systematicky přistoupit k managementu MD/RD - informovat zaměstnance/kyně na/před a po MD/RD o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce.
- Při informování o právech a povinnostech rodičů se zaměřit i na zaměstnance - muže, aktivně sdílet informace o využití otcovské i rodičovské dovolené.
- Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění na úřadě, nabízet účast na vzdělávacích akcích (minimálně 4 x ročně, tak jak stanoví předpis), přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
- Informovat o možnostech práce při MD/RD, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv či s využitím flexibilních forem práce.
- Nastavit a rozpracovat proces adaptace při návratu osob z MD/RD.
- Zvážit možnost podpory prarodinných opatření přímo na úřadě, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.

MD/RD, jako užitečný benefit zavedení
firemní školky.

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. Audit se věnoval zejména přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.

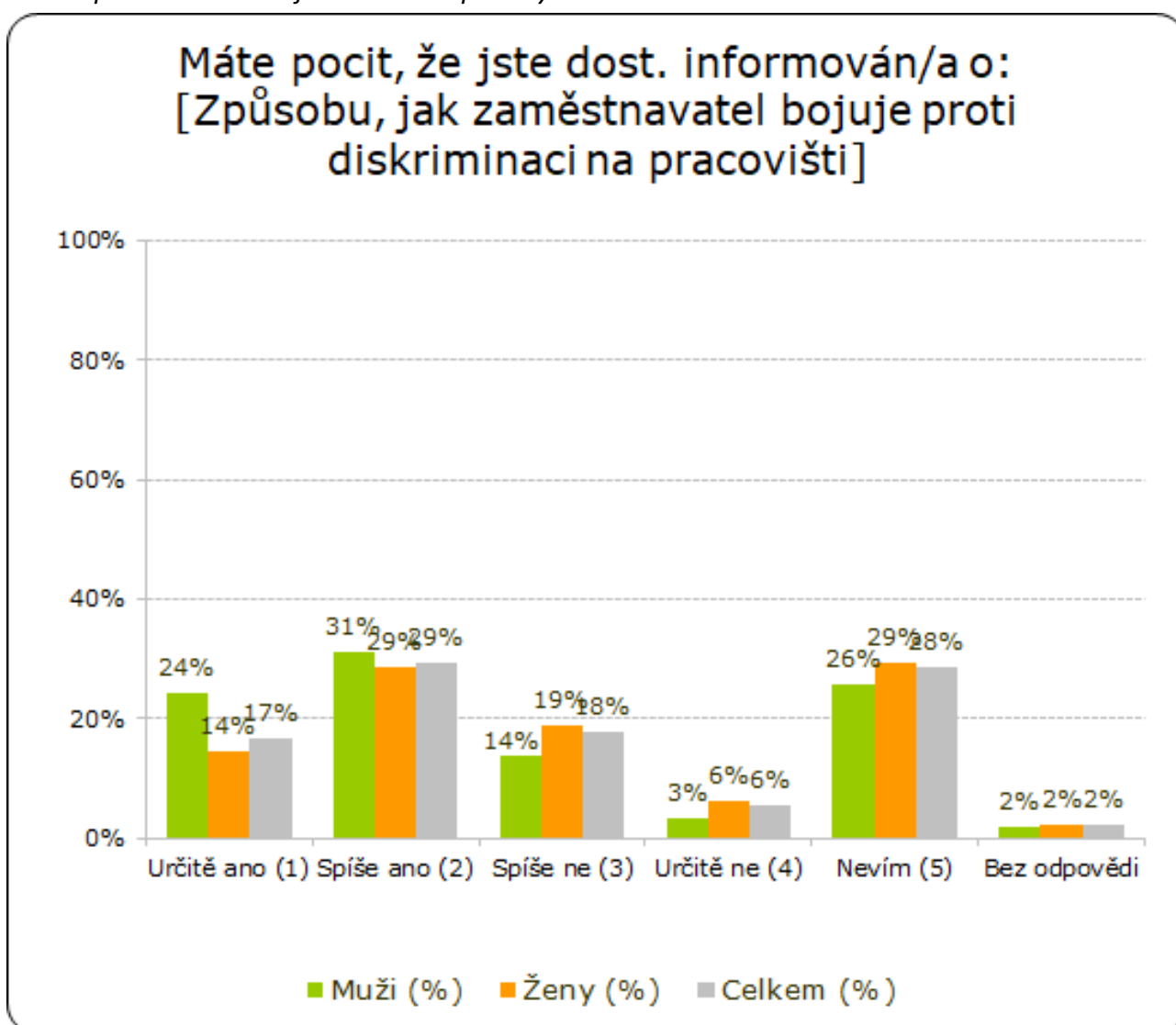
Přístup k politice rovných příležitostí

Tato kapitola se věnuje vnímání politiky

rovných příležitostí státními zaměstnanci a zaměstnankyněmi.

XY jako zaměstnavatel reaguje na aktuální trendy ve společnosti a ukotvuje pozitivní naladění ve vnímání přínosů rovného zacházení. V tomto smyslu je třeba ocenit i skutečnost, že téměř 94 % zaměstnaných vnímá, že zaměstnavatel vytváří stejné pracovní podmínky pro muže i pro ženy. Přesto se se znevýhodněním na základě pohlaví setkalo celkem 6 % respondentů (7 % žen a 5 % mužů).

Také konkrétní znalost o politice rovných příležitostí na XY není široce sdílená. Ač



upraveno v interních materiálech, často vládne jen matné povědomí o této otázce.

Pokud se jedná o negativní jevy na pracovišti, jako je šikana či obtěžování, jejich výskyt je poměrně malý. Pouze 3 % respondentů a respondentek na tento jev u zaměstnavatele narazili. Jak však bylo naznačeno, nepanuje až tak silné přesvědčení o znalosti možností řešení tohoto fenoménu (26 % respondentů a respondentek neví, jak by situaci řešili).

To platí i v souvislosti s informováním o tomto tématu ze strany zaměstnavatele. Pokud se jedná o téma způsobu boje proti diskriminaci na pracovišti, ukazují se i zde poměrně nesourodé odpovědi - od pocitu, že

informováni jsou (55 % mužů a 43 % žen), až po opačný dojem (17% mužů a 25 % žen).

Systém komunikace

Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vedením organizace. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a zaměstnankyň. Otevřené kanály komunikace vzbuzují důvěru a podporují ochotu k řešení negativní zpětné vazby či stížností, stejně tak mohou podpořit i korektní a nediskriminační jednání.

Komunikace na XY není v tomto smyslu plně systematizovaná. Záleží na jednotlivých představených a jejich nastavení spolupráce v rámci týmů. Již bylo zmiňováno téma externí komunikace XY především ve smyslu vytváření pozitivního PR a tím získání lepší atraktivity jako zaměstnavatele v rámci aktuálního boje o potenciální zaměstnance a zaměstnankyně na trhu práce. Pokud se jedná o vizuální otázky prezentace na stránkách XY, z genderového pohledu je možné poukázat na snahu využít jako personalizovaný emotikon úředníka (muže): s kravatou, kufříkem a brýlemi. Vyvolává tak určitou nerovnováhu mezi tím, kdo je-není správný úředník XY.

Pokud se jedná o interní komunikaci a předávání informací, lze shrnout, že porady jsou funkční na některých odděleních, jiná oddělení je nepreferují, ale fungují spíše na individuální komunikaci v rámci hierarchické linie. Obecně se podporuje jak e-mailová, tak telefonická komunikace.

Doporučení:

- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele proti diskriminaci ve vztahu k zaměstnaným. Odkaz na metodiky a dostupnost informací na stránkách XY se nezdá být sdílený mezi samotnými zaměstnanými.
- Je např. možné zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování, některé firmy tyto postupy užívají včetně anonymních linek či zákazu odvetných opatření vůči těm, kteří takové případy nahlásí.
- Posílit význam rovných příležitostí a nediskriminace v interní komunikaci, respektive začlenit toto téma do systému vzdělávání a posílit předávání informací o něm.

Významnou položku v tomto ohledu tvoří intranet, v jehož rámci se sdílí informace a především i výstupy z porad, metodiky apod. Velkým tématem je přechod na novou verzi intranetu, přičemž přehlednost a orientace v něm bývají mnohými vnímány jako krok zpět.

Pocit informovanosti mezi zaměstnanými ale není plně sdílen. 68 % respondentů/ek kvantitativního šetření má pocit, že je dostatečně informováno o významných rozhodnutích týkajících se chodu úřadu (odpověděli určitě ano, nebo spíše ano). Obecnou informovanost o zásadních rozhodnutích lze považovat za poměrně vysokou, nicméně s ohledem na téměř 90 % odpovědí v jiných otázkách je tento rozptyl nutné vnímat citlivě. A to právě i s ohledem na možnost spolupráce jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň a předávání informací jako takových.

Vztahy a spolupráce mezi zaměstnanými na stejné pracovní úrovni

Vztahy na této úrovni jsou zpravidla hodnoceny zaměstnanými jako vyhovující, je možné se na sebe vzájemně obrátit, domluvit se, zjistit informace apod. Ve své podstatě lze shrnout, že atmosféru na pracovišti si zaměstnanci a zaměstnankyně pochvalují. Vnímají, že XY je poměrně „mladý služební úřad“ a také jeho vztahové struktury se stále usazují.

Žádné bariéry ohledně otevřenosti vůči jinakosti nebyly zaznamenány, naopak bylo zmiňováno, že dotazovaní spolupracují navzájem se zaměstnanými jiných etnik i sexuálních menšin. To považujeme za velmi pozitivní. Dobré vztahy se ukazují i v rámci dotazníkového šetření, podle kterého je výskyt mobbingu a šikany na pracovišti velmi

nízký (3 % respondentů a respondentek na tento jev narazili). Tento stav má přesah i do faktické ochoty doporučovat své známé či blízké zaměstnavateli. Pokud by nefungovaly dobré vztahy na pracovišti a nevytvářelo se tak dobré PR zaměstnavatele směrem k zaměstnancům a zaměstnankyním samotným, nebyli by tito ochotni toto dělat.

Jako zajímavé se ukázalo sdílení mimopracovních aktivit, kdy především věkově mladší zaměstnaní mají tendenci společně sdílet i volný čas, např. při sportovních aktivitách. Nicméně podpůrné aktivity ze strany zaměstnavatele na tuto stranu nemíří.

V případě, že vztahy na konkrétním pracovišti - v dané kanceláři - nejsou dobré, tak se situace řeší. Existují případy, kdy se obměnilo pracovní místo, a tím pádem i kolektiv, a situace se tím vyřešila.

Vztahy mezi zaměstnanci/zaměstnankyněmi a jejich nadřízenými

I v rámci hierarchického vztahu představený/představená - státní zaměstnankyně/zaměstnanec se hovoří o dobré pracovní atmosféře. A to navzdory poměrně velké vytíženosti, která může vztahy mezi jednotlivými úseky zásadně ovlivňovat. Byly zaznamenány více než individuální případy, kdy se představený/představená snaží systematicky působit na budování otevřené komunikace, „politiky otevřených dveří“ a vytváření dobré atmosféry: *„Snažím se vybudovat to, že když něco někdo neví, aby se obrátil na svého vedoucího, a o problémech jsme tak věděli dopředu, protože ono se to někde projevilo. Aby to bylo zachyceno včas, tak jsou lidi nabádáni, že mají přijít hned.“*

Často byla zmiňována očekávaná aktivita ze strany podřízených, ať již ve formě připomínkování či poskytování zpětné vazby jako takové. Ta je představenými využívána i ke zvýšení informovanosti o tom, co se na daném oddělení/odboru/sekci děje.

Řešení stížností se nezdá systematicky uchopeno. Ve své podstatě k němu přistupují jednotliví představení odlišně, resp. ad hoc ve chvíli, kdy se objeví. To, že se doposavad příliš stížností neobjevuje, je samozřejmě pozitivní, může ale souviset právě s relativním mládím XY jako služebního úřadu.

Pracovní prostředí

Tato kapitola se věnuje pracovnímu prostředí organizace, jejích fyzických prostor,

Doporučení:

- Zrevidovat systém předávání informací o genderově citlivých tématech jako: nástroje zaměstnavatele proti diskriminaci, opatření a řešení šikany na pracovišti, prevence obtěžování na pracovišti a kanály na pomoc případným obětem.
- Zvážit možnost podpory neformálních aktivit zaměstnaných a teambuildingů, které mohou napomoci propojování kolektivů a rozvoji dobrých vztahů na pracovišti.
- V interní komunikaci navrhuje užívat genderově citlivý jazyk, oslovovat státní zaměstnance i zaměstnankyně, představené apod. nejen skrze generické maskulinum.

uspořádání prostoru a konkrétních materiálních podmínek. Z hlediska politiky rovných příležitostí je důležité udržovat úroveň důstojnosti, která přispívá k tvorbě inkluzivního prostředí, které je vstřícné ke všem.

XY sídlí ve staré budově v centru XY, přičemž tato dispozice je na jednu stranu velmi pozitivně vnímána s ohledem na své centrální umístění, na druhou stranu s sebou nese mnoho problémů v kontextu parkovacích míst a dostupnosti pro dojíždějící či hendikepované.

Pokud jde o fyzické prostředí pro zaměstnankyně a zaměstnance, jeho genderová dimenze se projevuje např. v poddimenzování toalet pro ženy a jejich stavu. To je samozřejmě dáno i historickou budovou samotnou, nicméně je dobré zmínit, že např. kuchyňky, kávovary a prostředí zázemí bylo v centru pozornosti a zaměstnavatel se tak systematicky snažil vytvořit prostředí přívětivé, renovované a hezké. Zaměstnanci a zaměstnankyně si pochvalují umístění jídelny v rámci budovy a také dostupnost sprch pro ty, kdo dojíždějí na kole. Vytvoření kolárny však je zatím pouze v plánech.

Doporučení:

- Zvážit možnosti úpravy pracovních prostor především s ohledem na zajištění větší dostupnosti a komfortnosti toalet pro zaměstnankyně i zaměstnance.
- S ohledem na podporu i pro mimopracovní aktivity a dobrý životní styl rozpracovat možnost podpory dojíždění na kole a zřídit kolárnu.
- Zvážit i další podporu mimopracovních a neformálních aktivit zaměstnaných jako určitého teambuildingu. Přitom podporovat propojování týmů i napříč pohlavími a fungovat jako prevence tzv. „men's only club“, jež často působí jako neformální mužská síť podporující svůj vzájemný kariérní růst prostřednictvím sdílení informací.

Společenská odpovědnost CSR

Problematika společenské odpovědnosti organizace (CSR) není často zmiňována v souvislosti se státní správou a veřejnou správou jako takovou. Přesto se v ní mnohdy dějí aktivity, které je nutné ocenit a jež je také možné vnímat v genderovém kontextu.

Systematicky není na XY k CSR přistupováno a otázky společenské zodpovědnosti státní správy jako zaměstnavatele se kladou především v souvislosti s povinným zaměstnáváním osob se zdravotním postižením, respektive variantou náhradních plnění.

Avšak existují dílčí aktivity, které se tematicky společenské odpovědnosti týkají: vybírání na veřejné sbírky v minulosti probíhala.

S ohledem na otázky veřejných zakázek ve spojitosti se státní správou je nahlíženo jako na poměrně nemožné nepoužívat bělený papír, ač je některými zaměstnanými zdůrazněna otázka ekologie. Pokud se týče odpovědnosti vůči životnímu prostředí, na XY se k němu přistupuje citlivě. Obecně existují tendence k co nejvyššímu využívání možnosti třídít odpad, a to včetně papírového.

Doporučení:

- Zvážit vlastní roli v rámci koncepce CSR a případně tuto oblast také dále využít pro další budování pozitivního obrazu jako zaměstnavatele.
- Není nutné tuto aktivitu přímo použít jako PR externě, je možné spíše se zaměřit na interní kanály a využít ji i jako prostředek pro zapojení zaměstnaných a jejich iniciativy v rámci nastavení, kam, do jakých oblastí, a jak případné CSR aktivity směřovat.

SOUHRN 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. Jedná se o opatření, která mohou být nízkonákladová, i ta, která již nějaké investice vyžadují. Záleží na vedení organizace, která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.

Krátkodobá doporučení

Personální politika

- Nadále působit na rovné zastoupení žen a mužů v rámci organizační hierarchie a využívat možností daných Strategii.
- Věnovat se problematice horizontální genderové segregace, neboť je úřad znatelně „feminizovaný“, a to např. v rámci náboru nebo vizuálního zpracování nejrozličnějších materiálů.
- Zaměřit se na věkovou strukturu zaměstnanců a zaměstnankyň v rámci náboru a sledovat ji i v genderovém kontextu.
- Vést systematicky statistiky dle pohlaví a věku a usnadnit si takto monitoring této oblasti.
- Vyjednat zavedení pracovních pozic či pracovních činností, jež je možné vykonávat na dohodu o pracovní činnosti či o provedení práce, a rozšířit tak nabídku flexibility pro zaměstnané.
- V rámci náboru pracovat s cílem diverzifikovat pracovní týmy nejen po stránce genderové, ale také věkové.
- Využívat možnosti inzerce pracovního místa s předstihem, a to s ohledem na délku a náročnost dalších administrativních úkonů.
- V případě složení výběrových komisí zvážit jejich diverzifikovanost tak, aby byli přítomni nejen kolegové/kolegyně, ale také osoby starší či osoby druhého pohlaví, a tak bylo zajištěno vyvážené rozhodování. ZSS umožňuje rozšířit výběrovou komisi o přísedící.
- Zvážit možnost posílit interní výběrová řízení v souvislosti s kariérním růstem a rozvojem – a alespoň interně prostřednictvím cíleného informování o volných místech posílit možnosti profesního růstu. Mít přitom na mysli i genderový rozměr.
- Navrhujeme vytvořit výstupní pohovor (exit interview), jehož by bylo využito k získání zpětné vazby k samotné pozici, týmu či práci. Zjišťovat také potenciální diskriminaci – a to jak přímou, tak nepřímou.
- Rozpracovat systém výběru a přípravy zástupců/zástupkyň na příslušných pozicích v krátkodobém i střednědobém horizontu.
- Nastavit možnosti flexibility pro postupné odcházení z firmy a využívání kapacit starších zaměstnanců a zaměstnankyň pro mentoring, zaškolení, vedení konkrétních projektů apod.
- Rozšířit spolupráci s trenérkou a nabízet možnost správně cvičit širšímu počtu zaměstnaných.

Hodnocení a odměňování

- V procesu služebního hodnocení je vhodné vnímat genderový přesah a roli stereotypů. S tématem aktivně pracovat

- a nenechávat pouze na individuální odpovědnosti jednotlivých představených. Toto reflektovat i v rámci neformálního hierarchického schvalování jednotlivých služebních hodnocení.
- V hodnocení vyjasnit podpůrnou pozici ze stany představených, ze strany personálního oddělení a ze strany státního tajemníka, tedy všech aktérů, kteří do procesu hodnocení mohou zasáhnout.
 - Systematicky monitorovat odměňování dle pohlaví (vztah platových tříd a stupňů).
 - Sledovat pohyblivé složky platu dle pohlaví, včetně odměn a cílových odměn, a to především s ohledem na identifikaci případné nerovnováhy (komu se systematicky dostává/nedostává příležitost k získání odměny).
 - V případě příspěvků z FKSP zvážit možnost jejich čerpání ve větší šíři, než jsou dva typy aktivit.

Sladování osobního a pracovního života

- Systémově řešit otázku přesčasů a jejich vybírání, ideálně v delším vyrovnávacím období než je 1 měsíc. Platí to i s ohledem na možnosti sladování pracovního, rodinného a osobního života.
 - Zaměřit se na pracovní vytížení jednotlivých útvarů tak, aby podmínky byly v rámci možností srovnatelné. Stávající pracovní vytížení některých útvarů/osob představuje překážku pro efektivní sladování osobního a pracovního života.
 - Zvážit možnosti zavedení práce z domova, včetně zajištění IT/technických řešení.
- Pracovat s možnostmi částečných úvazků, sdíleného pracovního místa a doplňkového pracovního místa nejen v případech odchodů na MD/RD.
 - Informovat zaměstnance/kyně o všech dostupných flexibilních formách práce. Tyto informace zařadit do vstupních školení pro nové zaměstnance/kyně.
 - Systematicky přistoupit k managementu MD/RD - informovat zaměstnance/kyně na/před a po MD/RD o jejich právech a povinnostech, o možnostech pro využití flexibilních forem práce.
 - Nastavit a rozpracovat proces adaptace při návratu osob z MD/RD.
 - Při informování o právech a povinnostech rodičů se zaměřit i na zaměstnance-muže, aktivně sdílet informace o využití otcovské i rodičovské dovolené.
 - Udržovat komunikaci s osobami na MD/RD i nad rámec administrativních záležitostí, informovat je pravidelně o dění na úřadě, nabízet účast na vzdělávacích akcích (minimálně 4 x ročně, tak jak stanoví předpis), přeposílat hromadná sdělení pro zajištění kontinuity informací apod.
 - Informovat o možnostech práce při MD/RD, identifikovat pozice, které je možné částečně vykonávat z domova, formou mimopracovních smluv či s využitím flexibilních forem práce.

Kultura pracovního prostředí

- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele proti diskriminaci ve vztahu k zaměstnaným. Odkaz na metodiky a dostupnost informací na stránkách XY se nezdá být sdílený mezi samotnými zaměstnanými.
- Posílit význam rovných příležitostí a nediskriminace v interní komunikaci,

respektive začlenit toto téma do systému vzdělávání a posílit předávání informací o něm.

- V interní komunikaci navrhuje užívat genderově citlivý jazyk, oslovovat státní zaměstnance i zaměstnankyně, představené apod. nejen skrze generické maskulinum.

Dlouhodobá doporučení

Personální politika

- Doporučujeme se zaměřit na téma vytváření vyvážených (diverzifikovaných) pracovních kolektivů v kontextu definice nástrojů na jejich dosahování. Je možné hovořit o pozitivních akcích ve smyslu měkkých opatření až po opatření typu kvót nastavených na procentuální zastoupení výběrového vzorku (až po výsledky).
- Diverzita týmů a nástroje pro její dosažení by měly být intenzivně komunikovány se zaměstnanci a zaměstnankyněmi, přičemž jejich pochopení pro téma je nutné systematicky vytvářet. Teprve poté jsou zaměstnanci a zaměstnankyně, včetně představených, schopni se s cíli identifikovat a efektivně využívat cesty k jejich dosažení. Z pohledu podpory a prosazování rovných příležitostí žen a mužů by bylo vhodné, pokud by v interních dokumentech nebylo užíváno pouze generické maskulinum, jak je tomu ve většině případů.
- Doporučujeme zvážit zavedení monitoringu odchodů – statisticky tyto výstupy zpracovat a sledovat pohlaví jako významné kritérium při odchodech.
- Věnovat se v rámci možností daných služebním zákonem rozvoji talentů, aktivně vyhledávat osoby vhodné pro

kariérní růst a motivovat je k dalšímu vzdělávání a rozvoji.

- Vzdělávat vedoucí pracovníky/ice a rozvíjet jejich dovednosti v oblasti práce s talenty, motivace týmů a budování nástupnictví.
- Vytvořit interní koncepci age managementu a vizi spolupráce se zaměstnanými i v důchodovém věku, stejně tak jako spolupráce s mladšími věkovými skupinami – a to i v kontextu nižšího zastoupení mužů v některých věkových skupinách.
- Agendu age managementu uchopit v kontextu genderové rovnosti, při zviditelňování pozitivních vzorů dbát na zviditelnění zástupkyň žen i mužů, různých pracovních pozic apod.
- Jako vhodné se jeví vytvoření informačního balíčku pro zaměstnance a zaměstnankyně, díky němuž se seznámí s možnostmi práce při důchodu a praktickými tipy (výpočet důchodu, možnost práce při pobírání důchodu, složky důchodu apod.).
- Zaměřit se na ergonomii pracovního místa. Pracovat s podporou zdravého životního stylu zaměstnaných, případně zavést benefity, ze kterých mohou profitovat zaměstnanci a zaměstnankyně i po zdravotní stránce (např. masáže apod.).

Hodnocení a odměňování

- Jako praktické se jeví uchopení systematizace procesu služebního hodnocení. V tomto směru by provádění hodnocení mělo doprovázet školení, nejen směřované na administrativu, ale i na rozvoj hodnotících kompetencí jednotlivých představených – včetně vědomí si případných genderových stereotypů panujících v rámci

každodenního sledování pracovního výkonu.

- Zvážit vyšší transparentnost odměňování. Tj. případné statistiky zveřejňovat a činit je dostupnými v jejich anonymní podobě, aby byl mezi zaměstnanými sdílen pocit férovosti ze strany zaměstnavatele.
- Věnovat se průběžnému a opakovanému informování zaměstnanecké populace o stávající nabídce a možnostech využívání benefitů.

Sladování osobního a pracovního života

- Pravidelně proškolovat management v oblasti flexibilních forem práce a řízení zaměstnanců/kyň s alternativními pracovními režimy. Při zkrácených úvazcích adekvátně krátit náplň práce a efektivně je řídit.
- Zvážit možnost podpory prorodinných opatření přímo na úřadě, například zavedením firemní školky či dětské skupiny.

Kultura pracovního prostředí

- Zrevidovat systém předávání informací o genderově citlivých tématech jako: nástroje práce zaměstnavatele proti diskriminaci, opatření a řešení šikany na pracovišti, prevence obtěžování na pracovišti a kanály na pomoc případným obětem.
- Zvážit možnost zpracování standardizovaného postupu řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování, některé organizace tyto postupy užívají včetně anonymních linek či zákazu odvetných opatření vůči těm, kteří takové případy nahlásí.

- Zvážit možnost podpory neformálních aktivit zaměstnaných a teambuildingů, které mohou napomoci propojování kolektivů a rozvoji dobrých vztahů na pracovišti.
- Zvážit i další podporu mimopracovních a neformálních aktivit zaměstnaných jako určitého teambuildingu. Přitom podporovat propojování týmů i napříč pohlavími a fungovat jako prevence tzv. „men´s only club“, jež často působí jako neformální mužská síť podporující svůj vzájemný kariérní růst prostřednictvím sdílení informací.
- Zvážit možnosti úpravy pracovních prostor především s ohledem na zajištění větší dostupnosti a komfortnosti toalet pro zaměstnankyně i zaměstnance.
- S ohledem na podporu i pro mimopracovní aktivity a dobrý životní styl rozpracovat možnost podpory dojíždění do zaměstnání na kole a zřídit kolárnu.
- Zvážit vlastní roli v rámci koncepce CSR a případně tuto oblast také dále využít pro další budování pozitivního obrazu jako zaměstnavatele. Není nutné tuto aktivitu přímo použít jako PR externě, je možné spíše se zaměřit na interní kanály a využít ji i jako prostředek pro zapojení zaměstnaných a jejich iniciativy v rámci nastavení, kam, do jakých oblastí, a jak případné CSR aktivity směřovat.

PŘÍLOHY

DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ
