



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zpráva nezávislého auditora

o ověření rovných příležitostí a oblastí
vytváření příležitostí pro sladování
osobního a pracovního života
zaměstnankyň a zaměstnanců
v podmínkách **Krajského úřadu Kraje
Vysočina**

Realizováno v rámci projektu reg. č.
CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059
Z teorie do praxe - rovnost a sladování
v podmínkách Krajského úřadu Kraje
Vysočina

Datum vydání: 30. 11. 2017

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. Seznam zkratk	1
2. Shrnutí průběhu Auditů rovných příležitostí	2
2.1 Poděkování.....	2
2.2 Východiska auditu.....	2
2.2.1 Předmět auditu	2
2.2.2 Harmonogram auditu.....	3
2.2.3 Auditorský tým	3
2.3 Účel auditu rovných příležitostí	3
2.4 Metodika auditu rovných příležitostí.....	5
2.4.1 Prověření dokumentace	5
2.4.2 Dotazníkové šetření	6
2.4.3 Individuální a skupinové rozhovory	7
2.4.4 Kvalitativní tematická analýza	7
2.4.5 Kritéria pro určení významnosti rizika	8
3. Analytická část	9
3.1 Kontextová analýza.....	9
3.1.1 Kraj Vysočina.....	9
3.1.2 Demografické charakteristiky Kraje Vysočina	10
3.1.3 Krajský úřad Kraje Vysočina	10
3.1.4 Právní předpisy upravující poměry zaměstnanců/kyň Krajského úřadu Kraje Vysočina z hlediska rovných příležitostí	11
3.1.5 Aktivity orgánů státu v oblasti rovných příležitostí s možným dopadem na politiku rovných příležitostí Krajského úřadu Kraje vysočina	11
3.2 Cíle organizace z hlediska rovných příležitostí	13
3.2.1 Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina	13
3.2.2 Další cíle a ukotvení postojů k rovným příležitostem KrÚ	13
3.3 Prověření dokumentace.....	15
3.4 Personální politika	16
3.4.1 Analýza struktury a personálního obsazení úřadu	16
3.4.2 Oslovení a proces výběru nových zaměstnanců/kyň.....	22
3.4.3 Proces propouštění a odchod zaměstnanců/kyň	25



3.4.4	Vzdělávání a kariérní rozvoj	27
3.4.5	Age management ve vztahu k genderu, věková diverzita a age management	30
3.4.6	Souhrn zjištění a doporučení v oblasti personální politiky	32
3.5	Hodnocení a odměňování	37
3.5.1	System hodnocení	37
3.5.2	Odměňování	39
3.5.3	Benefity	42
3.5.4	Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce	44
3.6	Slad'ování osobního a pracovního života.....	46
3.6.1	Flexibilní formy práce	46
3.6.2	Aktivity usnadňující kvalitnější slad'ování práce a rodiny/osobního života ...	49
3.6.3	Management mateřské/rodičovské dovolené	53
3.6.4	Souhrn zjištění v oblasti Slad'ování pracovního a rodinného/osobního života	54
3.7	Kultura organizace a pracovního prostředí.....	58
3.7.1	Přístup k politice rovných příležitostí	58
3.7.2	System komunikace	61
3.7.3	Pracovní prostředí	63
3.7.4	Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí.....	65
4.	Souhrn hlavních zjištění a doporučení	68
5.	Identifikace dobrých praxí	78
5.1	Personální politika	78
5.2	Hodnocení a odměňování	78
5.3	Slad'ování osobního a pracovního života.....	79
5.4	Kultura organizace a pracovní prostředí.....	79
6.	Doporučená literatura	80



1. SEZNAM ZKRATEK

Zkratka	Pojem
Audit	Audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina
Audit rovných příležitostí	Audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina
KrÚ	Krajský úřad Kraje Vysočina
Odd. ŘLZ	Oddělení řízení lidských zdrojů (Krajského úřadu Kraje Vysočina)
OZP	Osoba se zdravotním postižením
Strategie	Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina
Respondent/ka	Respondent a respondentka
Výroční zpráva	Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016
Zaměstnanec/kyně	Zaměstnanec a zaměstnankyně



2. SHRNU TÍ PRŮBĚHU AUDITU ROVNÝCH PŘÍLEŽITOSTÍ

2.1 Poděkování

Auditorský tým společnosti BDO Audit s.r.o. by rád poděkoval Krajskému úřadu Kraje Vysočina za poskytnutí součinnosti při provádění auditu rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále také „audit rovných příležitostí“). Auditorský tým děkuje zejména řediteli krajského úřadu panu Mgr. Ing. Zdeňkovi Kadlecovi, dr. h. c. a paní Ing. Bc. Ivaně Hanákové Kosourové, DiS., vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů za vstřícnost při organizaci a průběhu auditu, a také všem dalším zaměstnancům a zaměstnankyním oddělení řízení lidských zdrojů. Poděkování patří také zaměstnancům a zaměstnankyním Krajského úřadu Kraje Vysočina (dále také „KrÚ“), kteří auditorskému týmu poskytli cenné informace prostřednictvím dotazníkového šetření, a také těm, kteří se zúčastnili individuálních a skupinových rozhovorů.

Auditorský tým by také rád poděkoval paní Ing. Lence Matouškové, koordinátorce projektu Z teorie do praxe - rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina.

2.2 Východiska auditu

2.2.1 Předmět auditu

Předmět ověření je možné tematicky rozdělit na čtyři celky. Prvním z nich je personální politika KrÚ ve vztahu k rovným příležitostem. Druhým celkem je problematika hodnocení a finančního odměňování zaměstnanců/kyň. Třetí celek se týká možnosti sladování osobního a pracovního života v kontextu KrÚ. Posledním celkem je pak kultura organizace a pracovního prostředí KrÚ.

Audit rovných příležitostí byl prováděn na základě smlouvy uzavřené mezi společností BDO Audit s.r.o. a Krajem Vysočina. Audit rovných příležitostí je aktivita financovaná v rámci projektu Z teorie do praxe - rovnost a sladování v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina financovaného z Evropského sociálního fondu Operačního programu Zaměstnanost (registrační číslo projektu CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_027/0003059).



2.2.2 Harmonogram auditu

Audit probíhal v následujících termínech.

Činnost	Termín
Příprava auditu	25. 5. - 26. 6. 2017
Sběr odpovědí dotazníkového šetření	28. 6. - 17. 7. 2017
Analýza dotazníkového šetření	17. 7. - 11. 9. 2017
Individuální a skupinové rozhovory	26. 9. - 9. 10. 2017
Analýza informací získaných během individuálních a skupinových rozhovorů	10. 10. - 30. 10. 2017
Předání návrhu zpráv k připomínkám klientovi	2. 11. 2017
Prezentace obsahu návrhu zprávy klientovi	9. 11. 2017
Předání finální verze zprávy	30. 11. 2017

Audit na místě se uskutečnil v sídle Krajského úřadu Kraje Vysočina, Žižkova 57, 587 33 Jihlava.

2.2.3 Auditorický tým

Zodpovědný partner a kontrolor kvality: Ing. Ondřej Šnejdar

Vedoucí auditorického týmu: Mgr. Johana Jonáková

Auditorský tým: Mgr. Stanislav Klika
Ing. Marie Hanušová
Bc. Diana Nohelová

Pokud je v auditorické zprávě používáno slovo „auditorky“, rozumí se tím auditorky a auditor, kteří tvořili součást auditorického týmu. Tým tak přistoupil k proaktivnímu používání jazyka, který reflektuje poměr mužů a žen v auditorickém týmu.

2.3 Účel 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.

Přestože se audit primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí, jeho cílem je 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.

Audit rovných příležitostí je vhodný pro všechny typy zaměstnavatelů bez ohledu na dosavadní zkušenosti s politikou rovných příležitostí. Cílem auditu rovných příležitostí je identifikace oblastí vhodných ke zlepšení a vytvoření individuálního plánu, jak v organizaci dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, 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.

Výstupem auditu je závěrečná zpráva, která shrnuje stav naplňování rovných příležitostí u zaměstnavatele a identifikuje oblasti, u nichž lze nalézt možnosti zlepšení nebo které mohou naopak sloužit jako příklad dobré praxe.

Metodika auditu vychází primárně ze Standardu genderového auditu¹ vydaného Úřadem vlády České republiky v roce 2015. Dodržuje postupy a rozsah dané výše uvedeným Standardem. Obsahově se audit nicméně zaměřil nejen na rovné příležitosti žen a mužů, ale na rovné příležitosti v širším slova smyslu.

¹ Dostupné z <https://www.vlada.cz/cz/-138750>



2.4 Metodika auditu rovných příležitostí

2.4.1 Prověření dokumentace

V průběhu auditu auditorky analyzovaly následující dokumenty KrÚ:

- ▶ Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- ▶ Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina za rok 2016,
- ▶ Koncepce kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016 - 2017,
- ▶ Pracovní řád,
- ▶ Metodika personálního procesu,
- ▶ Organizační řád platný od 1. 6. 2017,
- ▶ Manuál pro zaměstnance,
- ▶ Scénář pro řešení tíživé životní situace,
- ▶ Zadání úkolu pracovnímu týmu jmenovanému 1. 12. 2016 - Péče o zaměstnankyně a zaměstnance Kraje Vysočina zařazených do Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- ▶ Dotazníky pro hodnocení zaměstnanců,
- ▶ Dotazníky pro hodnocení mentoringu,
- ▶ Směrnice o poskytování pracovního volna ze zdravotních a sociálních důvodů,
- ▶ Směrnice, kterou se provádí nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,
- ▶ Směrnice o příspěvku zaměstnavatele osobám se zdravotním postižením,
- ▶ Směrnice upravující pravidla hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců,
- ▶ Směrnice o příspěvku na dopravu,
- ▶ Směrnice o osobních kontech zaměstnanců,
- ▶ Směrnice upravující evidenci přítomnosti na pracovišti a evidenci pracovní doby,
- ▶ Směrnice o pravidlech, kterými se řídí činnost pracovních týmů pro řešení úkolů přesahující působnost jednoho odboru nebo samostatného oddělení Krajského úřadu Kraje Vysočina,
- ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanoví jednotné pracovní oblečení pro zaměstnance s pracovním zařazením „řidič“,
- ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovuje organizační struktura,
- ▶ Příkaz ředitele o nařízeném pracovním volnu z důvodu překážek na straně zaměstnavatele,

- ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovují čtyři po sobě jdoucí týdny pro účely evidence pružné pracovní doby v období od 12. 12. 2016 do 10. 12. 2017,
- ▶ vypsaná výběrová řízení na volné pozice na webových stránkách KrÚ.

Podkladem pro audit byly také statistické přehledy stavu zaměstnanců/kyň. Přehledy zahrnovaly informace o věku, pohlaví, úrovni pozic a daného zastoupení, vzdělanostní struktury a sumární stavy zaměstnankyň a zaměstnanců a jejich průměrné výdělky. Auditorky také prověřily obsah oficiálních webových stránek Kraje Vysočina.

Analýza výše zmíněných dokumentů, statistik a informací byla základním východiskem pro přípravu dotazníkového šetření a dále pro realizaci auditu na místě, včetně individuálních a skupinových rozhovorů se zaměstnanci/kyněmi zařazenými do KrÚ.

2.4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo uskutečněno jako kvantitativní část auditu.

Bylo připraveno tak, aby analýza odpovědí umožnila popsat všechny oblasti, které byly v rámci auditu zkoumány. Dotazníkové šetření probíhalo elektronicky. Zaměstnanci/kyně obdrželi výzvu k vyplnění v e-mailu od ředitele KrÚ pana Mgr. Ing. Zdeňka Kadlece, dr. h. c. Následný sběr odpovědí probíhal skrze online nástroj Google Forms.

V dotazníkovém šetření bylo získáno celkem 273 odpovědí, což odpovídá 62 % počtu zaměstnanců/kyň, kteří byli v dané době na KrÚ zaměstnáni.

Z těchto respondentů/tek se jednalo o 95 mužů (34,8 %) a 178 žen (65,2 %), což blíže odpovídá zastoupení zaměstnanců/kyň.

Rovněž věkové složení odpovídajících reflektuje věkové rozložení zaměstnaných Krajského úřadu. K mírnému vychýlení došlo ve věkových skupinách do 35ti let a ve věku 36-45 let, kdy skupina do 35ti let odpovídala méně a skupina ve věku 36-45 let zase více.

Rozložení odpovědí ve vztahu k pracovnímu zařazení respondentů/ek pak odpovídá poměru vedoucích pracovníků a pracovníků (15%) zcela.

Dotazník se skládal z celkem 32 otázek, z nichž 3 sloužily k identifikaci základních demografických vlastností respondenta/ky (věk, pohlaví, pracovní zařazení). Zároveň to byly jediné otázky, které museli respondenti/tky vyplnit. Zbývajících 29 otázek měli respondenti/ky možnost v případě potřeby ponechat bez odpovědi. Tento postup auditorky použily s cílem zajistit vyšší návratnost dotazníků.

Při odpovídání na celkem 17 otázek volili respondenti/tky jednu z nabízených možností. Byla využita standardizovaná škála ztotožnění se s daným tvrzením, tedy možnosti „rozhodně souhlasím“, „spíše souhlasím“, „spíše nesouhlasím“ a „rozhodně nesouhlasím“. Otázky byly také doplněny možností „nevím“ nebo „jiné“ s polem pro upřesňující slovní odpověď.

Auditorky dále do dotazníku zahrnuly otázky typu „multiple choice“ čili takové, u kterých měli respondenti/ky možnost zvolit více odpovědí.

Každý tematický okruh dotazníku uzavírala otevřená otázka (celkem tedy 4 takové otázky), která poskytovala respondentům/kám prostor k volnému slovnímu komentáři.



2.4.3 Individuální a skupinové rozhovory²

Individuální a skupinové rozhovory byly uskutečněny jako kvalitativní část auditu.

V průběhu auditu bylo uskutečněno celkem 23 individuálních rozhovorů, z nichž 20 bylo uskutečněno se zaměstnanci/kyněmi KrÚ na základě stratifikovaného výběru. Pro zajištění dostatečné věkové diverzity proběhl výběr náhodně ve 4 věkových skupinách zaměstnanců/kyň (mladších 35 let, v letech od 36 do 45, v letech od 46 do 55, a starších 55 let). Celkem 3 rozhovory byly zaměřeny na vedení úřadu a proběhly proto s ředitelem KrÚ panem Mgr. Ing. Zdeňkem Kadlecem, dr. h. c., s vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů Ing. Ivanou Hanákovou Kosourovou a s dalším členem grémia ředitele. Individuální rozhovory trvaly 60 až 90 minut.

Individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi sloužily především k získání cenných dat a individuálních pohledů jedinců na situaci na KrÚ. Rozhovory s ředitelem KrÚ a vedoucí oddělení řízení lidských zdrojů kromě toho sloužily i jako doplňující zdroj informací o zavedených procesech a jako zdroj hlubšího porozumění cílů KrÚ v oblasti rovných příležitostí a sladování pracovního a osobního života.

Skupinové rozhovory proběhly dvakrát, jednou se zaměstnanci/kyněmi na vedoucích pozicích, podruhé s řadovými zaměstnanci/kyněmi, aby byla zajištěna co možná největší otevřenost přítomných a ochota sdělit postřehy a zkušenosti. Skupinového rozhovoru s vedoucími zaměstnanci/kyněmi se účastnilo 8 vedoucích, skupinového rozhovoru s řadovými zaměstnanci/kyněmi se účastnilo 5 zaměstnanců/kyň. Rozhovory trvaly 90 minut.

2.4.4 Kvalitativní tematická analýza




Výstupy z individuálních a skupinových rozhovorů byly následně analyzovány kvalitativní tematickou analýzou. Kvalitativní tematická analýza umožňuje hloubkový pohled na dostupné informace a jejich porozumění v kontextu předem daných tematických celků, se kterými se během daného výzkumu pracuje.

² Skupinové rozhovory mohou být rovněž nazývány *focus group*.



2.4.5 Kritéria pro určení významnosti rizika

Jednotlivá zjištění uvedená v této zprávě jsou kategorizována z hlediska jejich významu dle níže uvedené tabulky.

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.



3. ANALYTICKÁ ČÁST

Analytická část závěrečné zprávy obsahuje rozbor personálních procesů na KrÚ z hlediska rovných příležitostí dle předem definovaných tematických oblastí. Patří mezi ně nábor a výběr zaměstnaných, vzdělávání, kariérní postup, odměňování (bonusy, benefity, osobní ohodnocení), komunikace v organizaci, úpravy flexibilních forem práce, diverzita pracovních týmů, možnosti sladování osobního a pracovního života, diskriminace, šikana a sexuální obtěžování. Protože se jedná o vzájemně propojené oblasti, auditorky se vyjadřují k některým tématům ve více kapitolách této části zprávy.

3.1 Kontextová analýza

3.1.1 Kraj Vysočina

Kraj je územní společenství občanů, kterému náleží právo na samosprávu, kterou vykonává v rozsahu stanoveném zákonem a v souladu s potřebami kraje. Úkolem kraje je péče o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. Při výkonu všech činností musí kraj chránit veřejný zájem.

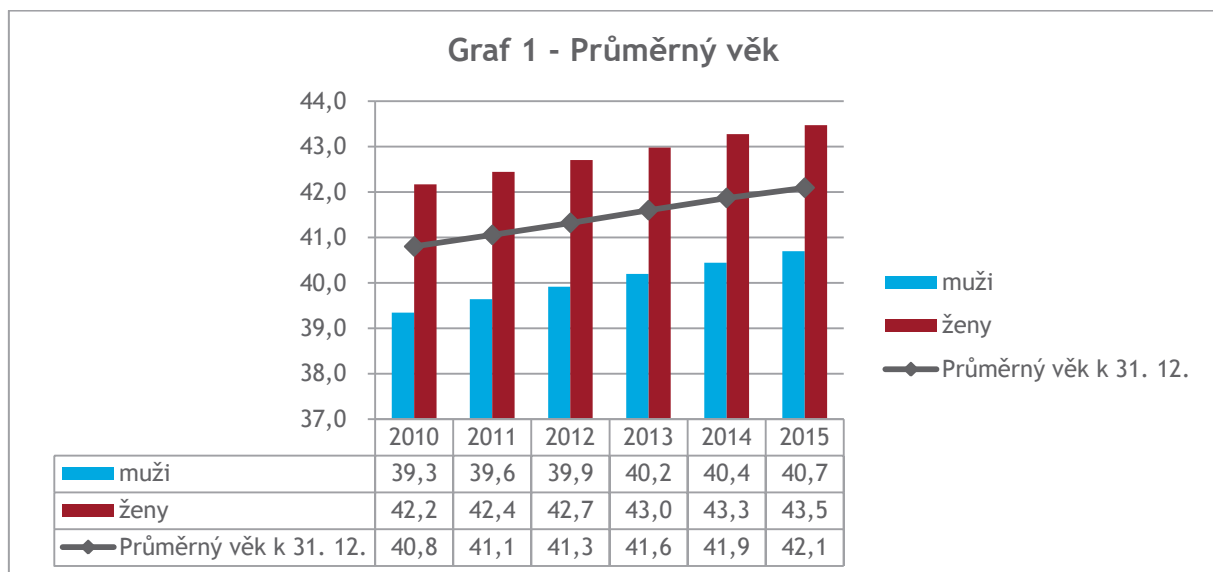
Kraj Vysočina je jedním ze 14 krajů České republiky (včetně hlavního města Prahy). Jeho území tvoří pět okresů, a to Havlíčkův Brod, Jihlava, Pelhřimov, Třebíč a Žďár nad Sázavou. Na severu sousedí s Pardubickým krajem, na jihovýchodě s Jihomoravským krajem, na jihozápadě s Jihočeským krajem a na severozápadě sousedí se Středočeským krajem. Sídlem kraje je Statutární město Jihlava.

3.1.2 Demografické charakteristiky Kraje Vysočina

V Kraji Vysočina žilo podle dat Českého statistického úřadu k 31. 12. 2016 celkem 508 952 obyvatel. Z nich bylo 49,65 % mužů a 50,35 % žen.

Jak je patrné z níže uvedeného grafu 1, průměrný věk obyvatel se mezi léty 2010 a 2015 zvýšil o 3,2 %, přičemž toto zvýšení je u obou pohlaví v podstatě stejné (rozdíl je menší než 0,5%). Průměrný věk žen dosahoval 43,5 roku v roce 2015, což je o 2,8 let více než u mužů.

Graf 1 - Průměrný věk obyvatel Kraje Vysočina v letech 2010 - 2015



Míra ekonomické aktivity u žen byla výrazně nižší než u mužů. Z celkové populace žen v kraji bylo pouze 50,1 % ekonomicky aktivních, naproti tomu ekonomicky aktivních mužů bylo 68 %.

Stejně tak podíl žen na celkové zaměstnanosti byl na úrovni 41,19 % oproti 58,8 % podílu u mužů. Podíl žen v nezaměstnané populaci Kraje Vysočina byl vyšší než v případě mužů. Nezaměstnané ženy tvoří 64,1 % z celkově nezaměstnaných obyvatel kraje.

Podobně i obecná míra nezaměstnanosti vychází výrazně v neprospěch žen. V případě mužské populace byla míra nezaměstnanosti na úrovni pouhých 3 %, zatímco podíl nezaměstnaných žen byl ve výši 6,8 %.

Průměrná měsíční mzda žen za rok 2015 byla na úrovni 21 363 Kč a mediánová mzda činila 19 636 Kč, obě tyto částky byly hluboko pod hodnotami mužské populace (průměr 28 549 Kč, medián 25 294 Kč). Naproti tomu je růst jak průměrných, tak mediánových mezd v letech 2010 až 2015 výrazně vyšší než v případě mužů (v případě průměrných mezd dokonce dvojnásobný).

3.1.3 Krajský úřad Kraje Vysočina

Krajský úřad Kraje Vysočina je orgánem kraje ve smyslu § 1 odst. 3 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích. Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem kraje a radou kraje a napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. Krajský úřad



vykonává také přenesenou působnost (agendy státní správy) s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu.

Krajský úřad tvoří ředitel a další zaměstnanci/kyně kraje zařazení do krajského úřadu. Ředitel krajského úřadu stojí v jeho čele a za plnění svých úkolů odpovídá hejtmanovi kraje. Ředitel krajského úřadu vykonává vůči zaměstnancům a zaměstnankyním kraje zařazeným do krajského úřadu funkci statutárního orgánu zaměstnavatele, je jejich nadřízeným a stanovuje jim platy.

V krajském úřadě bylo k 1. 6. 2017 zaměstnáno 440 osob, z toho 278 žen a 162 mužů.

3.1.4 Právní předpisy upravující poměry zaměstnanců/kyň Krajského úřadu Kraje Vysočina z hlediska rovných příležitostí

Právní poměry zaměstnanců/kyň kraje zařazených do krajského úřadu se obecně řídí zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Podle § 16 zákoníku práce jsou zaměstnavatelé povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžitě hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

V pracovněprávních vztazích je zakázána jakákoliv diskriminace, zejména diskriminace z důvodu pohlaví, těhotenství, mateřství, otcovství nebo pohlavní identifikace, sexuální orientace, rasového nebo etnického původu, národnosti, státního občanství, sociálního původu, rodu, jazyka, zdravotního stavu, věku, náboženství či víry, majetku, manželského a rodinného stavu a vztahu nebo povinností k rodině, politického nebo jiného smýšlení, členství a činnosti v politických stranách nebo politických hnutích, v odborových organizacích nebo organizacích zaměstnavatelů.

Právní prostředky ochrany před diskriminací v pracovněprávních vztazích upravuje zákon č. 198/2009 Sb., o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací. Zákon umožňuje, aby se ten, jehož práva vyplývající z práva na rovné zacházení nebo zákazu diskriminace byla jednáním jiného dotčena, domáhal soudní cestou upuštění od diskriminace, odstranění diskriminačních zásahů a poskytnutí přiměřeného zadostiučinění.

Pro úředníky a úřednice (zaměstnance/kyně zařazené do krajského úřadu a podílející se na výkonu správních činností) se použije také zvláštní právní úprava zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků. Z hlediska rovných příležitostí je podstatná zejména podrobná úprava přijímání úředníků a úřednic do pracovního poměru a systém jejich vzdělávání.

Oblasti rovných příležitostí se dotýká také regulace zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti. Ten v této souvislosti příkazuje zaměstnavatelům zajišťovat rovné zacházení se všemi fyzickými osobami uplatňujícími právo na zaměstnání.

3.1.5 Aktivity orgánů státu v oblasti rovných příležitostí s možným dopadem na politiku rovných příležitostí Krajského úřadu Kraje vysočina

Při vládě České republiky je zřízeno několik poradních orgánů, které se zabývají problematikou rovných příležitostí, např. Rada vlády pro národnostní menšiny, Vládní výbor pro zdravotně postižené občany a Rada vlády pro rovnost mužů a žen. V rámci vládní politiky rovných příležitostí lze citovat například Vládní strategii pro rovnost žen a mužů



v České republice na léta 2014 - 2020, v rámci které je rovnost žen a mužů vnímána jako jedna ze základních hodnot, na nichž je postavena demokratická společnost. Podle této strategie má prosazování rovnosti žena a mužů nejen lidsko-právní rozměr, ale také zásadní význam pro hospodářský růst, prosperitu a konkurenceschopnost.

Z uvedeného je patrné, že podpora politiky rovných příležitostí je na vládní úrovni vnímána jako zásadní pro naplňování postulátu demokratického právního řádu a ústavních principů České republiky. Tato podpora se uskutečňuje jak právní regulací, tak nepřímou regulací prostřednictvím nástrojů jako jsou např. dotace. Vláda také aktivně spolupracuje s důležitými partnery z nestátního sektoru. Vládní politika tak má výrazný vliv na formování politik rovných příležitostí územních samosprávných celků.



3.2 Cíle organizace z hlediska rovných příležitostí

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.

3.2.1 Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina

Základním dokumentem, kterým KrÚ vymezuje svoji pozici vůči politice rovných příležitostí, je Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina (dále také „Strategie“). Tento dokument vznikl 15. 8. 2016 a definuje hlavní cíle KrÚ v oblasti rovných příležitostí.

Rovné příležitosti jsou ve Strategii definovány jako zajištění *„rovné startovní čáry pro všechny bez ohledu na národnost, pohlaví, barvu pleti, etnický nebo sociální původ, jazyk, náboženství nebo víru, politické či jiné názory, majetek, rodinný původ, zdravotní stav, věk, vzhled nebo sexuální orientaci“*.³

Hlavním cílem KrÚ v oblasti rovných příležitostí, který vyplývá ze Strategie, je především být dobrým zaměstnavatelem, který respektuje práva a zájmy všech svých zaměstnanců, tak aby pomáhal spoluutvářet harmonickou společnost.

3.2.2 Další cíle a ukotvení postojů k rovným příležitostem KrÚ

Další cíle KrÚ ve vztahu k rovným příležitostem jsou formulovány v Koncepti kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016 - 2017. Strategický cíl 1 *„Řídíme úřad na profesionální úrovni“*⁴ a Strategický cíl 3 *„Dbáme na rozvoj a prosperitu kraje se společenskou odpovědností“*⁵ obsahují aktivity podporující další rozvoj rovných příležitostí a možností sladování osobního a pracovního života.

KrÚ disponuje Etickým kodexem, v jehož plném znění v části 3 Profesionál, 3. 3 Veřejná a soukromá činnost je uvedeno:

„Zaměstnanec Kraje Vysočina se při výkonu své pracovní i soukromé činnosti neztotožňuje s jakýmkoli projevy diskriminace z důvodu národnosti, pohlaví, barvy pleti, etnického nebo sociálního původu, jazyka, náboženství nebo víry, politických či jiných názorů,

³ Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina, s. 5

⁴ Koncepte kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina, s. 5

⁵ Koncepte kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina, s. 9



majetku, rodinného původu, zdravotního postižení, věku, nebo sexuální orientace. Aktivně podporuje omezení jakéhokoliv projevu diskriminace“.⁶

V části 3 Profesionál, 3. 5 Vstřícnost a přívětivost vůči klientům je dále uvedeno:

„Každý zaměstnanec Kraje Vysočina, zejména vedoucí zaměstnanec, aktivně podporuje respekt k rovným příležitostem.“⁷

Nejen samotnou existenci Etického kodexu KrÚ ale zejména konkrétní ukotvení hodnot týkajících se antidiskriminačního jednání a podpory rovných příležitostí hodnotí auditorky pozitivně. KrÚ má samostatnou sekci věnovanou právě rovným příležitostem také na svých webových stránkách⁸.

⁶ Etický kodex zaměstnanců Kraje Vysočina

⁷ Etický kodex zaměstnanců Kraje Vysočina

⁸ Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/rovne%2Dprilezitosti%2Da%2Dnbs%2Dsladovani/ds-303752/p1=91261>



3.3 Prověření dokumentace

V počáteční fázi auditu provedly auditorky sběr volně dostupných i interních dokumentů KrÚ. Prvotní analýza dokumentů umožnila získat základní, ověřitelné odpovědi na některé klíčové otázky. Cílem obsahové analýzy těchto dokumentů bylo porozumět procesům relevantním pro předmět ověřování, tedy problematice rovných příležitostí a sladování osobního a pracovního života. Dále analýza umožnila ohodnotit, nakolik jsou zásady dodržování rovných příležitostí v těchto dokumentech zakotveny.

Součástí analýzy dokumentů bylo také ověření míry genderové citlivosti dokumentů. Auditorky ověřovaly, zda je v dokumentech využíváno generického maskulina, tedy výhradního užívání označení pozic a osob v mužském rodě.

3.4 Personální politika

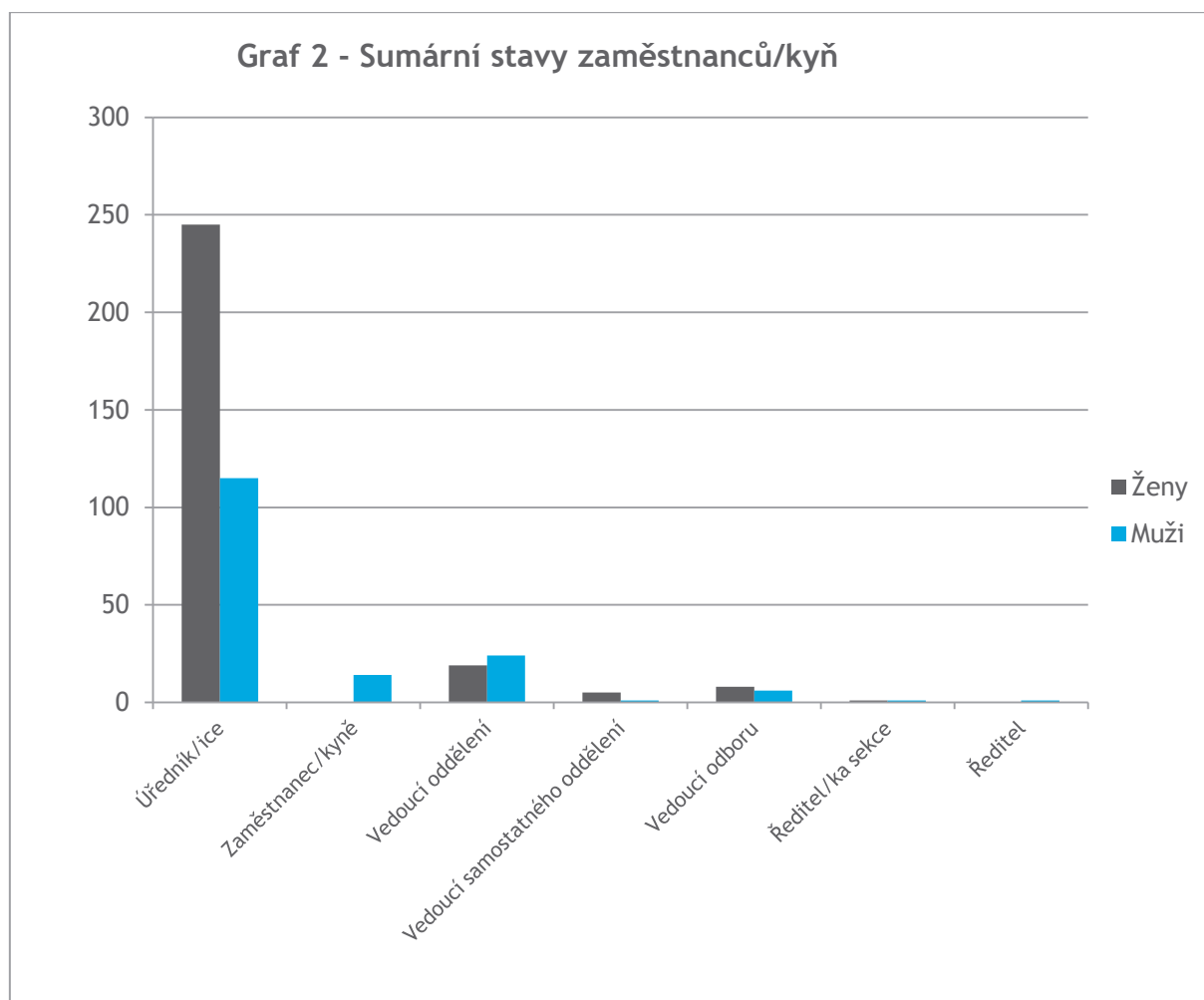
Personální politika každé instituce je zásadní pro uplatňování principu rovných příležitostí, neboť se týká procesů nábory, propouštění, kariérního postupu i kariérního a lidského vývoje zaměstnanců/kyň. Jako taková může pak mít nezanedbatelnou genderovou dimenzi, stejně jako dimenzi věkovou a zdravotní.

3.4.1 Analýza struktury a personálního obsazení úřadu

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

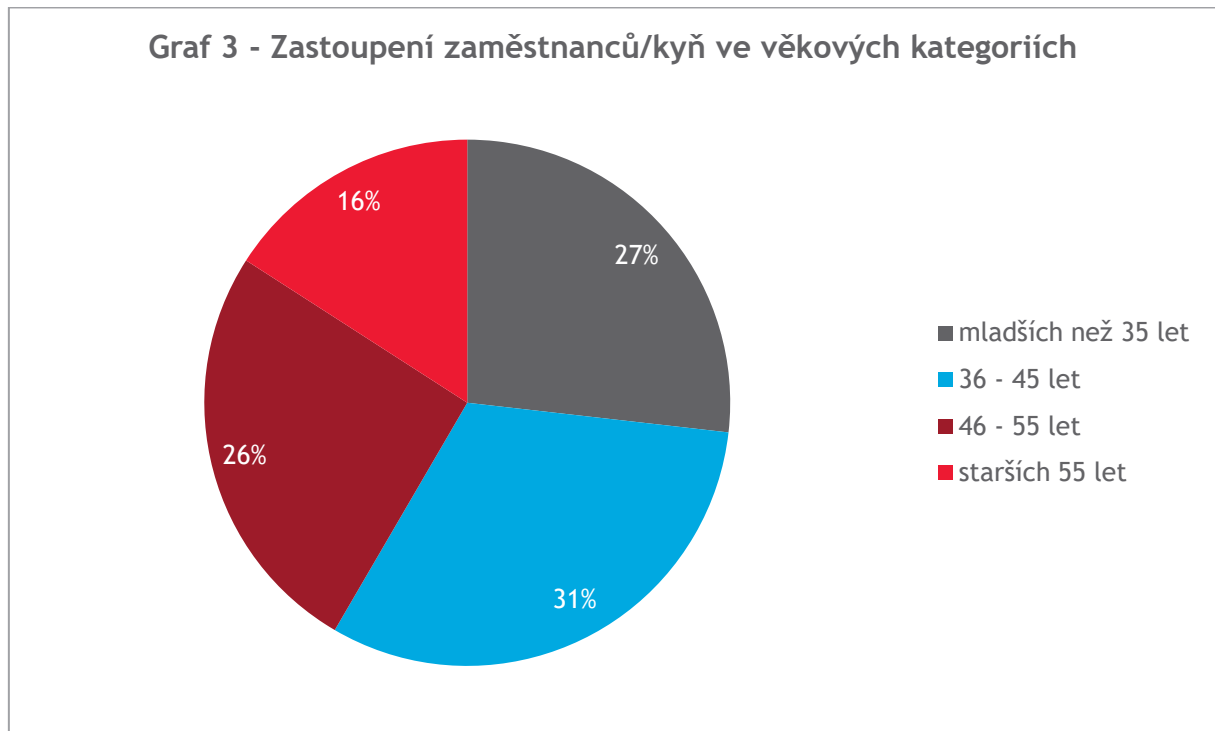
Následující graf 2 znázorňuje celkovou personální strukturu KrÚ. Na KrÚ působí celkem 360 řadových úředníků/úřednic, 14 dalších zaměstnanců, 43 vedoucích oddělení, 6 vedoucích samostatných oddělení, 14 vedoucích odboru, 2 ředitelé/ředitelky sekce a jeden ředitel.

Graf - 2 Sumární stavy zaměstnanců/kyň



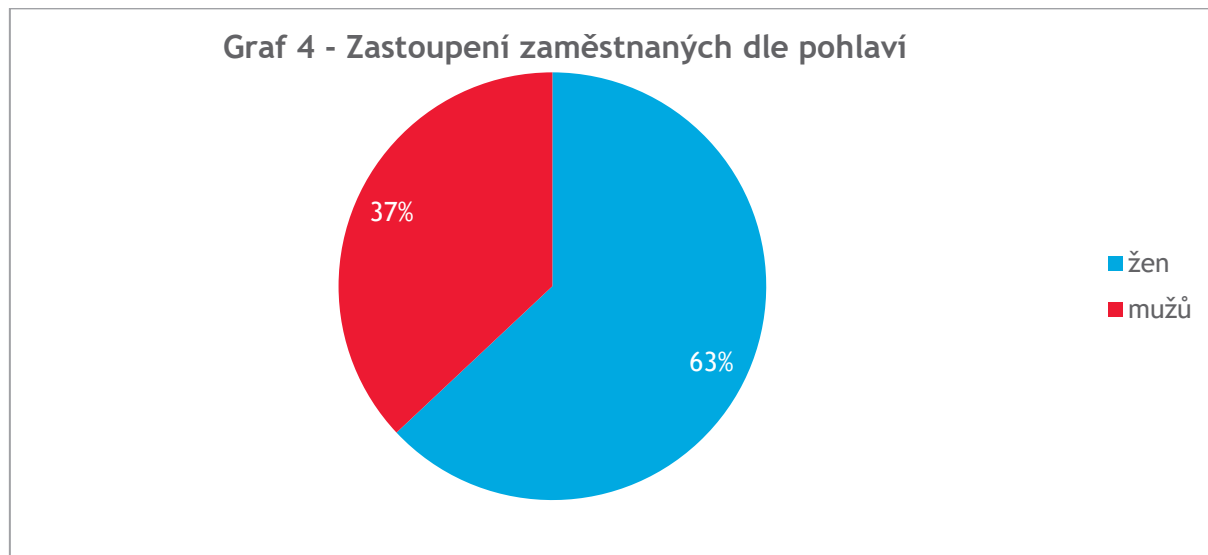
Jak je patrné z grafu 3, osoby do 35 let věku tvoří 27 % zaměstnanců/kyň, osoby mezi 36 a 45 lety tvoří 31 %, osob mezi 46 a 55 lety je 26 % a zaměstnanců/kyň starších 55 je celkem 16 %. Věkové kategorie jsou tak zastoupeny do značné míry rovnoměrně a i jejich vychýlení (nižší počet zaměstnanců/kyň starších 55 let) odpovídá předvídatelným demografickým jevům.

Graf 3 - Zastoupení zaměstnanců/kyň ve věkových kategoriích



Podíl žen na celkovém počtu zaměstnaných je znázorněn v grafu 4. Ženy představují 63 % všech zaměstnaných na KrÚ. Jedná se tedy o téměř dvoutřetinové zastoupení žen oproti jedné třetině mužů⁹. Tento nepoměr je pak nadále předmětem zkoumání.

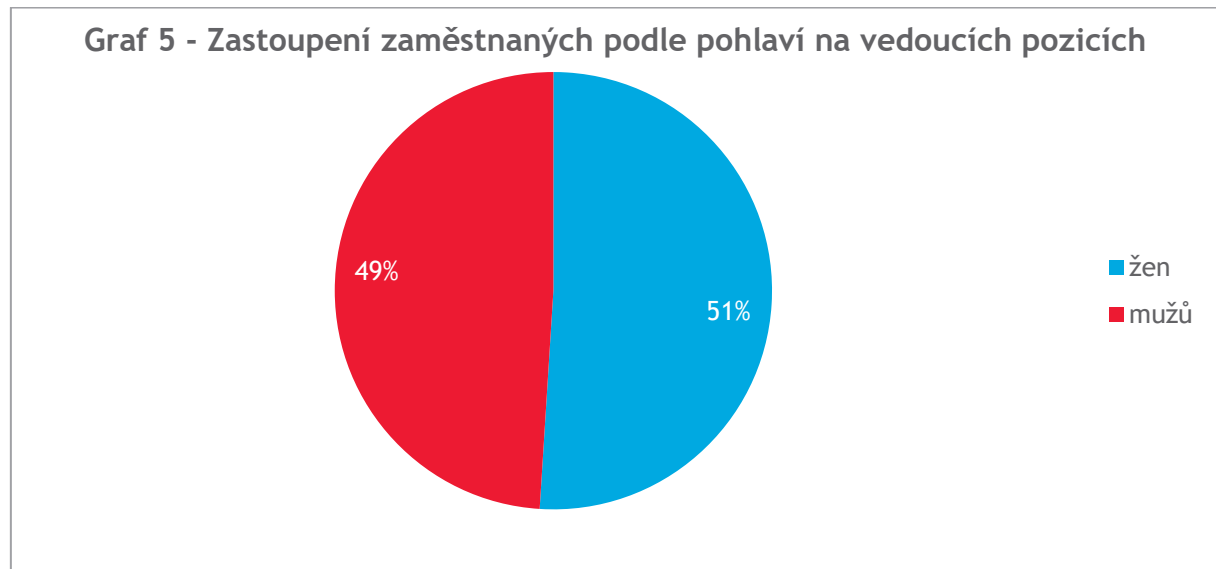
Graf 4 - Zastoupení zaměstnaných dle pohlaví



⁹ Veřejná správa obecně se vyznačuje vyšším zastoupením žen oproti, což je i případ KrÚ Vysočina.

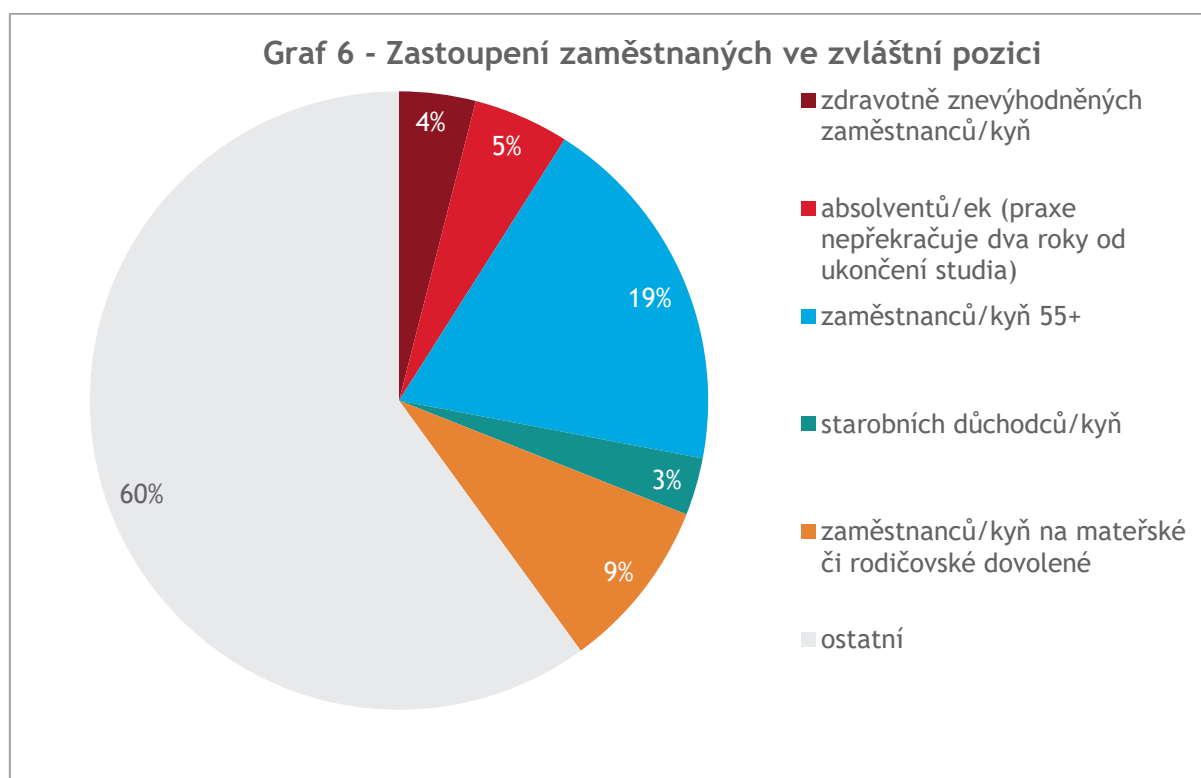
Podíl zastoupení žen a mužů ve vedoucích pozicích je znázorněn v grafu 5. Oproti procentuálnímu zastoupení řadových zaměstnanců/kyň je počet vedoucích téměř vyrovnaný. Rovné zastoupení mužů a žen na vedoucích pozicích by bylo pozitivním jevem, pokud by rovněž odpovídalo poměru počtu řadových zaměstnanců. V situaci téměř dvoutřetinového zastoupení zaměstnankyň celkem by však bylo žádoucí nadále podporovat kariérní postup žen na vyšší pozice.

Graf 5 - Zastoupení zaměstnaných podle pohlaví na vedoucích pozicích



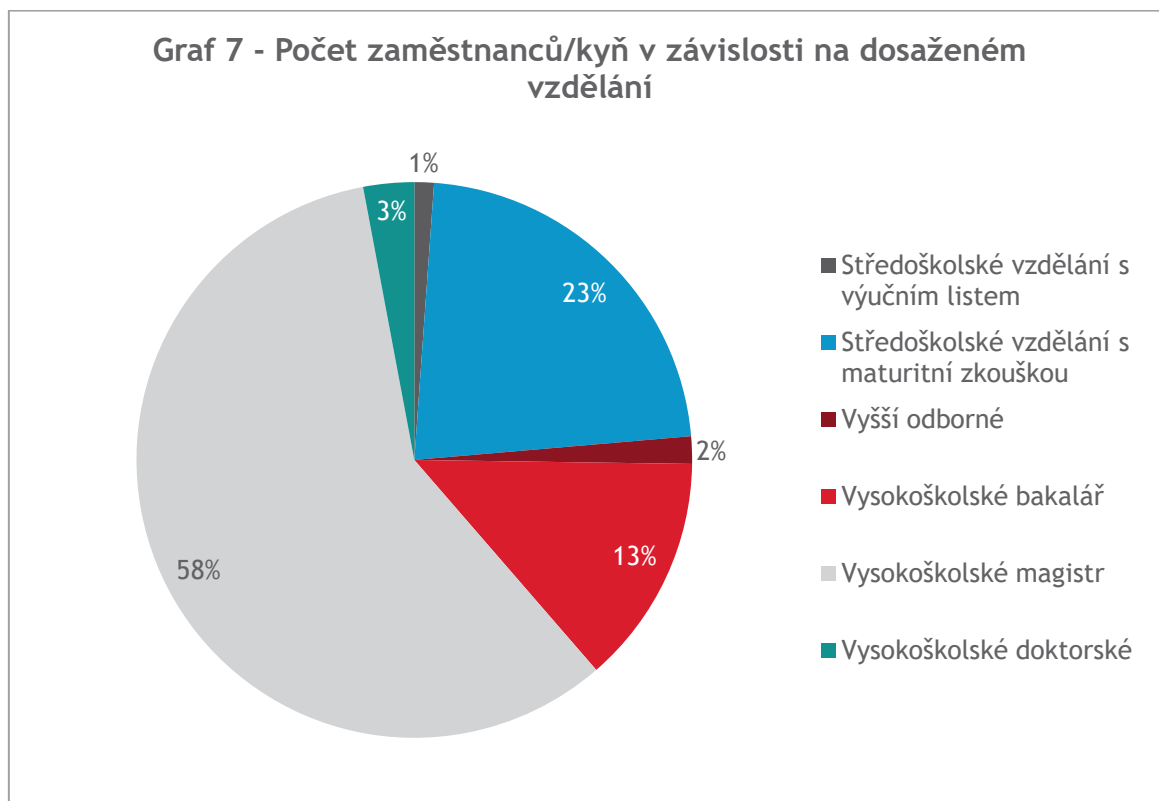
Auditorky se také zabývaly strukturou a počty zaměstnanců/kyň, kteří se z hlediska uplatňování rovných příležitostí nacházejí ve zvláštní, tedy více zranitelné pozici. Těmito zvláštními pozicemi auditorky rozumí zejména zdravotní znevýhodnění, praxi nepřekračující dva roky od ukončení studia (absolventi), věk nad 55 let, důchod a mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Auditorky zjistily, že 19 % zaměstnanců/kyň je starších 55 let a 3 % jsou ve starobním důchodu. Z šetření dále vyplývá, že 9 % zaměstnaných tvoří ženy na mateřské dovolené, 5 % tvoří absolventi s méně než 2 lety praxe a 4 % jsou osoby se zdravotním znevýhodněním. Přehled struktury zaměstnanců/kyň z hlediska zvláštní pozice, v které se nacházejí, je uveden v následujícím grafu 6. Tato statistika vychází z dat zaznamenávaných samotným KrÚ, je tedy důležité poukázat na to, že si skladbu více zranitelných skupin zaměstnavatel uvědomuje.

Graf 6 - Zastoupení zaměstnaných ve zvláštní pozici



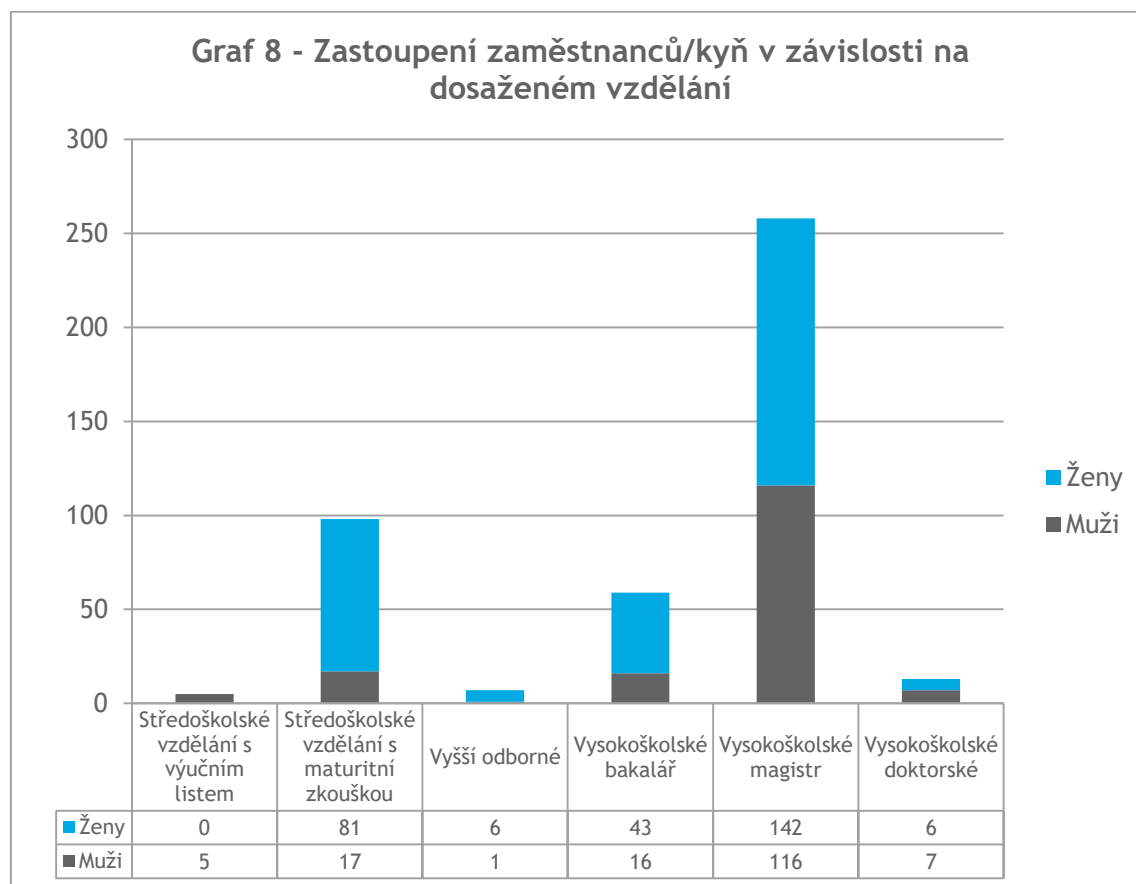
Z dat o dosaženém vzdělání zaměstnaných vyplývá, že největší počet zaměstnanců/kyň dosáhl jako nejvyššího stupně vzdělání vysokoškolského magisterského vzdělání (58 %). Nejnižším stupněm je na KrÚ středoškolské vzdělání s výučním listem, které má 5 osob. Dále jsou hojně zastoupeni zaměstnanci/kyně s bakalářským vzděláním (59 osob) a středoškolským vzděláním s maturitou (99 osob). Vyšší odborné a doktorské vzdělání má jen minoritní podíl zaměstnaných. Struktura personálního obsazení KrÚ z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání je zobrazena v následujícím grafu 7.

Graf 7 - Počet zaměstnanců/kyň v závislosti na dosaženém vzdělání



Auditorky se zabývaly údaji o nejvyšším dosaženém vzdělání také z hlediska pohlaví zaměstnanců. Z údajů o složení zaměstnanců/kyň s určitým vzděláním je patrné, že ženy převládají především ve skupinách se středoškolským vzděláním s maturitou (81 žen oproti 17 mužům), dále s vyšším odborným vzděláním (6 žen a 1 muž), bakalářským vzděláním (43 žen a 16 mužů) a s magisterským vzděláním (142 žen proti 116 mužům). Na druhé straně mají muži jednoznačnou převahu u středoškolského vzdělání s výučním listem, které má 5 mužů a žádná žena. U doktorského vzdělání je situace srovnatelná (6 žen a 7 mužů). Přehled je zobrazen v následujícím grafu 8. Z povahy účelu služeb poskytovaných KrÚ a pracovních pozic potřebných k zajišťování chodu KrÚ se jedná o očekávatelné složení.

Graf 8 - Zastoupení zaměstnanců/kyň v závislosti na dosaženém vzdělání



3.4.2 Oslovení a proces výběru nových zaměstnanců/kyň

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

Genderově citlivý výběr zaměstnanců/kyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a



žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k přilákání kvalifikovaných osob. Problémy, se kterými se zaměstnavatelé v této oblasti často potýkají, souvisí s diskriminačně postavenou inzercí nereflektující obě pohlaví, nestrukturovanými pohovory za přítomnosti jedné osoby nebo kladením otázek týkajících se soukromí a nikoliv pracovních předpokladů.

Pozitivně lze v rámci náboru hodnotit zejména genderově korektní způsob inzerce pracovních míst pro zaměstnavatele Kraj Vysočina (se zařazením do krajského úřadu). Název pozice je v pracovních inzerátech uváděn jak v ženském, tak mužském rodě. Obě jazykové varianty jsou důsledně uváděny v celém textu inzerátu. Méně jazykově korektní je formulář Přihláška do výběrového řízení, kterou mohou zájemci a zájemkyně využít. Tento formulář používá výhradně tzv. generické maskulinum, tzn., jsou používány termíny „uchazeč“, „úředník“, „vedoucí úředník“. Generické maskulinum¹⁰ znamená používání mužského rodu v případě, že se jedná o obě pohlaví.

Pracovní inzeráty, jejichž vyhledávatelem není samotný KrÚ, které jsou však uvedeny na webových stránkách Kraje Vysočina, princip rovných příležitostí nedodržují. Nejsou uváděny obě jazykové varianty poptávané pracovní pozice. Příkladem může být např. Nemocnice Třebíč, která v září 2017 hledala „skladníka stravovacího oddělení“ nebo VOŠ a Střední škola veterinární, zemědělské a zdravotnické, která poptávala „ekonomu školy“ nebo „učitele tělesné výchovy“. Kraj by mohl v této oblasti působit jako zdroj dobré praxe, který inspiruje ostatní veřejné zaměstnavatele, aby důsledně dodržovali označování pozic mužskými i ženskými názvy.

Auditorky v průběhu dotazníkového šetření a individuálních a skupinových rozhovorů zjišťovaly, jak je zaměstnanci/kyněmi vnímáno hledisko dodržování principu rovných práv a nediskriminace při přijímání nových zaměstnanců/kyň a zda jsou náborové procesy dostatečně transparentní.

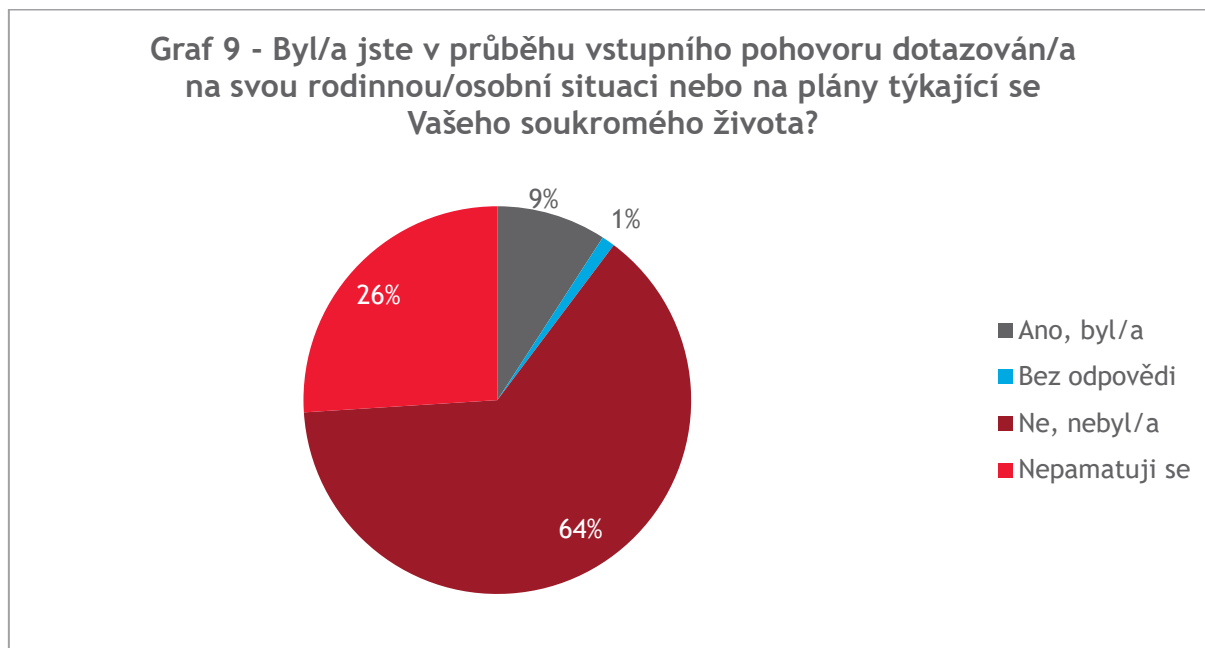
Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než polovina dotazovaných (53,8 %) se domnívá, že KrÚ nedává přednost žádné skupině osob při přijímání do zaměstnání. Na druhou stranu velká část (32,6 %) zaměstnaných neví, jestli ke zvýhodňování určité skupiny dochází nebo ne. Tento fakt byl během kvalitativního šetření vysvětlován tím, že se respondenti/ky výběrového řízení přímo neúčastní.

¹⁰ Různými výzkumy a psychologickými testy bylo prokázáno, že v drtivé většině případů si lidé při užití generického maskulina spontánně představí osobu mužského pohlaví. Čím vyšší je prestiž dané funkce či profese, tím se také zvyšuje procento asociací s mužským pohlavím. V důsledku užívání generického maskulina se ženy vytrácejí z naší představy veřejného života, jsou systematicky zneviditelnovány a v reálném a materiálním důsledku také společensky znevýhodňovány. Více zde: <http://gender.webnode.cz/products/genericke-maskulinum/>

Výzkum (asociační) 2006: ČR (Jana Valdrová) Testované dívky (N = 182) si při generickém maskulinu vybavily obraz muže průměrně v 83,1 % všech případů, hoši (N = 243) spojili GM s mužským příjmením dokonce v 92,6 % případů. Celkový průměrný podíl obrazů muže u všech 425 TO v testu F1 činil 88,5 %

Korektnost většiny pohovorů uskutečněných v průběhu výběrového řízení s ohledem na absenci dotazů týkajících se rodinné situace nebo plánů v soukromém životě uchazečů a uchazeček o zaměstnání potvrdilo v dotazníku přes 64 % dotazovaných, jak je patrné z následujícího grafu 9. Nicméně část respondentů/tek z řad stávajících zaměstnanců/tek byla na rodinnou situaci tázána. Jednalo se přitom ve velké většině o ženy.

Graf 9 - Dotazování na rodinnou/osobní situaci v průběhu vstupního pohovoru



Auditorky se v průběhu individuálních rozhovorů setkaly s 5 respondenty/kami, kteří byli do pracovního poměru přijati v průběhu posledního roku. Nebylo zjištěno, že by se daní respondenti/ky s dotazem na rodinnou situaci či soukromé plány během výběrového řízení setkali. Lze se proto domnívat, že dotazy na rodinnou situaci uchazeče/ky nesouvisí s aktuální personální politikou úřadu a je pozůstatkem dříve občas používané praxe. Rovněž je možné poukázat na rozdílné pochopení respondentů/tek, v které části výběrového řízení a přijímacího procesu hovořili o své soukromé situaci. Zatímco v průběhu pohovorů, které jsou součástí výběrového řízení, by takové dotazy byly diskriminační a protizákonné, po přijetí do zaměstnání dochází k úvodním pohovorům a schůzkám s odd. ŘLZ, kde je rodinná situace diskutována např. z daňových důvodů.

Případná diskuse ohledně plánů týkajících se soukromého života tak nemá negativní vliv na přijetí do zaměstnání do KrÚ. I tak je však třeba upozornit, že se jedná o praxi, která není v souladu s příslušnou legislativou (zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce).

KrÚ má dobře zpracovaný adaptační program pro nové zaměstnance - mentoring. Mentoring slouží k usnadnění počátků působení v zastávané pozici a měl by napomáhat adaptaci a pomáhat novým zaměstnancům/kyním se zorientovat v nových povinnostech a obstát na zastávaném pracovním místě. Standardizovaný typ mentoringu a zaučování nových zaměstnanců není běžný a KrÚ tak slouží jako zdroj dobré praxe.



Mentoring probíhá zpravidla po dobu 3 měsíců od uzavření pracovní smlouvy, v případě vedoucích zaměstnanců/kyň až 6 měsíců. Mentoring rovněž může v případě potřeby být prodloužen.

Mentor/ka je stanoven na základě cíle daného mentoringového procesu a odbornosti zaměstnance/kyně. V případě vedoucích pracovníků/nic jsou mentoři/rky vybíráni z managementu vedení úřadu a vedoucích odborů podobného charakteru.

Mentorovaný zaměstnanec/kyně následně proces hodnotí a vyjadřuje se k přínosům, přístupu mentora/ky a má možnost se vyjádřit k tomu, co po ukončení mentoringu dále potřebuje.

Hodnocení provádění rovněž mentor/ka a hodnotí naplnění stanovených cílů a poskytuje další podněty k osobnostnímu a profesnímu rozvoji mentorovaného zaměstnance/kyně.

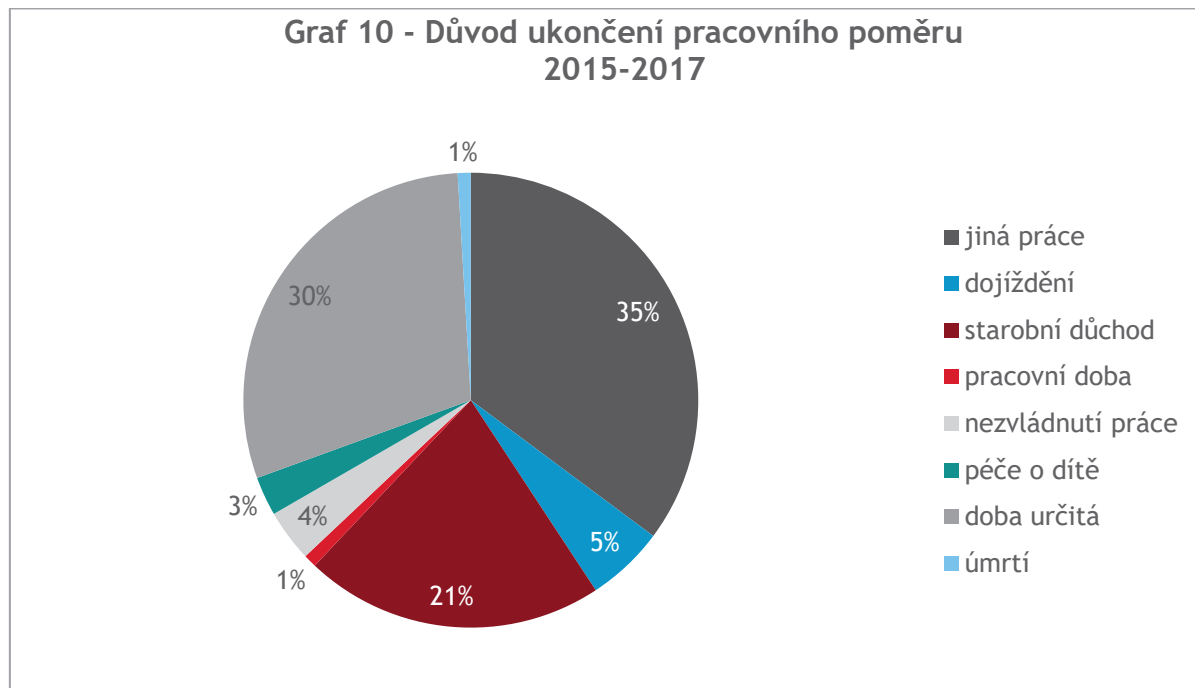
V průběhu individuálních rozhovorů se auditorky dotazovaly zejména nových (do 1-2 let) zaměstnanců/kyň na jejich zkušenosti s mentoringem. Zaměstnanci/kyně velmi oceňovali profesní zaučení a možnost zpětné vazby.

3.4.3 Proces propouštění a odchod zaměstnanců/kyň

Proces odchodu zaměstnanců/kyň a propouštění byl analyzován v rámci individuálních rozhovorů a fokus group a na základě dodaných podkladů z personálního oddělení. Dle statistik poskytnutých odd. ŘLZ, které jsou promítnuté do grafu 10 a 11, má fluktuace v posledních třech letech klesající tendenci, což se rovněž potvrdilo v průběhu rozhovorů. Ředitel KrÚ zmínil, že se KrÚ potýká se stoupajícím nárůstem agendy a potřebou nových zaměstnanců/kyň.

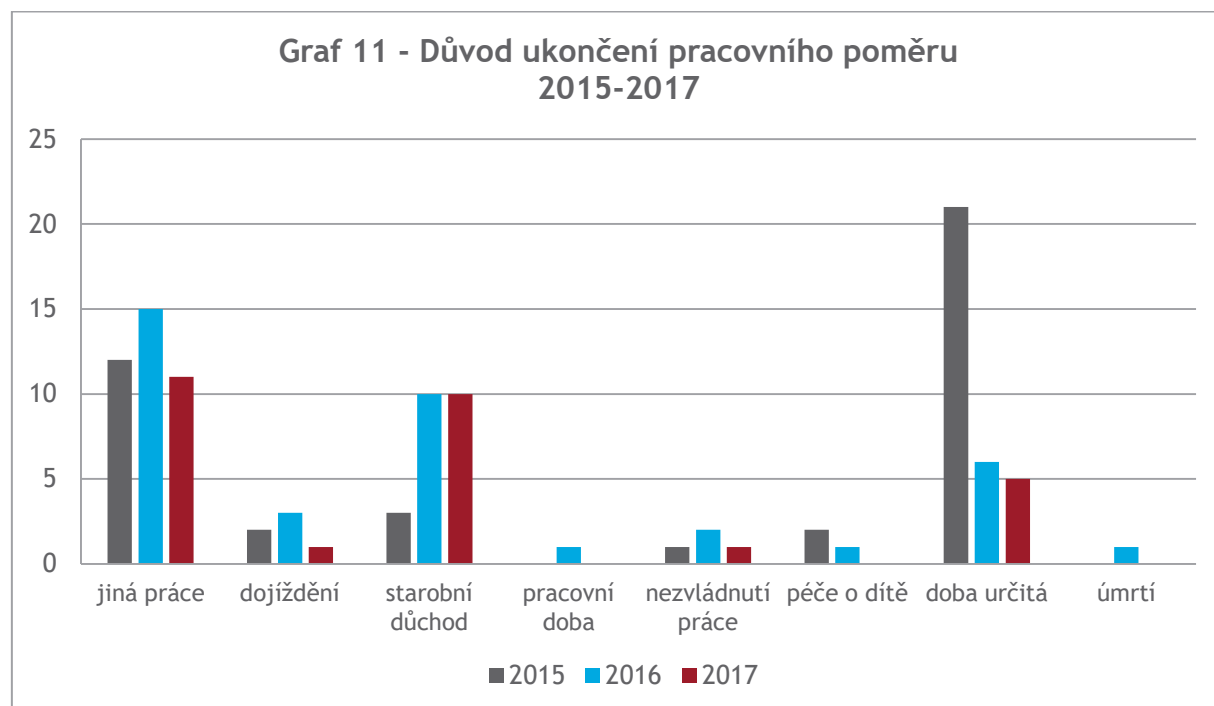
Jak je patrné z následujícího grafu 1, důvodem odchodu dosavadních zaměstnanců/kyň bylo v letech 2015 - 2017 nejčastěji nalezení jiné práce (35 %) a uplynutí doby (30 %), na kterou byl pracovní poměr uzavřen. Část zaměstnaných (21 %) odešla v posledních letech do starobního důchodu.

Graf 10 - Důvod ukončení pracovního poměru 2015-2017



V následujícím grafu 11 auditorky uvádějí strukturu odchodů zaměstnanců/kyň v jednotlivých letech zkoumaného období 2015 - 2017. Mezi lety 2015 a 2017 výrazně poklesl počet odchodů po skončení pracovní smlouvy na dobu určitou. Jako možnou příčinu lze uvést ukončení projektového období EU a následná příprava na období nové.

Graf 11 - Důvod ukončení pracovního poměru v letech 2015-2017



Auditorky pozitivně hodnotí skutečnost, že úřad působí stabilně a nedochází k rozsáhlejšímu propouštění.

3.4.4 Vzdělávání a kariérní rozvoj

Tato kapitola se zabývá otázkou vzdělávání, které KrÚ pro své zaměstnankyně a zaměstnance zajišťuje, a dále možnostmi kariérního rozvoje.

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

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



Z analýzy dokumentů i kvalitativní části výzkumu, zejména rozhovorů, vyplývá, že každý zaměstnanec/kyně KrÚ následuje tříletý vzdělávací plán. Průběh vzdělávání se odvíjí od požadavků na odbornost úředníků/ic územních samosprávných celků. Některé další vzdělávací aktivity si volí zaměstnanec/kyně sám/a, a to převážně po konzultaci se svým/svou nadřízeným/ou. Kromě vzdělávacích aktivit zaměřených na odborné znalosti a dovednosti jsou do vzdělávacího plánu zařazovány také vzdělávací aktivity zaměřené na rozvoj měkkých dovedností. Systém vzdělávání je dle kvalitativního výzkumu zaměstnanci/kyněmi vnímán jako nástroj kariérního rozvoje a je tak hodnocen velmi pozitivně. Zaměstnanci/kyně oceňují širokou nabídku vzdělávacích aktivit. Řada zaměstnanců/kyň svůj kariérní rozvoj nehledá v postupu na vedoucí pozice, ale zejména v rozvoji svých znalostí a schopností na stávající pozici.

Vzdělávání je nedílnou součástí práce na úřadě. KrÚ aktivně podporuje vzdělávání svých zaměstnanců/kyň i nad rámec zákonem stanoveného minima. V průběhu zkoumání auditorky nenarazily na žádné nesrovnalosti či netransparentní zacházení v souvislosti se systémem vzdělávání.

KrÚ má rovněž dobře zpracované evaluační dotazníky, pomocí kterých zaměstnanci/kyně absolvované vzdělávací akce a školení hodnotí. To pak umožňuje vyšší efektivitu výběru budoucích vzdělávacích akcí. Postupy hodnocení vzdělávání, které KrÚ zpracoval, by mohly sloužit jako příklad dobré praxe.

Velmi pozitivně lze hodnotit, že konkrétní vzdělávací moduly jsou nabídnuty i rodičům na mateřské a rodičovské dovolené.

S ohledem na vertikální kariérní postup je třeba zmínit, že organizační struktura KrÚ je stanovena stejnojmenným dokumentem Krajského úřadu Kraje Vysočina k 1. 6. 2017 a kariérní postup je možný v rámci této dané struktury.

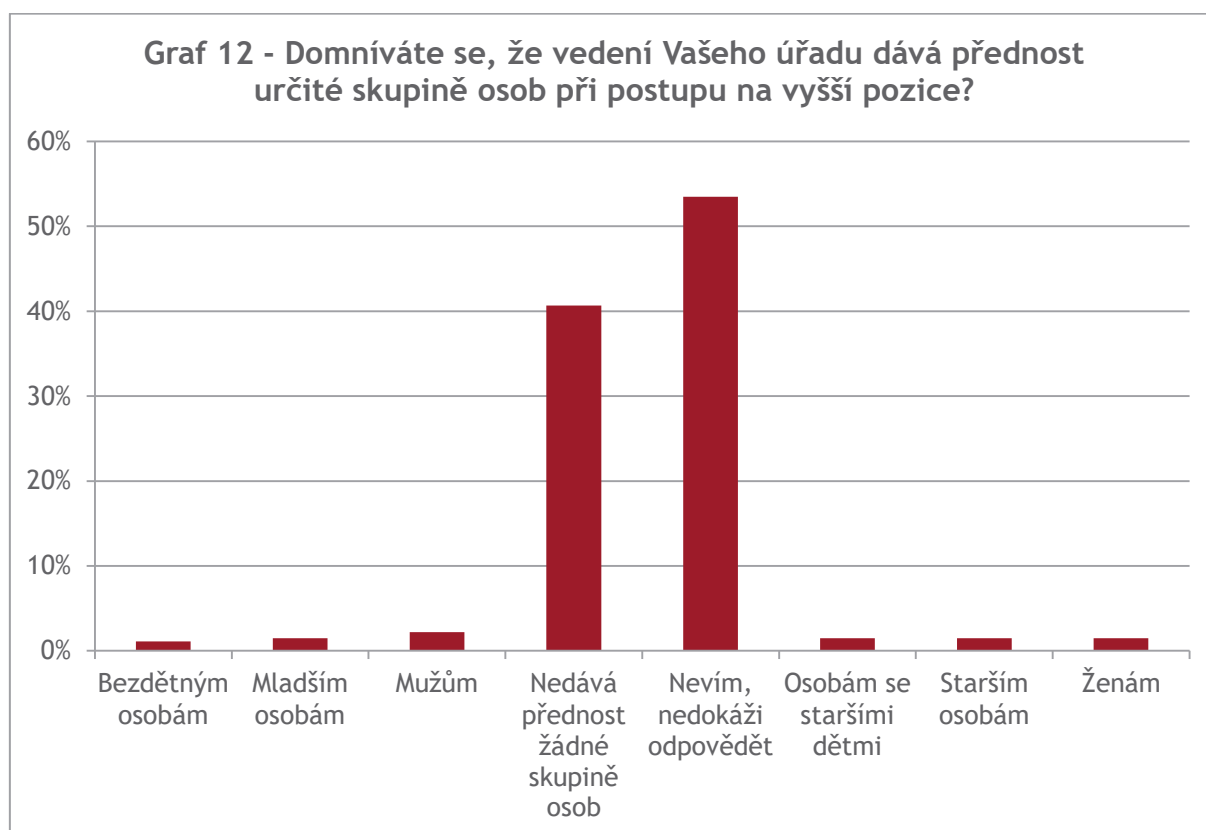
V rámci kvantitativní analýzy došlo k prozkoumání názorů zaměstnanců/kyň na zvýhodňování určitých skupin při výběru pracovníků/ic na vyšší pozice, přičemž zkoumána byla existence zvýhodňování na základě věku, pohlaví, rodinné situace (rodičovství) nebo zdraví.

Téměř 40 % dotázaných je přesvědčeno, že žádné výše uvedené zvýhodnění v praxi neprobíhá. Většina zaměstnaných však na danou otázku nedokáže odpovědět. Názor, že zaměstnavatel dává přednost při kariéřním postupu starším osobám, bezdětným nebo osobám se zdravotním postižením, je zastoupen zcela marginálně (v dotazníku tak odpověděly dvě, resp. jedna osoba). V doplňkových vyjádřeních v dotazníku a zároveň v rozhovorech se nicméně objevovaly zmínky o zvýhodňování na základě známosti a příbuzenství.

Doplňující podklady získané od odd. ŘLZ tuto premisu nepotvrdily.

Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v následujícím grafu 12.

Graf 12 - Upřednostňování určité skupiny osob při postupu na vyšší pozici

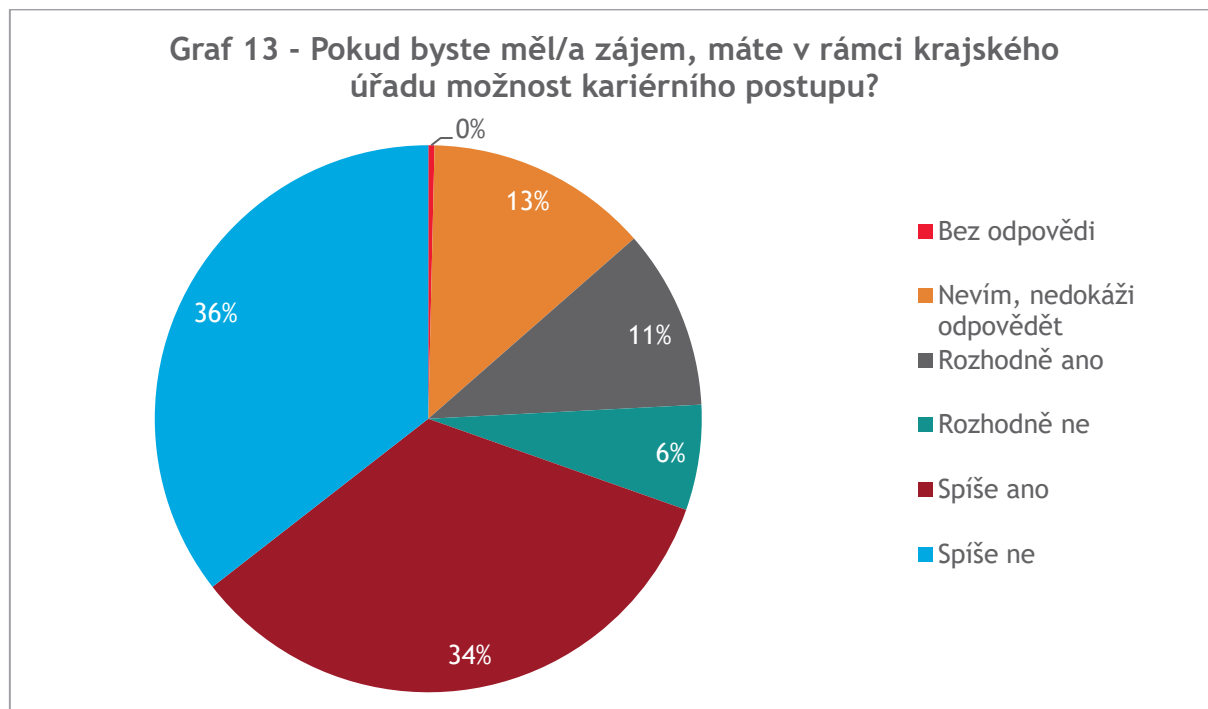


Auditorky se v dotazníkovém šetření ptaly, zda mají zaměstnaní možnost vlastního kariéřního postupu v případě, že o něj mají zájem. Tento potenciál vidí necelá polovina respondentů/ek a to zejména zaměstnaní do 35 let a věková skupina 46-55 let. Zároveň u sebe možnost kariéřního postupu vidí spíše muži než ženy. Tento rozdíl byl dále potvrzen v průběhu individuálních rozhovorů. Ženy se v nich častěji obávaly negativního vlivu svého postupu na osobní vztahy na pracovišti, případně zpochybnily věcné znalosti nutné pro takovýto postup či své časové možnosti v rámci rodinných vztahů. Tento typ argumentace může být odrazem reality práce i osobního života těchto zaměstnankyň, může být však rovněž zakotven v nejistotě plynoucí z genderových stereotypů (i vůči vlastnímu pohlaví),

proto nadále auditorky doporučují vzdělávání v oblasti rovných příležitostí, měkkých dovedností a podpory sebedůvěry.

Struktura odpovědí na otázku k možnostem kariérního postupu je znázorněna v následujícím grafu 13.

Graf 13 - Možnosti kariérního postupu

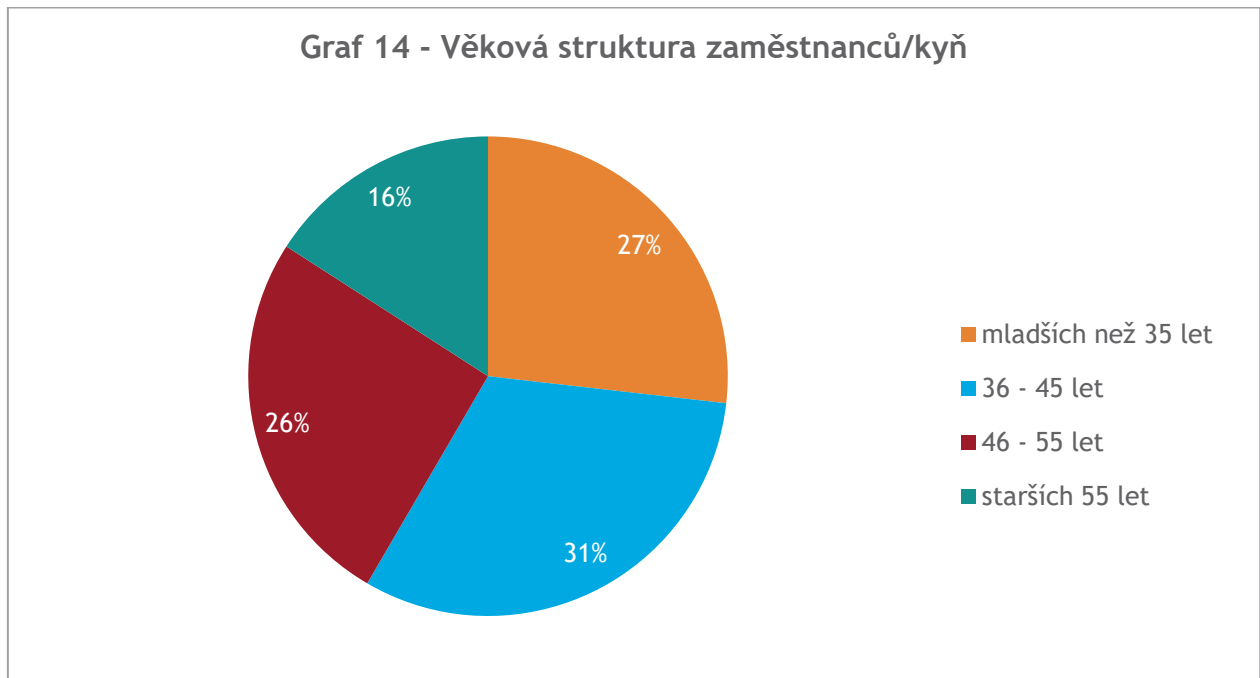


3.4.5 Age management ve vztahu k genderu, věková diverzita a age management

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 v hodnocení pracovní síly. 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/kyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě. Z tohoto hlediska je pak nutné se zaměřit na to, zda se zaměstnavatel problematice rozdílného věku věnuje, zda má vstřícný postoj vůči zaměstnancům/kyním vyššího věku. Vyšší věk by neměl být překážkou pozitivního zacházení se zaměstnanci/kyněmi, např. co se týče možností vzdělávání apod.

V následujícím grafu 14 je uvedena věková struktura zaměstnanců KrÚ, která byla k 1. 6. 2017 poměrně vyvážená. Ačkoliv největší skupina zaměstnaných je ve věku mezi 36 a 46 lety (31,6 %), věkové složení zaměstnaných je pestřejší. Pozitivní je, že šanci dostávají ve velké míře jak mladší zaměstnanci/kyně do 35 let věku (26,8 %), tak lidé nad 55 let (15,9 %), na KrÚ působí i několik zaměstnaných v důchodovém věku (3 %).

Graf 14 - Věková struktura zaměstnanců/kyň

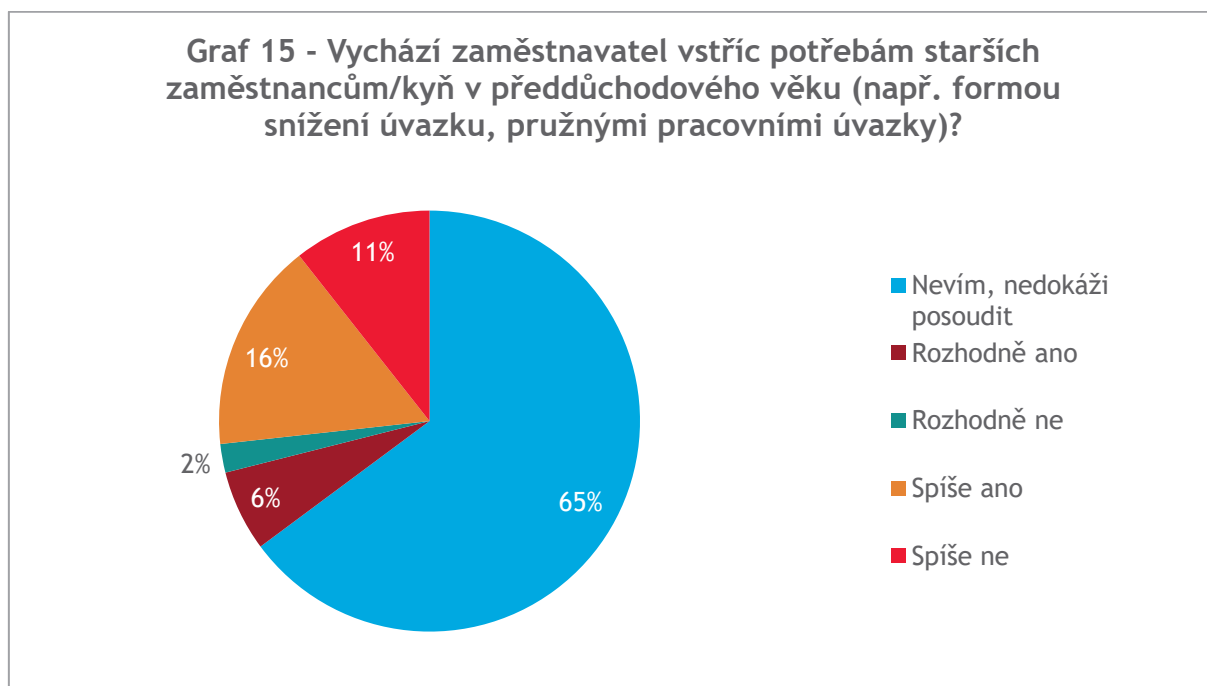


V rámci dotazníkového šetření auditorky zjišťovaly, zda se zaměstnanci/kyně domnívají, že KrÚ dává přednost mladším osobám při výběru pracovníků a pracovníc. Tuto premisu však potvrdilo pouze 7,6 % respondentů/tek (22 osob). Ani kvalitativní šetření nepotvrdilo, že by mladší byli během výběrových řízení upřednostňováni. V rámci kvalitativního šetření zazněl názor, že část nově přijatých zaměstnanců/kyň nerespektuje principy seniority a zavedeného společenského chování (mladší zdraví první apod.).

Na otázku, zda KrÚ vychází vstříc potřebám starších zaměstnanců/kyň, nedokázalo odpovědět 65 % respondentů/tek, z toho se jednalo o 12,5 % na vedoucích pozicích. Jedná se o množství, na které je vhodné upozornit, neboť reflektuje míru neznalosti zaměstnanců/kyň o přístupu KrÚ vůči potřebám této skupiny zaměstnanců/kyň.

Pokud si zaměstnaní myslí, že KrÚ potřebám svých starších zaměstnaných vstříc nevychází (celkem 13 %), tak se jedná zejména o respondenty/ky ve věkovém segmentu 36-45 let. Zajímavé je zjištění, že negativně na otázku odpovídalo pouze 14,3 % osob ve věku nad 56 let, tedy osob, kterých se případná opatření přímo týkají. Z pohledu vedoucích pracovníků/ic zastává tento názor 14,3 % vedoucích. Struktura odpovědí je uvedena v následujícím grafu 15.

Graf 15 - Vychází zaměstnavatel vstříc potřebám starších zaměstnanců/kyň v předdůchodového věku (např. formou snížení úvazku, pružnými pracovními úvazky)?



3.4.6 Souhrn zjištění a doporučení v oblasti personální politiky

Auditorky nezjistily obecně negativní praktiky v oblasti náboru, které by byly zmíněné ve větší míře v dotazníkovém šetření a skupinových a individuálních rozhovorech.

Za pozitiva lze označit:

- ▶ Podpora rovných příležitostí je deklarována ve vizi úřadu.
- ▶ Inzeráty na volné pracovní pozice používají genderově korektní jazyk a nevykazují ani žádné jiné diskriminační znaky (např. diskriminace z důvodu věku).
- ▶ KrÚ má zpracovaný funkční mentoringový program pro nově přijaté zaměstnance/kyně.



- ▶ Zaměstnancům/kyním je nabízena široká škála vzdělávacích aktivit, které mohou využívat i rodiče na rodičovské dovolené
- ▶ Každý zaměstnanec/kyně má propracovaný individuální vzdělávací plán.
- ▶ Proces propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň nevykazuje diskriminační praktiky.
- ▶ KrÚ působí stabilně a nedochází k rozsáhlejšímu propouštění.

Inzerce nabízených pracovních pozic vykazuje důsledné používání genderově citlivého jazyka a není diskriminační ani v jiném směru (např. z hlediska věkového). V 54 inzerátech nabízených pozic bylo 8krát označeno, že se jedná o pozice vhodné pro osoby se zdravotním postižením.

Přijímání nových zaměstnanců/kyň je určeno zákonem o úřednících (312/2002Sb.), kdy na každé volné pracovní místo (kromě pracovního poměru na dobu určitou) musí být vyhlášena veřejná výzva a realizováno výběrové řízení. Toto nařízení KrÚ důsledně dodržuje. Zároveň však tento zákon omezuje možnosti interního nábory, což však nelze ze strany úřadu přímo řešit.

32,6 % respondentů/tek dotazníkového šetření zmínilo, že neví, zda během nábory dochází k upřednostnění některé skupiny osob, a to zejména proto, že se výběrových řízení neúčastní. Více než polovina dotazovaných (53,8 %) se domnívá, že KrÚ nedává přednost žádné skupině osob při přijímání do zaměstnání. Dle názoru auditorek by bylo nicméně možné očekávat u zaměstnavatele typu úřadu veřejné správy, že zaměstnanci/kyně budou silněji přesvědčeni o tom, že nedochází k upřednostňování určitých skupin a že zaměstnavatel při nábory dodržuje rovné příležitosti. V inzerátech pracovních míst nebyla zjištěna přímá nebo nepřímá věková diskriminace.

Ačkoliv největší skupina zaměstnaných v KrÚ je ve věku mezi 36 a 46 lety, věkové složení zaměstnaných je pestřejší. Pozitivní je, že šanci dostávají ve velké míře jak mladší zaměstnanci/kyně do 35 let věku, tak lidé nad 55 let, na KrÚ působí i několik zaměstnaných v důchodovém věku (3 %).


V průběhu šetření nebyly identifikovány žádné diskriminační praktiky zaměřené na jednu konkrétní skupinu zaměstnanců v průběhu propouštění. Důvody propouštění jsou ze strany KrÚ zkoumány detailně a KrÚ vede souhrnné statistiky, které dávají jasný přehled o důvodech ukončení pracovního poměru. Pozitivně je nutné hodnotit fakt, že KrÚ pracuje s genderovými statistikami, má detailní představu o věkovém složení zaměstnanecké populace a to v rozlišení na ženy a muže a vede si rovněž statistiky o počtu zaměstnaných osob se zdravotním postižením.




1.		Používání generického maskulina ve většině dokumentů KrÚ
Zjištění:		<p>Z analýzy dokumentů vydávaných KrÚ vyplývá, že v následujících dokumentech není používán genderově citlivý jazyk (pojmy jsou psány v generickém maskulinu):</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Koncepce kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016 - 2017,▶ Pracovní řád,▶ Metodika personálního procesu,▶ Organizační řád platný od 1. 6. 2017,▶ Scénář pro řešení tíživé životní situace,▶ Směrnice o poskytování pracovního volna ze zdravotních a sociálních důvodů,▶ Směrnice, kterou se provádí nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě,▶ Směrnice o příspěvku zaměstnavatele osobám se zdravotním postižením,▶ Směrnice upravující pravidla hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců,▶ Směrnice o příspěvku na dopravu,▶ Směrnice o osobních kotech zaměstnanců,▶ Směrnice upravující evidenci přítomnosti na pracovišti a evidenci pracovní doby,▶ Směrnice o pravidlech, kterými se řídí činnost pracovních týmů pro řešení úkolů přesahující působnost jednoho odboru nebo samostatného oddělení Krajského úřadu Kraje Vysočina,▶ Příkaz ředitele, kterým se stanoví jednotné pracovní oblečení pro zaměstnance s pracovním zařazením „řidič“,▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovuje organizační struktura,▶ Příkaz ředitele o nařízeném pracovním volnu z důvodu překážek na straně zaměstnavatele,▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovují čtyři po sobě jdoucí týdny pro účely evidence pružné pracovní doby v období od 12. 12. 2016 do 10. 12. 2017. <p>V průběhu auditu byl zkoumán tematický výběr směrnic, lze však předpokládat, že ani další směrnice genderově citlivý jazyk nepoužívají.</p> <p>Genderově citlivý jazyk byl naproti tomu používán v těchto dokumentech:</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina,▶ Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina



	<p>za rok 2016,</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Dotazníky pro hodnocení zaměstnanců,▶ Dotazníky pro hodnocení mentoringu.
Doporučení:	<p>Doporučujeme užívat ve všech dokumentech KrÚ genderově citlivý jazyk.</p> <p>Do zásadních personálních dokumentů (např. Etický kodex, Metodika personálního procesu, Platový řád) lze zakomponovat sdělení v tomto smyslu: „Všechny uvedené pojmy, jako jsou např. zaměstnanec, vedoucí odboru, vedoucí oddělení či tajemník označují v textu jak muže, tak i ženu.“.</p> <p>Další možností je vytvořit seznam zkratk zdůrazňující snahu používat genderově citlivý jazyk. V seznamu zkratk bude explicitně uvedeno, že i v případě použití pouze maskulinní verze pojmu např. „zaměstnanec“, „tajemník, „ředitel“, „vedoucí“ se tímto myslí „zaměstnanec/zaměstnankyně“, „tajemník/tajemnice“, „ředitel/ředitelka“. V dokumentech pak doporučujeme dodržovat generické maskulinum definované v soupisu zkratk.</p> <p>Pozitivním řešením v oblasti používání genderově korektního jazyka by bylo zavedení seznamu zkratk a sdělení zdůrazňující užívání tvarů mužských i pro pozice obsazené ženami.</p>

2.		Nestejné vnímání možností kariérního rozvoje u mužů a žen
Zjištění:		V rámci dotazníkového šetření se 51 % mužů vyslovalo, že u sebe vnímá možnost kariérního postupu. Stejnou možnost kariérního postupu vnímá však pouze 42 % žen. Auditorky v průběhu kvalitativního šetření zjistily, že mezi příčiny tohoto vnímání patří nejistota ohledně věcných znalostí, rodinné situace a osobních vztahů na pracovišti.
Doporučení:		Obohatit mentoringové programy o prvky tzv. empowermentu, či podpory sebevědomí i věcných znalostí žen s cílem zvýšit šance zaměstnankyň pro rozvoj kariéry. Součástí nástupnického programu může být také rozšířená nabídka vzdělávání měkkých dovedností (soft skills). Je možné rovněž zohlednit případný zájem o kariérní rozvoj výběrem mentora/ky se zkušeností s řízením lidských zdrojů.

3.		Počet vedoucích zaměstnanců/kyň poměrně neodpovídá počtu řadových zaměstnanců/kyň a není vyvážený z hlediska zastoupení jednotlivých pohlaví
Zjištění:		Stav zaměstnanců/kyň Krajského úřadu k 1. 6. 2017 činil 440 osob celkem, z toho 162 mužů (37 %) a 278 žen (63 %). Stav vedoucích zaměstnanců/kyň činil 33 mužů (50 %) a 33 žen (50 %). Z toho vyplývá procentuelní nepoměr počtu žen na vedoucích pozicích vůči jejich zastoupení na řadových pozicích.
Doporučení 1:		Obohatit mentoringové programy o prvky tzv. empowermentu, či podpory sebevědomí i věcných znalostí žen s cílem zvýšit šance zaměstnankyň pro rozvoj kariéry. Součástí nástupnického programu může být také rozšířená nabídka vzdělávání měkkých dovedností (soft skills).
Doporučení 2:		Nadále rozvíjet strategii nábory (nebo „employer branding“), která podporuje zájem mužů i žen o práci na KrÚ. Employer branding, čili sebeprezentace KrÚ v oblasti nábory znamená především nabízet se jako dobrý zaměstnavatel, prezentovat benefity v letáčích na pracovní pozice, účastnit se studentských či profesních veletrhů a to způsobem, který je atraktivní jak pro muže, tak pro ženy jako potenciální zaměstnance/kyně.



3.5 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.

3.5.1 Systém hodnocení

Tato kapitola je zaměřena na systém hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců/kyň KrÚ. Počáteční analýza byla založena na zkoumání dokumentů využívaných pro hodnocení zaměstnanců/kyň a nadále rozšířena o poznatky získané z dotazníkového šetření a v průběhu individuálních a skupinových rozhovorů.

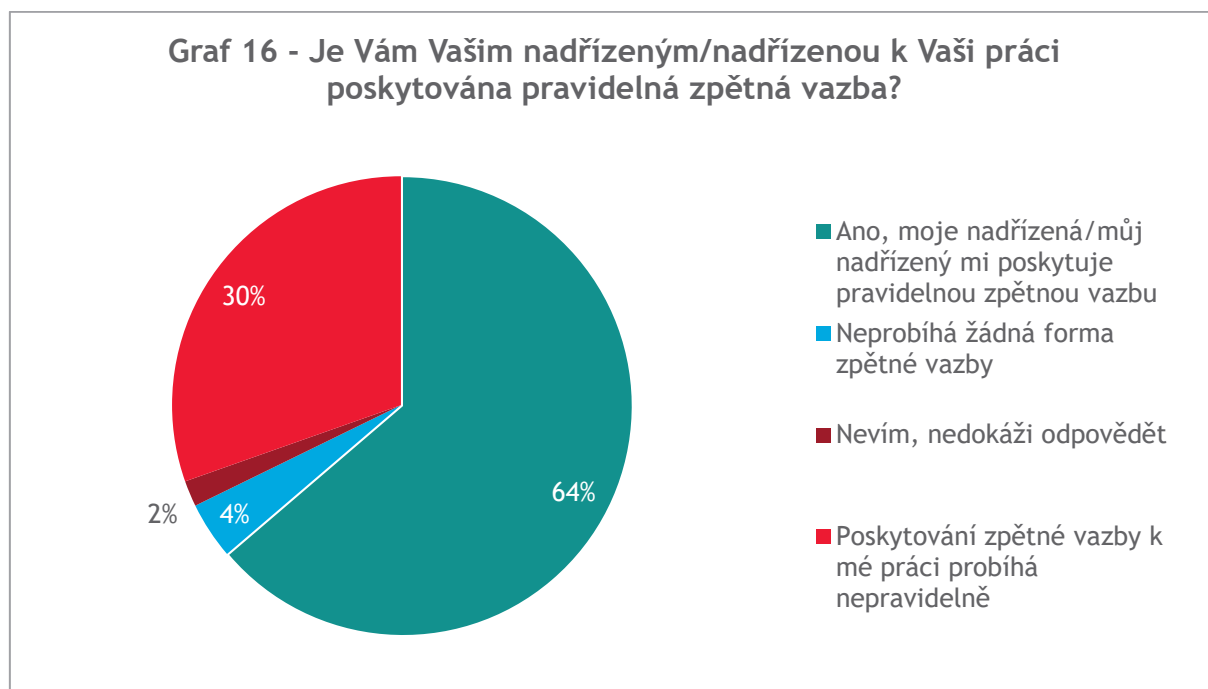
Auditorky kladně hodnotí systém pravidel hodnocení a řízení pracovního výkonu, který je upraven směrnicí č. 8/14. Směrnice pracuje s jasně uvedenými časovými termíny odevzdávání hodnocení, hodnocení obsahuje část autoevaluace, i hodnotící pohovor mezi nadřízeným/nadřízenou a zaměstnancem/kyní. Směrnice obsahuje přehledné hodnotící dotazníky s jasně vysvětlenou hodnotící škálou.

Při dotazníkovém šetření většina respondentů/tek (64 %) potvrdila, že hodnocení probíhá a že je jim nadřízeným/nadřízenou poskytována zpětná vazba. Naprostá většina (89 %) dotazovaných je navíc přesvědčena, že hodnocení je objektivní, což indikuje dobrou praxi přístupu vedoucích zaměstnanců/kyň vůči svým podřízeným a je možné zdůraznit jako pozitivní jev.

Přestože dle výše uvedené směrnice probíhá hodnocení vždy k 31. 5. každého roku, nepovažuje 30 % dotazovaných zpětnou vazbu za pravidelnou. Auditorky vidí jako nutné zdůraznit, že takto odpovědělo dokonce 17 osob na vedoucích pozicích. Pouze malá část dotazovaných, mezi kterými byly výhradně ženy na pozici řadových zaměstnankyň, prováděné hodnocení nepovažuje za formu zpětné vazby (4 %).

Struktura výsledků dotazníkového šetření je znázorněna v grafu 16.

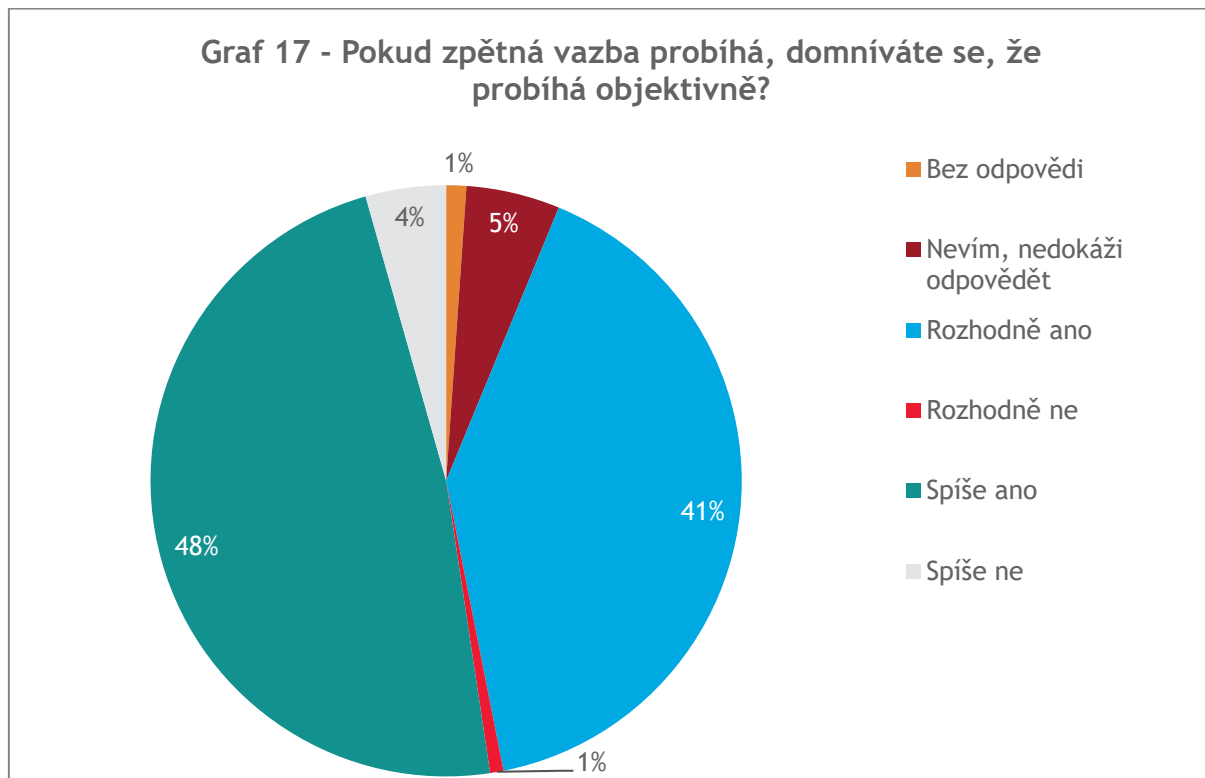
Graf 16 - Je Vám Vaším nadřízeným/nadřízenou k Vaší práci poskytována pravidelná zpětná vazba?



V průběhu individuálních i skupinových rozhovorů auditorky zjistily, že zaměstnanci/kyně vnímají hodnocení spíše jako formální výstup, který nemá širší dopad na jejich pozici a zejména na jejich finanční hodnocení. Zaměstnanci/kyně však oceňují příležitost se setkat se svým nadřízeným/nadřízenou a pohovořit si o pracovních tématech.

Kvantitativní šetření rovněž prokázalo významnou výši přesvědčení zaměstnanců/kyň o tom, že jim jejich nadřízený poskytuje zpětnou vazbu objektivně, což je pozitivní jev. Struktura odpovědí je znázorněna v grafu 17 níže.

Graf 17 - Objektivita zpětné vazby



3.5.2 Odměňování

Posouzení problematiky odměňování na KrÚ, které je předmětem této kapitoly, závisí do značné míry na specifiku platového systému zaměstnanců/kyň kraje. V rámci auditu rovných příležitostí je třeba nalézt oblasti, ve kterých hrozí riziko nerovného odměňování i v rámci legislativně definovaného systému. Do rizikových oblastí v rámci odměňování mohou patřit zejména osobní příplatky a odměny, které nejsou stanoveny dle tabulek, ale závisí do značné míry na subjektivním pohledu toho, který je stanovuje. Zároveň je nutné analyzovat pohled zaměstnanců/kyň na to, jakým způsobem jsou jim složky platu přiznávány.

Platový systém zaměstnanců kraje je podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, čtyřstupňový a sestává z:

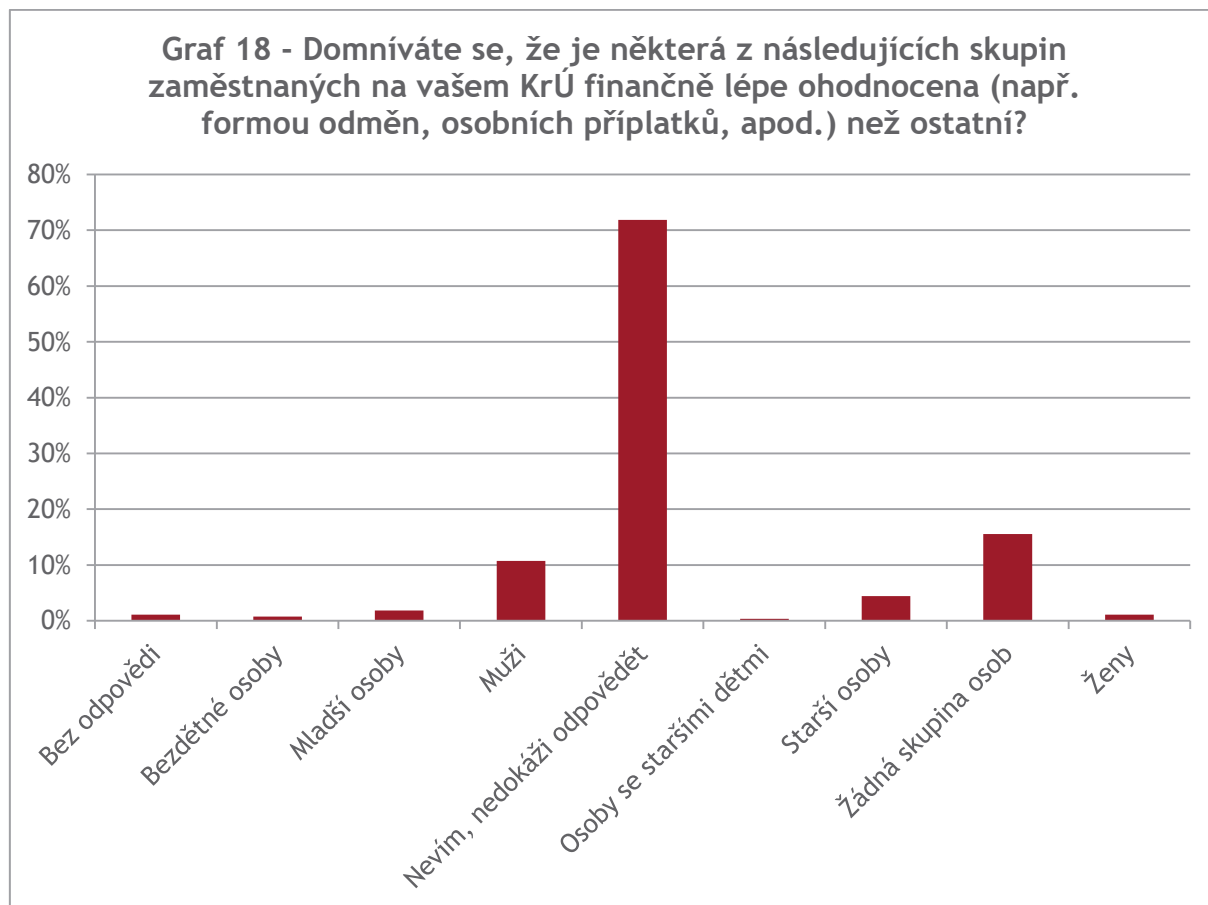
- ▶ platového tarifu,
- ▶ osobního příplatku,

- ▶ jiných příplatků k platu a
- ▶ odměn.

V průběhu dotazníkového šetření auditorky zjistily, že více než polovina respondentů/tek (194 osob, tedy 67 %) nedokáže odpovědět na otázku, jestli je některá skupina zaměstnanců KrÚ lépe finančně ohodnocena. Z tohoto množství nedokáže tuto otázku posoudit ani 22 vedoucích, tedy více než polovina všech vedoucích odpovídajících v dotazníkovém šetření. Přestože konkrétní výši finančního ohodnocení si zaměstnanci/kyně zpravidla nesdělují, jak vyplývá z dotazníkového šetření i rozhovorů, dá se očekávat, že zaměstnanci/kyně KrÚ budou silněji přesvědčeni o neexistenci nespravedlivého finančního zvýhodnění konkrétních skupin.

O tom, že žádná skupina není finančně např. formou odměn nebo osobních příplatků lépe ohodnocena, je přesvědčeno pouze 16 % respondentů/tek. O rozdílu v platech žen a mužů ve prospěch mužů jsou přesvědčeny hlavně ženy, celkem si to nicméně myslí jenom 11 % odpovídajících na dotazník. Struktura odpovědí je uvedena v grafu 18.

Graf 18 - Finanční zvýhodnění určité skupiny zaměstnanců/kyň



Auditorky v rámci šetření dále analyzovaly údaje z platových statistik KrÚ. Auditorky identifikovaly rozdílnou výši příplatků za vedení mezi muži a ženami. Podle šetření



auditorůk je tento rozdíl pravděpodobně zapříčiněn velikostí příplatku za vedení, který je přiznán řediteli KrÚ, a skutečností, že tato pozice je obsazena mužem.

Tabulka 1 - Rozdíl v příplatku za vedení mezi muži a ženami

	Ženy	Muži	Celkem
Průměrný příplatek za vedení	98 %	102 %	100 %

Auditorůky dále zjistily, že vedoucí zaměstnanci mají v průměru kratší praxi než vedoucí zaměstnankyně, z toho důvodu je jim průměrně přiznán nižší platový stupeň, jak je patrné v tabulce 2 níže.

Tabulka 2 - Délka praxe vedoucích zaměstnanců/kyň

	Ženy	Muži	Celkem
Průměrný platový stupeň	10,00	8,74	9,35

Jak je zobrazeno v následující tabulce 3, řadoví zaměstnanci mají o téměř 25 % vyšší osobní příplatek než řadové zaměstnankyně. Dle individuálního rozhovoru s vedoucí odd. ŘLZ je tento stav pravděpodobně zapříčiněn tím, že dodaná statistika obsahuje skutečně vyplacené částky, které jsou ovlivněny rovněž čerpáním ošetrovného a nemocností, které je v obou případech vyšší u žen. Nemocnost řadových zaměstnankyň je 1,09 %, u řadových zaměstnanců je téměř poloviční, tedy 0,59 %. Míra ošetrování činí u řadových zaměstnankyň 0,42 %, a řadových zaměstnanců pak pouze 0,03 %. Tento stav pravděpodobně souvisí s převládajícím postojem společnosti, kdy se o malé děti stará primárně matka. KrÚ by v tomto směru mohl plnit osvětovou roli a představovat aktivní otce, které se starají o své děti i v době nemoci.

Tabulka 3 - Výše osobního příplatku řadových zaměstnanců/kyň

	Ženy	Muži	Celkem
Průměrný osobní příplatek	91 %	116 %	100 %

Na základě dostupných statistik nenalezly auditorůky žádnou hrubou či nevysvětlitelnou nesrovnalost v odměňování žen a mužů zaměstnaných na KrÚ, rozdíly popsané výše však mohou být zapříčiněny i faktory jinými, než je nemocnost či míra ošetrování člena rodiny. KrÚ je pilotním subjektem nově zaváděného nástroje Ministerstva práce a sociálních věcí analýzy platových rozdílů mezi muži a ženami LOGIB¹¹. Lze tedy usuzovat, že detailní analýza platových rozdílů mužů a žen bude podrobně zkoumána prostřednictvím tohoto nástroje.

V průběhu kvalitativního šetření se auditorůky dále věnovaly přístupu vedoucích zaměstnanců k procesu hodnocení a jeho dopadu na osobní příplatek podřízených

¹¹ Dostupné z: http://www.rovnaodmena.cz/?page_id=291



zaměstnanců/kyň. Vedoucí zaměstnanci/kyně považují často osobní příplatek za nedostatečně motivační, neboť se nemění v závislosti na hodnocení pracovního výkonu. Rovněž ovšem v rámci skupinových rozhovorů vyjádřili názor, že si nedovedou snížení osobního příplatku představit jako reakci na nedostatečný pracovní výkon. Naopak by spíše rádi příplatek zvyšovali a považují za nepříjemné, pokud zhodnotí své podřízené velmi pozitivně, ale tato chvála pak není finančně podpořena. Jak nicméně vyplývá z rozhovorů, vedení úřadu si je vědomo, že finanční prostředky jsou v tomto směru omezené a tímto způsobem komunikuje i vůči vedoucím pracovníkům a pracovnícím.

Motivací pro práci je pro zaměstnance/kyně dle kvalitativního šetření spíše než výše odměny jejich vlastní zájem o tematiku, obsah pracovní náplně a přátelské pracovní prostředí.

3.5.3 Benefity

Tato kapitola se zabývá skladbou benefitů, které KrÚ svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí. Tematika benefitů je zásadní z hlediska spokojenosti zaměstnanců/kyň. Benefity by totiž měly sloužit i jako nástroj umožňující lepší sladování osobního a pracovního života. Důležitou vlastností nabízených benefitů by měla být jejich různorodost. Různorodé benefity slouží zaměstnancům/kyní různých věků a v různých životních situacích.

Analýza stávajících benefitů vycházela zejména z interních dokumentů KrÚ a také z rozhovorů s vedoucí odd. ŘLZ. V průběhu dotazníkového šetření a individuálních rozhovorů auditorky prověřovaly zájem zaměstnanců/kyň o nové benefity, a současně jejich povědomí a spokojenost s benefity stávajícími.

KrÚ nabízí široké spektrum benefitů, které zohledňuje potřeby jak bezdětných, tak rodin s dětmi nebo starších pracujících. Rovněž ve zvláštní směrnici specifikuje přístup k OZP a jim určené další benefity (čerpání příspěvku zaměstnavatele ze Sociálního fondu) Toto široké zacílení na různé skupiny zaměstnaných hodnotíme velmi pozitivně.

V dotazníkovém šetření odpovídal na otázku „Jaké benefity nejčastěji využíváte?“ relativně nejmenší vzorek respondentů/tek, 188 osob tedy 69 % celkově odpovídajících. Přehled jejich odpovědí je uveden v tabulce 4 níže.

Tabulka 4 - Přehled využívaných benefitů

Typ benefitu	Počet respondentů/tek, kteří benefit nejčastěji využívají
Stravenky	52
Osobní konto	48
Pružná pracovní doba	48
Plavenky	39
Příspěvky na dopravu, dovolenou	25
Sportovní den	16
Kulturní den	12
Příspěvky na penzijní připojištění	9
Cvičení	7
Vše	7
3 dny neplaceného volna	6
Výhody VZP	6
Částečná práce z domu	5
„Zdravý podnik“	2
Sick days	2
Sociální volno	2

16 respondentů/tek se vyjadřovalo napříč doplňkovými otázkami ohledně přání práce z domova, jako důvody uvádí např. problém dojíždění za nepříznivého počasí, případně velké horko v kanceláři během léta z důvodu nedostačující klimatizace kanceláří. Také by ocenili navýšení počtů dnů neplaceného volna na 5 a získání volných vstupenek na kulturní akce (koncerty apod.). 10 osob má zájem o posun pracovní doby na 6:00 či 6:30.

Se zájmem zaměstnanců/kyň o dřívější počátek započitatelné pracovní doby se auditorky setkávaly v průběhu dotazníkového šetření i individuálních a skupinových rozhovorů opakovaně. Žádost byla již několikrát posouzena vedením úřadu a nebyla akceptována s vysvětlením, že se začátek pracovní doby od 6:00 či 6:30 není s ohledem na agendu a služby poskytované KrÚ veřejnosti optimální.

Dle názoru auditorek patří nabízený rozsah pružné pracovní doby v rámci veřejné sféry mezi nadstandardní případy.

3.5.4 Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Hodnocení a odměňování práce


V této části byl zkoumán systém hodnocení, systém odměňování a nabízené benefity.

Auditorky pozitivně hodnotí zejména existenci kodifikovaného systému hodnocení s propracovanými formuláři a jasně definovanými hodnotícími kritérii. V této oblasti by mohl KrÚ sloužit ostatním orgánům samosprávy a státní správy jako zdroj dobré praxe. Hodnocení i dle převážných tvrzení respondentů/tek v rámci kvalitativního i kvantitativního šetření probíhá pravidelně a objektivně.

Mezi další pozitiva lze uvést široké spektrum benefitů, které KrÚ nabízí, přičemž součástí škály benefitů jsou i benefity vyhrazené pro OZP. Zaměstnanci/kyně jsou o benefitech dobře informováni a často je využívají.

Mezi pozitivní zjištění tedy patří:

- ▶ Na KrÚ existuje kodifikovaný systém hodnocení s propracovanými formuláři a jasně definovanými hodnotícími kritérii. Součástí hodnocení je i sebeevaluace.
- ▶ Hodnocení i dle převážných tvrzení respondentů/tek v rámci kvalitativního i kvantitativního šetření probíhá pravidelně a objektivně.
- ▶ Nebyla nalezena vysoce závažná nerovnost v odměňování mužů a žen na KrÚ. Nerovnosti nižší závažnosti bude KrÚ dále monitorovat svou pilotní účastí na projektu LOGIB.

4.		Hodnocení zaměstnanců/kyň je formální
Zjištění:		Auditorky při analýze dotazníkového šetření zjistily, že ačkoliv standardizované hodnocení probíhá převážně pravidelně (64 % respondentů/tek potvrdila pravidelné poskytování zpětné vazby od svých nadřízených) a hodnocení je vnímáno zaměstnanci/kyněmi jako objektivní (90 % respondentů/tek se domnívá, že hodnocení probíhá objektivně), zaměstnanci/kyně jsou si vědomi, že se hodnocení neodráží na jejich finančním ohodnocení, a to jak pozitivně, tak negativně. Hodnocení je s ohledem na ustálené mezilidské vztahy v rámci útvarů spíše formální. Vzhledem k uvedenému se auditorky domnívají, že motivační účinek hodnocení je oslaben.
Doporučení 1:		Proškolit vedoucí zaměstnance/kyně formou lektorovaného školení odborníkem v oblasti hodnocení a uspořádat workshop pro vedoucí zaměstnance/kyně, kde budou moci sdílet svoje zkušenosti s hodnocením a pracovat na motivační a konstruktivní složce hodnocení.
Doporučení 2		Lépe komunikovat vůči řadovým zaměstnancům/kyním, z čeho jsou složeny mimotarifní složky platu. Prostor pro toto vysvětlení se nabízí v rámci každoročního hodnocení.



5.		Průměrný osobní příplatek řadového zaměstnance je téměř o 25 % vyšší než osobní příplatek řadové zaměstnankyně
Zjištění:		Průměrná výše osobního příplatku řadového zaměstnance přesahuje o 16 % průměr za všechny zaměstnance/kyně zařazené do úřadu, zatímco průměrný osobní příplatek řadové zaměstnankyně průměru za všechny zaměstnance o 9 % nedosahuje.
Doporučení:		Analyzovat detailně platy zaměstnaných na KrÚ pomocí pilotního nástroje Ministerstva práce a sociálních věcí LOGIB, který provádí analýzu platových rozdílů mezi muži a ženami.



3.6 Sladování osobního a pracovního života

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

Je třeba uvést, že z umožnění sladování rodinného a osobního života zaměstnanců/kyň mohou bez ohledu na zdánlivou jednostrannou výhodnost uvedeného institutu profitovat jak zaměstnanci/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.

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

3.6.1 Flexibilní formy práce

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

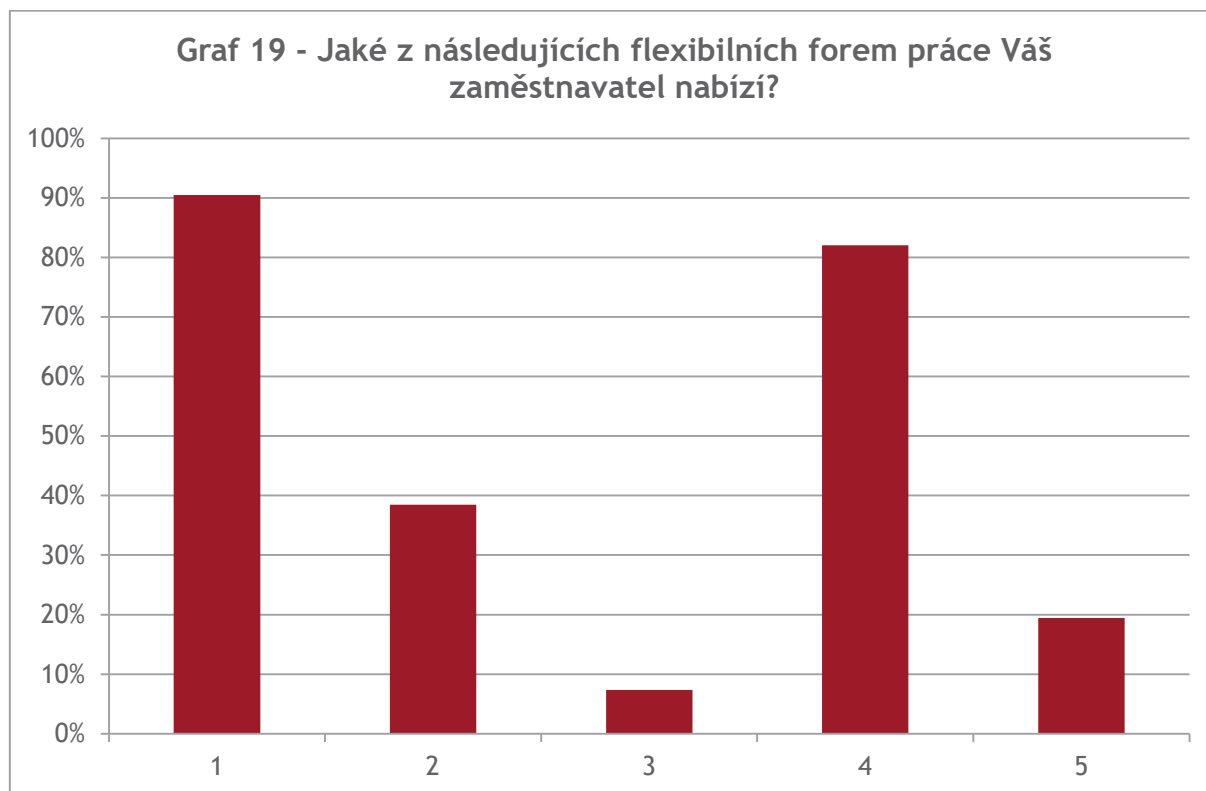
Auditorky vycházely při analýze zejména z interních směrnic, Pracovního řádu a Výroční zprávy, poté problematiku ověřovaly v průběhu dotazníkového šetření a individuálních i skupinových rozhovorů.

KrÚ nabízí svým zaměstnancům/kyním pružnou pracovní dobu s čtyřtýdenním vyrovnávacím obdobím. Základní pracovní doba je stanovena od 8:00 do 13:00 v úterky, čtvrtky a pátky, a od 8:00 do 16:00 v pondělky a středy. Volitelná část pracovní doby trvá od 7:00 do 8:00 a od 13:00, respektive od 16:00 do 19:00.

Pro posouzení informovanosti o nabízených flexibilních formách práce zahrnuly auditorky do dotazníkového šetření otázku, jaké formy flexibilní práce KrÚ nabízí, v následující otázce se ptaly na zájem zaměstnaných o další formy pružné pracovní doby.

Významná většina dotazovaných si je vědoma čtyřtýdenního vyrovnávacího období se stanoveným počtem odpracovaných hodin a pružné pracovní doby s pevným středem. Přestože KrÚ nabízí další široké možnosti flexibilního uspořádání pracovní doby (zkrácenou pracovní dobu, pravidelnou nebo občasnou práci z domova ve výjimečných případech) reflektuje všechny tyto možnosti pouze 12 % respondentů/tek. Odpovědi na tuto malou znalost všech flexibilních forem práce může být poměrně malé rozšíření práce z domova nebo zkrácených pracovních úvazků. Z toho důvodu nemusí řada zaměstnaných přijít do přímého styku s některým zaměstnancem nebo zaměstnankyní, kteří tuto flexibilní formu práce využívají.

Graf 19 - Jaké z následujících flexibilních forem práce Váš zaměstnavatel nabízí?



Legenda

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

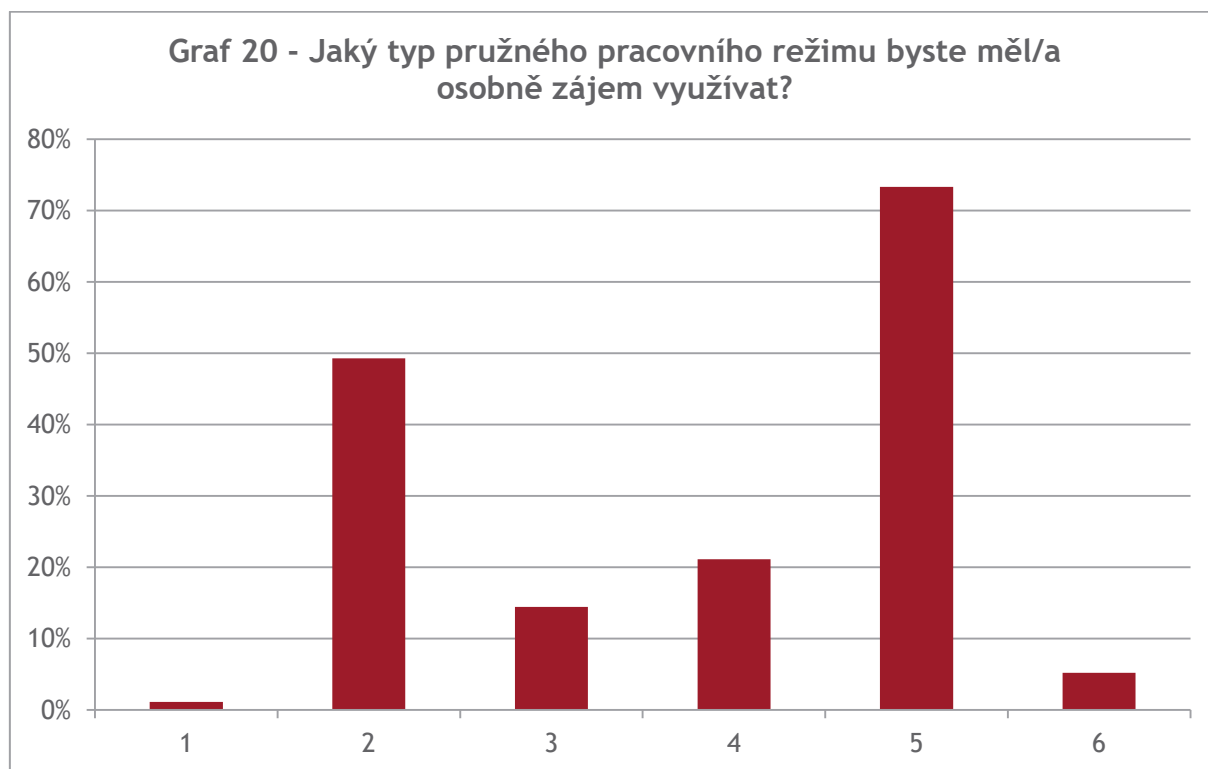
Významné části respondentů/tek (73 %, 198 osob) vyhovuje současně uplatňovaný pracovní režim. Pokud mají zaměstnaní zájem využívat i další flexibilní formy, zmiňují nejčastěji občasnou práci z domova (49 % dotázaných jak je patrné z grafu 20). Pravidelnou práci z domova umožnil KrÚ v roce 2016 celkem 11 zaměstnancům a zaměstnankyním (všem, kteří o ni požádali). Zkrácený úvazek byl poskytnut 14 zaměstnankyním. Zde lze vysledovat nepoměr mezi počtem sjednaných prací z domu v roce 2016 (celkem 11) a zájmem

respondentů/ek o tento způsob flexibilního uspořádání práce (49 % odpovídajících). Není však jasné, zda takto odpovídající mají legitimní důvody pro využívání práce z domu. Ve většině případů, kdy KrÚ umožnil práci z domova, šlo o péči o dítě, na druhém místě byla zdravotní rekonvalescence.

KrÚ informuje své zaměstnance/kyně o možnostech pružné pracovní doby prostřednictvím scénáře řešení životních situací, které jsou dostupné na webových stránkách úřadu. Dle tohoto scénáře má zaměstnanec/kyně v případě tíživé životní situace na prvním místě zvážit, jakou pomoc by od zaměstnavatele potřeboval, následuje podrobně popsán postup od možnosti využití konzultačního místa, přes zpracování písemné žádosti až po její předložení na odd. ŘLZ. Přestože informace o možnostech řešení jsou i součástí Výroční zprávy, vyplývá jak z dotazníkového šetření, tak individuálních rozhovorů, že část zaměstnanecké populace nezná dostatečně možnosti, které jim KrÚ ve věci flexibilních pracovních možností nabízí.

Z rozhovorů vyplynulo, že část zaměstnaných neví, jak by měli argumentovat, aby jim byla práce povolena. Neznalost této možnosti se v několika případech projevila i u zaměstnanců/kyň, jejichž potřeba úpravy sladování osobního a pracovního života je značná, např. z důvodu dlouhého dojíždění nebo péče o malé děti.

Graf 20 - Jaký typ pružného pracovního režimu byste měl/a osobně zájem využívat?



Legenda

- 1 Bez odpovědi
- 2 Občasná práce z domova ve výjimečných případech
- 3 Pravidelná práce z domova
- 4 Stlačený pracovní týden (např. 40 hodin ve čtyřech dnech)



- 5 Vyhovuje mi současně využívaný pracovní režim (=konto pracovní doby= čtyřtýdenní vyrovnávací období= Stanovená čtyřtýdenní pracovní doba u zaměstnavatele je 160 hodin.)
- 6 Zkrácená pracovní doba (např. 20 hodin týdně)

3.6.2 Aktivity usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny/osobního života

Tato kapitola se zabývá využitím nástrojů, které umožňují sladování pracovního a osobního života zaměstnanců/kyň KrÚ. Důraz je věnován zejména využití nástrojů, které usnadňují péči o děti případně péči o rodiče či jiného člena rodiny.

KrÚ je v oblasti řešení velmi aktivním zaměstnavatelem. V jeho rámci působí pracovní skupina Péče o zaměstnankyně a zaměstnance, KrÚ disponuje samostatným strategickým dokumentem zacíleným dovnitř úřadu na celou zaměstnaneckou populaci (Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu kraje Vysočina), zpracovává Výroční zprávu v oblasti rovného zacházení, sladování osobního a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina, má řadu samostatných nástrojů zaměřených na rodiče vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené a na zaměstnance/kyně se zdravotním postižením.

Zaměstnanci/kyně s přiznaným statutem osoby se zdravotním postižením (OZP) mají dle směrnice 7/13 možnost využívat příspěvky jim speciálně určené, které jsou odstupňované dle výše přiznané invalidity. OZP mohou tyto prostředky využít na širokou škálu aktivit, které sahají od rehabilitačních služeb a pobytů, přes potravinové doplňky, zdravotnické pomůcky až po poukázky RELAX pass. Z výroční zprávy přitom vyplývá, že tento speciální příspěvek byl v roce 2016 poskytnut 16 zaměstnancům/kyním, tedy téměř všem OZP, které jsou na KrÚ zaměstnány.

Dalším způsobem, jak KrÚ podporuje sladování soukromého a pracovního života, je podpora dojíždějících zaměstnanců/kyň, kteří mohou nárokovat příspěvek na dopravu.

V průběhu dotazníkového šetření auditorky zkoumaly, do jaké míry si jsou zaměstnanci/kyně této aktivní podpory zaměstnavatele vědomi a jaké další mechanismy podpory sladování osobního a pracovního života by uvítali.

Většina respondentů/ek (77,5 %) je přesvědčena, že KrÚ vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života. To, že si proces sladování většina respondentů/ek nespojuje pouze s péčí o malé děti, dokládá fakt, že takto odpovídali i lidé, které následně tvrdili, že se jich otázka na podporu KrÚ v oblasti péče o dítě netýká, protože mají děti odrostlé nebo je neplánují. Je to pozitivní trend, který by měl KrÚ dále podporovat a rozvíjet.

Auditorky dále pozitivně hodnotí individuální přístup zaměstnavatele, který by dle 51,1 % respondentů/ek umožnil v případě potřeby změnu pracovního režimu. Tento názor zaměstnaných podtrhuje stav, kdy KrÚ umožnil v roce 2016 individuální úpravy režimu základní pracovní doby na základě žádosti osmi zaměstnaným. Auditorky doporučují tento individuální přístup dále propagovat mezi celou zaměstnaneckou populaci. Jak totiž vyplynulo z dotazníkového šetření, 40,4 % odpovídajících zaměstnaných stále neví, jestli by byla individuální domluva se zaměstnavatelem možná.

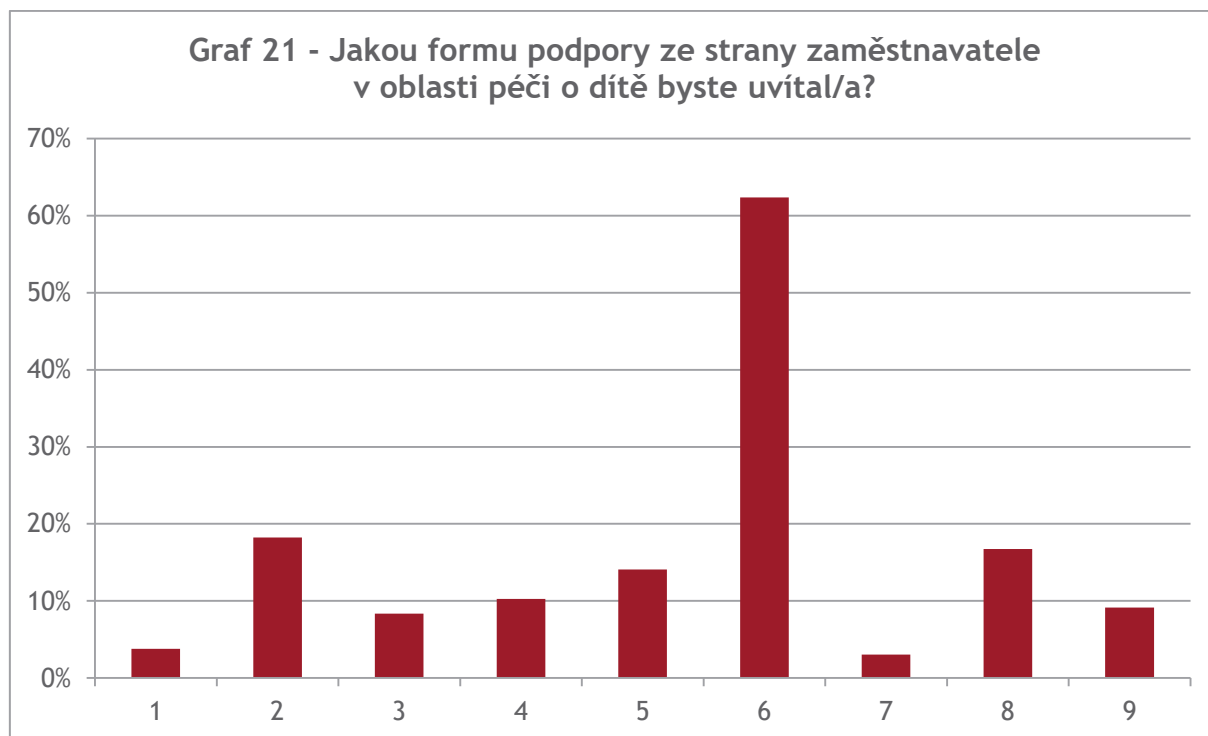
Ve vztahu k rodičům dětí nabízí KrÚ řadu benefitů, které mohou čerpat i rodinní příslušníci. Jedná se přitom jak o úhradu školkovného, tak příspěvek na rekreaci, nákup zdravotnických pomůcek (např. monitor dechu pro kojence nebo o poskytování různých

druhů poukázek). Při zkoumání možností, jak by mohl zaměstnavatel dále pomáhat zejména rodičům dětí při sladování jejich pracovních povinností s rodinným životem, by 12,5 % odpovídajících ocenilo finanční příspěvek na zajištění péče pro děti předškolního věku. Je to přitom oblast, která spadá pod osobní konta zaměstnaných a každý je může v rámci žádosti o čerpání osobního konta zaměstnance nárokovat. KrÚ se vedle toho aktivně angažuje v pomoci zaměstnaným při umisťování dětí v mateřské škole. Díky smlouvě s městem Jihlava je pro děti zaměstnaných Krajského úřadu garantováno 25 míst v mateřských školkách zřizovaných městem. Tato podpora byla pro školní rok 2016/2017 vyjednána pro 19 dětí zaměstnaných.

Na zvážení KrÚ zůstává zavedení rodinného koutku, který by si přálo 17 % dotazovaných, příp. zavedení krátkodobého nebo příležitostného hlídání dítěte zajištěného zaměstnavatelem, které jako možnost zvolilo 14 % odpovídajících. V dotazníku se 27 osob vyjádřilo ve prospěch místa v dětské skupině pro děti zaměstnanců/ky. S ohledem na fakt, že kapacita mateřských škol v Jihlavě ve školním roce 2017/2018 převyšuje poptávku o pět až deset procent a město tak může umístit všechny děti starší tří let, jejichž rodiče o to projeví zájem, není zřizování samostatné dětské skupiny relevantní.¹²

Stejně jako dotazníky, tak i kvalitativní šetření ukázalo rozšířený názor zaměstnaných, že sladování je záležitost zejména rodičů a potažmo matek s malými dětmi. Objevovaly se názory: „Kdo má starší děti, už to (rozuměj sladování) neřeší.“

Graf 21 - Jakou formu podpory ze strany zaměstnavatele v oblasti péči o dítě byste uvítal/a?



Legenda

¹² Zdroj ČTK, <https://www.jihlavskadrbna.cz/vyhledavani.html?search=%C5%A1kolka&cat=page>



- 1 Bez odpovědi
- 2 Finanční příspěvek na zajištění péče o dítě předškolního věku
- 3 Jiná odpověď
- 4 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)
- 5 Možnost využít krátkodobého nebo příležitostného hlídání dítěte zajištěného zaměstnavatelem
- 6 Netýká se mě, neplánuji děti/mám již starší děti
- 7 Průběžný mentoring se stávajícím zaměstnancem/kyní, který/á má zkušenost se slad'ováním práce a rodiny
- 8 Rodinný koutek (místnost na pracovišti, kde můžete v mimořádných případech pečovat o někoho z rodiny a přitom pracovat)
- 9 Uzavření dohody o provedení práce/pracovní činnosti po dobu péče o dítě předškolního

V rámci kvalitativního šetření auditorky zjistily, že většina zaměstnanců/kyň přistupuje s důvěrou k možnosti individuální domluvy a individuálního řešení případných situací se svou/svým vedoucí/m. Oceňují rovněž až dvouhodinovou délku přestávky na obědy, které v případě potřeby nevyužívají pouze pro občerstvení, ale také na různé pochůzky nebo návštěvy lékaře.

Existují nicméně rozdíly mezi vstřícností vedoucích na jednotlivých odborech, čehož si je vědomo i vedení úřadu, jak auditorky zjistily v průběhu rozhovorů, ale ponechává tyto rozdíly v kompetenci manažerských rozhodnutí.

Auditorky jednu z otázek dotazníkového šetření směřovaly k zájmu zaměstnaných o podporu zaměstnavatele v případě péče o blízkou závislou osobu (mimo péče o dítě). Zde vyšlo najevo, že by zaměstnaní měli zájem zejména o občasnou nebo pravidelnou práci z domova. Jednu z těchto variant zvolilo 77 % odpovídajících. Další velká skupina (46 %) by zvolila zkrácený úvazek. Jedná se o možnosti, které KrÚ nabízí a v případě potřeby ho svým zaměstnaným umožňuje.

Graf 22 - Jakou formu podpory ze strany zaměstnavatele byste uvítal/a v oblasti péči o další blízkou závislou osobu (mimo péče o dítě)?



Legenda

- 1 Bez odpovědi
- 2 Finanční příspěvek na zajištění péče
- 3 Jiná odpověď
- 4 Možnost dočasného zkrácení pracovního úvazku
- 5 Neplacené volno po dobu péče o závislé členy rodiny
- 6 Netýká se mě
- 7 Občasná práce z domova
- 8 Pravidelná práce z domova
- 9 Specializované poradenství, jak postupovat při zajištění péče (finanční, zdravotní, sociální otázky)
- 10 Svépomocná skupina zaměstnanců, kteří řeší obdobnou situaci
- 11 Vzdělávací akce ohledně péče o osoby blízké



3.6.3 Management mateřské/rodičovské dovolené

Tato kapitola se věnuje 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.

KrÚ má vypracovaný systém mentoringu po návratu z mateřské nebo rodičovské dovolené. Jeho cílem má být usnadnění adaptace na práci a pomoc v zorientování se v nových povinnostech. Jeho součástí je i vyhodnocení. S ohledem na malý počet rodičů, kteří se v roce 2016 vrátili (celkem 4), se auditorkám nepodařilo domluvit termín individuálního rozhovoru s konkrétní osobou, která by mohla uvést osobní zkušenosti s průběhem mentoringu.

Z individuálního rozhovoru s vedoucí odd. ŘLZ vyplynulo, že KrÚ má nastaveno zasílání informací rodičům na soukromý e-mail, dále udržuje pravidelný osobní kontakt, nabízí vzdělávací akce v průběhu mateřské nebo rodičovské dovolené. Každoročně se minimálně jednou koná setkání novepečených matek a otců s vedením úřadu. Vedení úřadu doplnilo, že není problém, aby rodiče nastoupili na částečný úvazek dříve, než by se standardně vrátili do práce, tato iniciativa přicházela dle kvalitativního šetření dosud nicméně spíše od rodičů, než od KrÚ. S ohledem na relativní nedostatek volných sil na pracovním trhu, je možné KrÚ doporučit aktivnější oslovení zaměstnanců/kyň na rodičovské dovolené ohledně dřívějšího zapojení se do pracovního procesu.

Informování rodičů jde individuální cestou podle toho, co je pro ně z nabídky KrÚ relevantní. Všechny informace jsou pak uloženy na intranetovém portálu Péče o zaměstnance/kyně. Na tuto platformu bohužel nemají zaměstnaní na mateřské nebo rodičovské dovolené přístup. Ten je umožněn pouze kmenovým zaměstnancům/kyním, v některých případech těm, kteří jsou zaměstnaní na dohodu.

V rámci dotazníkového šetření auditorky zkoumaly povědomí respondentů/tek o způsobech, kterými KrÚ udržuje kontakt se zaměstnanými na mateřské či rodičovské dovolené.

Většiny respondentů/tek (70 %) si vzpomněla na pozvánky na akce pro rodiče, menší část (10 %) na speciální zpravodaj a na vzdělávání. Podle 7,5 % dostávají nabídky činnosti v rámci dohody o provedení práce (DPP)/dohody o pracovní činnosti (DPČ). Relativně velká část odpovídajících však tuto otázku nedokázala relevantně posoudit. Přestože komunikace se zaměstnanci/kyněmi, kteří odcházejí na mateřskou a rodičovskou dovolenou, je částečně i v kompetenci jejich přímých nadřízených, 10 vedoucích zaměstnanců/kyň (24 % všech odpovídajících vedoucích) nedokázalo v rámci dotazníkového šetření posoudit, jakým způsobem je tato komunikace udržována.

Z kvalitativního šetření vyplývá trend, podle kterého jsou aktivity pro rodiče spíše chápány jako aktivity pro matky (časté vyjádření „*scházejí se naše maminky*“, „*maminky přijdou ukázat dítě, projdou si úřad, popovídají si*“ apod.). Tento fakt však souvisí pravděpodobně se stavem v ČR, kde se o dítě do 3 let věku stará z 80 % v ČR výhradně matka.¹³

¹³ http://www.vupsv.cz/sites/File/audit-clanky/3_Rodicovska_pece_o_deti_do_3_let.pdf



3.6.4 Souhrn zjištění v oblasti Sladování pracovního a rodinného/osobního života

V této části otázek a odpovědí auditorky sledovaly jednak to, jestli jsou flexibilní formy práce živou skutečností, tedy zda jsou aktivně a dostatečně využívány a jsou dostupné všem bez rozdílu. Sledovaly rovněž, zda je informace o možnostech využití a právní úpravě jednotlivých forem práce dostatečně transparentně komunikována směrem k zaměstnanecké populaci, aby nedocházelo k porušení rovných příležitostí, rovného přístupu a nediskriminace. Auditorky se rovněž zaměřily na potřeby zaměstnaných v oblasti flexibilních forem práce. Pružná pracovní doba je široce využívána, s touto formou úpravy je většina zaměstnaných spokojená, zaznívalo, že si zaměstnaní možnosti pracovat v pružném režimu cení a váží si jí.

Zaměstnaní na KrÚ Vysočina mají zájem o práci z domova zejména ve výjimečných situacích. Část z nich však nezná podrobné postupy, kterými KrÚ pro žádosti o práci z domova disponuje, neumí si o tento způsob flexibilního pracovního uspořádání požádat. Pečující osoby, s kterými byly prováděny rozhovory, vyjadřovaly zájem o využití možnosti práce z domova nárazově v případech, že jim onemocní děti. Relativně dlouhá procedura žádání o tento způsob práce však znemožňuje operativní povolení, resp. využívání práce z domova v době neočekávané nemoci dítěte.

KrÚ nabízí zaměstnanecké populaci širokou škálu benefitů, které usnadňují sladění osobního a pracovního života. Výběr benefitů pokrývá velké spektrum aktivit volného času, podporu zdraví i podporu rodiny. Kladně lze hodnotit i možnost využívání benefitů rodinnými příslušníky. Audit neidentifikoval žádné nové aktivity, o které by zaměstnaní měli zájem a které by KrÚ již nenabízel. Na druhé straně je třeba konstatovat, že o řadě aktivit, které lze podpořit z osobního konta, zaměstnaní nemají dostatečné povědomí a nejsou si vědomi, že je mohou využívat.

KrÚ udržuje aktivní komunikaci se zaměstnanci/kyněmi, kteří jsou toho času na mateřské a rodičovské dovolené. Přesto až 30 % dotazovaných nedokázalo odpovědět na otázku, jak KrÚ udržuje kontakt se zaměstnanými na mateřské či rodičovské dovolené, což je možné vysvětlit tím, že se jich to netýká a v budoucnu ani týkat nebude.

Za pozitiva je možno označit:

- ▶ KrÚ nabízí svým zaměstnancům/kyně širokou škálu flexibilních pracovních režimů.
- ▶ Rodiče vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené a zaměstnanci/kyně vracející se z dlouhodobé překážky v práci procházejí mentoringovým programem.
- ▶ Způsoby podpory ze strany zaměstnavatele v případě péče o osobu blízkou, o kterou by měli zaměstnanci/kyně zájem, se kryje s možnostmi, které KrÚ nabízí.
- ▶ KrÚ nabízí širokou škálu benefitů, jejichž část je určena i rodinným příslušníkům.
- ▶ Převážná většina zaměstnanců/kyň (77,5 %) se domnívá, že KrÚ vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyň v otázce sladování soukromého a pracovního života.
- ▶ KrÚ aktivně pomáhá zaměstnaným rodičům zajištěním míst v mateřských školách pro předškolní děti.



6.		Zaměstnanci/kyně neznají dostatečně podmínky práce z domova
Zjištění:	<p>Lze vysledovat nesoulad mezi deklarovaným zájmem odpovídajících v dotazníkovém šetření o práci z domova s počtem reálně povolených prací z domova. Zájem o občasnou či pravidelnou práci z domova projevilo 63 % respondentů/tek. Počet osob, které v roce 2016 měly povolenou práci z domova, byl 4 % zaměstnanců/kyň.</p> <p>Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci/kyně si nejsou dostatečně vědomi výčtu tíživých situací, za kterých je možno žádat o umožnění občasně nebo pravidelné práce z domova.</p>	
Doporučení:	<p>Pokračovat v osvětě zaměstnaných ohledně okolností, za jakých je možné o občasnou či pravidelnou práci z domova žádat. Zvážit možnost zrychleného požádání o práci z domova v případě ošetřování člena rodiny pomocí jednoduchého formuláře zasílaného e-mailem.</p>	



7.		Nedostatečná standardizace udržení kontaktu se zaměstnanci/kyněmi na MD/RD a jejich návratu do práce
Zjištění:		V KrÚ funguje vedle mentoringu i neformální postup týkající se informování začleňování zaměstnaných rodičů zpět do práce poběhem rodičovské/mateřské dovolené. Rodiče jsou zváni na kulturní a sportovní akce, je jim posílána nabídka vzdělávacích aktivit. Tento kontakt má ale však spíše společenskou funkci než funkci profesní. Neprobíhá příprava začlenění zaměstnance či zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu.
Doporučení 1:		<p>Vypracování interního dokumentu např. v podobě letáku, který jasně stanoví práva a povinnosti na straně zaměstnankyně (zaměstnance v případě muže na RD) i na straně zaměstnavatele. Dokument by měl obsahovat relevantní kroky jako rozhovor o plánech a možnostech před odchodem na MD/RD, možnost udržení kontaktu a případná opětovná zaškolení, a plynulý návrat do práce pomocí DPP a částečných úvazků. Takový dokument by kromě zákonných práv a opatření mohl specifikovat, že takovým zaměstnancům a zaměstnankyním zůstávají benefity, jakým způsobem bude probíhat během této doby komunikace s úřadem, a zda mohou využívat při návratu různé flexibilní formy práce. Může být v podobě letáku, který zaměstnanci/zaměstnankyně dostanou před odchodem na MD/RD.</p> <p>Text by měl v kontextu využití rodičovské dovolené mluvit explicitně o ženách i o mužích.</p>
Doporučení 2:		Umožnění přístupu do intranetu zaměstnavatele, kde by byl přehled o možnostech a aktivitách, které KrÚ pro zaměstnané na rodičovské a mateřské aktuálně připravuje a nabízí.



8.		Aktivity a benefity týkající se dětí zaměstnanců/kyň jsou zaměstnanými chápány jako akce převážně pro matky s malými dětmi a opomíjejí otce a větší děti
Zjištění:		Z kvalitativní části šetření vyplývá, že benefity poskytované zejména s ohledem na péči o děti jsou zaměstnaneckou populací chápány jako aktivity pro matky, zejména s malými dětmi, a nikoliv zároveň pro otce, přestože tak myšleny, a otcové jsou na ně zváni.
Doporučení:		Osvěta zaměstnanců/kyň, že organizované aktivity a nabízené benefity, včetně možností sladování soukromého a profesního života jsou určeny rovněž otcům. Pokračování aktivního předstávání mužů zaměstnanců v kontextu jejich otcovské role např. v Razítkovinách.



3.7 Kultura organizace a pracovního prostředí

Tato část se věnuje kultuře organizace a pracovního prostředí. Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců/kyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. V průběhu auditu se auditorky věnovaly zejména přístupu zaměstnanců/kyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany.

3.7.1 Přístup k politice rovných příležitostí

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

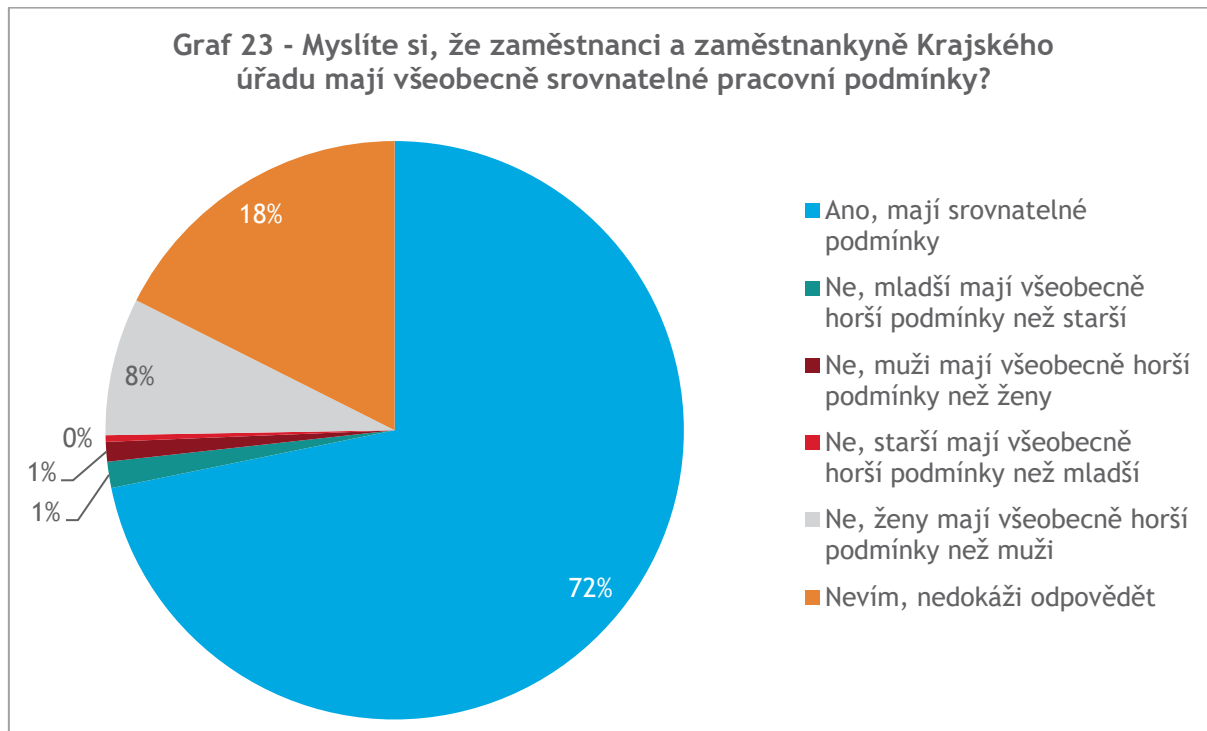
Vedení KrÚ spolu s odd. ŘLZ podporuje a organizuje řadu akcí i obecných postupů zaměřených na podporu dodržování rovných příležitostí.

KrÚ přijal několik dokumentů, ve kterých jsou mimo jiné stanovena východiska pro uplatňování rovnosti a sladování osobního a pracovního života v podmínkách krajského úřadu. Některé z nich mají platnost také externě, směrem k výkonu veřejné služby navenek a další působí interně v rámci vnitřních procesů uplatňovaných krajským úřadem.

KrÚ se rovněž pravidelně účastní soutěže Úřad Půl na půl. Jejím cílem je monitoring a podpora zavádění politiky rovnosti žen a mužů a principů gender mainstreamingu do práce úřadů veřejné správy v České republice. KrÚ získal na úrovni krajů opakovaně první místo (od roku 2012 doposud).

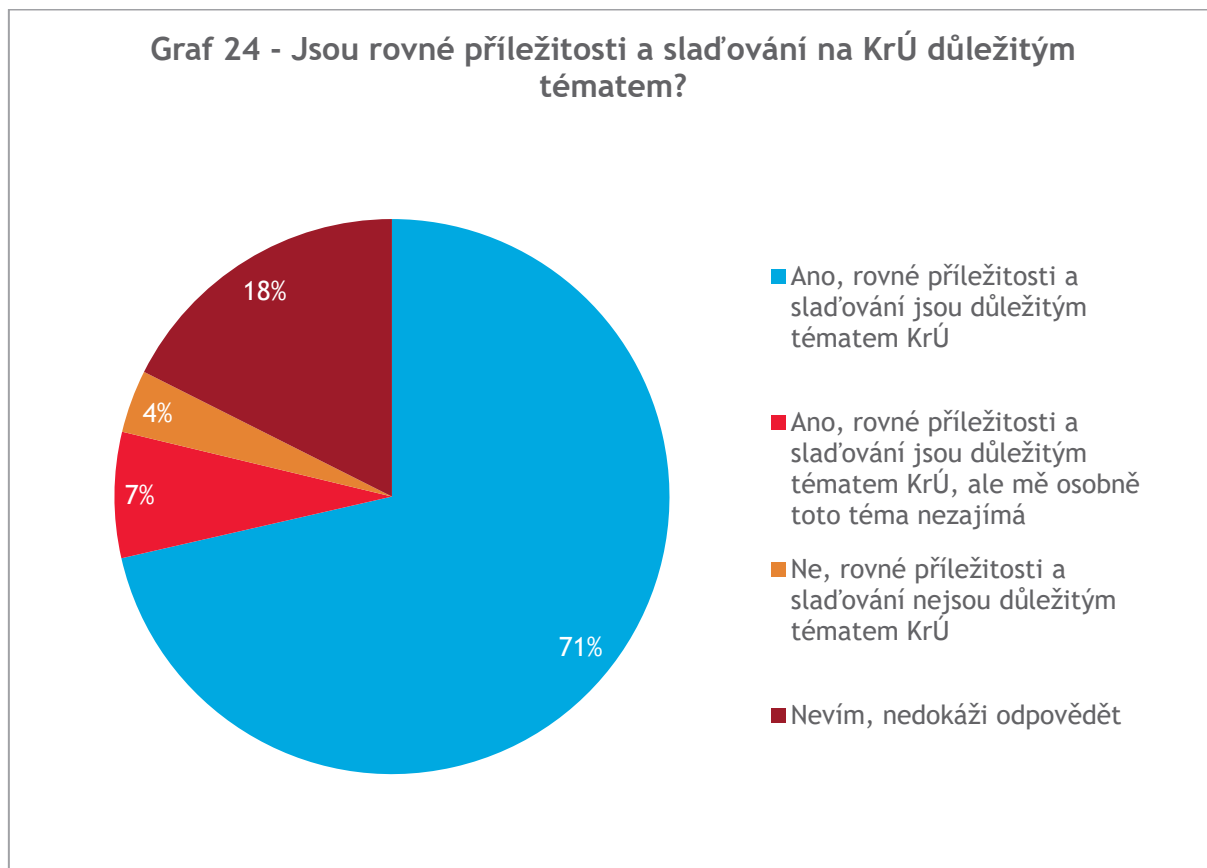
V dotazníkovém šetření auditorky zkoumaly celkový pohled zaměstnanců/kyň na pracovní podmínky na KrÚ, jak je patrné v grafu 23. 72 % respondentů/tek se domnívá, že zaměstnanci/kyně KrÚ mají všeobecně srovnatelné podmínky, což je zásadní většina a tato četnost odpovědí dokládá míru funkčnosti antidiskriminačních opatření. Pouze 18 % respondentů/tek nedokáže odpovědět a celkem 8 % (21 osob) se domnívá, že ženy mají všeobecně horší podmínky než muži.

Graf 23 - Myslíte si, že zaměstnanci/kyně Krajského úřadu mají všeobecně srovnatelné pracovní podmínky?



Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina respondentů/tek (71 %) považuje rovné příležitosti a sladování osobního a soukromého života za témata, která jsou pro KrÚ důležitá. Tato značná převaha odpovědí vypovídá o tom, že zaměstnanci/kyně jsou si aktivit a důrazu věnovanému otázkám rovných příležitostí vědomi. Pouze 18 % respondentů nedokázalo odpovědět (z toho 2 vedoucí).

Graf 24 - Jsou rovné příležitosti a sladování na KrÚ důležitým tématem?



V průběhu individuálních rozhovorů řada respondentů/tek projevila obecnou znalost zavedené politiky rovných příležitosti KrÚ i její podpory (znali například soutěž Půl na půl), ačkoliv někteří se domnívají, že se jedná především o aktivitu tvořenou vedením, která není pro zaměstnance/kyně zajímavá.

V průběhu skupinového rozhovoru s vedoucími pracovníky a pracovníkyněmi se ovšem projevila míra neznalosti skutečného významu pojmu diskriminace. Ani v průběhu debaty se vedoucí mezi sebou neshodli, jak by se diskriminační chování projevilo. Zároveň se v celém kvalitativním šetření auditorky běžně setkávaly s projevy zejména genderových stereotypů. Řada pracovníků a pracovníkyně považuje určitá témata či typy činností za závislá na pohlaví jedince, který se jim věnuje. Jako příklady je možno uvést tvrzení, že „úředničina je pro ženy,“ nebo že „muži a ženy inklinují ke specifickým typům povolání“; „muž (pracující) na úřadě nemůže uživit rodinu“; „muži mají blíže k technickým oborům“; „muži mají více času na to, být v práci a ženy se starají o domácnost“.



3.7.2 Systém komunikace

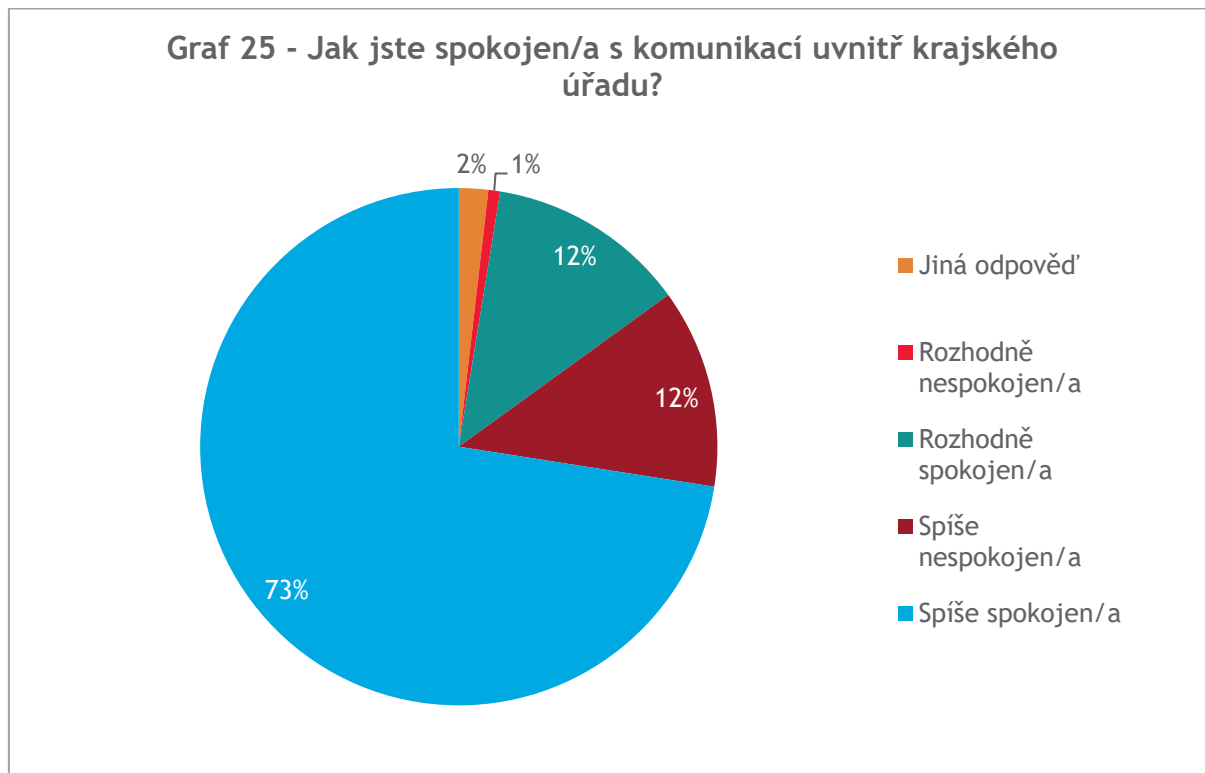
Tato kapitola se zabývá problematikou komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci/kyněmi a vedením KrÚ. Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a přispívá k motivaci a spokojenosti zaměstnanců/kyň. Zároveň je důvěra vůči způsobům komunikace s příslušnými odděleními a vedením úřadu způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání.

Auditorky analyzovaly vnitřní dokumenty KrÚ a další informace poskytnuté oddělením řízení lidských zdrojů.

Vedení KrÚ udržuje se zaměstnanci/kyněmi kontakt pomocí informačních e-mailů a intranetu. Poskytuje Portál péče v elektronické formě, kde mohou zaměstnanci/kyně i zpětně nalézt informace o benefitech, aktivitách a akcích podporující sladování osobního a pracovního života. Mají také možnost využít intranetového fóra, kde jim na předložené požadavky a dotazy odpovídá ředitel úřad a oddělení řízení lidských zdrojů. V řadě případů je kontakt udržován i osobně, např. formou vánočního setkání, sportovního dne, kulturního dne, zaměstnaneckého divadla a setkáním s novými zaměstnanci/kyněmi.

85 % zaměstnanců/kyň je s komunikací v rámci úřadu spokojeno, jak vyplývá z dotazníkového šetření, což je ilustrováno v grafu 25. Kvalitativní šetření dále potvrdilo, že zaměstnanci/kyně mají možnost se vyjádřit k chodu KrÚ. Odpovědi, kterých se jim dostává, jsou dle jejich mínění pečlivé a každý podnět je brán vážně.

Graf 25 - Jak jste spokojen/a s komunikací uvnitř krajského úřadu?



V průběhu kvalitativního šetření zaznamenaly auditorky značnou míru spokojenosti s komunikací s vedením KrÚ. Zaměstnanci/kyně vnímají převážně otevřenost vedení k připomínkám a ochotu reagovat na komunikaci, která probíhá např. na intranetu.

Schránka důvěry, tedy místo, kam zaměstnanci mohou i anonymně vkládat své podněty, připomínky nebo upozornění na nepříjemné či tíživé situace, funguje jako další z nástrojů komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi a vedením KrÚ. Jedním z podnětů, který byl od založení schránky navrhnout, bylo vylepšení vzhledu spojovací chodby mezi budovami sídla KrÚ. Ředitel úřadu tento podnět představil zaměstnancům skrze e-mail a následně byla uspořádána anketa o možném designu vymalování chodby. Realizaci malby chodby následně provedli studenti třetího ročníku oboru Bytový architekt z Akademie - VOŠ, Gymnázia a Střední odborné školy uměleckoprůmyslové ve Světlé nad Sázavou. Výsledky byly společně s fotografiemi opět rozeslány e-mailem. Jedná se o příkladný způsob reakce na podnět zaměstnaných a následné komunikace daného tématu.

V průběhu kvalitativního šetření se auditori respondentů/tek dotazovali, zda kritická zpětná vazba ze strany zaměstnanců/kyň vede k zaujetí negativního postoje vůči danému zaměstnanci/kyni ze strany KrÚ. Jasně vyplývajícím zjištěním bylo, že k zaujetí negativního



postoje nevede. Respondenti/ky naopak projevili názor, že vedení se velmi pečlivě až trpělivě věnuje veškeré zpětné vazbě ze strany zaměstnanců/kyň.

Nesrovnalost mezi jednotlivými odbory byla zaznamenána v oblasti udržování komunikace se zaměstnanci/kyněmi, kteří již odešli do důchodu. Jako pozitivní příklad je možné uvést odbor dopravy, kde je zvykem bývalé zaměstnance/kyně kontaktovat ohledně pořádaných akcí a na tyto je zván. Tento postup však není uplatňován na všech odborech. Kritika nedostatečné komunikace směrem k bývalým zaměstnancům/kyním se totiž ukázala jako bod nespokojenosti v rámci rozhovorů se zaměstnanci/kyněmi z jiných odborů. Auditorky si jsou vědomy, že šetření neprobíhalo na všech oborech, není tedy možné brát toto zjištění jako platné pro celý úřad. Přesto se jedná o zásadní podnět, s kterým by KrÚ měl pracovat.

Společenské akce pořádané KrÚ (sportovní den, kulturní den, bowlingová liga, vánoční setkání, Den s Robinsonem pro zaměstnance/kyně kraje a jejich nejbližší rodinné příslušníky) jsou mezi zaměstnanci/kyněmi hodnoceny pozitivně. Považují za důležité seznámit se s kolegy a kolegyněmi napříč odbory a jsou toho názoru, že tato neformální komunikace usnadňuje a zkvalitňuje komunikaci na profesní úrovni. Zároveň je možné hodnotit kladně rozmanitost těchto akcí (nejsou pouze sportovní, jsou i kulturní nebo čistě společenské) a jejich dostupnost i partnerům/rkám zaměstnaných nebo rodičům s dětmi.

3.7.3 Pracovní prostředí

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

Personální stránka pracovního prostředí KrÚ byla analyzována v rámci dotazníkového šetření a tato analýza byla následně doplněna a rozšířena kvalitativním šetřením.

V dotazníkovém šetření bylo zjišťováno, zda se respondenti/ky setkali na KrÚ s projevy diskriminace, a to diskriminace založené na rodičovství, věku, pohlaví, zdravotního stavu, barvy pleti či původu, rasy, sexuální orientace, náboženského přesvědčení nebo politického přesvědčení. Respondenti/ky se ke každé možné příčině diskriminace vyjadřovali zvlášť. Z výsledků vyplývá, že významná většina (průměrně 70 %) se domnívá, že k žádnému z těchto typů diskriminace nedochází. Průměrně 15 % respondentů u každého typu diskriminace zvolilo, že neví, zda k ní dochází.

V průběhu rozhovorů bylo rovněž potvrzeno, že projevy přímé diskriminace v rámci KrÚ jsou minimální.

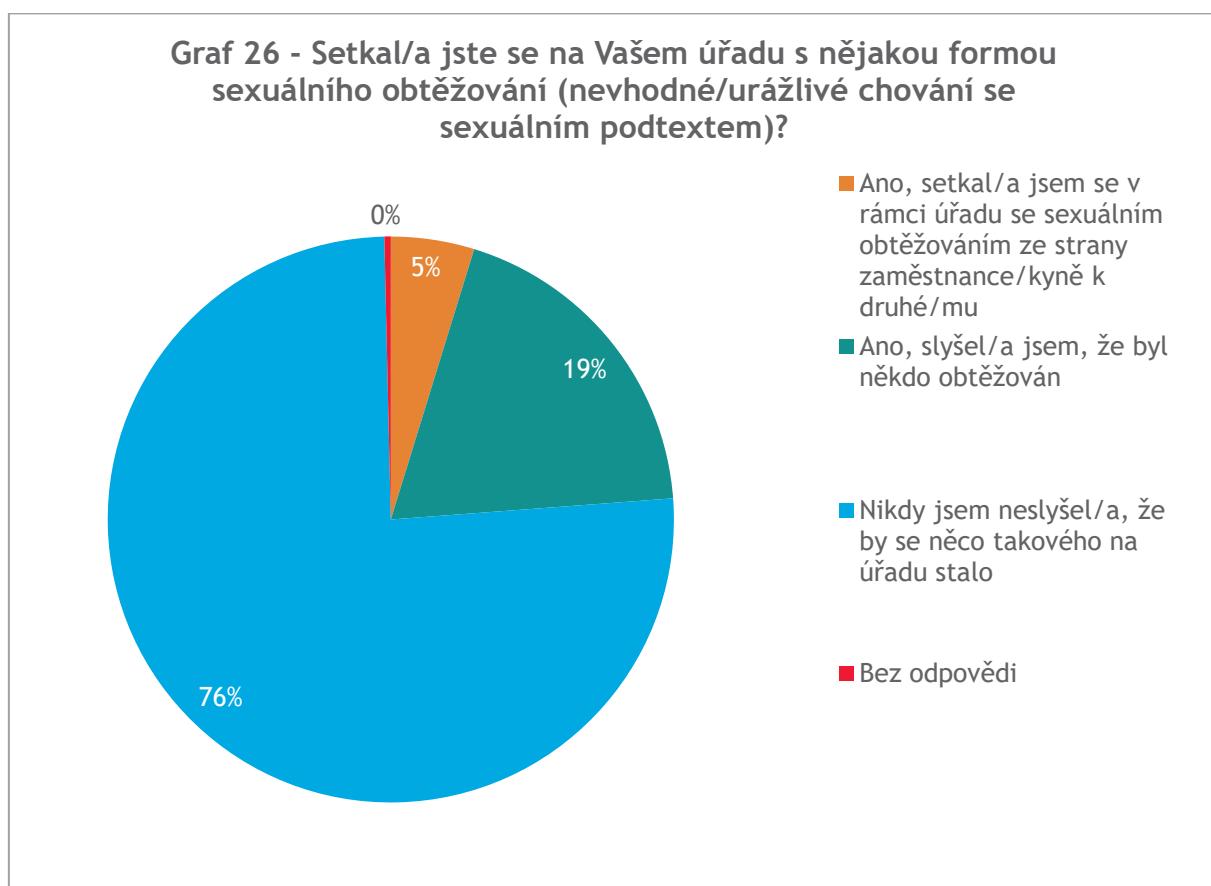
KrÚ je vnímán jako dobrý zaměstnavatel. Jak vyplývá z dotazníkového šetření, hodnotí naprostá většina zde zaměstnaných pracovní vztahy jako dobré nebo velmi dobré (89 % respondentů/ek). Toto tvrzení je dále podpořeno 97 % odpovědí, ze kterých plyne, že se nadřízení chovají ke svým podřízeným s respektem.

Individuální i skupinové rozhovory závěry dotazníkového šetření potvrdily. Převažují pozitivní názory týkající se atmosféry na KrÚ. Jako funkční považují zaměstnanci/kyně oficiální team-buildingové akce pořádané KrÚ, neboť vítají možnost seznámit se s kolegy a kolegyněmi, se kterými se v běžném pracovním chodu nesetkají. Tyto akce zaměstnanci/kyně vnímají jako prospěšné v souvislosti s budoucí možnou mezi-odborovou spoluprací.

Zároveň měli někteří zaměstnanci/kyně možnost porovnat pracovní prostředí KrÚ s jinou institucí veřejné správy a považovali situaci na KrÚ za lepší a nadprůměrnou.

V průběhu zkoumání pracovního prostředí se auditorky zaměřily na sexuální obtěžování, neboť tento fenomén má mocenský i genderový rozměr. Téměř pětina respondentů/tek dotazníkového šetření (19 %) slyšela, že byl někdo obtěžován a 13 respondentů/tek (5 %) se dokonce setkalo se sexuálním obtěžováním ze strany zaměstnance/kyně k druhé/mu. Z toho šlo o 10 žen řadových zaměstnankyň všech věkových kategorií, a 3 muže, z nichž jeden je vedoucí zaměstnanec. Se sexuálním obtěžováním se setkalo nebo o něm slyšelo více žen (63 %) nejčastěji ve věku 46-55 let a do 35 let, jak je ilustrováno v grafu 26.

Graf 26 - Setkal/a jste se na Vašem úřadu s nějakou formou sexuálního obtěžování (nevhodné/urážlivé chování se sexuálním podtextem)?



V průběhu individuálních a skupinových rozhovorů se auditorky na fenomén sexuálního obtěžování dále dotazovaly. Vlastní zkušenost se sexuálním obtěžováním nebyla v průběhu rozhovorů žádným z respondentů/tek potvrzena, ale řada z nich se vyjádřila způsobem, který snižoval význam problému sexuálního obtěžování a také poukazyval na neznalost jeho definice.



3.7.4 Souhrn zjištění a doporučení v oblasti Kultury organizace/pracovního prostředí

V této části se auditorky věnovaly skutečnému přístupu k problematice rovných příležitostí ze strany vedení KrÚ i zaměstnanců/kyň. Vedení úřadu spolu s Odd. ŘLZ aktivně podporuje dodržování zásad rovných příležitostí. Tyto zásady jsou zakotveny v základních dokumentech KrÚ (strategické cíle, Etický kodex apod.) a jsou podpořeny zapojením do akcí, které politiku rovných příležitostí ukotvují (např. úspěšná účast v soutěži Úřad půl na půl).

Zaměstnanci/kyně jsou si této aktivity KrÚ vědomi a do značné míry ji považují za důležitou a hlavně se zásadní většina domnívá, že se odráží i ve výsledcích, tedy že všichni zaměstnanci/kyně mají převážně srovnatelné podmínky.

Zásadním tématem je rovněž komunikace v rámci KrÚ. Naprostá většina respondentů/tek dotazníkového šetření vyjádřila názor, že jsou s komunikací v rámci úřadu spokojeni. Tato míra odpovědi reflektuje šíři existujících nástrojů komunikace, které KrÚ využívá, přičemž se jedná nejen o elektronickou komunikaci přes e-mail, intranet a další informační systémy, ale i komunikaci formou osobních setkání. Pozitivně je rovněž možno hodnotit nejen samotné nástroje komunikace, ale i jejich obsah, tedy časté a ochotné reakce na návrhy či zpětnou vazbu zaměstnanců/kyň.

Při vyhodnocování pracovního prostředí KrÚ se auditorky zaměřovaly na obecnější postoje zaměstnanců/kyň k zaměstnavateli a míře profesionality a důvěry mezi kolegy/němi navzájem a zároveň na problematiku možné diskriminace a sexuálního obtěžování. Významně převládajícím názorem zaměstnanců/kyň bylo, že KrÚ je dobrý a kvalitní zaměstnavatel, a že v rámci KrÚ panuje dobrá atmosféra. Zejména nadstandardním výsledkem bylo zjištění, že 97 % respondentů/tek se domnívá, že se nadřízení chovají ke svým podřízeným s důstojností a respektem.

Při zkoumání problematiky diskriminace a sexuálního obtěžování nenarazily auditorky na významná zjištění o závažné existenci těchto jevů, poukazují však na nižší než vhodnou znalost zaměstnanců/kyň definic těchto fenoménů.

Za pozitiva je možné označit

- ▶ Vedení KrÚ aktivně přistupuje k politice rovných příležitostí.
- ▶ Zaměstnanci/kyně dle provedených výzkumů chápou v rámci KrÚ příležitosti žen a mužů jako srovnatelné.
- ▶ Systém komunikace, skrze něž vedení komunikuje se zaměstnanci/kyněmi a oni s ním, je dobře nastaven a vyznačuje se otevřeností k přijímaným sdělením.
- ▶ Zaměstnanci/kyně jsou převážně přesvědčení, že KrÚ je dobrým zaměstnavatelem a na pracovišti je dobrá atmosféra, což zahrnuje důstojné chování vedoucích pracovníků vůči podřízeným.



9.		Zaměstnanci/kyně nejsou seznámeni s definicí sexuálního obtěžování na pracovišti
Zjištění:		<p>V průběhu kvalitativního šetření auditorky zjistily, že při posuzování možného výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti KrÚ zaměstnanci/kyně popisují chování, které sexuálním obtěžováním je, ale za takové jej nepovažují. Jedná se zejména o komentáře směřované vůči vzhledu, stylu oblékání, a také komentáře týkající se osobních či sexuálních témat. V chápání pojmu sexuální obtěžování se u zaměstnanců/kyň také neprojevuje reflexe konceptu moci a hierarchie.</p> <p>Citace z kvalitativního šetření „<i>nikdo, kdo nechce, není sexuálně obtěžován</i>“ poukazuje na neporozumění rozdílu mezi vzájemným vztahem (flirtem) a sexuálním obtěžováním.</p>
Doporučení:		<p>Zajistit osvětu mezi zaměstnanci/kyněmi na téma sexuálního obtěžování tak, aby jeho definice byla zaměstnanci/kyněmi lépe chápána, a to zejména se zaměřením na téma mocenské nerovnosti na pracovišti.</p>

10.		Zaměstnanci/kyně nemají zájem využívat schránku důvěry
Zjištění:		<p>Auditorky v rámci dotazníkového šetření zjistily, že pouze 6 % zaměstnanců/kyň by v případě tíživé situace využilo schránku důvěry.</p> <p>Kvalitativní šetření dále prokázalo, že schránka důvěry není místem, kam by se zaměstnanci/kyně měli tendenci obracet. Preferují situace řešit sami, případně se obrátit na kolegy a kolegyně, což sice velmi pozitivně reflektuje stav na pracovišti, ale nemusí být zcela funkční ve všech případech. Část zaměstnanců/kyň také uvedla jako důvod nevyužití schránky to, že nevědí, jak je s vloženými podněty a zprávami zacházeno, tzn., kdo ke sdělení bude mít přístup. Zpochybnili také účelnost schránky v případě potřeby řešení konkrétní situace, která by neumožňovala anonymitu.</p>
Doporučení 1:		<p>Opětovně informovat o funkci schránky důvěry a vysvětlit, co se s vloženými zprávami děje. Jako možné řešení se jeví nalepení vysvětlení funkce a dalšího postupu zacházení s vloženými zprávami přímo na schránku.</p>



11.		Zaměstnanci/kyně disponují řadou genderových stereotypů
Zjištění:		<p>Při analýze přístupu zaměstnanců/kyň k politice rovných příležitostí auditorky zjistily, že této otázce řada zaměstnankyň a zaměstnanců nepřikládá důležitost, neboť se domnívají, že současný stav je bezproblémový, a tento názor podkládají právě genderovými stereotypy. Např. považují za samozřejmé, že ženy mají menší zájem o postup na vedoucí pozice z důvodu péče o děti a rodinu. Rovněž očekávají přesčasy a vyšší plat u mužů, aby „uživil rodinu“.</p> <p>Názory zaměstnanců/kyň KrÚ odrážejí názory většinové společnosti. KrÚ je však v pozici, která umožňuje osvětové působení na své zaměstnance/kyně.</p>
Doporučení:		<p>Uskutečnit vzdělávání zaměřené na genderovou a diskriminační problematiku v širším oboru tak, aby se zabývala nejen tématy přímo svázanými s prostředím KrÚ, ale s širokou společností. Vkládat tuto problematiku formou gender mainstreamingu do vzdělávacích akcí, jejichž téma se rovných příležitostí přímo netýká, ale může být tímto vzhledem obohaceno.</p> <p>Uskutečňovat školení vrcholného a středního managementu na téma rovných příležitostí a diversity. Jeho cílem by mělo být zcitlivění k těmto otázkám a pojmenování různých diskriminačních jevů a situací, které se na úřadu mohou objevit.</p> <p>Zakotvení principů rovných příležitostí a nediskriminace do interních dokumentů (pracovního řádu). Může jít např. o úvodní klauzuli.</p>

12.		Není uplatňován jednotný postup při udržování komunikace se zaměstnanci/kyněmi, kteří odešli do důchodu
Zjištění:		<p>Auditorky v průběhu kvalitativního výzkumu zjistily, že není udržována jednotná úroveň komunikace s bývalými zaměstnanci/kyněmi, kteří odešli do důchodu.</p>
Doporučení:		<p>Šířit dobrou praxi některých oborů mezi vedoucími navzájem formou např. burzy nápadů. Uzpůsobit způsob komunikace předmětné cílové skupině, např. upřednostňovat telefonickou nebo korespondenční komunikaci namísto pouze e-mailu.</p>



4. SOUHRN HLAVNÍCH ZJIŠTĚNÍ A DOPORUČENÍ

Auditorský tým provedl audit rovných příležitostí a oblastí vytváření příležitostí pro sladování osobního a pracovního života zaměstnankyň a zaměstnanců v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina.

Auditorky v průběhu auditu analyzovaly volně dostupné i interní dokumenty KrÚ za použití obsahové a tematické analýzy. Dále uskutečnily dotazníkové šetření mezi zaměstnanci/kyněmi KrÚ. Analýzu dokumentů i dat získaných během dotazníkového šetření pak využily během individuálních i skupinových rozhovorů s vedoucími a řadovými zaměstnanci/kyněmi KrÚ.

Audit prokázal řadu velmi dobrých praxí v oblasti rovných příležitostí. 72 % zaměstnanců/kyň se domnívá, že ženy a muži mají srovnatelné pracovní podmínky. Toto přesvědčení je založeno především na snaze zaměstnavatele i zaměstnaných vyjít si navzájem vstřícně, brát na sebe ohledy a budovat přátelskou atmosféru na pracovišti.

Jako velice pozitivní hodnotí auditorky otevřený a podporující přístup úřadu k otázce rovných příležitostí, který se projevoval maximální součinností při poskytování potřebných materiálů. V řadě opatření může Krajský úřad Vysočina sloužit jako příklad dobré praxe jak pro ostatní kraje, tak pro zaměstnavatele v regionu.

Auditorky v rámci auditu prověřily 4 tematické celky - personální politika, hodnocení a odměňování, sladování osobního a pracovního života a kultura organizace a pracovní prostředí. Výsledky z výše uvedených témat jsou uvedeny v následujícím textu.

Personální politika

První zkoumaný celek byl zaměřen na analýzu a strukturu personálního obsazení KrÚ, bylo analyzováno oslovování a proces výběru nových zaměstnanců/kyň, řešil se proces propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň a otázky age managementu. Auditorky identifikovaly řadu pozitivních zjištění a dobré praxe:

- ▶ Podpora rovných příležitostí je deklarována ve vizi úřadu.
- ▶ Inzeráty na volné pracovní pozice používají genderově korektní jazyk a nevykazují ani žádné jiné diskriminační znaky (např. diskriminace z důvodu věku).
- ▶ KrÚ má zpracovaný funkční mentoringový program pro nově přijaté zaměstnance/kyně.
- ▶ Zaměstnancům/kyním je nabízena široká škála vzdělávacích aktivit, které mohou využívat i rodiče na rodičovské dovolené
- ▶ Každý zaměstnanec/kyně má propracovaný individuální vzdělávací plán.
- ▶ Proces propouštění a odchodu zaměstnanců/kyň nevykazuje diskriminační praktiky.
- ▶ KrÚ působí stabilně a nedochází k rozsáhlejšímu propouštění.

Hodnocení a odměňování

Auditorky dále prověřily systém hodnocení a odměňování zaměstnanců/kyň, a dále systém benefitů. V rámci této kapitoly našly následující pozitivní zjištění:



- ▶ Na KrÚ existuje kodifikovaný systém hodnocení s propracovanými formuláři a jasně definovanými hodnotícími kritérii. Součástí hodnocení je i sebeevaluace.
- ▶ Hodnocení i dle převážných tvrzení respondentů/tek v rámci kvalitativního i kvantitativního šetření probíhá pravidelně a objektivně.
- ▶ Nebyla nalezena vysoce závažná nerovnost v odměňování mužů a žen na KrÚ. Nerovnosti nižší závažnosti bude KrÚ dále monitorovat svou pilotní účastí na projektu LOGIB.

Sladování osobního a pracovního života

Součástí hodnocení této kapitoly byly flexibilní formy práce, aktivity usnadňující sladování pracovního a osobního života a management rodičovské a mateřské dovolené. Ze zkoumání této oblasti vyplývají následující pozitivní zjištění:

- ▶ KrÚ nabízí svým zaměstnancům/kyní širokou škálu flexibilních pracovních režimů.
- ▶ Rodiče vracející se z mateřské nebo rodičovské dovolené a zaměstnanci/kyně vracející se z dlouhodobé překážky v práci procházejí mentoringovým programem.
- ▶ Způsoby podpory ze strany zaměstnavatele v případě péče o osobu blízkou, o kterou by měli zaměstnanci/kyně zájem, se kryje s možnostmi, které KrÚ nabízí.
- ▶ KrÚ nabízí širokou škálu benefitů, jejichž část je určena i rodinným příslušníkům.
- ▶ Převážná většina zaměstnanců/kyně (77,5 %) se domnívá, že KrÚ vychází vstříc potřebám svých zaměstnanců/kyně v otázce sladování soukromého a pracovního života.
- ▶ KrÚ aktivně pomáhá zaměstnaným rodičům zajištěním míst v mateřských školách pro předškolní děti.


Kultura organizace a pracovního prostředí

Poslední celek, kterému se auditorky věnovaly, se týkal kultury organizace a pracovního prostředí KrÚ. Analyzován byl jednak přístup k politice rovných příležitostí, tak systém komunikace a pracovní prostředí, v jehož rámci byla hodnocena diskriminace a způsob, jak se s ní zaměstnavatel i zaměstnanecká populace vypořádávají. Audit došel k následujícím zjištěním:

- ▶ Vedení KrÚ aktivně přistupuje k politice rovných příležitostí.
- ▶ Zaměstnanci/kyně dle provedených výzkumů chápou v rámci KrÚ příležitosti žen a mužů jako srovnatelné.
- ▶ Systém komunikace, skrze něj vedení komunikuje se zaměstnanci/kyněmi a oni s ním, je dobře nastaven a vyznačuje se otevřeností k přijímaným sdělením.
- ▶ Zaměstnanci/kyně jsou převážně přesvědčení, že KrÚ je dobrým zaměstnavatelem a na pracovišti je dobrá atmosféra, což zahrnuje důstojné chování vedoucích pracovníků vůči podřízeným.



Ve výše uvedených tematických celcích identifikovaly auditorky rovněž několik nížce až středně závažných zjištění, kde pro další růst a neustálý vývoj KrÚ v souvislosti s rovnými příležitostmi a sladováním osobního a pracovního života doporučily možná řešení.

1.		Používání generického maskulina ve většině dokumentů KrÚ
Zjištění:		<p>Z analýzy dokumentů vydávaných KrÚ vyplývá, že v následujících dokumentech není používán genderově citlivý jazyk (pojmy jsou psány v generickém maskulinu):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Koncepce kvality Krajského úřadu Kraje Vysočina pro rok 2016 - 2017, ▶ Pracovní řád, ▶ Metodika personálního procesu, ▶ Organizační řád platný od 1. 6. 2017, ▶ Scénář pro řešení tíživé životní situace, ▶ Směrnice o poskytování pracovního volna ze zdravotních a sociálních důvodů, ▶ Směrnice, kterou se provádí nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ▶ Směrnice o příspěvku zaměstnavatele osobám se zdravotním postižením, ▶ Směrnice upravující pravidla hodnocení a řízení pracovního výkonu zaměstnanců, ▶ Směrnice o příspěvku na dopravu, ▶ Směrnice o osobních kontech zaměstnanců, ▶ Směrnice upravující evidenci přítomnosti na pracovišti a evidenci pracovní doby, ▶ Směrnice o pravidlech, kterými se řídí činnost pracovních týmů pro řešení úkolů přesahující působnost jednoho odboru nebo samostatného oddělení Krajského úřadu Kraje Vysočina, ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanoví jednotné pracovní oblečení pro zaměstnance s pracovním zařazením „řidič“, ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovuje organizační struktura, ▶ Příkaz ředitele o nařízeném pracovním volnu z důvodu překážek na straně zaměstnavatele, ▶ Příkaz ředitele, kterým se stanovují čtyři po sobě jdoucí týdny pro účely evidence pružné pracovní doby v období od 12. 12. 2016 do 10. 12. 2017. <p>V průběhu auditu byl zkoumán tematický výběr směrnic, lze však předpokládat, že ani další směrnice genderově citlivý jazyk nepoužívají. Genderově citlivý jazyk byl naproti tomu používán v těchto dokumentech:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Strategie uplatňování principu rovnosti v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina, ▶ Výroční zpráva v oblasti rovného zacházení, sladování osobního



	<p>a pracovního života v podmínkách Krajského úřadu Kraje Vysočina za rok 2016,</p> <ul style="list-style-type: none">▶ Dotazníky pro hodnocení zaměstnanců,▶ Dotazníky pro hodnocení mentoringu.
Doporučení:	<p>Doporučujeme užívat ve všech dokumentech KrÚ genderově citlivý jazyk.</p> <p>Do zásadních personálních dokumentů (např. Etický kodex, Metodika personálního procesu, Platový řád) lze zakomponovat sdělení v tomto smyslu: „Všechny uvedené pojmy, jako jsou např. zaměstnanec, vedoucí odboru, vedoucí oddělení či tajemník označují v textu jak muže, tak i ženu.“.</p> <p>Další možností je vytvořit seznam zkratk zdůrazňující snahu používat genderově citlivý jazyk. V seznamu zkratk bude explicitně uvedeno, že i v případě použití pouze maskulinní verze pojmu např. „zaměstnanec“, „tajemník, „ředitel“, „vedoucí“ se tímto myslí „zaměstnanec/zaměstnankyně“, „tajemník/tajemnice“, „ředitel/ředitelka“. V dokumentech pak doporučujeme dodržovat generické maskulinum definované v soupisu zkratk.</p> <p>Pozitivním řešením v oblasti používání genderově korektního jazyka by bylo zavedení seznamu zkratk a sdělení zdůrazňující užívání tvarů mužských i pro pozice obsazené ženami.</p>

2.		Nestejné vnímání možností kariérního rozvoje u mužů a žen
Zjištění:		<p>V rámci dotazníkového šetření se 51 % mužů vyslovilo, že u sebe vnímá možnost kariérního postupu. Stejnou možnost kariérního postupu vnímá však pouze 42 % žen.</p> <p>Auditorky v průběhu kvalitativního šetření zjistily, že mezi příčiny tohoto vnímání patří nejistota ohledně věcných znalostí, rodinné situace a osobních vztahů na pracovišti.</p>
Doporučení:		<p>Obohatit mentoringové programy o prvky tzv. empowermentu, či podpory sebevědomí i věcných znalostí žen s cílem zvýšit šance zaměstnankyň pro rozvoj kariéry. Součástí nástupnického programu může být také rozšířená nabídka vzdělávání měkkých dovedností (soft skills). Je možné rovněž zohlednit případný zájem o kariérní rozvoj výběrem mentora/ky se zkušeností s řízením lidských zdrojů.</p>



3.		Počet vedoucích zaměstnanců/kyň poměrně neodpovídá počtu řadových zaměstnanců/kyň a není vyvážený z hlediska zastoupení jednotlivých pohlaví
Zjištění:		Stav zaměstnanců/kyň Krajského úřadu k 1. 6. 2017 činil 440 osob celkem, z toho 162 mužů (37 %) a 278 žen (63 %). Stav vedoucích zaměstnanců/kyň činil 33 mužů (50 %) a 33 žen (50 %). Z toho vyplývá procentuelní nepoměr počtu žen na vedoucích pozicích vůči jejich zastoupení na řadových pozicích.
Doporučení 1:		Obohatit mentoringové programy o prvky tzv. empowermentu, či podpory sebevědomí i věcných znalostí žen s cílem zvýšit šance zaměstnankyň pro rozvoj kariéry. Součástí nástupnického programu může být také rozšířená nabídka vzdělávání měkkých dovedností (soft skills).
Doporučení 2:		Nadále rozvíjet strategii nábory (nebo „employer branding“), která podporuje zájem mužů i žen o práci na KrÚ. Employer branding, čili sebe prezentace KrÚ v oblasti nábory znamená především nabízet se jako dobrý zaměstnavatel, prezentovat benefity v letáčích na pracovní pozice, účastnit se studentských či profesních veletrhů a to způsobem, který je atraktivní jak pro muže, tak pro ženy jako potenciální zaměstnance/kyně.



4.		Hodnocení zaměstnanců/kyň je formální
Zjištění:		Auditorky při analýze dotazníkového šetření zjistily, že ačkoliv standardizované hodnocení probíhá převážně pravidelně (64 % respondentů/tek potvrdila pravidelné poskytování zpětné vazby od svých nadřízených) a hodnocení je vnímáno zaměstnanci/kyněmi jako objektivní (90 % respondentů/tek se domnívá, že hodnocení probíhá objektivně), zaměstnanci/kyně jsou si vědomi, že se hodnocení neodráží na jejich finančním ohodnocení, a to jak pozitivně, tak negativně. Hodnocení je s ohledem na ustálené mezilidské vztahy v rámci útvarů spíše formální. Vzhledem k uvedenému se auditorky domnívají, že motivační účinek hodnocení je oslaben.
Doporučení 1:		Proškolit vedoucí zaměstnance/kyně formou lektorovaného školení odborníkem v oblasti hodnocení a uspořádat workshop pro vedoucí zaměstnance/kyně, kde budou moci sdílet svoje zkušenosti s hodnocením.
Doporučení 2		Lépe komunikovat vůči řadovým zaměstnancům a zaměstnankyním, z čeho jsou složeny mimotarifní složky platu. Prostor pro toto vysvětlení se nabízí v rámci každoročního hodnocení.

5.		Průměrný osobní příplatek řadového zaměstnance je téměř o 25 % vyšší než osobní příplatek řadové zaměstnankyně
Zjištění:		Průměrná výše osobního příplatku řadového zaměstnance může přesahovat o 16 % průměr za všechny zaměstnance zařazené do úřadu, zatímco průměrný osobní příplatek řadové zaměstnankyně průměru za všechny zaměstnance o 9 % nedosahuje.
Doporučení:		Analyzovat detailně platy zaměstnaných na KrÚ pomocí pilotního nástroje Ministerstva práce a sociálních věcí LOGIB, který provádí analýzu platových rozdílů mezi muži a ženami.



6.		Zaměstnanci/kyně neznají dostatečně podmínky práce z domova
Zjištění:		Lze vysledovat nesoulad mezi deklarovaným zájmem odpovídajících v dotazníkovém šetření o práci z domova s počtem reálně povolených prací z domova. Zájem o občasnou či pravidelnou práci z domova projevilo 63 % respondentů/tek. Počet osob, které v roce 2016 měly povolenou práci z domova, byl 4 % zaměstnanců/kyň. Z kvalitativního výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci/kyně si nejsou dostatečně vědomi výřtu tíživých situací, za kterých je možno žádat o umožnění občasně nebo pravidelné práce z domova.
Doporučení:		Pokračovat v osvětě zaměstnaných ohledně okolností, za jakých je možné o občasnou či pravidelnou práci z domova žádat. Zvážit možnost zrychleného požádání o práci z domova v případě ošetřování člena rodiny pomocí jednoduchého formuláře zasílaného e-mailem.
7.		Nedostatečná standardizace udržení kontaktu se zaměstnanci/kyněmi na MD/RD a jejich návratu do práce
Zjištění:		V KrÚ funguje vedle mentoringu i neformální postup týkající se informování začleňování zaměstnaných rodičů zpět do práce poběhem rodičovské/mateřské dovolené. Rodiče jsou zváni na kulturní a sportovní akce, je jim posílána nabídka vzdělávacích aktivit. Tento kontakt má ale však spíše společenskou funkci než funkci profesní. Neprobíhá příprava začlenění zaměstnance či zaměstnankyně na mateřské či rodičovské dovolené zpět do pracovního procesu.
Doporučení 1:		Vypracování interního dokumentu např. v podobě letáku, který jasně stanoví práva a povinnosti na straně zaměstnankyně (zaměstnance v případě muže na RD) i na straně zaměstnavatele. Dokument by měl obsahovat relevantní kroky jako rozhovor o plánech a možnostech před odchodem na MD/RD, možnost udržení kontaktu a případná opětovná zaškolení, a plynulý návrat do práce pomocí DPP a částečných úvazků. Takový dokument by kromě zákonných práv a opatření mohl specifikovat, že takovým zaměstnancům a zaměstnankyním zůstávají benefity, jakým způsobem bude probíhat během této doby komunikace s úřadem, a zda mohou využívat při návratu různé flexibilní formy práce. Může být v podobě letáku, který zaměstnanci/zaměstnankyně dostanou před odchodem na MD/RD. Text by měl v kontextu využití rodičovské dovolené mluvit explicitně o ženách i o mužích.
Doporučení 2:		Umožnění přístupu do intranetu zaměstnavatele, kde by byl přehled o možnostech a aktivitách, které KrÚ pro zaměstnané na rodičovské a mateřské aktuálně připravuje a nabízí.



8.		Aktivity a benefity týkající se dětí zaměstnanců/kyň jsou zaměstnanými chápány jako akce převážně pro matky s malými dětmi a opomíjejí otce a větší děti
Zjištění:		Z kvalitativní části šetření vyplývá, že benefity poskytované zejména s ohledem na péči o děti jsou zaměstnaneckou populací chápány jako aktivity pro matky, zejména s malými dětmi, a nikoliv zároveň pro otce, přestože tak myšleny, a otcové jsou na ně zváni.
Doporučení:		Osvěta zaměstnanců/kyň, že organizované aktivity a nabízené benefity, včetně možností sladování soukromého a profesního života jsou určeny rovněž otcům. Pokračování aktivního představení mužů zaměstnanců v kontextu jejich otcovské role např. v Razítkovinách.
9.		Zaměstnanci/kyně nejsou seznámeni s definicí sexuálního obtěžování na pracovišti
Zjištění:		V průběhu kvalitativního šetření auditorky zjistily, že při posuzování možného výskytu sexuálního obtěžování na pracovišti KrÚ zaměstnanci/kyně popisují chování, které sexuálním obtěžováním je, ale za takové jej nepovažují. Jedná se zejména o komentáře směřované vůči vzhledu, stylu oblékání, a také komentáře týkající se osobních či sexuálních témat. V chápání pojmu sexuální obtěžování se u zaměstnanců/kyň také neprojevuje reflexe konceptu moci a hierarchie. Citace z kvalitativního šetření „ <i>nikdo, kdo nechce, není sexuálně obtěžován</i> “ poukazuje na nepochopení rozdílu mezi vzájemným vztahem (flirtem) a sexuálním obtěžováním.
Doporučení:		Zajistit osvětu mezi zaměstnanci/kyněmi na téma sexuálního obtěžování tak, aby jeho definice byla zaměstnanci/kyněmi lépe chápána, a to zejména se zaměřením na téma mocenské nerovnosti na pracovišti.



10.		Zaměstnanci/kyně nemají zájem využívat schránku důvěry
Zjištění:		Auditorky v rámci dotazníkového šetření zjistily, že pouze 6 % zaměstnanců/kyň by v případě tíživé situace využilo schránku důvěry. Kvalitativní šetření dále prokázalo, že schránka důvěry není místem, kam by se zaměstnanci/kyně měli tendenci obracet. Preferují situace řešit sami, případně se obrátit na kolegy a kolegyně, což sice velmi pozitivně reflektuje stav na pracovišti, ale nemusí být zcela funkční ve všech případech. Část zaměstnanců/kyň také uvedla jako důvod nevyužití schránky to, že nevědí, jak je s vloženými podněty a zprávami zacházeno, tzn., kdo ke sdělení bude mít přístup. Zpochybnili také účelnost schránky v případě potřeby řešení konkrétní situace, která by neumožňovala anonymitu.
Doporučení 1:		Opětovně informovat o funkci schránky důvěry a vysvětlit, co se s vloženými zprávami děje. Jako možné řešení se jeví nalepení vysvětlení funkce a dalšího postupu zacházení s vloženými zprávami přímo na schránku.

11.		Zaměstnanci/kyně disponují řadou genderových stereotypů
Zjištění:		Při analýze přístupu zaměstnanců/kyň k politice rovných příležitostí auditorky zjistily, že této otázce řada zaměstnankyň a zaměstnanců nepřikládá důležitost, neboť se domnívají, že současný stav je bezproblémový, a tento názor podkládají právě genderovými stereotypy. Např. považují za samozřejmé, že ženy mají menší zájem o postup na vedoucí pozice z důvodu péče o děti a rodinu. Rovněž očekávají přesčasy a vyšší plat u mužů, aby „uživila rodinu“. Názory zaměstnanců/kyň KrÚ odrážejí názory většinové společnosti. KrÚ je však v pozici, která umožňuje osvětové působení na své zaměstnance/kyně.
Doporučení:		Uskutečnit vzdělávání zaměřené na genderovou a diskriminační problematiku v širším oboru tak, aby se zabývala nejen tématy přímo svázanými s prostředím KrÚ, ale s širokou společností. Vkládat tuto problematiku formou gender mainstreamingu do vzdělávacích akcí, jejichž téma se rovných příležitostí přímo netýká, ale může být tímto vzhledem obohaceno. Uskutečňovat Školení vrcholného a středního managementu na téma rovných příležitostí a diversity. Jeho cílem by mělo být zcitlivění k těmto otázkám a pojmenování různých diskriminačních jevů a situací, které se na úřadu mohou objevit. Zakotvení principů rovných příležitostí a nediskriminace do interních dokumentů (pracovního řádu). Může jít např. o úvodní klauzuli.



12.		Není uplatňován jednotný postup při udržování komunikace se zaměstnanci/kyněmi, kteří odešli do důchodu
Zjištění:		Auditorky v průběhu kvalitativního výzkumu zjistily, že není udržována jednotná úroveň komunikace s bývalými zaměstnanci/kyněmi, kteří odešli do důchodu.
Doporučení:		Šířit dobrou praxi některých oborů mezi vedoucími navzájem formou např. burzy nápadů. Uzpůsobit způsob komunikace předmětné cílové skupině, např. upřednostňovat telefonickou nebo korespondenční komunikaci namísto pouze e-mailu.



5. IDENTIFIKACE DOBRÝCH PRAXÍ

5.1 Personální politika

Česká spořitelna nabízí svým zaměstnankyním rozvojový program „Satori“ a program pro manažerky v pobočkové síti „Minerva“. Satori nabízí ženám na manažerských pozicích příležitost, jak překonávat bariéry v kariérním růstu. Společným cílem je rozvoj manažerek, aby měly dostatek kompetencí a sebevědomí pro kariérní postup.¹⁴

Podobně i další firmy, třeba IBM, Microsoft, GE Money Bank, aktivně podporují rozvoj svých zaměstnankyň a motivují je.

Pivovary Staropramen, s. r. o. Pivovarnictví je tradiční český obor, není proto výjimečné, že ve firmě pracuje i více generací. Dlouholetá historie společnosti v kombinaci s dynamikou a inovativním přístupem vytváří ve firmě jedinečné věkově i genderově různorodé týmy, ve kterých spolupracují zkušení zaměstnanci s dlouhou praxí s mladými absolventy vysokých a středních škol. Profitem je nízká dobrovolná fluktuace a velké množství dlouholetých zaměstnanců. Diverzita týmů je také podpořena zastoupením žen ve výši 33 %, což je pro výrobní podnik tohoto typu velký úspěch. Navíc v roce 2013 společnost Pivovary Staropramen podepsala Memorandum diverzita 2013+ o podpoře rovných příležitostí na pracovním trhu a aktivním uplatňování principu genderové vyváženosti.¹⁵

Město Berlín připravuje pro své zaměstnance/kyně řadu školení, workshopů a odborných zasedání k tématu gender mainstreaming. Cílem vzdělávacích aktivit je podpora zaměstnanců/kyň v propojení otázky genderu a jednotlivých tematických agend.¹⁶

5.2 Hodnocení a odměňování

Ve firmě dm platí jednotné mzdové tabulky pro jednotlivé pozice aktuální pro každý kalendářní rok, prémie jsou určeny prémieovým řádem. Jednotný systém odměňování platí také v celém koncernu dm. Mzdové tabulky i prémieový řád jsou interně zveřejňovány. Každému spolupracovníkovi či spolupracovnici je umožněn přístup k informacím o odměňování každé pozice ve firmě. Prémieový řád je zpřístupněn na intranetu, kde k němu mají přístup i spolupracovníci a spolupracovnice z filiálky a centrálního skladu; písemně je k dispozici na každém pracovišti.

Výše mezd i odměn je sledována ve statistikách, jako jsou přehled mezd jednotlivých středisek, výsledovka či roční sociální bilance.

V dm existuje i systém na klasifikaci práce stejné hodnoty. Mzdové tabulky se každoročně aktualizují pro jednotlivé pozice a jsou vytvářeny pro celou firmu, tzn. ne po jednotlivých resortech nebo odděleních. Do jedné pozice jsou přímo zařazeni spolupracovníci či spolupracovnice z různých resortů i oddělení s obdobným rozsahem činnosti, úkolů, kompetencí a zodpovědnosti. Na konci každého roku se provádí podrobná analýza a audit činností v jednotlivých pozicích pro správné zařazení pozic do mzdové struktury v

¹⁴ <http://www.verimedobrymvecem.cz/>

¹⁵ Sociologický ústav 2015: Diverzita v praxi (Metodika řízení diverzity a sladování pracovního a soukromého života na pracovišti), Praha 2015 : Příběh věkové diverzity, str. 41

¹⁶ <https://www.berlin.de/sen/frauen/gleichstellung/gender-mainstreaming/>



následujícím roce. Pokud nastala během roku podstatná změna, dochází k úpravě pozic v mzdovém systému.¹⁷

5.3 Sladování osobního a pracovního života

GE Money bank má kromě klasických sick days dokonce 5 dní volna pro "čerstvé" otce, kteří si je mohou vybrat do dvou měsíců po narození dítěte. Možnost čerpat volno v případě neočekávaných rodinných událostí společnost rozšířila také pro registrované partnery.¹⁸

V České spořitelně zavedli v roce 2008 program ČÁP, který má za úkol standardizovat přístup k zaměstnankyním a zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené, zahrnuje řadu aktivit na podporu dobré integrace rodičů zpět do zaměstnání: rozhovor s nadřízeným/ou před odchodem na MD/RD, udržování kontaktu, postupný návrat zpět do zaměstnání. Pozitivní je i využívání částečných úvazků a práce z domova, které usnadnily skloubit brzký návrat do práce s rodičovskými povinnostmi. Důležitá je i propagace této aktivity: Zaměstnankyně, které odcházely na MD/RD, i management oceňují informační letáky programu ČÁP. Ty jsou vnímány jednak jako zdroj praktických informací, a jednak jako signál, že se firma o rodiče zajímá a počítá s nimi i do budoucna.¹⁹

Město Lausanne ve Švýcarsku dává otcům k dispozici 20 dnů tzv. otcovské dovolené, která v sobě zahrnuje 5 dnů v měsíci následujícím po porodu a 15 dnů v roce následujícím po porodu. Čerství otcové mezi zaměstnanými mají velkou flexibilitu v čerpání této dovolené. Mohou ji čerpat najednou, po týdnech i po jednotlivých dnech. Zaměstnanci/kyněměstského úřadu mají pružnou pracovní dobu, která je částečně volně volena od pondělí do pátku mezi 6:00 a 20:00.²⁰

Magistrát města Mostu zřídil na úřadě dětský koutek a na frekventovaných pracovištích je provoz bez polední přestávky s tím, že jsou přednostně odbavovány matky s dětmi, těhotné ženy apod.²¹

5.4 Kultura organizace a pracovní prostředí

Společnost dm drogerie markt s úspěchem zavedla roli firemní ombudsmanky. Tuto činnost vykonává stávající zkušená manažerka, nebyl tedy nutný nábor nové osoby. Firma utvořila jasnou směrnici definující negativní chování - šikana, mobbing, bossing, sexuální obtěžování - a umožňuje obrátit se v naprosté důvěře na nezávislou osobu s kompetencí problémy řešit.²²

¹⁷ <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/rovne-prilezitosti-v-dm-drogerie-markt>

¹⁸ <http://www.feminismus.cz/cz/clanky/druhe-misto-a-specialni-cena-ge-money-bank-bodovala-diky-komplexnimu-programu-diverzity>

¹⁹ <http://www.verimedobrymvecem.cz/l>

²⁰

http://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/ASCCRE_rovnost_na_urade_CS.pdf

²¹ <http://www.mvcr.cz/clanek/soutez-urad-roku-pul-na-pul-respekt-k-rovnym-prilezitostem-v-roce-2017.aspx>

²² [http://zpravodaj.genderstudies.cz./clanek.shtml?x=2321415&als\[nm\]=2321431](http://zpravodaj.genderstudies.cz./clanek.shtml?x=2321415&als[nm]=2321431)



6. DOPORUČENÁ LITERATURA

Asociace vzdělávání dospělých ČR, o.s.: Age Management: jak porozumět stárnutí a jak na něj reagovat. Možnosti uplatnění age managementu v České republice.

Dobiášová, P., McGarell Klimentová M., Adamusová M. (2015): Ženy a muži ve městech a obcích, Fórum 50%, o.p.s., Praha.
http://aa.ecn.cz/img_upload/666f72756d35302d6669313030313139/gender-mainstreaming-prakticka-prirucka.pdf

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>

Tichá M (edt.) (2012): Lidé jsou to nejcennější, co máte. Prorodinná opatření ve formách, Aperio, Praha. http://www.aperio.cz/data/1/APERIO_Lide-jou-to-nejcennejsi_Prorodinna-opatreni-ve-firmach.pdf

Jachanová-Doleželová, A. (2007) : Aktivní otcovství napomáhá k harmonizaci celé rodiny, str. 18 in Rovné příležitosti do firem, druhé speciální vydání, Gender Studies, Praha
<http://genderstudies.cz/download/RP%20do%20firem%20%20spec%20vyd..pdf>

Machovcová K, Jachanová - Doleželová, A. (2007): Dodržování rovných příležitostí je pro výběrové řízení klíčové, str. 13 in Rovné příležitosti do firem, třetí speciální vydání, Gender Studies, Praha http://genderstudies.cz/download/dofirem-03_tiskove.pdf