



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

**Metodika provádění auditů
rovných příležitostí**

a v oblasti vytváření příležitostí pro
sladování osobního a pracovního
života zaměstnankyň a zaměstnanců
v podmínkách Krajského úřadu Kraje
Vysočina

BDO Audit s.r.o.
Olbrachtova 1980/5
140 00 Praha 4

Tel.: +420 241 046 111

Fax: +420 241 046 221

www.bdo.cz



OBSAH

1. Úvod	1
1.1 Účel vzniku metodiky.....	1
1.2 Kontext Krajského úřadu Kraje Vysočina	1
1.3 Cíle a přínosy auditu rovných příležitostí	2
2. Základní oblasti auditu a postup provádění	3
2.1 Personální politika	3
2.2 Hodnocení a odměňování	5
2.3 Sladování osobního a pracovního života.....	7
2.4 Kultura organizace a pracovního prostředí.....	9
3. Fáze realizace auditu rovných příležitostí	11
3.1 Příprava	11
3.1.1 Sestavení auditorského týmu	11
3.1.2 Časový harmonogram	11
3.2 Sběr dokumentů.....	12
3.3 Sběr dat a jejich analýza	14
3.3.1 Obsahová analýza dat.....	14
3.3.2 Kvantitativní zkoumání (dotazníkové šetření).....	14
3.3.3 Kvalitativní zkoumání (rozhovory)	15
3.3.4 Analýza dat	17
3.4 Třídění a archivace dat	18
3.5 Závěrečná zpráva	19
4. Použité zdroje	20
5. Seznam použitých zkratk	20
6. Přílohy.....	21



1. ÚVOD

1.1 Účel vzniku metodiky

Tato metodika provádění auditu rovných příležitostí v kontextu Krajského úřadu Kraje Vysočina si klade za cíl být praktickou příručkou sloužící k opakovanému provádění auditu a odpovídajícího zkoumání. KrÚ je institucí, která v první řadě slouží společnosti - občanům, stejně tak jako návštěvníkům kraje a svým partnerům a chce být kvalitní, moderní organizací, která poskytuje služby na vysoké úrovni. Toho je možné dosáhnout pouze díky dobré práci spokojených zaměstnanců a zaměstnankyň. KrÚ proto dlouhodobě věnuje pozornost problematice rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života, jejichž podpora a dobrý stav jsou zásadní pro obecné zdraví organizace.

Provádění pravidelných auditů rovných příležitostí a souvisejících témat (zejména sladování osobního a pracovního života) umožňuje sledovat vývoj úrovně rovnosti v rámci organizace a mělo by přinášet konkrétní příležitosti pro zlepšování stavu.

Metodika je nástrojem, který přináší konkrétní doporučení pro postup zkoumání, stejně jako obecný přehled o přístupu, který by měl při auditu rovných příležitostí a auditech obdobného typu být dodržován. Jedná se zejména o genderově citlivý pohled (pohled, který si uvědomuje, že žijeme ve společnosti, která vytváří řadu rozdílů v zacházení s muži a ženami, a pohled tzv. intersekcionální, tedy takový, který nahlíží rovněž na problematiku věku, rasy, sexuální orientace, náboženství apod.

1.2 Kontext Krajského úřadu Kraje Vysočina

Metodika vzniká pro účely využívání Krajským úřadem Kraje Vysočina v návaznosti na audit rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života, který proběhl v roce 2017. Metodika je však dostupná veřejně i pro potřeby jiných úřadů, nejen na úrovni krajů, a může sloužit jako návod i jim.

Krajský úřad Kraje Vysočina si klade za cíl přispívat k vytváření rovné a diverzifikované společnosti a zabezpečovat zásady rovného zacházení pro své zaměstnance/kyně. Tím chce jít příkladem dalším úřadům s menší správní působností i občanům. Uplatňování principů rovnosti znamená zejména opatření proti diskriminačnímu chování a citlivé jednání v rámci posuzování individualit člověka a specifických životních situací, ve kterých se může ocitnout.

Zásady a vize týkající se udržování rovných příležitostí jsou zakotveny zejména ve vizi KrÚ (služba pro všechny), v dokumentu Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina, Etickém kodexu, Protikorupční strategii Kraje Vysočina (podkapitola princip rovnosti), ve strategických cílech krajského úřadu pro oblast fyzického, psychického zdraví, rovné příležitosti a sladování pracovního a osobního života a strategických cílech týkajících se sociální politiky kraje či v prohlášení zaměstnavatele k antidiskriminačnímu přístupu.

Toto zakotvení hodnot rovných příležitostí do fungování KrÚ je jedním z důvodů, proč KrÚ hodlá audit rovných příležitostí provádět pravidelně.



1.3 Cíle a přínosy auditu rovných příležitostí

Audit rovných příležitostí je analytický nástroj, jímž jsou sledovány vnitřní organizační procesy a struktura organizace z perspektivy zájmů diverzifikovaných skupin. Jedná se tak o typ sociálního auditu, který vyhodnocuje podporu rovných příležitostí všech skupin, které jsou vystaveny riziku znevýhodnění.

Jaké jsou cíle auditu?

- ▶ Uskutečnění hloubkové sondy a zmapování oblasti rovných příležitostí
- ▶ Zvýšení výkonnosti a efektivity práce zaměstnaných osob
- ▶ Navození pozitivní atmosféry v pracovním týmu a zlepšení motivace zaměstnanců/kyň
- ▶ Zlepšení pozice úřadu na trhu práce vedoucí k získávání kvalitních zaměstnanců/kyň
- ▶ Získání podkladů vedoucích k uskutečnění pozitivních změn
- ▶ Mapování vývoje a zlepšení v jednotlivých oblastech na základě doporučení předchozího auditu
- ▶ Podpora dobré pověsti organizace

Audit rovných příležitostí sleduje a hodnotí dodržování zásad genderové rovnosti v auditovaném úřadu, a to napříč celým spektrem procesů, prezentací a aktivit konkrétní organizace. Audit je typem sociálního auditu a klíčový nástroj implementace rovných příležitostí do firemní praxe.

Audit zahrnuje nejen analýzu rovných příležitostí žen a mužů, ale také analýzu personální politiky organizace, její firemní kultury, diverzity, sladování osobního a pracovního života a age managementu.

Prvotní funkcí auditu je popis a analýza stávající situace, které nadále slouží jako zdroj a doporučení pro změny. Cílem je pak celkové zlepšení výkonnosti organizace. Důvodem je zacílení na široké spektrum aktivit od kultury a komunikace v rámci organizace, přes nábor a rozvoj zaměstnanců/kyň, až po sladování práce a soukromého života. Dále je cílem auditu rovných příležitostí identifikace oblastí vhodných ke zlepšení a vytvoření individuálního plánu, jak v organizaci dále rozvíjet rovné příležitosti, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života, což jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců/kyň.

Podpora sladování osobního a pracovního života zaměstnanců/kyň přináší organizaci spokojenější, loajálnější a motivovanější pracující. Uplatňování principů rovnosti příležitostí zase přináší mimo jiné i rozmanitější a více inovativní pracovní týmy a rozšiřuje zásobárnu talentů.

Výsledkem procesu auditu rovných příležitostí je závěrečná zpráva mapující stěžejní zjištění a návrhy opatření, a to jak z hlediska dodržování zásad genderové rovnosti, tak z hlediska procesů týkajících se „organizačního“ prostředí, komunikace a personální politiky optikou rovných příležitostí/diverzity. Se závěrečnou zprávou je nadále vhodné pracovat, a to zejména v oblasti nápravy oblastí, které byly v průběhu auditu identifikovány jako problematické, případně přinášející příležitost pro změnu.



2. ZÁKLADNÍ OBLASTI AUDITU A POSTUP PROVÁDĚNÍ

V kontextu úřadu je doporučeno následovat čtyři tematické oblasti, neboť tyto byly v minulosti zkoumány externími auditory a tato kontinuita pak slouží pro lepší porovnání výsledků a změn v určených kategoriích. Je však nadále možné oblasti dle potřeby změnit či upravit. Oblasti rovněž nejsou zcela oddělenými celky, které existují ve vakuu, naopak jsou propojené, mohou být zkoumány podobným způsobem a navzájem se ovlivňují.

Na všechny oblasti je rovněž třeba nahlížet na dvou úrovních: úrovni formální (jak jsou nastavené procesy) a úrovni reálnou (jak se tyto procesy projevují v praxi).

2.1 Personální politika

První oblastí doporučenou ke zkoumání je personální politika.

Proč se zkoumá personální politika?

Personální politika každé instituce je zásadní pro uplatňování principu rovných příležitostí, neboť se týká procesů naboru, propouštění, kariérního postupu i kariérního a lidského vývoje zaměstnanců/kyň. Jako taková může pak mít nezanedbatelnou genderovou dimenzi, stejně jako dimenzi věkovou a zdravotní.

Co se zkoumá v oblasti personální politiky?

- ▶ Struktura úřadu a personální obsazení
 - Počty řadových a vedoucích zaměstnanců/kyň, struktura vedoucích odborů a oddělení, struktura vedení (grémium ředitele)
 - Zastoupení zaměstnanců/kyň ve věkových kategoriích
 - Zastoupení zaměstnanců/kyň dle pohlaví, rozděleno dále na zastoupení na vedoucích a řadových pozicích
 - Zastoupení zaměstnanců/kyň ve zvláštní pozici (zdravotně znevýhodněných, absolventů/tek, starších 55 let, starobních důchodců/kyň, na mateřské/rodičovské dovolené)
 - Zastoupení zaměstnanců/kyň v závislosti na dosaženém vzdělání
- ▶ Oslovení a proces výběru nových zaměstnanců
 - Jsou volné pozice inzerovány korektně (používají mužský i ženský rod, neobsahují věkovou či jinou diskriminaci, jsou nabízeny pozice pro osoby zdravotně pokud to dané pozice umožňují postižené)?
 - Je náborový proces dostatečně transparentní?
 - Probíhá výběrové řízení nediskriminačně?
 - Jsou potenciální zaměstnanci/kyně v průběhu výběrového řízení dotazováni na rodinnou situaci (děti, plánování mateřské dovolené apod.) způsobem, který je diskriminační?
- ▶ Proces propouštění a odchod zaměstnanců/kyň



- Jaké jsou důvody ukončení pracovního poměru? Jak se tyto důvody vyvíjí v čase?
- Patří mezi příčiny odchodu špatná personální situace nebo nějaké formy šikany?
- Dochází k propouštění za netransparentních podmínek? Jsou některé případy propouštění diskriminační?
- ▶ **Vzdělávání a kariérní rozvoj**
 - Je interní vzdělávání zajištěno pro všechny zaměstnance/kyně bez rozdílu?
 - Je vzdělávání umožněno i zaměstnancům/kyním na mateřské a rodičovské dovolené?
 - Jsou při postupu výběrových řízeních na vedoucí pozice upřednostňovány určité skupiny osob?
 - Jak vnímají zaměstnanci/kyně svoji vlastní možnost kariérního postupu?
 - Jaké jsou možnosti zajištění rovného zacházení v průběhu výběrových řízení na vedoucí pozice?
- ▶ **Age management, věková diverzita**
 - Má zaměstnavatel vstřícný postoj vůči zaměstnancům/kyním vyššího věku?
 - Vychází zaměstnavatel potřebám starších zaměstnanců/kyň (např. formou snížených úvazků)?
 - Jak zaměstnavatel vychází vstříc zaměstnancům/kyním se statusem absolvent (méně než 2 roky praxe)?

Sledování čerpání příspěvku ošetřování člena rodiny (OČR) umožní zjistit, zda a jak často jsou zaměstnanci/kyně doma v důsledku péče o nemocné blízké (děti, rodiče, příbuzné), zda by část doby strávené s nemocným mohla být využita v podobě práce z domova.

Sledování čerpání nemocenské v rozdělení dle věku může zaměstnavateli ukázat příp. vyšší nemocnost určitých věkových skupin. Při potvrzení této premisy může zaměstnavatel zvážit doplnění benefitů o další aktivity na podporu zdraví.

Jaké jsou zdroje pro zkoumání personální politiky?

Jedním z nejdůležitějších zdrojů pro zkoumání personální politiky úřadu jsou statistiky personálního obsazení. Čím detailněji jsou vedeny, tím jasnější představu hned v úvodu zkoumání auditorův tým může získat. Zkoumány by dle možností měly být statistiky:

- ▶ Zaměstnanecká populace členěna podle pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky působení na úřadě
- ▶ Struktura pozice: Počet zaměstnaných žen a mužů v různých úrovních řízení (vedoucí oddělení, odborů)
- ▶ Počet zaměstnaných na MD/RD - ženy/muži



- ▶ Počet zaměstnaných do 25 let - ženy/muži
- ▶ Počet zaměstnaných 50+ - ženy/muži
- ▶ Počet zaměstnaných v důchodovém věku - ženy/muži
- ▶ Počet lidí zaměstnaných na částečné úvazky - ženy/muži
- ▶ Počet lidí zaměstnaných na dobu určitou, DPP, DPČ - ženy/muži
- ▶ Počet zaměstnaných s hendikepem, případně ZPS - ženy/muži
- ▶ Statistika čerpání nemocenské podle věku a pohlaví
- ▶ Statistika čerpání OČR podle věku a pohlaví (včetně délky čerpání OČR)
- ▶ Statistika zařazení do platových tříd podle pohlaví, věku a délky působení v úřadě
- ▶ Statistiky povyšování v posledních 5 letech dle pohlaví
- ▶ Statistiky vzdělávání dle pohlaví

Otázky:

- ▶ Myslíte si, že zaměstnanci/kyně mají všeobecně srovnatelné podmínky?
- ▶ Domníváte se, že vedení úřadu dává při výběru uchazečů přednost určité skupině osob?
- ▶ Byli jste v průběhu výběrového řízení dotazováni na rodinnou situaci nebo plány týkající se soukromého života?

2.2 Hodnocení a odměňování

Další oblastí doporučenou ke zkoumání je problematika hodnocení a odměňování.

Proč se zkoumá systém 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/kyň. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je kvantifikovatelným výsledkem uplatňování politiky rovných příležitostí. Statistiky budou rozděleny na dvě skupiny, pro řadové zaměstnané a pro vedoucí pracovníky a pracovnice a v dělení na ženy a muže. V rámci těchto dvou skupin bude primárně zkoumán platový tarif jako základní složka platu na jedné straně a pohyblivé složky na straně druhé. Pohyblivá složka platu bude pro zkoumání dále dělena na:

- Průměrný osobní příplatek
- Průměrná odměna (měsíčně)
- Příplatek za vedení
- Další mimořádné příplatky



Celkově pak bude zkoumán průměrný měsíční výdělek na srovnatelných pozicích co do náplně práce, tak úrovně řízení. Srovnatelnou pozicí se myslí např. úroveň všech vedoucích oddělení nebo vedoucích samostatného oddělení. Další úrovně jsou ředitelé a ředitelky odboru. Podkladem pro zkoumání jsou tak v první řadě platové statistiky, a to včetně informací o čerpání nemocenské a OČR. Zkoumání platové nerovnosti by rovněž i v rámci auditu mohlo probíhat s využitím nástroje LOGIB¹.

Otázce benefitů je možné se věnovat jako tématu doplňujícímu otázku odměňování (některé benefity jsou finančního rázu - příspěvky na dopravu, penzijní připojištění, stravenky, osobní konta) nebo jako nástroji zlepšování sladování osobního života v případě benefitů nefinančních. U benefitů je zkoumána jejich vyvážená skladba tak, aby je mohli funkčně využívat všichni zaměstnanci/kyně.

Co se zkoumá v oblasti systému hodnocení a odměňování?

▶ Systém hodnocení

- Je zaměstnancům/kyním jejich nadřízenými poskytována pravidelná zpětná vazba?
- Považují tuto zpětnou vazbu za objektivní?

▶ Odměňování

- Na základě dodaných statistik odměňování vytvořit tabulku propojující informace o odměňování dle pohlaví, délky působení na úradě, organizačního zařazení (vedoucí/řadové pozici) a věku.
- Jaký je rozdíl mezi osobním ohodnocením žen a mužů na řadové pozici?
 - Porovnat platový tarif
 - Porovnat osobní příplatek přiznaný,
 - V případě rozdílu mezi ženami a muži doplnit do tabulky věk, péči o závislého člena rodiny. Sledovat, zda tyto proměnné mají vliv na rozdílný osobní příplatek.
- Jaké pozice v řadové zaměstnanecké populaci mají nejvyšší osobní ohodnocení? (dle pohlaví, věku)
- Jaká věková skupina má nejvyšší a naopak nejnižší osobní ohodnocení?
- Jaký je rozdíl mezi osobním ohodnocením žen a mužů na pozici vedoucích oddělení/vedoucí odboru?
 - Porovnat platový tarif
 - Porovnat osobní příplatek
 - Porovnat příplatky za vedení
 - Jsou muži a ženy na vedoucích pozicích zařazení do srovnatelné platové třídy a platového stupně?
- Jak jsou poskytovány mimořádné odměny?

¹ <https://www.mpsv.cz/cs/25032>



- Kdo čerpá mimořádné odměny z hlediska věku, pohlaví, organizační struktury?

► **Benefity**

- Jaká je skladba nabízených benefitů?
- Jsou benefity dostatečně různorodé (využijí je zaměstnanci/kyně všech věkových skupin, nejsou jednostranně zaměřené např. na sportovní aktivity, jsou dostatečné i pro potřeby osob zdravotně postižených apod.)?
- Jsou zaměstnanci/kyně o benefitech dostatečně informováni?
- Jaké benefity zaměstnanci/kyně nejvíce využívají?
- O jaké další benefity by měli zájem?

2.3 Sladování osobního a pracovního života

Proč se zkoumají možnosti 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/kyně objevují nové možnosti, jak efektivně vykonávat práci, aniž by tento efektivní výkon byl na újmu osobnímu a rodinnému životu zaměstnanců/kyň, a to obzvláště tehdy, nastanou-li v životě zaměstnanců/kyň složité životní situace.

Ze sladování pracovního a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost uvedeného institutu profitovat jak zaměstnanci/kyně, 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. Z tohoto důvodu jsou nástroje sladování osobního a pracovního života předmětem zkoumání auditu. Zásadní je zpětná vazba zaměstnanců/kyň, zejména protože výstupy auditu by měly obsahovat i doporučení na možné rozšíření či pozměnění nástrojů pro lepší sladování.

Nástrojem sladování, který ovlivňuje denní běh organizace, jsou flexibilní formy práce. Auditorický tým vyrozumí ze směrnic, případně jiných provozních dokumentů, jaké formy práce existují a jak přesně jsou nastavena jejich pravidla. Následně toto fungování ověří formou dotazníků a rozhovorů. Zásadní je informovanost zaměstnanců/kyň nejen o existujících možnostech flexibilních forem práce, ale také informovanost o pravidlech, za kterých je možné je využívat a jak o ně případně požádat, pokud se nejedná o plošně využívanou formu.

V návaznosti na flexibilní formy práce se dále auditorický tým věnuje dalším aktivitám umožňujícím lepší sladování osobního a pracovního života, rovněž zde dochází k průniku s otázkou benefitů. Důraz by měl být věnován zejména využití nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného člena rodiny, stejně tak jako managementu mateřské a rodičovské dovolené, tedy způsobům, jakým se KrÚ staví k procesům odchodu na mateřskou či rodičovskou dovolenou, jakým způsobem udržuje komunikaci se



zaměstnanci/kyněmi, kteří na mateřské či rodičovské dovolené jsou a jak probíhá následný návrat do pracovního procesu.

Jaké jsou zdroje pro zkoumání možností sladování osobního a pracovního života?

Dokumenty

- ▶ Pracovní řád
- ▶ Metodika personálního procesu či odpovídající dokument
- ▶ Organizační řád či odpovídající dokument
- ▶ Manuál pro zaměstnance či odpovídající dokument
- ▶ Scénáře pro řešení tíživé životní situace či odpovídající dokumenty
- ▶ Koncepce kvality a strategie pokud jsou zpracovány
- ▶ Směrnice upravující pravidla poskytování pracovního volna, příspěvků na dopravu a dalších, osobních kont, existují-li, pracovní doby

Otázky kladené v průběhu šetření mezi zaměstnanci/kyněmi

- ▶ Jak se vám daří sladit práci s osobním životem?
- ▶ Myslíte si, že úřad vychází vstříc potřebám zaměstnanců/kyň v otázce sladování osobního a pracovního života?
- ▶ Jaké flexibilní formy práce Váš zaměstnavatel nabízí?
 - Je hodnocena informovanost zaměstnanců/kyň, nejedná se o zdroj zjišťování, jaké formy existují - to vyplývá z analýzy dokumentů.
- ▶ Jaké další formy pracovního režimu byste uvítal/a?
- ▶ O jaké formy podpory ze strany zaměstnavatele v oblasti péče o dítě či závislou blízkou osobu máte zájem?

Co se zkoumá při identifikaci možností sladování osobního a pracovního života?

- ▶ Flexibilní formy práce
 - Jaké jsou flexibilní formy práce?
 - Je všem zaměstnancům/kyním umožněno nabízených forem práce využívat za stejných podmínek?
 - Vyhovují zaměstnancům/kyním dostupné flexibilní formy práce?
 - Jsou o flexibilních formách práce dostatečně informováni a vědí, jak je využívat či o ně požádat?
 - O jaké další flexibilní formy práce mají zaměstnanci/kyně zájem?
- ▶ Aktivity usnadňující kvalitnější sladování osobního a pracovního života
 - Jaké jsou dostupné nástroje sladování osobního a pracovního života?
 - Vyhovují zaměstnancům/kyním dostupné nástroje sladování osobního a pracovního života?



- O jaké další nástroje by měli zaměstnanci/kyně zájem?
 - Jaké formy podpory péče o dítě nebo blízkou závislou osobu úřad nabízí? Jsou o těchto formách zaměstnanci/kyně dostatečně informováni?
 - O jaké formy podpory péče o dítě nebo blízkou závislou osobu by měli zaměstnanci/kyně zájem?
- ▶ Management mateřské/rodičovské dovolené
- Jakým způsobem jsou nastaveny procesy odchodu a návratu zaměstnanců/kyň na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou?
 - Jakým způsobem je se zaměstnanci/kyněmi na mateřské či rodičovské dovolené udržován kontakt?

2.4 Kultura organizace a pracovního prostředí

Proč se zkoumá kultura organizace a pracovního prostředí?

Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců/kyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. V průběhu auditu je třeba se zaměřit zejména na přístup zaměstnanců/kyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.

V rámci dotazníkového šetření a zejména rozhovorů auditorský tým zjišťuje postoje zaměstnanců/kyň obecně k otázce rovných příležitostí (zda téma považují za důležité, co pro ně samotné znamená), dále zjišťuje obecnou míru znalosti příbuzných témat jako je diskriminace nebo např. sexuální obtěžování. Zejména v rozhovorech je vhodné využívat otázek položených nepřímo, např. požádat o definici diskriminace, hovořit o hypotetické situaci atd.

Auditorský tým na základě odpovědí v dotazníkovém šetření a sdělení z rozhovorů uchopí atmosféru KrÚ, porozumí tomu, jak se k sobě zaměstnanci/kyně stavějí navzájem, jaké jsou vztahy s nadřízenými apod. Na veškeré situace nahlíží s citlivým genderovým pohledem, tzn. hodnotí situace kriticky, uvědomuje si existenci mocenských rozdílů, počítá s tím, že každý člověk je alespoň do určité míry ovlivněn stereotypy apod.

Zkoumání se věnuje rovněž komunikaci mezi zaměstnanci/kyněmi a vedením úřadu, zejména v tom smyslu, zda se zaměstnanci/kyně nebojí poskytnout zpětnou vazbu a zda je zpětné vazbě nasloucháno.

Jaké jsou zdroje pro zkoumání kultury organizace a pracovního prostředí?

Dokumenty

- ▶ Dokumenty obsahující stanoviska vůči problematice rovných příležitostí (koncepční a strategické dokumenty)
- ▶ Etický kodex
- ▶ Další dokumenty související s aktivitami úřadu na poli rovných příležitostí (účasti v soutěžích, vyjádření)

Příklady otázek kladených v průběhu šetření zaměstnancům/kyním



- ▶ Jsou rovné příležitosti a možnosti sladování osobního a pracovního života pro úřad důležitým tématem?
- ▶ Existují na úřadě nějaké dokumenty, které se problematice rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života věnují?
- ▶
- ▶ Chová se k vám nadřizený/á s respektem?
- ▶ Je na úřadě dobrá atmosféra, jsou lidé přátelští a otevření?
- ▶ Setkal/a jste se v rámci úřadu s projevy diskriminace?
- ▶ Setkal/a jste se na úřadě se sexuálním obtěžováním?
- ▶ Jak byste takovou situaci řešil/a?

Co se zkoumá v kontextu kultury organizace a pracovního prostředí?

- ▶ Přístup k politice rovných příležitostí
 - Jak se úřad projevuje vůči otázkám rovnosti?
 - Jak úřad stanovuje cíle v oblasti usnadňování sladování osobního a pracovního života?
 - Nakolik se zaměstnanci/kyně ztotožňují s politikou rovnosti?
 - Myslí si zaměstnanci/kyně, že všichni mají na úřadu všeobecně srovnatelné podmínky?
- ▶ Systém komunikace
 - Jaká je úroveň komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi a vedením úřadu?
 - Jakým způsobem jsou zaměstnancům/kyním poskytovány informace?
 - Jak je udržován kontakt se stávajícími i bývalými zaměstnanci/kyněmi (v důchodu, na mateřské či rodičovské dovolené)?
 - Jsou zaměstnanci/kyně s úrovní komunikace spokojeni? Kde vidí případné možnosti vylepšení?
- ▶ Pracovní prostředí
 - Je na pracovišti udržována úroveň důstojnosti a je prostředí tolerantní vůči rozdílům?
 - Dochází k projevům diskriminace (na základě rodičovství, věku, pohlaví, zdravotního stavu, barvy pleti či původu, rasy, sexuální orientace, náboženského přesvědčení nebo politického přesvědčení)?
 - Setkali se zaměstnanci/kyně na pracovišti se sexuálním obtěžováním?

3. FÁZE REALIZACE AUDITU ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

3.1 Příprava

Příprava na provádění auditu rovných příležitostí v rámci KrÚ spočívá především v rozhodnutí audit provést a ujasnit si, zda se bude provádět plně interně či zda bude navázána spolupráce s externím dodavatelem, např. v částečné míře. Součástí přípravy je i určení zodpovědnosti za výběr auditorského týmu a obecné zaštitění auditu v případě, že bude probíhat interně, např. formou vytvoření pracovní skupiny či přidělení odpovědnosti vybranému oddělení.

3.1.1 Sestavení auditorského týmu

Auditorský tým by měl být vždy minimálně dvoučlenný. V případě organizace velikosti KrÚ je doporučeno, aby byl alespoň tři či čtyřčlenný. Jedna osoba je vždy pověřena vedením a dohlíží na kvalitní provádění zkoumání a poskytuje metodické a znalostní zajištění.

Vedoucí auditorského týmu je zodpovědný za koordinaci týmu a komunikaci v rámci KrÚ. Dohlíží na samotnou realizaci. Další členové týmu se podílejí na realizaci, sbírají data a provádí kvalitativní šetření formou rozhovorů. Vedoucí týmu po ukončení fáze sběru dat a rozhovorů určí oblasti analýzy, kterou členové týmu dále provádějí a spolupracují na psaní závěrečné zprávy.

Auditorský tým se rovněž dle potřeby schází a udržuje komunikaci, diskutuje o dílčích zjištěních a obecně mezi sebou sdílí veškeré relevantní informace, které mají vliv na průběh auditu či nastiňují plodné nebo zajímavé poznatky, které ještě mohou v průběhu auditu zkoumání nasměrovat jinam.

Je doporučeno, aby auditorský tým byl buď plně externí, nebo aby alespoň jeho vedoucí byl externí pracovník/ice se zkušeností s prováděním genderových auditů či jiných auditů diverzity nebo rovných příležitostí. Ostatní členové týmu mohou za předpokladu následující kvalifikace být z oddělení interního auditu úřadu.

Kvalifikace vedoucího týmu

- ▶ Vedoucí týmu má zkušenost s prováděním minimálně tří genderových auditů či jiných auditů diverzity nebo rovných příležitostí.
- ▶ Vedoucí týmu disponuje titulem z oboru Genderová studia a/nebo má řádné členství v Genderové expertní komoře ČR.

Kvalifikace ostatních členů týmu

- ▶ Další členové týmu mají zkušenost s prováděním dvou genderových auditů či jiných auditů diverzity nebo rovných příležitostí a/nebo personálních auditů či vnitřních kontrol v oblasti řízení lidských zdrojů.

3.1.2 Časový harmonogram

Před samotným zahájením provádění auditu vytvoří auditorský tým časový harmonogram, který bude dostatečně flexibilní a ponechá dostatek času pro všechny dílčí kroky. Harmonogram rovněž musí být předem prezentován a vzájemně schválen s osobou či osobami odpovědnými za iniciativu provádění auditu (pracovní skupina, oddělení).



Časový harmonogram bude brát v potaz časové vytížení zaměstnanců/kyň s ohledem na běh KrÚ a pravidelné jevy (svátky, prázdniny). Dále by měl auditorův tým při tvorbě harmonogramu ponechat dostatečný prostor pro třídění dat a prvotní analýzu.

Doporučený harmonogram auditu je následující:

Činnost	Délka provádění
Příprava auditu	3-4 týdny
Sběr odpovědí dotazníkového šetření	2 týdny
Analýza dotazníkového šetření	3-4 týdny
Individuální a skupinové rozhovory	2 týdny
Analýza informací získaných během individuálních a skupinových rozhovorů	2 týdny
Práce na závěrečné zprávě	2 týdny
Připomínkování a dokončení zprávy, prezentace výsledků	1 týden

3.2 Sběr dokumentů

Sběr dokumentů a jejich úvodní analýza je prvním krokem provádění auditu rovných příležitostí. Cílem tohoto prověření je zodpovězení některých základních otázek (velikost a personální složení úřadu, deklarovaný přístup k politice rovných příležitostí, existující nástroje pro sladování osobního a pracovního života) a připravení podkladů pro další zkoumání (dotazníky, rozhovory).

V případě provádění interního auditu rovných příležitostí v rámci KrÚ je zejména důležité tento krok nezanedbat a dokumenty získat v jejich nejnovějších podobách a úplnosti.

Auditorský tým provede sběr veřejných dokumentů na webových stránkách KrÚ, vezme v potaz výroční zprávy, účast na akcích typu soutěž Úřad půl na půl apod.

Následně provede sběr dokumentů interních, a to zejména ve spolupráci s odd. řízení lidských zdrojů.

Doporučený seznam dokumentů, které by auditorův tým měl zkoumat, je k dispozici níže. Dá se očekávat, že ne každá organizace bude všemi disponovat, avšak je vhodné nalézt co největší počet daných dokumentů a jejich ekvivalentů.

- ▶ Dokument k poslání a hodnotám organizace
- ▶ Etický kodex
- ▶ Sociální charta
- ▶ Organizační struktura - Organigram



- ▶ Pracovní řád
- ▶ Vzor pracovní smlouvy pro zaměstnance/kyně
- ▶ Směrnice pro agendu rovného zacházení a ochrany před diskriminací
- ▶ Směrnice k flexibilním formám práce a pružné pracovní době (dokument, kde jsou tyto informace ukotveny)
- ▶ Vzdělávací plány za roky 2016/2017 (skupinové i individuální)
- ▶ Kolektivní smlouva vč. dodatků
- ▶ Anonymní seznam osob, pracujících v organizaci (pouze pod kódy - a uvedení Muž/Žena, vč. jejich pracovních pozic a věku, uvedení případně OSZP osob, případně zda je někdo ze zaměstnanců/kyň v současné době na mateřské či rodičovské dovolené, či je pracující důchodce/kyně, zda pracuje na plný/částecný úvazek)
- ▶ Směrnice řízení lidských zdrojů
- ▶ Pokyny a dokumenty týkající se personální politiky
- ▶ Zpráva z dříve provedeného personálního auditu
- ▶ Zpráva z dříve provedeného genderového auditu
- ▶ Směrnice/Pokyn k interní komunikaci
- ▶ Směrnice/Pokyn ke krizové komunikaci
- ▶ Směrnice k managementu mateřské/rodičovské dovolené
- ▶ Směrnice pro evaluaci: výkonnosti, motivace, spokojenosti
- ▶ Hodnotící formulář prázdný - hodnocení pracovního výkonu
- ▶ Hodnotící formulář vyplněný (anonymizovaný)
- ▶ Příloha k rozhovoru se zaměstnancem/kyní (zápis o event. případné společné dohodě, společně nastavených cílech)
- ▶ Seznam aktivit pro podporu rovných příležitostí/společenské odpovědnosti a prorodinné politiky směrem dovnitř organizace i směrem ven - k široké veřejnosti
- ▶ Seznam dobročinných aktivit
- ▶ Seznam aktivit realizovaných pro lepší sladování osobního a pracovního života
- ▶ Systém benefitů
- ▶ Motivační systém
- ▶ Inzeráty na volná pracovní místa
- ▶ Směrnice o benefitech (příkl. výuce cizích jazyků apod.)
- ▶ Formulář při odchodu zaměstnanců/kyň - příp. mapování důvodů ukončení pracovního poměru
- ▶ Seznam rozvojových programů pro zaměstnance/kyně
- ▶ Směrnice/pokyn k adaptaci nových zaměstnanců/kyň (vstupní zaškolování, apod.)
- ▶ Evaluační dotazník pro vyhodnocování efektivity školení
- ▶ Interní/externí časopisy/newslettery apod.
- ▶ Dokumenty týkající se mentoringu
- ▶ Souhrnný seznam všech směrnic a pokynů



3.3 Sběr dat a jejich analýza

3.3.1 Obsahová analýza dat

Analýza dat hodnotí:

- ▶ Zakotvení principu rovných příležitostí a nediskriminace v dokumentech
 - Je princip nediskriminace a rovných příležitostí v dokumentech explicitně zmíněn?
 - Je v dokumentech vysvětleno, co je to diskriminace a rovné příležitosti?
 - Je někdo pověřen výkonem funkce k problematice rovných příležitostí a nediskriminace?
- ▶ Jazyk analyzovaných dokumentů
 - Je generické maskulinum používáno ve všech dokumentech? Jsou výjimky?
- ▶ Genderové statistiky
 - Vede si úřad statistiky dělené dle pohlaví, věku a zdravotního stavu?

3.3.2 Kvantitativní zkoumání (dotazníkové šetření)

Kvantitativní zkoumání formou dotazníkového šetření je jedním z možných nástrojů sběru dat. Informační hodnota výpovědí dotazníkového šetření je navýšena zajištěnou anonymitou. Pro dotazníkové šetření je doporučeno využívat online nástroje, přičemž některé z nich jsou i volně dostupné, např. Google Forms, SurveyMonkey.

Dotazníkové šetření by při distribuci mezi zaměstnance/kyně vždy mělo být opatřeno stručným a jasným vysvětlením svého účelu, tzn. že se týká probíhajícího auditu rovných příležitostí, je anonymní, je prostorem pro zaměstnance/kyně vyjádřit se k danému tématu. Dále je vhodné zdůraznit, že jejich přínos je velmi důležitý a v závislosti na celkových výsledcích auditu by měl přinést pro ně žádoucí změny či opatření. Dalším nástrojem podpory větší návratnosti dotazníků je informace o tom, jak dlouho vyplnění zaměstnanci/kyni zabere (např. 20 minut - v závislosti na množství otázek), aby si mohli vyhradit čas a nebyli nuceni vyplňování ukončit před kompletací.

Buď v úvodu, nebo na konci dotazníkového šetření jsou respondenti/tky požádáni o vyplnění otázek určených k demografické identifikaci, tedy pohlaví, věk (postačí určit věkové skupiny, např. do 35 let, 36-45 let, 46-55 let, 55 a více let), pracovní zařazení (řadový/á zaměstnanec/kyně, případně referent/ka a vedoucí - nedoporučuje se další stupňování, neboť takové by mohlo vést k dojmu, že je možné respondenta/tku identifikovat) a případně úroveň vzdělání.

Samotné otázky budou rozděleny do čtyř tematických celků (personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života, kultura organizace). Otázky mohou být uzavřené, polootevřené a otevřené.

Otázky budou mimo demografických charakteristik označeny jako nepovinné pro podporu vyšší návratnosti.

V odpovědi na uzavřenou otázku vybírají respondenti/tky z daných odpovědí. Může se jednat např. o škálu ztotožnění se s daným tvrzením jako je volba mezi „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“, případně



„nevím“. Polootevřená otázka by byla rovněž rozšířena o možnost „jiné“, kde se respondenti/tky mohou vyjádřit vlastními slovy.

Uzavřené a polootevřené otázky rovněž mohou mít formu „multiple choice,“ což znamená, že z počtu možných odpovědí mohou respondenti/tky zvolit několik.

Otevřené otázky pak ponechávají prostor pro slovní vyjádření respondentů/tek. Otevřené otázky mohou být zdrojem zajímavých poznatků, avšak není vhodné jich do dotazníku zahrnout mnoho. Příliš velké množství otevřených otázek může respondenty/tky odradit svou náročností na vyplňování a zároveň následně ztěžuje kvantitativní analýzu dat.

Doporučení pro sestavování dotazníkových otázek:

- ▶ Otázky jsou jednoduše formulované a ptají se vždy jen na jednu věc.
- ▶ V otázkách není používán odborný jazyk.
- ▶ Otázky jsou seřazeny tak, že v úvodu mají spíše jednodušší, lehčí povahu. Problematická témata (sexuální obtěžování apod.) jsou zařazena v druhé až třetí třetině dotazníku.

3.3.3 Kvalitativní zkoumání (rozhovory)

V rámci kvalitativního šetření proběhnou individuální rozhovory a rozhovory skupinové, tzv. fokus group. Kvalitativní šetření se zaměstnanci/kyněmi KrÚ tvoří významnou část zkoumání auditu, kdy dochází k doplnění a ověření informací získaných v průběhu analýzy dokumentů a dotazníkového šetření.

Pro potřeby auditu rovných příležitostí je vhodné zvolit polostrukturovaný rozhovor, kdy tazatel/ka disponuje souhrnem otázek a témat, které mají být v průběhu rozhovoru zodpovězeny či diskutovány, ale dle konkrétního průběhu rozhovoru je dle potřeby upravuje, mění jejich pořadí apod. Dalším možným typem rozhovoru je rozhovor hloubkový či otevřený rozhovor, který se vyznačuje nižší či minimální úrovní dané struktury a umožňuje tazatelovi/ce a respondentovi/ce detailně hovořit o konkrétní zkušenosti či problému.

Otázky mohou být rovněž využity pro rozhovory skupinové (fokusní skupina), kdy konkrétní skladba respondentů/tek zajistí unikátní pohled na problematiku.

Do fokusních skupin budou pozváni zaměstnaní s určitým společným charakteristickým rysem. S ohledem na řešená témata auditu rovných příležitostí to budou následující skupiny:

- ▶ Pečující osoby mezi zaměstnanými (jak o děti do 10 let věku, tak o závislého člena rodiny, ženy i muži)
- ▶ Rodiče, kteří se v průběhu 2 let vrátili z rodičovské nebo mateřské dovolené zpět do práce
- ▶ Zaměstnaní do 30 let věku (ženy i muži)
- ▶ Zaměstnaní nad 50 let věku (ženy i muži)
- ▶ Dojíždějící osoby
- ▶ Vedoucí pracovníci a pracovníci na úrovni vedoucí oddělení



Fokusní skupina je tvořena 8-10 účastníky a účastnicemi. Zásadním předpokladem je, že účastníci se osoby jsou na stejné úrovni, v jedné fokusní skupině se neobjevují řadoví zaměstnanci/kyně a vedoucí pracovníci/ice. Toto pravidlo je dodrženo i v případě, že se nejedná o pracovníky a pracovnice ze stejného odboru/oddělení.

Při přípravě individuálních rozhovorů je třeba určit, jakým způsobem budou respondenti/ky vybíráni a s kolika budou rozhovory provedeny. Bez ohledu na konečné množství probíhajících rozhovorů (ideálně zvolené procentuální hodnotou z celkového množství zaměstnanců/kyň, a to minimálně 5 %) by však výběr měl být reprezentativní, což znamená, že rozhovory budou uskutečněny se zaměstnanci/kyněmi napříč věkovými kategoriemi, budou zastoupena obě pohlaví a bude se jednat o zaměstnance/kyně na řadových i vedoucích pozicích.

Dále je doporučeno zachovávat do jisté míry poměrné zastoupení každé výše zmíněné kategorie ve výběru respondentů/tek v relativitě ke skutečným počtům zaměstnanců/kyň. Pokud je výběr proveden tímto způsobem, jedná se o výběr stratifikovaný. Pro zachování anonymity získá auditorský tým seznam zaměstnanců/kyň pouze s relevantními informacemi, tedy pouze s osobním číslem, informací o pohlaví, datem narození a indikátorem, zda se nachází na řadové či vedoucí pozici.

Tato data umožní auditorskému týmu provést anonymní, stratifikovaný výběr respondentů/tek pro rozhovory.

Vzorová situace výběru zaměstnanců/kyň pro individuální rozhovory na základě věkových skupin

Předpoklad: rozhovory jsou prováděny s 5 % zaměstnanců/kyň, zaměstnanců/kyň celkem je 400 - jedná se o 20 rozhovorů.

Věk	Do 35 let	36-45 let	46-55 let	55+
Zaměstnanci/kyně celkem	27 %	32 %	26 %	15 %
Poměrem odpovídající počet zaměstnanců/kyň pro rozhovor	5	6	5	4

Průběh individuálního rozhovoru

Zaměstnanci/kyně vybraní pro rozhovor by měli být o tomto informováni s předstihem. Následuje sladění termínů.

Tazatel/ka by vždy měl být na rozhovor připraven. K rozhovoru přistupuje se znalostmi získanými z úvodní analýzy, tedy analýzy dokumentů a případně analýzy dotazníkového šetření, pokud proběhlo. V případě, že byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru, má k dispozici tzv. scénář otázek (viz příloha), se kterými je dobře seznámen a zná jejich seřazení.



Prostředí konání rozhovoru by mělo být soukromé a přiměřeně příjemné či pohodlné. Je třeba eliminovat rozptýlení, jako jsou telefony, kolidující schůzky apod. Na rozhovor by také měl být vyhrazen dostatečně dlouhý čas.

V úvodu tazatel/ka vysvětlí, jaké je téma a cíl rozhovoru, za jakým účelem je pořádán a jak bude s výpověďmi nakládáno. Vysvětlí svoji pozici a uvede další potřebné informace, jako je např. vysvětlení záznamu (poznámky či nahrávka) nebo informovaný souhlas s ním.

Zásady, které by měly být v průběhu rozhovoru dodržovány, aby rozhovor probíhal korektně a zejména přinesl zajímavé a věrohodné poznatky:

- ▶ Otázky jsou stručné a srozumitelné. Vždy se dotazují jen na jednu věc.
- ▶ Tazatel/ka nevyjadřuje svůj souhlas či nesouhlas s respondentem/kou. Má neutrální, nezávislý zájem o vše, co respondent/ka říká.
- ▶ Klade otázky srozumitelně a tak, aby vedly k podpoře rozhovoru a detailnějšímu sdělení („Mohl/a byste to více rozvést?“ „Napadá Vás k tomu ještě něco dalšího?“).
- ▶ Neptá se na teoretické poznatky, ale na konkrétní postoje a myšlenky.
- ▶ Nebojí se využít ticho. Nechá respondenta/ku přemýšlet, nenaplňuje hned tichou chvíli vlastním povídáním, dá respondentovi/ce šanci si na něco vzpomenou a něco dodat.
- ▶ Podporuje sdělení respondenta/ky „naivitou,“ tedy nechá si věci vysvětlit („Jak funguje pružná pracovní doba?“).
- ▶ Nepřerušuje, neprojevuje se příliš hlasitě nebo bodře.
- ▶ Dokáže navést rozhovor zpět k tématu pomocí obratných a zdvořilých pobídnutí: „Před chvílkou jste zmínil/a, že...“, „Mohli bychom se ještě vrátit k této zajímavé situaci“.

Mezi chyby, které mohou průběh rozhovoru poškodit a respondenta/ku odradit patří:

- ▶ Kladení sugestivních otázek („Situace X je asi dobrá, ne?“).
- ▶ Netrpělivost, dávání najevo, že dané téma tazatele/ku nebaví.
- ▶ Vnucování vlastních vhledů a názorů, zejména když vede respondenta/ku ke snaze říkat to, co si myslí, že chce tazatel/ka slyšet.

V závěru rozhovoru nezapomene tazatel/ka poděkovat, případně zopakovat informace z úvodu rozhovoru o tom, jak se bude s poznatky zacházet.

Tazatel/ka si následně vyhradí část pro práci s poznámkami a pro srovnání myšlenek. Doplní do svých poznámek různé poznatky a nápady, které z uskutečněného rozhovoru okamžitě vyplývají.

3.3.4 Analýza dat

Existuje řada způsobů, jak analyzovat sebraná data. Pro účely auditu rovných příležitostí je nejvhodnější kvalitativní obsahová či tematická analýza. To znamená, že poznatky jsou



nahlíženy v kontextech a analýza se soustředí především na dílčí tematické celky, které byly v počátku provádění auditu určeny.

Analýza dokumentů a statistik

Součástí analýzy dokumentů a dostupných statistik je ověření míry jejich genderové citlivosti a citlivosti vůči rovnému zacházení obecně. Auditori ohodnotí, kolik sebraných dokumentů se vůbec otázkám rovnosti věnuje a jak detailně. Otázka rovnosti by měla být zakomponována minimálně do Etického kodexu či odpovídajícího dokumentu a měla by se rovněž objevovat ve strategických dokumentech, stejně tak jako v různých metodikách a příručkách, které se věnují personálnímu procesu. To však není seznam vyčerpávající - cílem tzv. gender-mainstreamingu je právě uvědomění si rozdílů a prostorů pro nerovné zacházení na všech úrovních jednání.

Analýza dokumentů by se měla minimálně soustředit na:

- ▶ Cíle KrÚ v otázce rovnosti a sladování osobního života, jejich zanesení do fungování instituce.
- ▶ Vývoj prosazování genderové rovnosti, současné kroky.
- ▶ Nastavení personálního procesu a možná úskalí či naopak dobrá praxe.
- ▶ Metody (směrnice, systémy hodnocení) ovlivňující odměňování a čerpání benefitů.
- ▶ Použití genderově citlivého jazyka, tedy používání obou jazykových rodů (zaměstnanec a zaměstnankyně, úředník a úřednice), případně upozornění v úvodu dokumentu, že pokud je termín použit v mužském rodě, myslí se tím zároveň i rod ženský.

Statistiky vedené samotným KrÚ slouží k vytvoření jasnějšího obrazu organizace a jako podklad pro další rozhodování při výběru nástrojů zkoumání. Je však možné ohodnotit i existenci statistik a jejich strukturu. Je důležité, aby KrÚ vedl statistiky s ohledem na pohlaví, zvláštní stav, vzdělání, pracovní pozici apod., a to tak, aby se tyto charakteristiky daly dobře kombinovat. Platí to pochopitelně i pro statistiky platové.

Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření vygeneruje značné množství dat, ze kterých je vhodné vytvořit matici. Míra odpovědí na otázky je sumarizována procentuálně a graficky znázorněna. V průběhu analýzy dat z dotazníkového šetření je však důležité nahlížet na výsledky v kontextu, zejména formou křížové kontroly (cross check) mezi otázkami a mezi otázkami a identifikačními prvky. Zjednodušeně to znamená, že analyzujeme nejen míru dané odpovědi, ale i genderové, věkové a poziční rozložení těchto odpovědí.

Otázky týkající se např. situace zaměstnanců/kyň v předdůchodovém věku budou mít vždy důležitou věkovou dimenzi. Pro otázky zkoumající výskyt sexuálního obtěžování bude důležité jak pohlaví respondentů/tek, tak jejich pozice (vedoucí, řadový/á). Při analýze se tak tým zaměří na rozdíly v míře hodnocení a jejich celkový výskyt.

3.4 Třídění a archivace dat

Třídění dat probíhá na základě vybraných metod sběru, tzn. jsou shromážděna data získaná z dokumentů, z dotazníkového šetření, proběhlo-li, a z rozhovorů.

Auditorský tým dodržuje pravidla bezpečnosti elektronických dat dle daných předpisů a zachází s fyzickými dokumenty (poznámky z rozhovorů, vytištěné drafty apod.) dle spisového a skartačního řádu KrÚ.

Dotazníkové šetření je vždy anonymní.

Zápisy rozhovorů jsou anonymizované a nikdy nejsou označeny pravým jménem respondenta/ky. Auditorský tým v průběhu organizačních kroků (výběr respondentů/tek, plánování rozhovoru, představení se) přijde do kontaktu se jménem respondenta/ky, avšak nezaznamenává ho tak, aby bylo možné okamžitě jméno spojit se záznamem či analýzou odpovědí.




3.5 Závěrečná zpráva

Závěrečná zpráva z auditu pokryje veškeré zkoumané tematické oblasti. Součástí zprávy je objasnění východisek provádění auditu, jeho cíle a další dílčí informace odpovídající situaci - např. reflexe opakování auditu, změny, ke kterým došlo od posledního zkoumání apod.

Závěrečná zpráva je strukturována dle zkoumaných oblastí auditu a každou popisuje formou pozitivních a negativních zjištění. Negativní zjištění jsou vždy doplněna o návrh opatření.

Je rovněž možné využít škálu hodnocení závažnosti negativních zjištění, např. na základě rizika, které způsobují (závažné zjištění - porušení antidiskriminačního zákona apod.).

Příklad kategorizace rizik:

Významnost rizika		Popis
Vysoké riziko		Velmi závažné zjištění (doporučení řešit okamžitě - nastavit nápravná a preventivní opatření). Vysoká významnost - zjištění, které představuje značné riziko.
Střední riziko		Střední významnost - zjištění, které představuje střední riziko.
Nízké riziko		Nízká významnost - zjištění, které představuje malé riziko, nicméně auditorský tým ho považuje za nutné uvést.



4. POUŽITÉ ZDROJE

Pavlík, P.(2007): Metodika genderového auditu krajského úřadu, Praha.
<http://www.otevrenaspolecnost.cz/knihovna/otevrenka/prosazovani-genderove-rovnosti/metodika-genderoveho-audit-u-krajsky-urad1.pdf>

Standard Genderového auditu - Úřad vlády České republiky, Odbor lidských práv a ochrana menšin

Reinharz, S. (1992). Feminist methods in social research, New York

Příručka pro implementaci rovných příležitostí žen a mužů a principů gender mainstreamingu ve veřejné správě v České republice (Gender studies o.p.s.)

5. SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

Zkratka	Pojem
Audit	Audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života
KrÚ	Krajský úřad Kraje Vysočina
OČR	Ošetřování člena rodiny
MD	Mateřská dovolená
Respondent/ka	Respondent a respondentka
RD	Rodičovská dovolená
Zaměstnanec/kyně; zam.	Zaměstnanec a zaměstnankyně



6. PŘÍLOHY

VZOROVÝ DOTAZNÍK

Identifikační otázky:

Pohlaví: Žena/muž

Věk: do 35 let, 36- 45, 46-55, 55+

Pracovní zařazení: vedoucí zaměstnanec/kyně (zástupci/kyně ředitele - ředitel/ky sekci, vedoucí odborů, vedoucí oddělení), řadový zaměstnanec/řadová zaměstnankyně

Vzdělání: ZŠ/SŠ/Vyšší odborné/VŠ bakalářské/VŠ magisterské a vyšší (doktorské)

Personální politika

- 1) Myslíte si, že zaměstnanci a zaměstnankyně Krajského úřadu mají všeobecně srovnatelné pracovní podmínky?
 - Ano, mají srovnatelné podmínky
 - Ne, ženy mají všeobecně horší podmínky než muži
 - Ne, muži mají všeobecně horší podmínky než ženy
 - Ne, mladší mají všeobecně horší podmínky než starší
 - Ne, starší mají všeobecně horší podmínky než mladší
 - Nevím, nedokáži odpovědět
- 2) Domníváte se, že vedení úřadu při výběru uchazečů/uchazeček na pozice stejné úrovně té Vaší dává přednost určité skupině osob? Které? (možno zaškrtnout více odpovědí)
 - Nedává přednost žádné skupině osob
 - Mladším osobám
 - Ženám
 - Mužům
 - Osobám se staršími dětmi
 - Bezdětným osobám
 - Starším osobám
 - Osobám se zdravotním postižením
 - Nevím, nedokáži odpovědět
- 3) Byli jste v průběhu vstupního pohovoru dotazováni/y na svou rodinnou/osobní situaci nebo na plány týkající se vašeho soukromého života?
 - Ano, byl/a
 - Ne, nebyl/a
 - Nepamatuji se
- 4) Nabízí Váš zaměstnavatel vzdělávací aktivity věnované rovným příležitostem nebo sladování soukromého a pracovního života?
 - Ano
 - Ne



- Nevím
- 5) Chcete nám sdělit další informace k personální politice zaměstnavatele nad rámec výše uvedených otázek?
-

Kariérní postup, odměňování a hodnocení práce

- 6) Domníváte se, že vedení Vašeho úřadu dává přednost určité skupině osob v průběhu výběrových řízení? (možno zaškrtnout více odpovědí)
 - Nedává přednost žádné skupině osob
 - Mladším osobám
 - Ženám
 - Mužům
 - Osobám se staršími dětmi
 - Bezdětným osobám
 - Starším osobám
 - Osobám se zdravotním postižením
 - Nevím, nedokáži odpovědět
- 7) Pokud byste měl/a zájem, máte v rámci krajského úřadu možnost kariérního postupu?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím, nedokáži odpovědět
- 8) Je Vám Vaším nadřízeným/nadřízenou k Vaší práci poskytována pravidelná zpětná vazba?
 - Ano, moje nadřízená/můj nadřízený mi poskytuje pravidelnou zpětnou vazbu
 - Poskytování zpětné vazby k mé práci probíhá nepravidelně
 - Neprobíhá žádná forma zpětné vazby
 - Nevím, nedokáži odpovědět
- 9) Pokud zpětná vazba probíhá, domníváte se, že probíhá objektivně?
 - Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím, nedokáži odpovědět
- 10) Domníváte se, že je některá z následujících skupin zaměstnaných na KrÚ finančně lépe ohodnocena (např. formou odměn, osobních příplatků, apod.) než ostatní? (možno zaškrtnout více odpovědí)
 - Žádná skupina osob
 - Mladší osoby
 - Ženy



- Muži
- Osoby se staršími dětmi
- Bezdětné osoby
- Starší osoby
- Osoby se zdravotním postižením
- Nevím, nedokáži odpovědět

11) Napadá Vás k tomuto tématu něco, co máte zájem sdělit?

-
-

Slad'ování soukromého a pracovního života

12) Vychází KrÚ vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce slad'ování soukromého a pracovního života (např. poskytováním benefitů určených na podporu slad'ování, snížením úvazku podle potřeby, pružnou pracovní dobou apod.)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokáži posoudit

13) Jakým způsobem jste informováni o existenci a možnosti využívání benefitů určených pro slad'ování pracovního a soukromého života?

-

14) Jaké benefity nejčastěji využíváte? Máte o nějaké další benefity zájem?

-

15) Je nařízená práce přesčas nad rámec 4týdenního vyrovnávacího období pravidelnou součástí Vašeho zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne
- Nevím, nedokáži posoudit

16) Jaké z následujících flexibilních forem práce Váš zaměstnavatel nabízí? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- Čtyřtýdenní vyrovnávací období se stanoveným počtem odpracovaných hodin
- Pružnou pracovní dobu s pevným středem (volitelný začátek a konec pracovní doby)
- Zkrácenou pracovní dobu (např. 20 hodin týdně)
- Občasnou práci z domova ve výjimečných případech
- Pravidelnou práci z domova

17) Jaký typ pružného pracovního režimu byste měl/a osobně zájem využívat? (možno zaškrtnout více odpovědí)



- Vyhovuje mi současně využívaný pracovní režim (=konto pracovní doby= čtyřtýdenní vyrovnávací období= Stanovená čtyřtýdenní pracovní doba u zaměstnavatele je 160 hodin.)
 - Stlačený pracovní týden (např. 40 hodin ve čtyřech dnech)
 - Zkrácenou pracovní dobu (např. 20 hodin týdně)
 - Občasnou práci z domova ve výjimečných případech
 - Pravidelnou práci z domova
- 18) Bylo by v případě potřeby (např. péče o osobu blízkou, zdravotní problémy apod.) snadné domluvit s Vaším zaměstnavatelem změnu pracovního režimu (např. zkrácení pracovní doby, práci z domu, apod.)?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
 - Nevím, nedokáži posoudit
- 19) Jak udržuje KrÚ kontakt se zaměstnanými na mateřské či rodičovské dovolené nebo v průběhu dlouhodobé pracovní neschopnosti?
- Nabídka činnosti v rámci dohody o provedení práce dohody o pracovní činnosti
 - Pozvánky na akce
 - Zasílání Razítkovin pro osoby na rodičovské/mateřské/na dlouhodobém pracovním volnu
 - Nabídka vzdělávání
 - Žádný kontakt není udržován
 - Nevím, nedokáži posoudit
- 20) Jakou formu podpory ze strany zaměstnavatele v oblasti péči o dítě byste uvítal/a? (možno zaškrtnout více odpovědí)?
- Netýká se mě, neplánuji děti/mám již starší děti
 - Místo v dětské skupině pro děti zaměstnanců/kyň (zařízení pro děti ve věku 12 měsíců až 6 let fungující v jednodušším režimu než mateřská školka)
 - Finanční příspěvek na zajištění péče o dítě předškolního věku
 - Průběžný mentoring se stávajícím zaměstnancem/kyní, který/á má zkušenost se slad'ováním práce a rodiny
 - Uzavření dohody o provedení práce/pracovní činnosti po dobu péče o dítě předškolního věku
 - Možnost využít krátkodobého nebo příležitostného hlídání dítěte zajištěného zaměstnavatelem
 - Rodinný koutek (místnost na pracovišti, kde můžete v mimořádných případech pečovat o někoho z rodiny a přitom pracovat)
- 21) Jakou formu podpory ze strany zaměstnavatele byste uvítal/a v oblasti péči o další blízkou závislou osobu (mimo péče o dítě). (Možno zaškrtnout více odpovědí.)
- Finanční příspěvek na zajištění péče
 - Možnost dočasného zkrácení pracovního úvazku
 - Pravidelná práce z domova
 - Občasná práce z domova



- Neplacené volno po dobu péče o závislé členy rodiny
- Specializované poradenství, jak postupovat při zajištění péče (finanční, zdravotní, sociální otázky)
- Vzdělávací akce ohledně péče o osoby blízké
- Svépomocná skupina zaměstnanců, kteří řeší obdobnou situaci
- Jinou formu (doplňte):
- Netýká se mě

22) Napadá Vás k tématu sladování práce a rodiny něco, co máte zájem sdělit?

-

Kultura pracovního prostředí

23) Jsou rovné příležitosti a sladování na KrÚ důležitým tématem?

- Ano, rovné příležitosti a sladování jsou důležitým tématem KrÚ
- Ano, rovné příležitosti a sladování jsou důležitým tématem KrÚ, ale mě osobně toto téma nezajímá
- Ne, rovné příležitosti a sladování nejsou důležitým tématem KrÚ
- Nevím, nedokážu odpovědět

24) Má KrÚ zpracovaný nějaký dokument, který řeší rovné příležitosti a sladování zaměstnanců a zaměstnankyň?

- Ano, nějaký dokument máme, ale nevybavuji si jeho název
- Ano, dokument se jmenuje _____
- Ne, žádný dokument neznám

25) Souhlasíte s tvrzením, že pracovní vztahy na KrÚ jsou velmi dobré (zaměstnanci/kyně si pomáhají, jsou přátelští)?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

26) Chová se k Vám Váš nadřízený/Vaše nadřízená důstojně a s respektem?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

27) Setkal/a jste se v rámci zaměstnání na KrÚ s projevy diskriminace?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

29) Pokud jste se s projevy diskriminace setkali, tak s jakými? Diskriminace z důvodu

- rodičovství
- věku



- pohlaví
- zdravotního stavu
- rasy či původu
- sexuální orientace
- náboženského přesvědčení
- politického přesvědčení

28) Setkal/a jste se na Vašem úřadu s nějakou formou sexuálního obtěžování (nevhodné/urážlivé chování se sexuálním podtextem)?

- Ano, setkal/a jsem se v rámci úřadu se sexuálním obtěžováním ze strany zaměstnance/kyně k druhé/mu
- Ano, setkal/a jsem se v úřadu se sexuálním obtěžováním ze strany klienta/klientky/občana/občanky
- Ano, slyšel/a jsem, že byl někdo obtěžován
- Nikdy jsem neslyšel/a, že by se něco takového na úřadu stalo

29) V situaci, kdy bych se setkal/a s případem sexuálního obtěžování:

- Obrátil/a bych se na svého/svou nadřízeného/nou
- Obrátil/a bych se na konzultační místo (odd. řízení lidských zdrojů)
- Dal/a bych podnět do schránky důvěry
- Řešil/a bych situaci sám/sama
- Nevím, jak bych reagoval/a

30) Jak jste spokojen/a s komunikací uvnitř krajského úřadu?

- Rozhodně spokojen/a
- Spíše spokojen/a
- Spíše nespokojen/a
- Rozhodně nespokojen/a

31) Kdybyste měl/a možnost a pravomoc, co byste zlepšil/a na Vašem pracovišti?

-



VZOROVÝ SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU ŘADOVÉHO ZAMĚSTNANCE/ŘADOVÉ ZAMĚSTNANKYNĚ

Tento dokument používá výraz „respondent“ pro označení zaměstnanců a zaměstnankyň účastnících se rozhovoru.

Časová dotace: 1-1,5 hodina

ÚVOD (MAX. 5 MINUT)

- ▶ Auditor/auditorka se respondentovi představí a poděkuje za účast. Vysvětlí funkci rozhovoru v rámci auditu.
- ▶ Krátce představí strukturu auditu - např. že již došlo k dotazníkovému šetření, pokud tomu tak je.
- ▶ Vysvětlí, že diskuse se sice zaznamenává (zápis, nahrávka), ale všechny informace, které budou v diskuzi získány, budou citovány bez uvedení jména či jiných identifikačních údajů.
- ▶ Auditor/auditorka vysvětlí, že neexistuje žádná „špatná odpověď“ na otázky - zajímá se o žitou skutečnost respondenta, vlastní zkušenosti, unikátní pohled na situaci.

PŘEDSTAVENÍ VLASTNÍ POZICE (MAX. 5 MINUT)

Respondent je požádán v krátkosti popsat svoji pozici - délku působení na úřadě, typ úvazku, specifika rodinné či osobní situace relevantní pro potřeby sladování osobního a pracovního života (péče o děti, o osobu blízkou, odchod či návrat z mateřské/rodičovské dovolené, zdravotní stav).

DÍLČÍ ČÁST - SLADOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA (CCA 10 MINUT)

1. Myslíte si, že úřad **umožňuje sladit** práci s osobním a rodinným životem tak, aby byli zaměstnanci a zaměstnankyně spokojeni?
 - Jak se vám daří sladit váš osobní život s tím pracovním?
2. Jak vnímáte **pružnou pracovní dobu**, či možnost pracovat z domova?
 - Funguje to na úřadě? Je dostatečný rozsah? Jsou transparentní procesy - kdo ne/může využívat, za jakých podmínek, z jakých důvodů?
3. Stará se zaměstnavatel o rodiče, kteří jsou na MD/RD nebo se z ní vracejí do práce? Pokud ano, jak?



4. **Přesčasy:** Vyžaduje se od vás, abyste zůstávali v práci rámcem pracovní doby? (jak často, jak dlouho, jaké jsou kompenzace, jak to vnímáte?)

DÍLČÍ ČÁST - ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A DISKRIMINACE (CCA 10 MINUT)

5. Jaký je podle vás úřad jako zaměstnavatel z hlediska dodržování rovných příležitostí? (do jaké míry je to aktivita vedení úřadu a do jaké míry ji berete sami za svou)
6. Setkali jste se někdy na úřadu s **diskriminací** vy osobně nebo víte o takovém případě, který se stal někomu jinému? Čeho se to týkalo, můžete to popsat? - vysvětlit, co může být diskriminací, šikanou, obtěžováním myšleno?
7. Kdyby se objevila šikana či obtěžování, jak myslíte, že by se to mělo řešit?
- Má úřad nějaký jasný, předem vypracovaný postup?
 - Pokud se nějaký takový problém řešil, myslíte, že se řešil správně?
 - Jak se měl podle vás řešit?
8. Mají muži a ženy stejnou možnost ve vaší organizaci se prosadit? Je k nim uplatňován stejný přístup?
9. Myslíte si, že je na úřadu dostatek žen ve vedení?
10. Myslíte si, že muži a ženy mají stejné platy? Víte o nějakém případě, že by muži a ženy nebyli stejně ohodnoceni za stejnou nebo podobnou práci (platově, případně jinými nefinančními benefity - služební auto, telefon, notebook...)?

VZDĚLÁVÁNÍ, MOŽNOSTI (KARIÉRNÍHO) RŮSTU, OHODNOCENÍ (CCA 15 MINUT)

11. Jak hodnotíte možnost **kariérního postupu** na úřadě (obecně a ve vztahu k rodičům, ženám, případně dalším znevýhodněným skupinám...)?
12. Zachází se se všemi stejně při přijímání do Zaměstnání?



13. Jak je to postup v případě propouštění nebo odchodu ze zaměstnání? (např. v souvislosti s důchodovým věkem)?
14. Účastnili jste se nějakého vzdělávání k rovným příležitostem nebo sladování?
15. Jste spokojeni s možností osobního hodnocení za Váš pracovní výkon?
16. Jak probíhá hodnocení?
- Víte, za co jste odměňováni?
 - Jak jste motivováni ke své práci?
 - Vyhovuje vám tento systém? Vybavujete si nějaké situace, kdy jste měli pocit, že jste byli hodnoceni nespravedlivě?

DÍLČÍ ČÁST - KOMUNIKACE (CCA 10 MINUT)

17. Máte jako zaměstnanci/kyně možnost dávat svým nadřízeným zpětnou vazbu či hodnocení a vyjadřovat se k chodu úřadu?
18. Jaký přístup je ze strany úřadu k zaměstnaným, kteří mají nějaké připomínky nebo stížnosti?
19. Myslíte si, že atmosféra na úřadě je přátelská vůči různým lidem z hlediska pohlaví, věku, národnosti, sexuální orientace?
- Proč - uveďte příklady (komunikuje např. někdo otevřeně svou sexuální orientaci?).
20. Pokud byste potřebovali řešit nějakou stížnost, víte na koho se obrátit? Vyhovuje vám tento způsob?
21. Existují na úřadě nějaké neformální skupiny lidí, kteří se setkávají, ať za účelem práce, či vzdělávání, odpočinku nebo nějakého společného zájmu?
- Jaké to jsou a kdo je jejich členem?
 - Jak vznikly? (rodiče, ženy, muži, starší lidé..)



- Může mít ne/účast v těchto skupinách vliv na rovné zacházení (přístup k informacím, kariérní postup...)?

PROSTOR NA OTÁZKY

Je něco, na co byste se vy sami chtěli zeptat?

Auditor/auditorka poděkuje respondentovi za čas a sdílené informace, zopakuje cíl jejich využití.



SCÉNÁŘ INDIVIDUÁLNÍHO ROZHOVORU VEDOUcíHO ZAMĚSTNANCE/VEDOUcí ZAMĚSTNANKYNĚ

Tento dokument používá výraz „respondent“ pro označení zaměstnanců a zaměstnankyň účastnících se rozhovoru.

Časová dotace: 1-1,5 hodiny

ÚVOD (MAX. 5 MINUT)

- ▶ Auditor/auditorka se respondentovi představí a poděkuje za účast. Vysvětlí funkci rozhovoru v rámci auditu.
- ▶ Krátce představí strukturu auditu - např. že již došlo k dotazníkovému šetření, pokud tomu tak je.
- ▶ Vysvětlí, že diskuse se sice zaznamenává (zápis, nahrávka), ale všechny informace, které budou v diskusi získány budou citovány bez uvedení jména či jiných identifikačních údajů.
- ▶ Auditor/auditorka vysvětlí, že neexistuje žádná „špatná odpověď“ na otázky - zajímá se o žitou skutečnost respondenta, vlastní zkušenosti, unikátní pohled na situaci.

PŘEDSTAVENÍ VLASTNÍ POZICE (MAX. 5 MINUT)

Respondent je požádán v krátkosti popsat svoji pozici - délku působení na úřadě, typ úvazku, specifika rodinné či osobní situace relevantní pro potřeby sladování osobního a pracovního života (péče o děti, o osobu blízkou, odchod či návrat z mateřské/rodičovské dovolené, zdravotní stav).

DÍLČÍ ČÁST - SLADOVÁNÍ OSOBNÍHO A PRACOVNÍHO ŽIVOTA (CCA 15 MINUT)

1. Myslíte si, že úřad **umožňuje** sladit práci s osobním a rodinným životem tak, aby byli zaměstnanci a zaměstnankyně spokojeni?
 - Jak se vám daří sladit váš osobní život s tím pracovním?
 - Jak to řešíte vůči svým **podřízeným**? Řešíte ve svém oddělení i to, jak se zaměstnancům/kyním daří harmonizovat soukromý a pracovní život, a jak zvládají např. úroveň stresu či náročnost práce?
2. Co pro vás (z pozice vedoucí/ho) znamenají zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří **odcházejí/jsou/vrací se z MD/RD**?
 - Jak s nimi komunikujete?
 - Jak to se k procesu odchodu stavíte?
 - Jak řešíte návrat?



3. Jak vnímáte pružnou pracovní dobu, či možnost pracovat z domova?
 - Funguje to na úřadě? Je dostatečný rozsah? Jsou transparentní procesy - kdo ne/může využívat, za jakých podmínek, z jakých důvodů?
4. **Přesčasy:** Vyžaduje se od vás, abyste zůstávali v práci rámcem pracovní doby? (jak často, jak dlouho, jaké jsou kompenzace, jak to vnímáte?)

DÍLČÍ ČÁST - ROVNÉ PŘÍLEŽITOSTI A DISKRIMINACE (CCA 10 MINUT)

5. Jaký je podle vás úřad jako zaměstnavatel z hlediska dodržování rovných příležitostí? (do jaké míry je to aktivita vedení úřadu a do jaké míry ji berete sami za svou)
6. Setkali jste se někdy na úřadu s **diskriminací** vy osobně nebo víte o takovém případě, který se stal někomu jinému? Čeho se to týkalo, můžete to popsat? - vysvětlit, co může být diskriminací, šikanou, obtěžování myšleno?
7. Kdyby se objevila šikana či obtěžování, jak myslíte, že by se to mělo řešit?
 - Má úřad nějaký jasný, předem vypracovaný postup?
 - Pokud se nějaký takový problém řešil, myslíte, že se řešil správně?
 - Jak se měl podle vás řešit?
8. Mají muži a ženy stejnou možnost ve vaší organizaci se prosadit? Je k nim uplatňován stejný přístup?
9. Myslíte si, že je na úřadu dostatek žen ve vedení?
10. Myslíte si, že muži a ženy mají stejné platy? Víte o nějakém případě, že by muži a ženy nebyli stejně ohodnoceni za stejnou nebo podobnou práci (platově, případně jinými nefinančními benefity - služební auto, telefon, notebook...)?



VZDĚLÁVÁNÍ, MOŽNOSTI (KARIÉRNÍHO) RŮSTU, OHODNOCENÍ (CCA 15 MINUT)

11. Jak hodnotíte možnost **kariérního postupu** na úřadě (obecně a ve vztahu k rodičům, ženám, případně dalším znevýhodněným skupinám...)?
12. Zachází se se všemi stejně při přijímání do zaměstnání?
13. Jak je to postup v případě propouštění nebo odchodu ze zaměstnání? (např. v souvislosti s důchodovým věkem)?
14. Účastnil/a jste se nějakého vzdělávání k rovným příležitostem nebo sladování?
15. Jste spokojen/a s možností osobního hodnocení za Váš pracovní výkon?
16. Jak probíhá **hodnocení**?
 - Víte, za co jste odměňován/a?
 - Jak jste motivován/a ke své práci?
 - Vyhovuje vám tento **system**? Vybavujete si nějaké situace, kdy jste měl/a pocit, že jste byla hodnocena nespravedlivě?
17. Jak se stavíte k hodnocení svých podřízených?
 - Na základě čeho se rozhodujete, komu navrhnete a jak vysoký osobní příplatek?

DÍLČÍ ČÁST - KOMUNIKACE (CCA 10 MINUT)

18. Máte jako zaměstnanci/kyně možnost dávat svým nadřízeným zpětnou vazbu či hodnocení a vyjadřovat se k chodu úřadu?
19. Jaký přístup je ze strany úřadu k zaměstnaným, kteří mají nějaké připomínky nebo stížnosti?



20. Myslíte si, že atmosféra na úřadě je přátelská vůči různým lidem z hlediska pohlaví, věku, národnosti, sexuální orientace?

- Proč - uveďte příklady (komunikuje např. někdo otevřeně svou sexuální orientací?).

21. Pokud byste potřeboval/a řešit nějakou **stížnost**, víte na koho se obrátit? Vyhovuje vám tento způsob?

22. Existují na úřadě nějaké **neformální skupiny lidí**, kteří se setkávají, ať za účelem práce, či vzdělávání, odpočinku nebo nějakého společného zájmu?

- Jaké to jsou a kdo je jejich členem?
- Jak vznikly?
- Může mít ne/účast v těchto skupinách vliv na rovné zacházení (přístup k informacím, kariérní postup...)?

PROSTOR NA OTÁZKY

Je něco, na co byste se vy sami chtěli zeptat?

Auditor/auditorka poděkuje respondentovi za čas a sdílené informace, zopakuje cíl jejich využití.