



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA

Z GENDEROVÉHO AUDITU

MĚSTSKÝ ÚŘAD LITVÍNOV

se sídlem: náměstí Míru 11

436 01 Litvínov

IČ: 00266027



Vypracovala: Mgr. Jana Černoušková

Oponentura: Mgr. Kateřina Kaňoková

Realizace: leden 2021 – březen 2021

Genderový audit byl realizován v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010341, jehož realizátorem je MEPCO, s.r.o.. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost.



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



CERTIFIKÁT

MĚSTSKÝ ÚŘAD LITVÍNŮV

ABSOLVOVAL GENDEROVÝ AUDIT

GENDEROVÝ AUDIT proběhl v období leden 2021 až březen 2021

MEPCO, s.r.o.

IČ 271 43 643, Spálená 108/51, 110 00 Praha 1

uděluje

certifikát o provedení genderového auditu

pro

MĚSTSKÝ ÚŘAD LITVÍNŮV

Mgr. Martin Guba

Mgr. Jana Černoušková
Mgr. Kateřina Kaňoková

V Praze, dne 22. 3. 2021

Genderový audit byl proveden realizátorem MEPCO, s.r.o., v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010341

Obsah

GENDEROVÝ AUDIT Městského úřadu Litvínov	4
Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu	4
Genderová analýza, zjištění a doporučení	7
Personální politika	8
a) Analýza personálního obsazení	8
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce	11
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň	12
d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň	13
e) Věková diverzita a Age management	14
f) Vzdělávání – osobní, pracovní a kariérní rozvoj zaměstnanců/kyň	15
Hodnocení a odměňování	19
a) Hodnocení a zpětná vazba	19
b) Odměňování	20
c) Benefitní systém	23
Sladřování pracovního a rodinného života	26
a) Flexibilní formy práce	27
b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladřování práce a rodiny	28
c) Management mateřské a rodičovské dovolené	28
Kultura organizace	31
a) Přístup k politice rovných příležitostí	32
b) Systém komunikace	32
c) Genderově korektní jazyk	33
d) Pracovní prostředí/atmosféra	34
Zadání a stručný vřled do metodiky	37
Proces realizace genderového auditu	38
Metodika genderového auditu	38
ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI	40
PŘÍLOHY a zhodnocení dotazníkového řetřeni	41

Kontextová analýza, proces komunikace a realizace genderového auditu

Genderový audit byl realizován v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010341 jehož realizátorem je MEPCO, s.r.o.. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost.

Klíčovým aspektem je, že se jedná o Genderový audit, fakticky jej lze chápat jako RE-audit, protože navazuje na genderový audit realizovaný v rámci projektu „*Gender audits v prostředí obecních/městských úřadů*“, reg. č. CZ.03.1.51/0.0/0.0/16_050/0006316, v období únor až červenec 2018. V průběhu aktuálně realizovaného gender auditu tak lze využít a komparovat poznatky a posun auditované organizace. V závěrečné zprávě se tak budou prolínat efektivně informace z genderového auditu realizovaného v roce 2018 a budou využity prvky komparace při aktuálně realizovaném genderovém auditu v roce 2021, který je ukotven jako standardní genderový audit, ale z podstaty odstupu tří let jej lze vnímat jako genderový re-audit.

Auditovanou organizací byl Městský úřad Litvínov.¹ Město Litvínov leží v Ústeckém kraji a má necelých 25.000 obyvatel², přesnější údaj k 1. 1. 2020 je 23.660 obyvatel. Ústecký kraj k 30. 4 2018 vykazoval míru nezaměstnanosti 4,98% a průměrná hrubá mzda dosahovala 27.085,- Kč (informace z výchozího genderového auditu z r. 2018). Ústecký kraj k 1. 3. 2021 vykazoval míru nezaměstnanosti 5,79% a průměrná hrubá mzda dosahovala 32.188,- Kč.³ Město Litvínov definuje vizi života ve městě⁴, kritické momenty i kroky, jak dosáhnout změny srozumitelnou a konkrétní formou v dokumentu Akční plán rozvoje města Litvínov pro r. 2020. Město Litvínov své strategické dokumenty obnovuje a důležité oblasti života aktualizuje v Programu rozvoje města Litvínova na roky 2021-2027.⁵

Město Litvínov charakterizuje řada faktorů, se kterými se vyrovnává, a které v konečném důsledku ovlivňují i práci a cíle auditované organizace, jedná se zejména o oblasti životního prostředí, která je spojena s tím, že Litvínov je centrem chemického průmyslu. Dalším faktorem, který definuje charakter Litvínova je koncentrace lokalit, které lze nazvat jako lokality obývané sociálně vyloučenými osobami, sociálně vyloučené lokality (jedná se zejména o lokalitu Janov). Počet sociálně vyloučených osob žijících v Litvínově se odhaduje na 4000 obyvatel. Město se tímto tématem dlouhodobě a podrobně zabývá, včetně tvorby analýz a strategických plánů jako kroků změny⁶.

¹ Městský úřad Litvínov je v Závěrečné zprávě gender auditu dále označován jako „auditovaný úřad“.

² Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/czso/databaze-demografickych-udaju-za-obce-cr>

³ Český statistický úřad: <https://www.czso.cz/csu/xu>

⁴ Litvínov je město s vyřešeným problémem těžby uhlí, využívající své výhodné polohy vrevitalizované krajině a při hranici s Německem k vytváření pracovních příležitostí v průmyslu a službách nezatežujících životní prostředí. Systém vzdělávání umožňuje plnit požadavky zaměstnavatelů na nezbytně kvalifikovanou pracovní sílu. Veřejné služby a služby poskytované privátními subjekty včetně kultury a příležitostí pro zdravý a aktivní životní styl odpovídají počtu 25 tisíc obyvatel města a vykazují dostatečnou rezervu pro obyvatele celé spádové oblasti Litvínovska.

Akční plán rozvoje města 2020: https://www.mulitvinov.cz/assets/File.ashx?id_org=8604&id_dokumenty=466457

⁵ https://www.mulitvinov.cz/assets/File.ashx?id_org=8604&id_dokumenty=471375

⁶ https://www.mulitvinov.cz/assets/File.ashx?id_org=8604&id_dokumenty=453804, Strategický plán sociálního začleňování Litvínov 2016-2018

Harmonogram genderového re-auditů. Shrnutí komunikačního a realizačního procesu

Činnost	Termín
Průběžná aktivita a spolupráce s MÚ Litvínov v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“	r. 2019-2021
Sběr dokumentů k analýze, průběžná analýza Dotazníkové šetření (online dotazníková forma)	prosinec 2020 – únor 2021 únor 2021
Individuální rozhovory (online) Pozorování	leden – únor 2021
Analýza všech zdrojů	leden - březen 2021
Písemné zpracování závěrečné zprávy, komunikace týmu Odeslání závěrečné zprávy	březen 2021 15. března 2021
Předání Závěrečné zprávy – prezentace výsledků zjištění a doporučení, konzultace	25. března 2021

Auditorský tým:

Mgr. Jana Černoušková gender expertka - vedení auditu
Mgr. Kateřina Kaňoková gender expertka - oponentura
Mgr. Martin Guba

Při realizaci genderového auditu je nezbytně nutná vstřícná komunikace mezi realizátorem genderového auditu a organizací, kde audit probíhá. Lze konstatovat, že se auditovaný úřad choval velmi vstřícně a se zájmem o realizaci gender re-auditů. Kontaktní osobou se stala paní tajemnice Ing. Eva Hojdarová. Děkujeme také všem zaměstnancům a zaměstnankyním Městského úřadu Litvínov za výbornou spolupráci, vstřícnost a otevřenost.

Postup u analýzy jednotlivých oblastí:

- Název analyzované oblasti
- Co bylo v této sledované oblasti zjišťováno
- Zjištění a hodnocení
- Komentář a doporučení ze strany auditora

Orientační specifikace hodnocení: **Ano – splněno;** **Ano s výhradou** – spíše ano, ale budou navržena zlepšení; **Ne – nesplněno**, je třeba na oblasti dále pracovat

Závěrečná zpráva obsahuje zjištění a doporučení, a to jak z hlediska dodržování zásad genderové rovnosti, tak z hlediska procesů týkajících se personální politiky, komunikace, vnitřní atmosféry, procesů a prostředí.

Výsledky z realizace genderového re-auditů jsou prezentovány v písemné podobě prostřednictvím Závěrečné zprávy z realizace genderového auditu a poté je dále poskytnuta konzultační činnost k výsledkům a závěrům.

Genderový audit se řídil platným Standardem Genderového auditu.⁷ Audit 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.

Důležité je upozornit, že Závěrečná zpráva operuje s pojmy genderový audit a genderový re-audit, v zásadě vycházíme stále z výchozí pozice zkoumání, analýzy a zjištění genderového auditu, pojem genderový re-audit nám označuje situaci, kdy Městský úřad Litvínov prošel v r. 2018 genderovým auditem a v r. 2021 při realizaci nového genderového auditu můžeme pozitivně využít předešlá a nová data a skutečnosti a zaměřit se také na posun auditované organizace za toto období. Tyto komparace jsou tedy součástí genderového re-auditů, nicméně Závěrečná zpráva drží obsáhly charakter dokumentu, který má také vysvětlující charakter, a proto není koncipována pouze jako srovnání (re)auditů dat z r. 2018 a aktuálního stavu poznání z r. 2021.

⁷ Standard metodiky genderového auditu vznikl v Oddělení rovnosti žen a mužů Úřadu vlády ČR v rámci projektu „Optimalizace institucionálního zabezpečení rovných příležitostí žen a mužů v ČR“.

Genderová analýza, zjištění a doporučení

Genderový audit sleduje a hodnotí dodržování zásad genderové rovnosti v auditovaném úřadu, a to napříč celým spektrem procesů, prezentací a aktivit konkrétní organizace. Genderový audit je typem sociálního auditu a klíčový nástroj implementace rovných příležitostí do praxe organizace. Audit se orientuje na vnitřní organizační procesy z genderové perspektivy, zároveň se jedná o audit řízení lidských zdrojů a zaměřuje se také na získávání informací o stávající vnitřní kultuře organizace.

Genderový audit zahrnuje nejen analýzu rovných příležitostí žen a mužů, ale také analýzu personální politiky organizace, její vnitřní kultury, diverzity, work-life balance politiky a age managementu.

Důraz je kladen zejména na fakt, zda se organizace nechová diskriminačně, ať již prostřednictvím přímého či nepřímého diskriminačního chování, jehož následkem může být mj. pracovní právní konflikt, ale také často podceňované neefektivní využívání lidského kapitálu, či dopady do komunikačních a organizačních procesů. Mapována je tak celá personální politika organizace.

Součástí genderového auditování je také zaměření se na kulturu auditované organizace, vztahy na pracovišti a interní komunikaci.

Všechny shora zmíněné aspekty pak tvoří ucelený pohled na aktuální fungování organizace z hlediska jejího genderově (ne)korektního přístupu a způsobu práce se zaměstnanci/kyněmi. Genderový audit je cestou ke změně a měl by tak být pravidelně opakován, a to pro zjištění pokroku a nastavení případných dalších opatření. Doporučený cyklus opakování je 1x za 2-3 roky, nicméně jakákoliv i častější profesionální zpětná vazba je samozřejmě vždy přínosem.

Možným benefitem zavedení doporučení plynoucích z genderového auditu je zlepšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň a dobrá pověst organizace, hlásící se otevřeně k podpoře rovných příležitostí a společenské odpovědnosti, stejně tak jako k budování dobré vnitřní kultury.

Personální politika

Personální politika je strategickou oblastí každé organizace. Lidské zdroje jsou klíčovým faktorem pro zdravé fungování úřadu a z hlediska genderové rovnosti je důležité, aby všichni lidé, ucházející se o zaměstnání v úřadu a všichni zaměstnanci/kyně měli rovné šance. Analýza personální politiky sleduje celý „životní“ cyklus (potenciálního) zaměstnance/kyně úřadu od samotného procesu výběru a přijímání pracovních sil, přes péči o zaměstnance/kyně, až po propouštění, odchod zaměstnanců/kyň.

Zaměřuje se také na rozvoj a vzdělávání, adaptační procesy a kariérní růst. Z hlediska genderové analýzy je vždy zkoumána personálně organizační struktura s důrazem na (ne)vyrovnané zastoupení mužů a žen v řídicích a dalších funkcích.

Genderový audit se zaměřuje na podmínky, vztahy, procesy v rámci personálních otázek s důrazem na to, zda je v organizaci uplatňována přímo či nepřímo politika rovných příležitostí, která např. potírá uplatňování genderových stereotypů.

V rámci personální politiky se genderový audit zaměřil na tyto oblasti:

- a) Analýza personálního obsazení - vzhledem k zastoupení žen/mužů v řídicích funkcích
- b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce
- c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň
- d) Propouštění/ odchod zaměstnanců /kyň
- e) Věková diverzita a age management
- f) Vzdělávání a kariérní rozvoj

a) Analýza personálního obsazení

Při hodnocení personální politiky, vazeb, současné či potencionální personální práce je vždy důležitým prvkem organizační struktura auditované organizace. Organizační struktura by měla tvořit logický rámec pro činnosti, které daná organizace zajišťuje, tak aby tyto mohly být vykonávány co nejlépe a nejefektivněji. Stejně tak je důležité vnímat potřebu vztahů mezi jednotlivými odbory, případně odděleními, návaznost jejich činností, která má přesah až do procesního řízení. Personální obsazení se analyzuje také z hlediska diverzity, především se zaměřením na gender a věk. Trendem moderní personální práce je diverzita ve smyslu pracovních mixů zejména s ohledem na zastoupení pohlaví/věku. Osoby z různých skupin, s rozdílnými zkušenostmi, s různorodou optikou se vzájemně obohacují a doplňují. Organizace, které podporují diverzitu v praxi, využívají mnohem lépe lidský potenciál všech skupin zaměstnanců/kyň.

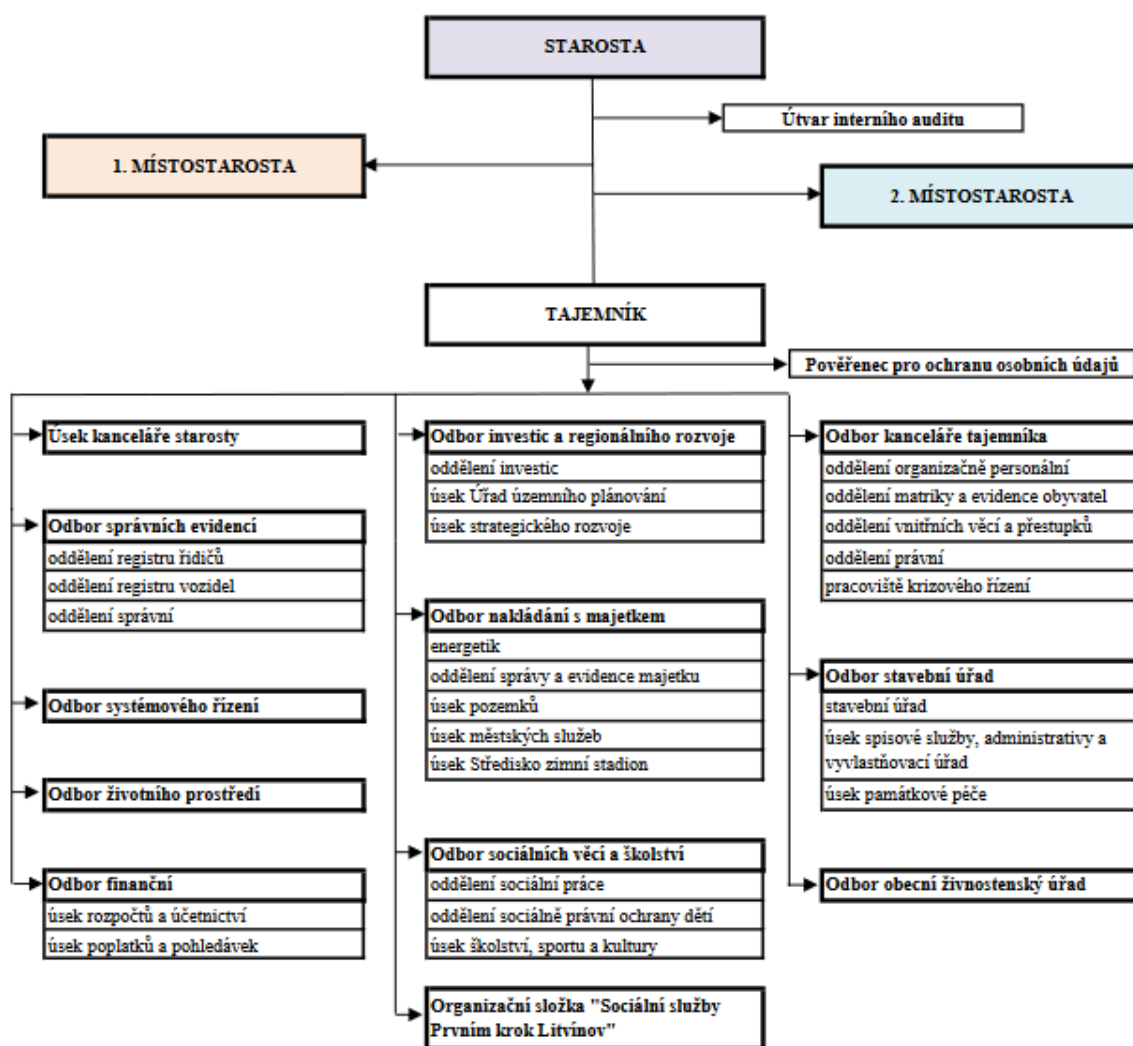
O personální stav organizace a o pracovněprávní záležitosti všech zaměstnanců/kyň auditovaného úřadu se stará tajemník/tajemnice úřadu.

ORGANIZAČNÍ SCHEMA

Organizační řád Městského úřadu Litvínov

Organizační struktura Úřadu
Příloha č. 1
Aktualizace k 01.02.2020

ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTSKÉHO ÚŘADU LITVÍNOV



Z hlediska genderové korektnosti se hodnotí síla vlivu vertikální a horizontální segregace v rámci konkrétního pracoviště, tj. zda jsou obě pohlaví zastoupena v řídicích profesích, či zda nedochází ke sdružování z hlediska genderu do určitých profesí.

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Auditovaný úřad má korektní zastoupení žen a mužů na jednotlivých úrovních řízení, nebyla potvrzena záměrná vertikální ani horizontální segregace v rámci pracoviště. Jasně vymezení pracovních kompetencí v organigramu vymezuje a tvoří logický rámec pro jednotlivé činnosti úřadu.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl stejně úrovně hodnocení.

Nadále lze konstatovat, že MÚ Litvínov udržuje objektivitu a férové nastavení, které plně zohledňuje zastoupení žen a mužů ve veřejné správě obecně a MÚ Litvínov se nechová v tomto ohledu diskriminačně, ani nebyly zaznamenány prvky preference z důvodu pohlaví.

Komentář:

Veřejná správa obecně se vyznačuje tím, že je v ní zastoupen daleko větší počet žen, než mužů⁸. To je také případ auditovaného úřadu. Zajímavé je srovnání, že v mezidobí mezi dvěma gender auditu zůstává prakticky stejný počet zaměstnanců/kyň v celkovém počtu, stejně jako velmi podobný poměr žen a mužů, kde výrazně převažuje počet žen, nicméně jedná se o setrvalou situaci na trhu práce a nelze jí přičítat na vrub Městského úřadu Litvínov, byť je jistě důležité uvědomit si do budoucna, že diverzita pracovních týmů z hlediska pohlaví i věku je stav žádoucí. Východiskem není preferovat muže při obsazování pozic, ale možná lepší osvěta a představení možných volných pracovních pozic jako pozic vhodných pro muže, jako pracovních míst, kde je možná seberealizace s plnou nabídkou benefitů, které MÚ Litvínov jako zaměstnavatel nabízí. Cestou je také např. poskytování stáží pro studenty a celková komunikace o obsahu pracovních pozic a prostředí otevřeného pro všechny.

Údaje k 30. 4. 2018 – informace z genderového auditu z r. 2018

	Počet žen	Počet mužů	Celkový počet
Počet zaměstnanců/kyň na úřadě	135	42	177
Na všech vedoucích pozicích	17	8	25
z toho vedoucí úřadu (tajemník/tajemnice),	0	1	1
z toho vedoucí odborů	6	3	9
z toho vedoucí oddělení	11	4	15

⁸ Jedná se o tzv. **horizontální segregaci**, která znamená rozdělení žen a mužů podle genderu do různých oborů a zaměstnání v horizontální struktuře tak, že větší koncentrace žen je v hůře placených oborech, ženy tak například spíše vykonávají zaměstnání ve veřejných službách – zdravotnictví, školství, sociální péči, veřejné správě a muži jsou naopak ve větší míře zaměstnání v oborech lépe placených, např. technických.

Údaje k 1. 3. 2021 – informace pro genderový audit (re-audit) v r. 2021

	Počet žen	Počet mužů	Celkový počet
Počet zaměstnanců/kyň na úřadě	141	39	180 *
Na všech vedoucích pozicích	16	5	21
z toho vedoucí úřadu (tajemník/tajemnice),	1		1
z toho vedoucí odborů	6	3	9
z toho vedoucí oddělení	9	2	11**

*celkový počet funkčních míst 186, z toho 6 neobsazených

**celkem 12 oddělení, z toho 1 neobsazeno

Co se týče personálního obsazení je třeba konstatovat, že oproti sledování v roce 2018 došlo k poměrně výrazným změnám zejména u vedoucích zaměstnanců/kyň, došlo i ke změně v osobě tajemníka MÚ Litvínov. Tyto změny ovšem proběhly transparentně a nelze je hodnotit jako účelové. Zásadní je ovšem vliv nových osob ve vedení MÚ Litvínov a přirozený příklon novému pojetí stylu a organizace práce. Zajímavé je srovnání, kdy v r. 2018 bylo v rozhovorech významně zmiňováno téma „podstav“, „přetížení“, tento fenomén se v šetřeních v r. 2021 již neobjevoval. Mnohem více bylo pozitivně citováno hledisko zvýšení řídicích kompetencí vedoucích zaměstnanců a schopnost komunikovat pracovní náplň svým podřízeným v duchu veřejné služby a spolupráce v rámci MÚ Litvínov. Byť i v této oblasti existuje rezerva, která je analyzována v dalších kapitolách.

Pozitivně lze hodnotit zjištění, že úřad i z hlediska kariérního postupu nelimituje své zaměstnance/kyně a podporuje jejich růst bez ohledu na pohlaví, věk a oceňuje profesní kvality a zájem o vedoucí pozice. U vedoucích zaměstnanců/kyň, kteří nově vstoupili/ly do vedoucích pozic je zřejmé, že hlavním kritériem byla odbornost a osobní schopnosti předurčující k řízení svěřených odborů.

b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce

Proces oslovení pracovních sil je „startovní čarou“ pro proces přijímání při dodržování zásad rovných příležitostí. Z hlediska genderově korektního přístupu je hodnocena otázka genderově korektního procesu oslovení potenciálních nových zaměstnanců/kyň. Z hlediska procesu oslovení se hodnotí zejména způsob, jakým je volné místo avizováno (jazyk, požadavky). Samotná koncepce oslovení může obsahovat nežádoucí prvky, které předem přímo či nepřímo eliminují určité skupiny potenciálních uchazečů/ek.

HODNOCENÍ:

Ano - splněno: V analyzované inzerci bylo použito v názvu i obsahu avizované pozice přechylování. Volná pozice byla avizována vyčerpávajícím způsobem co do obsahu pracovní náplně, transparentně uvedených požadavků na uchazeče/ku, platového zařazení a nabízených benefitů spojených s danou pozicí.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl lepší úrovně z původního Ano – s výhradou, kdy hlavní příčinou tohoto hodnocení bylo užívání generického maskulina v textu avizovaných pozic, což mohlo působit zavádějícím způsobem. Tento nedostatek byl v průběhu času odstraněn a avizované pozice v současnosti působí motivačně pro obě pohlaví a není zde možná skrytá preference.

Komentář:

Kopie inzertních oznámení byly průběžně sledovány v období r. 2020 a leden-březen 2021 na webových stránkách úřadu. V rámci konečného verdiktu slouží 3 uvedené avíza volných pracovních míst zveřejněná v únoru 2021.

c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň

Výběr a také přijímání zaměstnanců/kyň by měl být transparentní. V této souvislosti by měly být tyto procesy náležitě zdokumentovány a archivovány. Kritéria výběru by měla být formulována genderově korektním jazykem. Lidé, zodpovědní za proces a průběh výběrového řízení, by měli být proškoleni v problematice rovných příležitostí a tuto znalost pak používat i v praxi, při kontaktu s uchazeči/kami.

V praxi bývá často uplatňován výběr skrze stereotypy z hlediska genderu či z hlediska věku (ať již v inzerci či při pracovním pohovoru), kdy na některé funkce/pozice jsou preferovány ženy a na jiné muži, některé pozice jsou také například inzerovány s preferencí věku (např. se hledají zaměstnanci/kyně do „mladého“ kolektivu).

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Přijímacích pohovorů se účastní několik osob, které jsou svázány s danou pozicí, jež je obsazována, jsou ustanovovány komise. Diskriminační otázky či diskriminující přístup nebyl zjištěn, uchazeči/ky jsou o výsledku písemně i telefonicky informováni/ny a neúspěšným uchazečům/kám jsou navraceny dokumenty, které byly k výběrovému řízení předloženy. Tajemnice a všichni vedoucí zaměstnanci/kyně vč. zaměstnankyně, která se podílí na personalistické agendě, byli/ly proškoleni v oblasti genderu, diverzity, rovných příležitostí a došlo k transparentnímu uvědomění jaké eventuální bariéry mohou vstupovat do hry při výběrových řízeních.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl lepší úrovně hodnocení z původního Ano – s výhradou, kde hlavním argumentem bylo neproškolení zaměstnanců/kyň, kteří se účastní výběrového řízení na témata rovných příležitostí, genderu, diverzity v širším kontextu.

Komentář:

Pro další zefektivnění procesu přijímání a zejména zapracování zaměstnanců/kyň může MÚ Litvínov využít v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“ vytvořenou metodiku Adaptačního procesu a Mentoring s využitím klíčových zaměstnanců/kyň vybraných vedoucím zaměstnancem/kyní pro roli interní mentorky, interního mentora, kteří mohou po určité období podporovat nového zaměstnance/kyni a sloužit jako spojovací článek mezi prací, týmem,

pracovními podmínkami a novým zaměstnancem/kyní, tím, že seznámení se všemi psanými (nepsanými – těch by mělo být minimálně) pravidly.

MÚ Litvínov mění pod novým vedením svou identitu a její součástí je také práce směrem k novým zaměstnancům a jejich efektivní začlenění do kolektivů a zejména schopnost zaměstnance/kyně dlouhodobě udržet na daných pozicích.

d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň

Citlivou, nicméně neoddelitelně spjatou součástí života organizace, je propouštění/odchod zaměstnanců/kyň. Z pohledu genderové korektnosti se hodnotí, zda nedochází při propouštění k přímé/nepřímé diskriminaci a zda důvody pro propouštění nejsou postaveny na otázkách pohlaví, věku či změny rodinné situace (např. rodičovství).

Dobrou praxí je realizace tzv. výstupních dotazníků, které mohou přinést řadu podnětů a poznatků, které nemohou (např. z důvodu obav) být zjištěny u stávajících zaměstnanců/kyň či v době trvání pracovního procesu. Úřad tyto realizuje a je důležité s daty včas pracovat a ošetřit možné slabiny preventivně.

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Auditovaný úřad řádně doložil míru fluktuace i vysvětlení svého pohledu na realizované odchody zaměstnanců/kyň v r. 2020/2021, nebyly shledány důvody, které by odkazovaly na přímou, nepřímou, otevřenou či skrytou diskriminaci z jakéhokoliv důvodu. Pozitivně lze hodnotit, že MÚ Litvínov kromě evidence vede výstupní dotazníky a aktivně se o otázku odchodů zaměstnanců/kyň zajímá.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl lepší úrovně hodnocení z původního Ano – s výhradou, kde k této výhradě vedla zejména absence výstupního procesu, absence výstupních dotazníků a zjišťování důvodů odchodu.

Komentář:

Otázku odchodů zaměstnanců/kyň je také důležité vnímat velmi citlivě z pohledu udržení vnitřní/vnější dobré pověsti zaměstnavatele a vnitřní kultury, proto je vždy s výhodou, pakliže se předchází komunikačním šumům a jasně se informuje o odchodu, event. současně s novou náhradou – novým obsazením pracovní pozice. Dobrou praxí je v rámci interní komunikace napříč úřadem poděkovat za dosavadní práci odcházející/mu zaměstnanci/kyni, pakliže tomu jsou okolnosti odchodu příznivě nakloněny.

V gender auditu z r. 2018 bylo velmi silně akcentováno téma fluktuace z důvodu systému odměňování ve veřejné správě, náročnosti práce. V rámci re-auditu v roce 2021 již toto téma, kromě velmi exponovaného odboru sociálních věcí a školství, nezaznívalo. Pro celkový kontext je velmi důležité reflektovat zcela mimořádnou situaci r. 2020 – 2021 a příchod pandemie COVID-19, která zásadně změnila přemýšlení, priority i chování lidí na trhu práce. Z tohoto pohledu se jedná o mimořádné období, které více do popředí dostává téma „jistoty pracovního místa“, což je jeden z dlouhodobých benefitů veřejné správy. Na straně druhé se v tíživé situaci, jakou externí vliv pandemie vyvolává, mohou eskalovat mnohem více osobní důvody, vnitřní konflikty a nespokojenost. Lidé tedy v daleko menší míře

v tomto období oceňují finanční atraktivitu, ale preferují pocit bezpečí a jistoty i to je výzva pro řízení a vedení úřadu. Je důležité identifikovat aktuálně nejnáročnější pozice z pohledu tlaku na psychickou odolnost – jednak z hlediska obsahu práce, ale také s ohledem na cílovou skupinou, se kterou je pracováno (veřejnost), která také je pod tlakem vnějších faktorů a může tak gradovat náročnost konkrétní pozice daleko více, než v předešlém období. Tato témata je třeba komunikovat a spolu s dobrým leadershipem a podporou zaměstnanců/kyň předcházet možným odchodům z důvodu např. syndromu vyhoření, či zhoršení subjektivního vnímání optimálnosti pracovní pozice pro konkrétní osobu, které ovšem může být zatíženo právě mimořádností doby a není tedy objektivním zhodnocením situace. Důležitou výzvou je také vyjít vstříc zaměstnancům/kyním při sladování práce a rodiny. Nejohroženější skupinou jsou aktuálně rodiče dětí do 10 let věku a osoby pečující o jinou závislou osobu a významně také osoby pečující o seniory ve své rodině, kde je limitován přístup k alternativním službám, opět z důvodu aktuální pandemické situace.

e) Věková diverzita a Age management

V souvislosti s otázkou přímé, nepřímé diskriminace z důvodu věku a rovných příležitostí se prosazuje uplatňování principu pozitivního využívání age managementu, tj. cílená práce a programy vztahující se k věkově mladším i věkově starším zaměstnancům/kyním.

V rámci Age managementu se sleduje tzv. 8 pilířů: Znalost problematiky věku, Vstřícný postoj vůči věku, Dobrý management, který rozumí individualitě a rozdílnosti, Kvalitní a funkční věková strategie, Dobrá pracovní schopnost, Vysoká úroveň kompetencí, Dobrá organizace práce a pracovního prostředí, Spokojený život.

Systém age managementu jasně deklaruje, že věk není pro organizaci a uplatnění v ní překážkou (např. je obecně častou negativní praktikou omezovat investice do vzdělávání věkově starších zaměstnanců/kyň). Stejně tak se zohledňuje specifická životní fáze ve smyslu jiného nastavení systému benefitů, zapojení do chodu organizace – předáváním zkušeností, apod.

HODNOCENÍ:

Ano - splněno: Auditovaný úřad se dle zjištění chová s ohledem na věkovou diverzitu férově. Otázka věku v jakémkoliv směru není vnímána jako problematické místo úřadu. Úřad má rozmanitou věkovou strukturu zaměstnanců/kyň. Vedoucí zaměstnanci/kyně byli proškoleni v otázce diverzity a age managementu.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl lepší úrovně hodnocení z původního Ano – s výhradou, kde výhrada směřovala zejména k neproškolení zaměstnanců/kyň na téma diverzita, age management a pochopení principů přístupu k jednotlivým věkovým kategoriím zaměstnanců/kyň. Alternativně lze vnímat nejen věkovou, ale také profesní „senioritu“, kde je třeba pozitivně využívat zkušeností, ale současně se intenzivně věnovat schopnostem akceptovat nové postupy, organizační změny apod.

Komentář:

Téma age managementu je důležitou součástí personální i řídicí politiky. Klade důraz na vnímání individuality každého zaměstnance/kyně, bez ohledu na možné stereotypní vnímání související s věkem. Je důležité si uvědomit, že každý zaměstnanec/kyně prochází různými životními fázemi, které mohou ovlivňovat výkon, vnímání práce, komunikaci a je třeba toto reflektovat při podpoře, vzdělávání, vedení a hodnocení zaměstnanců/kyň.

Co se týče věku – úřad oceňuje životní jubileum (50 let) jednorázovou finanční odměnou. Důležitou součástí age managementu je také péče o zdraví zaměstnanců/kyň, což opět úzce souvisí s aktuální situací. Téma věku můžeme pozitivně vnímat přes sdílení zkušeností např. v interním mentoringovém projektu, stejně jako při konstrukci např. benefitního systému, kde ze strany starších zaměstnanců/kyň byla výrazně akcentována otázka investic do zdraví a dušení a fyzické rovnováhy. Podpora odpočinkových aktivit, relaxačních aktivit, podpora pomůcek kompenzujících i možné zdravotní neduhy jdoucí za charakterem práce – brýle, ergonomie pracovního místa, rehabilitace.

Je důležité systematicky podporovat mezigenerační spolupráci a komunikaci tak, aby docházelo ke vzájemnému porozumění, pochopení a neustálému procesu učení i vzájemného. Je třeba mít vždy na paměti, že některá nedorozumění či spory v rámci interní komunikace mohou jít i za nepochopenou mezigenerační komunikací a nesouladem nastavených hodnot a priorit u jednotlivých zaměstnanců/kyň. Vždy je tedy primární snaha odhalovat skutečné příčiny pociťované nepohody, nesouladu, nepochopení.

f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň

Vzdělávání tvoří významnou oblast osobního a pracovního rozvoje zaměstnanců/kyň a v případě angažovanosti ze strany zaměstnavatele v tomto směru bývá vnímáno jako významné pozitivum při hodnocení kvality zaměstnavatele zaměstnanci/kyněmi. Stejně tak zájem a přístup ke vzdělávání přispívá k obnově a udržení kvality pracovních i osobních kompetencí.

Vzdělávání je také konkurenční výhodou jak směrem ven, tak dovnitř organizace, z tohoto důvodu se hodnotí také z genderové perspektivy, zda nedochází k diskriminačním praktikám v přístupu ke vzdělávání poskytovaném zaměstnavatelem, což v konečném důsledku může znamenat rozdíl v možnosti kariérního či finančního rozvoje.

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Nelze konstatovat neférovost v přístupu ke vzdělávání s ohledem na pohlaví/věk. Zaměstnavatel vzdělávání zaměstnanců/kyň podporuje.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl lepší úrovně hodnocení z původního Ano – s výhradou, kde hlavní výhrada byla spatřována v absenci adaptačního plánu či otevření otázek interního mentoringu a vytváření individuálních plánů rozvoje.

Komentář:

Oblast vzdělávání byla v auditovaném období silně zasažena pandemií covid-19 a omezením v oblasti osobních setkávání a s tím spojených školení. Svět školících aktivit se tak zúžil zejména na online prostředí.

Pozitivně lze hodnotit, že oblast vzdělávání patří mezi priority tajemnice i vedoucích odborů. Úřad si prostřednictvím klíčových osob uvědomuje smysl vzdělávání a snaží se zaměřit na jeho efektivitu. Výzvou je, jak vzdělávání vhodně zakomponovat jako inovativní nástroj pro rozvoj úřadu i s ohledem na nové situace, kterým úřad stejně jako celá společnost čelí a bude čelit. Lze očekávat průběžnou potřebu vzdělávání v oblasti zvládnutí práce v prostředí home office jak ze strany řízení a vedení tak ze strany zaměstnanců/kyň. Je důležité pracovat s interním mentoringem a věnovat se v budoucnosti nadále tématům komunikace, týmové komunikace a spolupráce, pracovní efektivitě, time managementu a průběžného rozvoje řídicích a leadership dovedností vedoucích zaměstnanců/kyň. Důležité je dále rozvíjet téma rovných příležitostí, které je sice intenzivním zapojením v gender projektu aktuálně saturováno, nicméně je třeba nadále tomuto tématu věnovat řádnou péči, a to mj. z důvodů, které aktuálně avizuje např. OSN, která upozorňuje, že dopady pandemie covid-19 převážnou silou půjdou na vrub žen. V ČR vzhledem k tradičnějšímu (stereotypnímu) příklonu k rozdělení rolí v rodině musíme počítat s vyšší zátěží žen spojenou s uzavřením všech stupňů vzdělávacích institucí. Toto se může druhotně projevit neochotou účastnit se vzdělávacích aktivit (přílišná časová zátěž), syndromem vyhoření apod. I v oblasti vzdělávání je tedy důležité zřetelně plánovat s vědomím vnějších vlivů jaké podpory zaměstnancům/kyním zprostředkovávat a jak saturovat jejich očekávání i očekávání úřadu jako zaměstnavatele.

Po revizi pracovních náplní, ke kterým dochází a vzdělávacích plánů, kde jsou evidována absolvovaná školení zaměstnanců/kyň, je do budoucna ještě vhodné zpracovat osobní pohovory, které se realizují jak na úrovni vedoucích, tak na úrovni tajemnice úřadu do plánů osobního/profesionálního rozvoje navázaných na nové pracovní výzvy i měkké cíle. Výhodné je také pro dobré vzájemné sebe(poznání) zavést sebehodnotící formuláře pro zaměstnance/kyně, které by např. 1x ročně měl možnost zaměstnanec/kyně vyplnit a reflektovat svůj pracovní rok a posun, kterého dosahuje a mohly být deklarovány potřeby/omezení pro další rozvoj či stabilizaci pracovního výkonu. Do oblasti pracovního výkonu zahrnuje přirozeně i oblast pocíťované dobré vnitřní kultury, a tzv. dobrého pocitu z práce.

Z dotazníkového šetření a z rozhovorů v r. 2018 vyplynula 35,5% nespokojenost s formou a prostředky projevovaného zájmu zaměstnavatele vůči zaměstnancům/kyním. Z obdobného šetření v r. 2021 se tento podíl pohybuje okolo 30%.

Oblast vzdělávání byla v původním genderovém auditu z r. 2018 silně akcentována, v gender re-auditě již toto téma nezaznívá tak silně, ale je zřejmé, že se jedná o stav zaměstnanců/kyň silně navázaný na výjimečnost a nepředvídatelnost doby, proto je zcela nezbytné pro vedení úřadu toto vnímat a efektivně vzdělávací politiku uvnitř úřadu plánovat. Vhodné je vzdělávání individualizovat a zamyslet se nad alternativním vzděláváním v podobě koučování, individuálních konzultací či konzultací pro menší skupiny a rozšířit možnosti profesní supervize a řešení konkrétních situací. Lze očekávat, že nepříznivé vnější okolnosti budou mít dopad na subjektivní prožívání zaměstnanců/kyň, což může dlouhodobě ovlivňovat jejich pracovní/osobní chování a přístup. Podpora je tedy na místě.

Specifickou oblastí je možnost kariérního rozvoje, což je otázka v rámci úřadů diskutabilní v tom ohledu, že možnost kariérního posunu v klasickém pojetí „směrem vzhůru“ je limitována počtem vedoucích

pozic a povinností vyhlašovat na každou pozici veřejné výběrové řízení. Auditovaný úřad se v rámci otázky kariérního růstu chová transparentně. Věk, gender ani další faktory nejsou limitující záležitostí.

Potřeba profesně i osobně růst je člověku vlastní potřebou, proto je nesmírně důležité věnovat tomuto tématu zvýšenou pozornost a v případě, že není možné stoupat po kariérním žebříčku např. z důvodu omezeného množství vedoucích pozic je třeba věnovat se růstu v oblasti vzdělávání, přidělování např. jednorázových motivačních úkolů, kvalitní zpětné vazbě.

Zprávou pro úřad je, že v šetření z r. 2021 68% zaměstnanců/kyň, kteří se zúčastnili aktivně dotazníkového šetření vidí svou profesní perspektivu v horizontu následujících tří let u stejného zaměstnavatele – úřadu. Pouze 2,6% zaměstnanců/kyň konstatovalo, že svou profesní budoucnost v horizontu tří let u stejného zaměstnavatele neplánuje. Je tedy důležité uvědomit si, že aktuální subjektivní vnímání zaměstnanců/kyň je zacíleno na udržení si stávajícího pracovního uplatnění u současného zaměstnavatele a je tedy dlouhodobou výzvou pro vedení úřadu systematicky analyzovat jak tuto velkou skupinu zaměstnanců/kyň dále posouvat, rozvíjet a kultivovat tak, aby se naplňovaly vize úřadu a zachovávala se profesní i osobní angažovanost. Jedná se tedy o umění pracovat a rozvíjet stabilizované pracovní týmy.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

Souhrn hodnocení	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Analýza personálního obsazení	Ano - splněno	Ano - splněno
Proces oslovení pracovních sil	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Věková diverzita a age management	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Vzdělávání – osobní/profesionální rozvoj	Ano - splněno	Ano – s výhradou

Souhrn doporučení

- Doporučujeme nadále se zaměřit se na oblast personální politiky, pracovat s tématem vnitřní kultury, zabezpečit systematický rozvoj zaměstnanců/kyň a ošetřit prevencí možné negativní jevy na pracovišti a v pracovním výkonu, které lze očekávat vzhledem k nepříznivé společenské situaci související s mimořádnou situací celosvětové pandemie covid-19 a náchylností k vyhoření z důvodu nadměrného stresu.
- Doporučujeme nadále se zaměřit na dopracování individuálních plánů rozvoje a sebereflexe v písemné podobě a rozvíjet potenciál interního mentoringu.

Hodnocení a odměňování

a) Hodnocení a zpětná vazba

V této podkapitole, se auditorský tým zaměřuje na systém hodnocení, nastavování profesních cílů a způsob komunikace, jakým hodnocení probíhá. Individuální a hodnotící pohovory hrají pro zaměstnance/kyně velkou roli. Velice důležité je zde naslouchání a zpětná vazba. Individuální rozhovory fungují jako dobrý nástroj personální práce, která přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň. Výsledky hodnocení zaměstnanců/kyň se pak promítají také do konečného odměňování, tyto složky spolu tedy souvisí.

Z pohledu genderové korektnosti se zjišťuje, zda není rozdílně zacházeno se zaměstnanci/kyněmi z důvodu pohlaví.

V obecnější rovině tvoří (ne)existence poskytování kvalitní zpětné vazby a motivační strategie významnou roli v kultuře organizace a procesech a promítá se do hodnocení kvality zaměstnavatele ze strany zaměstnanců/kyň i jejich ochotě podávat maximální možné pracovní výkony.

V systému hodnocení je dobré využívat i další modely, a to zejména 180stupňový - tj. podřízený hodnotí nadřízeného – jedná se o specifický zdroj informací, který může ukázat např. na problémy s komunikací, „provozní slepotu“ nadřízené/ho, necitlivý přístup, omezenou edukační schopnost.

Důležitým zdrojem informací může být také model 360stupňů, kdy jednoho zaměstnance/kyni hodnotí team jeho kolegů/kyň. Hodnocený/á dosáhne širší zpětné vazby a spektra informací – samozřejmě, že na něm/ní záleží, jak s nimi naloží.

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Auditovaný úřad se v oblasti hodnocení a zpětné vazby výrazně posunul. Tajemnice úřadu si význam komunikace a zpětné vazby uvědomuje a je součástí jejího přístupu k řízení úřadu. Vedoucí zaměstnanci/kyně byli proškoleni na téma poskytování zpětné vazby, vedení porad a hodnocení zaměstnanců. Zpracovávají písemné hodnocení zaměstnanců, které navazuje na poskytování řádných/mimořádných odměn a je to téma další diskuse. Nově přichozí vedoucí si důležitost vzájemné komunikace a zpětných vazeb uvědomují.

V rámci genderového re-audit MÚ Litvínov v komparaci s výsledky genderového auditu z r. 2018 dosáhl lepší úrovně hodnocení z původního Ano – s výhradou/Ne, kde hlavní výhrada byla spatřována v absenci systematického poskytování zpětné vazby, intenzivního hodnocení pracovního výkonu a komunikace.

Komentář:

V této oblasti je třeba vnímat pozitivní vliv projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, kde v rámci kulatých stolů i školení bylo téma komunikace, řízení,

zpětné vazby a její důležitosti klíčovým tématem včetně upozorňování, že je třeba zpětnou vazbu pravidelně poskytovat i zaměstnancům/kyním, kteří svou práci vykonávají dlouho a chápat zpětnou vazbu v její pravé podstatě jako nástroj pro objektivní zhodnocení konkrétních pracovních úseků a aktivit. Také jako nástroj motivace a zpřesňování si vzájemných očekávání. Současně schopnost sebereflexe a schopnost realizovat zpětnou vazbu patří mezi klíčové řídicí a soft skills kompetence a je třeba tyto dovednosti neustále rozvíjet. Z realizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že vedoucí zaměstnanci/kyně se cíleněji zaměřují na komunikaci se svými podřízenými, že probíhají pravidelné a intenzivní porady s tajemnicí, že probíhá komunikace ohledně problematických míst souvisejících se zaměstnanci/kyněmi, a že i případné hodnocení, které je podkladem pro odměňování prochází kritickou debatou a zdůvodněním.

Pozitivně lze hodnotit, že všechny odbory si uvědomují důležitost poskytování zpětné vazby a jsou otevřeni její standardizaci.

I díky projektu došlo k hlubšímu pochopení, že osoba odpovědná za řízení/vedení lidí, bez ohledu o jak početný tým se jedná, je zodpovědná nejen za svěřenou agendu, ale musí nutně vykonávat i sofistikovanou vedoucí práci vůči svým podřízeným.

Je důležité nadále trvat také na plnění povinností vedoucích zaměstnanců/kyň, které vyplývají přímo z platné směrnice, Pracovního řádu z r. 2019, kde byla a je povinnost realizace zpětné vazby explicitně uvedena, což lze hodnotit pozitivně, a to ve znění:

„pravidelně, 1x za pololetí, hodnotit pracovní výkonnost a pracovní výsledky podřízených zaměstnanců/zaměstnankyň; účelem hodnocení je dát a obdržet zpětnou vazbu, shrnout a zhodnotit pracovní kompetence zaměstnanců/zaměstnankyň a stanovit si pracovní a rozvojové cíle na další období“

Současně je třeba podotknout, že z dotazníkového šetření vyplývá cca 30% nespokojenost s úrovní komunikace navázané zejména na poskytování pozitivní zpětné vazby a interní komunikace obecně. Jedná se tedy o důležitou součást fungování úřadu, kterou je třeba reflektovat každodenně a nikdy tento proces není ukončen. Je třeba si uvědomit, že komunikace je důležitým nástrojem pro rozvoj i motivaci, stejně jako pro stagnaci a demotivaci, proto je důležité reflektovat jakým způsobem komunikujeme a s jakým dopadem.

b) Odměňování

Z pohledu genderové rovnosti se hodnotí, jakým způsobem zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance/kyně a nedochází-li ke genderové nekorektnosti, což bývá zdůvodňováno mj. nekorektním přístupem a genderovými stereotypy.

Diskriminace v odměňování na základě pohlaví může být přímá či nepřímá. K přímé diskriminaci v odměňování dochází, když zaměstnanci jednoho pohlaví dostávají za práci stejnou, či za práci stejné hodnoty, nižší odměnu, než zaměstnanci druhého pohlaví. ČR má dlouhodobě problém s nerovným odměňováním žen a mužů – v neprospěch žen, proto je toto v rámci genderového auditu důležité kritérium a je sledováno.

Diskriminace nepřímá nastává tehdy, když podmínky u zaměstnavatele určuje pravidlo, vyhlížející na první pohled jako neutrální. V souvislosti s nepřímou diskriminací a tzv. „neutrálně“ nastaveným pravidlem odměňování pak dochází ke skutečnosti, kdy je jedna skupina odměňována nevýhodněji.

Z hlediska rovnosti by mělo být tedy zajištěno, aby se pohlaví zaměstnance či zaměstnankyně nestalo důvodem pro nižší odměnu.

Důležité je zaměření se na benefity – jejich nabídku a složení. Benefity hrají pro zaměstnance/kyně velkou roli. Fungují jako dobrý nástroj personálního managementu, který přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality a motivace zaměstnanců/kyň.

Genderová analýza zkoumá konkrétní platové ohodnocení konkrétních zaměstnanců/kyň a posuzuje, zda nemůže být eventuální rozdíl přičten na vrub pohlaví, tak jak je známa praxe v kontextu ČR. Odměňování je klíčový atribut, proto musí mít zaměstnavatel vždy jistotu, že do něj nevstupují subjektivní vjemy převažující nad objektivní situací a zhodnocením situace a výkonu konkrétního zaměstnance/kyně. Vždy je třeba kriticky pokládat otázky: Máme rozdílné odměňování na stejných pozicích? Proč? Jaké jsou pravé důvody – lze je transparentně obhájit? Dáváme možnost zaměstnancům/kyním v odměňování růst, nebo fixujeme dosažené úspěchy bez průběžné reflexe? Nevstupují nám do uvažování genderové či jiné stereotypy? Jak komunikujeme transparentnost a předvídatelnost odměňování?

HODNOCENÍ:

Nehodnoceno: Vzhledem k tomu, že nebyly dodány podklady k analýze, nebyla tato oblast hodnocena.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad úroveň Ano – s výhradou, kdy výhrada byla spatřována ve zjištěných rozptylech v nenárokovatelných složkách platu u osobního ohodnocení a ročních odměn.

Komentář:

V rámci genderového re-auditů v r. 2021 nebyly dodány detailní podklady pro analýzu odměňování – konkrétní seznamy vyplacených platů vč. nenárokovatelných složek za období min. 6 měsíců zpětně. Tato situace byla komunikována s tajemnicí úřadu a auditorský tým respektoval názor, že se jedná o citlivou agendu, navíc ovlivněnou aktuální pandemickou situací, kdy do výše platů vstupovala různou měrou míra nemocnosti, karantén a OČR.

Vzhledem k absenci podkladů, tak nelze oblast regulérně ohodnotit, ale patří se do komentáře nasdílet zjištění z let minulých a zjištění z rozhovorů v r. 2021. Stejně tak je třeba zohlednit, že téma odměňování bylo tématem kulatých stolů a vzdělávání v uplynulém období. A je avizováno tajemnicí úřadu, že férovost odměňování je pro ní klíčové téma, kterým se systematicky zabývá a bude zabývat.

V roce 2018 (původní gender audit) byla dodána podrobná interní dokumentace. V tomto období nebyla shledána přímá diskriminace z důvodu pohlaví, ale bylo doporučeno zabývat se podrobněji rozptylem u nenárokovatelných složek platu. Stejně tak byla doporučena genderová statistika odměňování, tak aby bylo zřejmé, že do hry v odměňování nevstupuje hledisko pohlaví a stereotypů, které ovlivňují platovou politiku v duchu stereotypů „muž živitel rodiny – potřebuje vyšší odměnu“.

Úřad má téma spravedlivého odměňování zpracováno ve svých interních dokumentech, např.:

1. Pracovní řád, Směrnice tajemníka 2/2019, schválena k 25. 6. 2019, kde je např. uvedeno, že: zaměstnanec/kyně má právo na *spravedlivou odměna za práci podle pracovní smlouvy ve stanoveném termínu*,

vedoucí zaměstnanec/kyně má:

„navrhovat osobní příplatky a odměny podřízených zaměstnanců/zaměstnankyň s přihlédnutím k jejich pracovní náplni, úrovni dosahovaných pracovních výsledků, kvalitě práce, osobnímu přístupu zaměstnance/zaměstnankyňe při plnění operativně ukládaných pracovních úkolů a plnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, a to v souladu se zákoníkem práce a vnitřním předpisem“

2. Rozhodnutí o přiznání/zvýšení/snížení/odejmutí zvláštního příplatku, osobního příplatku, rozhodnutí o odměně

Tyto dokumenty vyžadují obhájení vedoucím odboru a vyjádření stanoviska tajemnice, čímž je zajištěna dvojitá kontrola s tím, že v rozhovorech bylo zjištěno, že téma odměňování je úřadem vnímáno citlivě a je důsledně po vedoucích zaměstnancích/kyních vyžadován správný a objektivní popis důvodů, který je poté ústně komunikován s tajemnicí úřadu.

V roce 2018 (gender audit) byla otázka odměňování velmi citlivě akcentována v rozhovorech i dotazníkovém šetření jako nejvíce negativně hodnocená oblast. Nicméně v rozhovorech a dotazníkovém šetření z roku 2021 (gender re-audit) vidíme pozitivní posun, který jednak citelně zapadá do aktuální pandemické situace, která rezonuje v oblasti trhu práce do té míry, že si zaměstnanci/kyně daleko více uvědomují nejistoty na pracovním trhu a s tím je spojeno subjektivně lepší vnímání „jistoty“, kterou poskytuje veřejná správa. Současně je pozitivně hodnoceno, že došlo k mimořádnému zvýšení platů, a to do té míry, že jde o +13% nad platný tarif z rozhodnutí vedení úřadu, což je zaměstnanci/kyněmi silně pozitivně kvitováno.

Frekvence tématu nízkého odměňování a z toho pramenící pracovní nespokojenosti se v individuálních rozhovorech i v dotazníkovém šetření oproti roku 2018 výrazně snížila.

Ze strany zaměstnanců/kyň nebylo vysloveno podezření na neférové odměňování z důvodu genderu, ale zazníval chronický požadavek, který je obvyklý u veřejné správy, a to nepružnost v rámci tarifů, které jsou navázány na profesní senioritu a rostou tak s věkem. Bylo bez ohledu na věk zmiňováno hledisko nespravedlnosti, kdy mladší zaměstnanec/kyně nedosáhne na odměnu staršího kolegy, aniž by v jejich pracovním výkonu byl opodstatnitelný rozdíl. Toto je ovšem záležitost systémová, nikoliv faktor ovlivnitelný konkrétním úřadem. Je třeba si uvědomit, že toto je zároveň úzké místo pracovních pozic, kdy motivace finančním ohodnocením nemusí být rozhodujícím faktorem pro udržování, zvyšování výkonu, protože to není dostatečně silný nástroj vzhledem ke konkrétním rozpočtům určeným k přerozdělení v rámci osobních ohodnocení, odměn apod.

Zaměstnavatel by měl vést systematickou evidenci platové hladiny, a to zejména v tzv. job families, tzn. skupinách, které vykazují stejné zařazení a jsou na pozice kladeny stejné nebo velmi podobné nároky. Je vhodné vést genderové statistiky odměňování a dlouhodobě sledovat, zda na stejné pozici nevznikají neopodstatněné rozdíly mezi ohodnocením žen a mužů.

Důležité je evidovat možné rozdíly a zjišťovat důvody, proč tyto rozdíly vznikají.

Vzhledem k nehodnocení této kategorie, doporučujeme provést interní analýzu a pravidelně např. v půlročních intervalech sledovat platové pohyby/odchyly u jednotlivých zaměstnanců/kyň a skutečně kriticky je reflektovat, argumentovat.

c) Benefitní systém

Systém benefitů tvoří důležitou součást podpory zaměstnanců/kyní, jakkoliv není nárokovatelný. Jeho obsah a nabízený rozsah podpor, služeb, aktivit bývá často rozhodujícím faktorem při volbě zaměstnavatele a spokojenosti se zaměstnavatelem ze strany zaměstnanců/kyň. Kvalitně propracovaný benefitní systém zvyšuje motivaci a může částečně kompenzovat nižší odměnu za vykonávanou práci.

Shodně jako u vzdělávání se posuzuje struktura, nabídka a přístup k benefitnímu systému z hlediska genderové korektnosti. Příkladem lze uvést, zda není diskriminačně ukotveno, že některé aktivity mohou čerpat jen muži/ženy, či jen rodiče apod.

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Auditovaný úřad se tématem analýzy a rozsahu poskytovaných benefitů výrazně zabývá. Je si vědom účelu poskytování benefitů. Sleduje, o jaké benefity mají zaměstnanci/kyně zájem a snaží se reflektovat potřeby. Benefity jsou ukotveny v interních dokumentech úřadu.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad shodné úrovně Ano – splněno, kde bylo pozitivně hodnoceno intenzivní zaměření na téma implementace benefitů a jejich pravé podstaty. Lze kvitovat, že při re-audit v roce 2021 došlo k dalšímu kvalitativnímu i kvantitativnímu posunu v této oblasti.

Komentář:

Oblast benefitů je složka, která se v personální práci dostává stále více do popředí, dříve se výrazně prosazovala myšlenka, že téma benefitů výrazně ovlivňuje rozhodování zejména mladé generace, s postupnou implementací benefitů se již tento věkový rozdíl stírá a benefity jsou kvitovány napříč věkovým spektrem. Systémem benefitů (jejich složením, zaměřením) zaměstnavatel vyjadřuje svou vnitřní kulturu, v jakých směrech chce své zaměstnance/kyně podporovat, motivovat.

Vědomí, že benefity a jejich kvalitní systém patří k dobré praxi zaměstnavatele i jako stabilizační prvek pro zaměstnance/kyně si úřad uvědomuje.

Jestliže srovnáme situaci z let 2018 (gender audit) a r. 2021 (gender re-audit) tak v této oblasti došlo:

příspěvek na stravování 100,- Kč/spoluúčast zaměstnance/kyně 40,- Kč

sociální výpomoc (až 5.000,- Kč)

finanční dary při pracovních a životních výročích

finanční odměna za bezplatné dárcovství krve, plazmy a kostní dřeně

penzijní připojištění - příspěvek 500,- Kč

od 1. 6. 2021 nově bude implementována karta Multisport

sick days nově zvýšeno ze 4 dní/rok na 6 dní/rok se 100% úhradou platu

ošatné pro specifické skupiny zaměstnanců/kyň

5 týdnů dovolené

pružná pracovní doba/home office

Z realizovaného dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci/kyně mají zájem o benefity směřující do oblasti sladování práce a rodiny, a to konkrétně na standardizaci umožňování flexibilních forem práce, zejména home office, finanční podpora dětských táborů či dovolených obecně. Podpora aktivit spojených s péčí o děti zaměstnanců/kyň – např. příspěvek na hlídání dětí ve věkové kategorii pod 3 roky, které by umožnilo dřívější návrat zaměstnance/kyně z rodičovské dovolené. Další zmiňovanou oblastí je oblast péče o zdraví fyzické i psychické – relaxace, rehabilitace, kompenzační pomůcky související s charakterem práce.

U penzijního připojištění stále platí výhrada akcentovaná již v gender auditu z r. 2018 a to, že je poskytován pouze zaměstnancům/kyním, kteří pracují v režimu plného pracovního úvazku, zde by bylo na místě uvažovat, zda např. v krácené podobě může být tento příspěvek poskytnut i zaměstnancům/kyním, kteří pracují v režimu zkrácených úvazků a ocitají se tak zcela mimo možnost dosáhnout na tento benefit zaměstnavatele. Přičemž může být konstatováno, že o zkrácené úvazky častěji žádají ženy, zejména v období po návratu z mateřské/rodičovské dovolené jako alternativy pro svůj work life balance a jsou v tomto ohledu diskriminovány v nemožnosti čerpat jinak velmi zajímavý benefit.

V oblasti benefitů je důležité sledovat trendy a možnosti, stejně tak jako zjišťovat názory a postoje zaměstnanců/kyň o jaké formy benefitů mají zájem, tzn. jaké formy benefitů na ně působí příznivě – motivačně.

Dobrou praxí je průběžné monitorování využívání benefitů tak, aby nedocházelo k jejich zastarávání a pružně přesunout event. finanční prostředky na benefity, které by byly pro zaměstnance/kyně aktuální.

Téma nastavení benefitů, transparentní komunikace, analýza možností poskytování dalších benefitů navázaných na vytvořenou strategii personální politiky a cílů budování vnitřní kultury by mohlo výrazně přispět k dobré image úřadu jako moderního zaměstnavatele.

Byť jsou benefity ukotveny v interních dokumentech, směrnici jsou průběžně aktualizovány, bylo by vhodné pro každý rok, či po každé aktualizaci uvést benefity na jeden dokument, např. „Seznam benefitů“ tak, aby byla zajištěna jasná a srozumitelná forma přenosu informace o benefitech a podmínkách čerpání. Vytvoření seznamu benefitů a jejich průběžná evaulvace úspěšnosti čerpání a přínosu z pohledu zaměstnanců/kyň bylo doporučeno již v gender auditu z r. 2018.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ

Souhrn hodnocení	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Hodnocení a zpětná vazba	Ano - splněno	Ano – s výhradou/Ne
Odměňování	Nehodnoceno	Ano – s výhradou
Benefitní systém	Ano - splněno	Ano – s výhradou

Souhrn doporučení

- Doporučujeme dále zdokonalovat systém realizace zpětné vazby směrem k sebehodnocení zaměstnanců/kyň a průběžnému udržování kompetencí vedoucích zaměstnanců/kyň k realizaci objektivních individuálních pohovorů a nastavování přiměřených cílů.
- Doporučujeme provést analýzu odměňování jako celku za ucelené období alespoň 1 roku. Doporučujeme implementovat genderovou statistiku odměňování. Doporučujeme evidovat přesnou statistiku poskytnutých nenárokovatelných složek platu a zhodnocovat je v rámci systému „shodných pracovních skupin“, práce stejné hodnoty. Případné rozdíly řešit na úrovni přesného rozboru důvodů, které k rozdílům vedou a zda jde lze objektivizovat. Důležitá je transparentní komunikace ohledně platů a vysvětlení jaké parametry je třeba naplnit pro dosažení konkrétní výše zejména v oblasti nenárokovatelných složek platu.
- Doporučujeme vytvořit jednotný dokument shrnující poskytované benefity a důsledně je komunikovat mezi zaměstnanci/kyněmi. Doporučujeme zaměřit se na téma poskytování příspěvku na penzijní připojištění a možné rozšíření benefitů směrem k oblastem péče o zdraví, péče o psychickou pohodu, podpora sladování práce a rodiny, benefity směřující na další členy domácnosti zaměstnanců/kyň (děti).

Sladování pracovního a rodinného života

Z genderové perspektivy se hodnotí, zda a jak organizace umožňuje work life balance – sladování práce a rodiny/osobního života svým zaměstnancům/kyním. Zjišťuje se, jak zaměstnavatel vychází vstříc např. rodičům, jak vychází vstříc osobám, pečujícím o závislého člena rodiny, apod.

Opatření podporující sladování práce a rodiny ze strany zaměstnavatele, jsou-li realizována, je vhodné začlenit do dokumentace, vnímat je a komunikovat jako podporující aspekt dobrého image i genderové korektnosti.

Práce je pro většinu žen a mužů druhou nejvýznamnější životní hodnotou, hned po rodině. Co se týká sladování pracovního a rodinného života, jedná se u všech pracujících žen a mužů o každodenní realitu. Rodina/osobní život a práce jsou navzájem provázány a způsoby, jakými si lidé organizují svůj pracovní a rodinný život, musí nutně souviset s vnějšími podmínkami a vlivy, které jsou dány pracovním trhem.

Sladování práce a rodiny nejvíce řeší rodiny s malými dětmi a také osoby 50+ (především ženy), které se starají o své mnohdy ještě nedospělé děti a zároveň o stárnoucí rodiče.⁹ Je třeba však uvést na pravou míru, že téma sladování práce a rodiny se týká všech skupin zaměstnanců a zaměstnankyň, pro všechny je to téma důležité. Každý jedinec má nárok na to sladit svůj osobní/profesionální/rodinný život.

Při uplatňování principů sladování pracovního a rodinného života je velice důležité, jakým způsobem k tématu daný zaměstnavatel přistupuje. Lze konstatovat, že z pohledu zaměstnavatele, který se již věnuje oblasti sladování práce a rodiny aktivně, lze toto téma považovat za součást dobré vnitřní kultury. Tyto organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance a zaměstnankyň a zároveň se jim snaží zajistit takové podmínky, aby z organizace neodcházeli. Péče o zaměstnané osoby je pro tento typ zaměstnavatelů zdůrazňovanou perspektivou a jistým benefitem.

Pod pojmem sladování práce a rodiny si lze představit širokou škálu aktivit, jež jsou ideální pro kombinace pracovního a rodinného života.

Téma sladování práce a rodiny je v auditovaném období r. 2020/2021 výrazně ovlivněno pandemií covid-19 s nutností dodržovat sociální distanc a bezprecedentním zavřením MŠ/ZŠ, což výrazně ovlivnilo potřeby a požadavky zaměstnanců/kyň směrem ke sladování práce a rodiny. Toto téma dříve stereotypně cílené spíše na ženy se stalo celospolečenským tématem a celospolečenskou nutností a realitou. V tomto ohledu musel zaměstnavatel zareagovat a i do budoucna se dá očekávat, že bude poptávka ze strany zaměstnanců/kyň po zefektivnění pracovních procesů a postupů tak, aby bylo možné sladování práce a rodiny realizovat, nejen ve vypjatých situacích, jakou je probíhající pandemie.

V rámci sladování pracovního a rodinného života se genderový audit zaměřil právě na oblasti, usnadňující sladování:

- a) flexibilní formy práce
- b) aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny
- c) management mateřské a rodičovské dovolené

⁹ Těmto osobám (zejména ženám) 50+ se říká „sendvičová generace“. Ženy se ocitají díky dvojímu tlaku, kdy potřebují sladovat „na druhou“ v tzv. sendviči.

a) Flexibilní formy práce

HODNOCENÍ:

Ano - splněno: Auditovaný úřad umožňuje pružnou pracovní dobu, která je velmi dobře komunikována se zaměstnanci/kyněmi, ukotvena v interních dokumentech „Pracovní řád“ a je přítomna podpora vedení k jejímu využívání, stejně tak je explicitně uvedeno téma Flexibilních forem práce jako téma, kterým se úřad (tajemnice) zabývá a nabízí v opodstatněných případech zkrácené úvazky a home office.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad shodné úrovně Ano – splněno, kde bylo pozitivně hodnoceno umožňování pružné pracovní doby v adekvátním rozsahu. Lze kvitovat, že při re-auditu v roce 2021 došlo k dalšímu kvalitativnímu i kvantitativnímu posunu v této oblasti.

Komentář:

Auditovaný úřad již v roce 2018 si uvědomoval, že flexibilita je výrazným benefitem i efektivním nástrojem pro řízení, vedení lidí. Umožněna byla a stále je pružná pracovní doba, která je zaměstnanci/kyněmi velmi využívána a pozitivně hodnocena.

Pozitivně lze hodnotit, že fixní doba je ukotvena příznivě (úterý, čtvrtek, pátek je stanovena povinnost pouze od 8 do 13 hod.), stejně tak příznivě je nastavena volitelná pracovní doba, kterou je možné realizovat již od 6.30 do 18.30, v pátek do 17 hod. Tímto rozsahem je opravdu zajištěno, že zaměstnanec/kyně na pracovní pozici, která flexibilní pracovní dobu umožňuje může dobře nastavit svůj pracovní režim.

Ve sledovaném období probíhala v rámci úřadu intenzivní diskuse/školení/analýza zabývající se přímo možnostmi uplatňovat flexibilní formy práce na jednotlivých pozicích. Všichni vedoucí a všichni zaměstnanci, všechny zaměstnankyně se vyjádřili/ly k možnostem a preferencím využívání flexibilních forem práce a vznikl tak velmi komplexní dokument a přehled a ochota vyjít vstříc zaměstnancům/kyním zejména na nejpreferovanější FFP – částečný home office, tam kde to organizační důvody umožňují. Současně do této situace výrazně zasáhla pandemie covid, která zcela změnila pravidla a došlo k masivnímu rozšíření home office z důvodu bezpečnosti zaměstnanců/kyň a bezprostředního okolí. Úřad reaguje systémy, procesy, leadershipem. Situaci také ovlivňuje průběžná redukce úředních hodin na základě zásahů Ministerstva vnitra ČR, vzhledem k vyhlášeným omezením na základě nouzového stavu.

Zkrácení/redukce úředních hodin byl současně prioritní požadavek zaměstnanců/kyň již v roce 2018 v rámci gender auditů a rozhovorů a opakovaně zazníval i v r. 2021 s tím, že přílišná otevřenost úřadu brání efektivnímu výkonu pracovních povinností a možnosti soustředěné práce. Významně bylo tematizováno otevření úředních hodin v pondělí do 18 hod., přičemž z pohledu zaměstnanců/kyň již čas mezi 17–18 hod. není efektivně občany využíván.

Z rozhovorů i dotazníkového šetření vyznělo velmi pozitivně umožňování home office s apelem na udržení této praxe i do budoucna. Současně požadavek na home office min. 1-2 dny v měsíci byl požadavkem zaměstnanců/kyň i v roce 2018. Zde je tedy názor zaměstnanců/kyň konsistentní a aktuální nepříznivá situace může v tomto ohledu paradoxně úřad významně v tomto ohledu posunout.

b) Aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Úřad se posunul v tématu školením i strategií sladování práce a rodiny. Pozitivně lze hodnotit implementaci flexibilních forem práce, sick day v rozsahu 6 dní, které mohou být využívány nejen z důvodu zdravotní indispozice, ale právě i na vykrytí událostí souvisejících se sladováním práce a rodiny, a to se 100% finančním krytím. Standardem je poskytování 5 týdnů dovolené. Pozitivně je hodnocena otevřená komunikace tajemnice a vedoucích směrem k zaměstnancům/kyním, kde mohou řešit potřeby spojené se sladováním práce a rodiny.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad shodné úrovně Ano – splněno, kde bylo pozitivně hodnoceno umožňování pružné pracovní doby v adekvátním rozsahu. Lze kvitovat, že při re-auditu v roce 2021 došlo k dalšímu výraznému kvalitativnímu i kvantitativnímu posunu v této oblasti.

Komentář:

Zaměstnavatel by se měl zamýšlet neustále nad tím, s jakou skupinou svých zaměstnanců/kyň disponuje a jaké mají jednotlivé skupiny zaměstnanců/kyň potřeby. Otázka podpory sladování pracovního a rodinného života patří do práce moderních zaměstnavatelů, jednak z důvodu posílení personální politiky, vztahů, ale také naplnění tématu společenské odpovědnosti zaměstnavatele.

Pozitivně lze hodnotit v této oblasti zjištění při rozhovorech, kdy bylo opakovaně konstatováno, že rodičovství není u zaměstnavatele problémem při zaměstnání i v kariérním postupu.

Lze pozitivně hodnotit, že téma sladování práce a rodiny je u tajemnice úřadu tématem, které považuje za důležité a je připravena s ním dále pracovat. Je vypracována strategie sladování práce a rodiny, která má udržet stávající dobrou praxi, zdokonalovat ji a nabízí možnost dalšího rozšiřování aktivit i s ohledem na požadavky zaměstnanců/kyň. Téma sladování práce a rodiny se v době pandemie covid-19 stalo tématem pro každého a tématem velmi palčivým, nicméně aktuálně je řešeno zejména přes flexibilní formy práce – zejména home office a pro další aktivity bude třeba vyčkat zklidnění situace a dále pokračovat v této linii jako součásti vnitřní kultury úřadu podporujícího sladování práce a rodiny pro všechny.

c) Management mateřské a rodičovské dovolené

V ČR je novým trendem a z hlediska genderové korektnosti trendem důležitým tzv. management mateřské/rodičovské dovolené, který vychází z jednoduchého konceptu, kdy zaměstnavatel deklaruje zájem o zaměstnanec/kyni a udržuje s ním kontakt i po odchodu na mateřskou/rodičovskou dovolenou. Aktivita tak není očekávána jen ze strany zaměstnanec/kyně, ale standardizovanou součástí komunikačních procesů organizace. Současně takto ukotvený proces může být součástí benefitní politiky i politiky podpory sladování práce a rodiny, politiky dodržování zásad genderové rovnosti/senzitivity.

Systém komunikace by měl být ukotven v dokumentaci s vymezením jaké informace a jaké aktivity budou komunikovány, v jakých intervalech, jakým způsobem a kdo bude určen jako osoba zodpovědná za komunikaci.

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Úřad disponuje managementem mateřské/rodičovské dovolené. Komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské dovolené probíhá. V přístupu k rodičům se úřad chování vstřícně.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad úrovně Ano – s výhradou, kde výhrada směřovala k formální neukotvenosti managementu mateřské/rodičovské dovolené.

Komentář:

Smyslem systému managementu mateřské/rodičovské dovolené je kromě jiného deklarovat permanentní zájem o zaměstnance/kyní, udržovat odborné znalosti, know how a sociální kontakt, usnadnit návrat po mateřské/rodičovské dovolené, omezuje fluktuaci po mateřské/rodičovské dovolené a zrychluje proces návratu po mateřské/rodičovské dovolené.

Téma managementu mateřské/rodičovské dovolené silně rezonovalo v rámci úřadu, aktuálně má úřad k 28. 2. 2021 15 zaměstnanců/kyň na mateřské/rodičovské dovolené. Úřad s těmito zaměstnanci/kyněmi komunikuje a v budoucnosti bude využívat zpracovaný management mateřské/rodičovské dovolené stejně jako možnosti interního mentoringu. Úřad prošel školením na toto téma a záštitu nad ním přijalo jak personální odd. tak tajemnice úřadu, protože i toto téma zapadá do komplexní otevřené, vstřícné a moderní vnitřní kultury, která respektuje životní fáze zaměstnance/kyně.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO/RODINNÉHO ŽIVOTA

Souhrn hodnocení	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Flexibilní formy práce	Ano - splněno	Ano – splněno
Sladování práce a rodiny	Ano - splněno	Ano – splněno
Management mateřské, rodičovské dovolené	Ano - splněno	Ano – s výhradou

Souhrn doporučení

- Doporučujeme udržovat a aktualizovat vytvořenou Analýzu flexibilních forem práce. Vyhodnocovat dlouhodobou efektivitu práce z domova. Zkvalitňovat procesy umožňující realizovat flexibilní formy práce do budoucna.
- Doporučujeme pravidelně u stávajících i nově příchozích zaměstnanců/kyň realizovat školení zaměřená na efektivní realizaci práce z domova, stejně jako obdobná průběžná školení pro vedoucí zaměstnance/kyně na zvládnání a vyhodnocování řízení zaměstnanců/kyň na dálku.
- Doporučujeme využívat management mateřské/rodičovské dovolené a strategii sladování práce a rodiny a po pominutí kritické situace související s pandemií covid-19 dále rozvíjet i kontaktní aktivity doporučené ve strategii a vyhodnocovat efekty jednotlivých aktivit a ve společně diskusi se zaměstnanci a zaměstnankyněmi je nadále inovovat.

Kultura organizace

Kultura organizace představuje „osobnost organizace“, velice obtížně se popisuje a objektivizuje. Podobně jako lidé, i organizace mají tendenci vytvářet o sobě určitý obraz/image, který předkládají svému okolí. V této souvislosti je třeba konstatovat, že realita se může od tohoto „vytvářeného obrazu organizační kultury“ zásadně odlišovat.

Kulturu organizace lze chápat jako celý soubor zásad, přístupů, norem a hodnot. Ty jsou pak v organizaci sdíleny a udržovány jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování. Tato kultura určuje vnější vystupování organizace ke svému okolí a dále ji tvoří vnitřní vztahy a pracovní prostředí. Klíčovým prvkem pro (de)formování organizační kultury je kvalita a úroveň komunikace (osobní, individuální, skupinová, psaná).

Moderní zaměstnavatel pracuje aktivně s politikou rovných příležitostí a diverzity, otevřeně komunikuje se svým okolím i zaměstnanci a zaměstnankyněmi a vytváří příjemné pracovní prostředí. Organizační kultura je potom citlivá, otevřená a respektující.

Ideálním předpokladem pro úspěšnou organizační kulturu je zainteresovanost řídicích pracovníků/nic, jejich znalost a osvědčené smýšlení v oblasti moderní otevřené personální politiky, rovných příležitostí a diverzity. Je důležité, aby si tyto vedoucí pracovníci/ce organizace uvědomili, že jsou to především oni, jež určují „náladu“ a atmosféru na pracovišti, že jsou to především jejich slova a činy, jejich chování a přístup k lidem/situacím, které formují či deformují vnitřní klima. V otázkách genderové rovnosti je výhodné, pokud si právě vedoucí pracovníci/ce uvědomují, že situace rovných příležitostí žen a mužů ve společnosti nemusí být ideální a jsou si plně vědomi nutnosti (pozitivní) změny.

Vhodným krokem pro nastartování pozitivních změn v organizační kultuře je pak, po zevrubném zanalyzování si stávající úrovně organizační kultury, schopnost sebereflexe, která nastává v okamžiku, kdy si organizace uvědomí nutnosti změny v nastavení vnitřních a komunikačních procesů.

Aktivní politiku rovných příležitostí a podporu diverzity, může organizace využít i navenek, formou PR otevřené a citlivě smýšlející organizace a pěstovat si tak image atraktivního a respektujícího zaměstnavatele.

V rámci organizační kultury se vedle přístupu k politice rovných příležitostí sleduje také systém komunikace organizace (externí i interní) a pracovní prostředí.

V rámci organizační politiky/kultury se genderový audit zaměřil na tyto oblasti:

- a) Přístup k politice rovných příležitostí
- b) Systém komunikace
- c) Pracovní prostředí/atmosféra/negativní jevy na pracovišti – diskriminace/sexuální obtěžování, šikana

a) Přístup k politice rovných příležitostí

HODNOCENÍ:

Ano – splněno: Téma rovných příležitostí a zejména rovného přístupu je implementováno v interních dokumentech. Úřad prošel proškolením na téma rovných příležitostí. Tajemnice úřadu a vedoucí zaměstnanci/kyně pozitivně reflektují toto téma. Úřad disponuje principy dodržování zásad rovných příležitostí.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad úrovně Ano – s výhradou, kde výhrada směřovala zejména k neproškolení zaměstnanců/kyň.

Komentář:

Úřad v otázce rovných příležitostí odvedl opravdu hodně práce. Intenzivně se věnoval debatám a školením na toto téma, stejně jako spolupráci na tvorbě materiálů, které jsou a budou pro úřad vodítkem. Současně je toto téma pozitivně kvitováno vedením úřadu. Ambasadorkou tohoto tématu je paní tajemnice – můžeme konstatovat, že se jedná o formální autoritu v této oblasti – obdobu gender focal point na českých ministerstvech. Současně toto téma bude mít v úzké dikci personální oddělení.

Intenzivní řešení tématu samozřejmě ovlivnila aktuální situace z období 2020/2021 pandemie covid-19, kdy byly převráceny priority, ale zejména časové možnosti zaměstnanců/kyň řešících zcela nové agendy, či řešících agendy jiným způsobem. Je nutné podotknout a slouží to opět ke cti otázky rovných příležitostí extrémní angažovanost a expozici tajemnice úřadu např. v krizových štábech, při řešení mimořádných situací i s angažovaností v oblasti ochrany zaměstnanců/kyň.

Z dotazníkového šetření i z rozhovorů nebyly zaznamenány žádné negativní jevy na pracovišti souvisejících se subjektivně vnímanou nerovností.

Úřad v otázce rovných příležitostí může směle figurovat jako příklad dobré praxe pro okolí a je důležité ocenit výrazný a dlouhodobý zájem o toto téma, což deklaruje i účast v gender projektech.

b) Systém komunikace

HODNOCENÍ:

Ano - splněno: Auditovaný úřad má kvalitně vypracovanou komunikaci směrem ven – k široké veřejnosti. Kvitovat lze přehledné a pravidelně aktualizované webové stránky úřadu. V rámci interní komunikace se úřad posunul a důležitost kvalitní interní komunikace si uvědomuje.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad úrovně Ano – s výhradou, kde výhrada směřovala zejména k nedostatkům v interní komunikaci, mezigenerační komunikaci na pracovišti, seznamování s novými zaměstnanci/kyněmi a absencí teambuildingových aktivit, stejně jako propracovanější systém porad a poskytování zpětných vazeb.

Komentář:

Úřad se v tématu komunikace výrazně posunul, zejména v oblasti interní komunikace a týmové komunikace. Z rozhovorů vyplynul soulad zejména mezi vedoucími zaměstnanci/kyněmi. Z dotazníkového šetření vyplynuly rezervy, které ještě úřad v komunikaci má, nicméně komunikace je neustálý nikdy neukončený proces a je třeba jej takto vnímat a intenzivně se mu věnovat.

Tajemnice i vedoucí zaměstnanci/kyně si uvědomují důležitost efektivní a intenzivní komunikace a téma komunikace bude nadále rozvíjeno.

Téma zkvalitnění interní komunikace jde zejména za péči o správnou informovanost ohledně aktuálního dění, požadavků, změn, které se v rámci úřadu řeší, např. formou pravidelných porad, zápisů z porad. Systémem přehledného přístupu k podstatným informacím. Téma komunikace je velmi intenzivně prožíváno opět i s ohledem na stávající pandemickou situaci, která klade na zaměstnance/kyně jiné nároky profesní i osobností. Komunikace úzce souvisí s psychickým prožíváním situací, a z dotazníkového šetření vyplynula potřeba supervizí, koučování, což lze přičítat náročnosti aktuálního období.

V rámci tématu komunikace se intenzivně úřad zabýval i tématem vizí, cílů a stručnou komunikací směrem k zaměstnancům/kyním.

Co se týče externí komunikace, tu má úřad zpracovanou vysoce kvalitně a uživatelsky příjemně. Lze pozitivně hodnotit webové stránky města, potažmo auditovaného úřadu <https://www.mulitvinov.cz/>, které informují o dění v maximální míře. Rezerva je ve využívání sociálních sítí.

Komunikace je definována jako vstřícná, přátelská, otevřená s rezervou v kultivaci mezilidských vztahů a vzájemného porozumění. Jedná se o oněch 30% zaměstnanců/kyň, kteří vnímají rezervy v komunikaci úřadu, či v komunikaci nadřízený/á-podřízený/á.

c) Genderově korektní jazyk

HODNOCENÍ:

Ano - s výhradou: Auditovaný úřad v dokumentech, zejména v "nadpisech", prvotním oslovení užívá genderově korektní jazyk. V těle dokumentů, či v některých dokumentech u pracovních pozic, typicky "tajemník" není přechylování aktualizováno. Lze doporučit sjednocení formy u všech dokumentů.

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad úrovně Ano – s výhradou, kde výhrada směřovala ve shodě s aktuálním zjištěním, že v některých dokumentech či částech dokumentů není užíváno přechylování.

Komentář:

Generické maskulinum je běžně užívaný gramatický jev, nicméně z pohledu genderové analýzy je současně jedním z bodů sledování, přičemž se doporučuje generické maskulinum vyměnit za genderově senzitivní/korektní jazyk s užitím např. zaměstnanec/zaměstnankyně, event. s dodatkem, že pod slovem zaměstnanec (je myšleno zaměstnanec i zaměstnankyně).

V této formě by měla být vedena veškerá inzerce volných pracovních pozic, ale také komunikace v rámci interních dokumentů, popisů pozic.

Úřad se evidentně v této oblasti posunul. Analyzovaná inzerce byla např. zcela v pořádku, stejně jako většina dokumentů. Nicméně v některých dokumentech v těle dokumentu či u uvedení pozice „tajemník“ není uvedeno přechylování. Pozitivně lze hodnotit, že úřad používá převážně genderově citlivý jazyk a i vzhledem k proškolení si uvědomuje význam této aktivity. Výhrada tak není zcela zásadní, ale nabízí ještě prostor k absolutnímu dotažení.

d) Pracovní prostředí/atmosféra

Z pohledu genderové rovnosti se hodnotí zejména přítomnost diskriminačních praktik a dalších negativních jevů na pracovišti, jakým může být např. sexuální obtěžování na pracovišti, bossing¹⁰, mobbing¹¹, staffing¹², syndrom vyhoření, apod.

V obecné rovině se jedná o souhrnnou atmosféru, kterou organizace vytváří a jaké pracovní podmínky svým zaměstnancům/kyním nastoluje. Vycházíme z postoje, že pro optimální pracovní výkon potřebuje zaměstnanec/kyně optimální pracovní podmínky. Definice optimální pracovních podmínek se může lišit vzhledem ke konkrétní organizaci a předmětu její práce. Vždy však musí mít organizace na zřeteli tuto otázku systematicky sledovat a analyzovat, jaké je konkrétně u ní nejpříznivější pracovní prostředí a jak jej vytvářet. Organizace tak průběžně sleduje pracovní spokojenost, pracovní klima a faktory, které pracovní spokojenost ovlivňují.

HODNOCENÍ:

<p>Ano - splněno: Téma diskriminace, či dalších nežádoucích projevů na pracovišti nebylo tématizováno. Nastavena je transparentní komunikace, kdy oznamování nežádoucích projevů na pracovišti je směřováno na vedoucí odborů, event. přímo na tajemnici úřadu.</p>
--

V roce 2018 v rámci genderového auditu dosáhl úřad úrovně Ano – s výhradou, kdy výhrada směřovala k tomu, že úřad nemá záchytné prvky, jak toto téma řešit.

Komentář:

Dlouhodobě je třeba, aby se zaměstnavatelé tomuto tématu věnovali a působili tak preventivně na vznik, rozvoj negativních vlivů/chování na pracovišti.

Téma nevhodného chování na pracovišti zůstává často opomíjeno. Jedná se o velmi citlivé otázky, kdy subjektivní vnímání osobní/profesionální hranice může být u různých lidí různé. Základem je eliminovat veškeré negativní jevy.

V obecné rovině byla pracovní atmosféra a atmosféra úřadu reflektována spíše pozitivně. Do pocíťované atmosféry jistě významně zasahuje aktuální situace spojená s pandemií covid-19 a díky

¹⁰ Bossing – nepřiměřený, neopodstatněný tlak nadřízené/ho na podřízené. Často ústí odchodem podřízeného od zaměstnavatele.

¹¹ Mobbing – šikana na pracovišti, psychický nátlak od kohokoliv ze zaměstnanců/kyň ve všech možných mocenských směrech.

¹² Staffing - nepřiměřený, neopodstatněný tlak podřízených na nadřízeného se záměrem ho/jí poškodit.

tomu zhoršení či znemožnění možností setkávání, stmelujících aktivit – teambuildingů, nárůst vnitřního stresu a nejistoty, učení se novým kompetencím při implementaci home office, což samo o sobě má potenciál redefinovat pociťovanou i sdělovanou vnitřní kulturu a atmosféru organizace.

Pozitivně lze hodnotit, že téma negativních jevů na pracovišti a jejich prevence bylo tématem školení vedoucích zaměstnanců/kyň i debat v rámci kulatých stolů a je to i nadále pro úřad téma důležité. Situaci ohledně nastavení vnitřní kultury nahrává také fakt, že došlo ke změně v osobě tajemníka – tajemnice a je zcela přirozené, že tyto změny ovlivňují celkové vedení a směr chodu úřadu. V rámci vnitřní kultury se poté jedná o dlouhodobost realizace změn, kdy v delším horizontu je možné sledovat výsledek.

SOUHRN HODNOCENÍ A DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE

Souhrn hodnocení	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Přístup k politice rovných příležitostí	Ano - splněno	Ano – s výhradou
System komunikace	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Genderově korektní jazyk	Ano – s výhradou	Ano – s výhradou
Pracovní prostředí/atmosféra	Ano - splněno	Ano – s výhradou

Souhrn doporučení

- Doporučujeme dlouhodobě pracovat s vizí fungování úřadu a soustavné kultivace vztahů i s ohledem na možné problémy, které sebou přinese aktuální situace pandemie covid-19 a následné dopady po normalizaci situace.
- Doporučujeme dlouhodobě pracovat s tématem komunikace a stanovit si konkrétní cíle pro kontrolu dosahovaných úspěchů v této oblasti.
- Doporučujeme zavedení genderově korektního jazyka do veškeré komunikace úřadu.
- Doporučujeme dlouhodobě analyzovat a komunikovat téma negativních jevů na pracovišti včetně způsobů řešení a ochotě úřadu naslouchat a reagovat.

Zadání a stručný vhled do metodiky

Genderový audit = ideální nástroj pro zavádění politiky genderové rovnosti - zhodnocení aktuálního stavu a návrhy možných zlepšení.

Genderový audit by měl sloužit jako stručný manuál, který má navést auditovanou organizaci na téma genderové rovnosti, které není příliš rozšířeno.

Genderový audit by měl být realizován opakovaně, tak aby bylo možné hodnotit, jak se organizace v tomto směru vyvíjí.

Genderový audit je prvotním podkladem pro realizaci pozitivních změn, které by měli být se znalostí problematiky realizovány.

Genderový re-audit se řídí stejnými pravidly s tou výhradou, že může komparovat posun v rámci sledovaných auditovaných období. Je nutné ovšem konstatovat, že v rámci re-auditů musí být zohledněny také možné personální změny, které mohou zcela zásadně dopadat na sledované oblasti. Jakékoliv konstatování v genderovém auditu či re-auditě také není definitivním stanoviskem, ale má sloužit pro další intenzivní práci, a to i v případě, že je auditovaná oblast hodnocena bez výhrad, neboť křehké oblasti mezilidských vztahů, kterých se audit výrazně dotýká je třeba neustále monitorovat, podporovat, kultivovat, analyzovat, posouvat. Každá oblast, která zůstane bez povšimnutí a soustavné podpory má tendenci stagnovat a zpravidla se v delším horizontu i zhoršovat, proto je nezbytné sledovaným oblastem dávat soustavnou pozornost.

Výchozí body genderového auditu

Genderový audit (nazýván též někdy audit rovných příležitostí či sociální audit) vychází z několika předpokladů, jež zároveň fungují jako ukazatelé genderové rovnosti. Genderový re-audit se řídí stejným pravidlem. Součástí je genderová citlivost (schopnost jedince, instituce, organizace rozpoznat a akceptovat existenci genderového rozměru ve všech sférách), kterou lze zkoumat na různých úrovních a celá řada organizačních faktorů, z nichž klíčové jsou tyto:

- **širší rámec prosazování genderové rovnosti:** společenský, politický a ekonomický kontext, ve kterém organizace funguje a který strukturuje její aktivity
- **cíle a struktura organizace z genderového hlediska:** cíle organizace, jak explicitní tak i implicitní, související s prosazováním genderové rovnosti a její zohlednění v personální politice
- **mechanismy a procesy života v organizaci:** normy a hodnoty socializace v rámci organizace, které souvisí s prosazováním genderové rovnosti
- **přijetí požadavků genderové rovnosti:** vnímání a prosazování genderové problematiky uvnitř organizace¹³.

Genderový audit není audit finanční, ale analyzuje lidské zdroje a genderovou citlivost. Je realizován pomocí kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Účelem genderového auditu není kontrolovat, ale analyzovat současnou situaci v oblasti genderové rovnosti a následně nabídnout některé možnosti, jakým způsobem docílit genderové citlivosti.

¹³ Pavlík (2007:11)

Proces realizace genderového auditu/genderového re-auditů

V rámci genderového auditu se provádí genderová analýza dokumentů organizace, kvalitativní a kvantitativní výzkum prostřednictvím polostrukturovaných individuálních a skupinových rozhovorů se stanoveným % zaměstnanců/kyň organizace, plošné dotazníkové šetření.

Genderový audit musí provádět osoby proškolené v genderové problematice, a tedy osoby kompetentní, které na analyzované materiály a rozhovory nahlíží neutrálně genderovou optikou a zajišťují absolutní profesionalitu a expertní znalosti, které pak stručnou a srozumitelnou formou sdílejí dále.

Za společnost, jež audit provádí i za auditovanou organizaci jsou určeny kontaktní osoby, které spolu komunikují a předávají si materiály. V první fázi auditu se předává dokumentace. Následují rozhovory s vybranými zaměstnanci a zaměstnankyněmi a realizuje se dotazníkové šetření.

Další fáze genderového auditu se zabývá podrobným studiem a analýzou všech sebraných a získaných materiálů. Závěrečná fáze patří tvorbě závěrečné zprávy z genderového auditu a její prezentace dané organizaci.

V rámci genderového re-auditů byl tento výstupem dlouhodobého projektu, proto čerpá z detailnějších znalostí a zkušeností s úřadem, což neovlivňuje neustrannost při analýze, naopak tuto výrazně obohacuje.

Metodika genderového auditu

V rámci genderového auditu byly využity tyto metody:

a) Obsahová analýza dokumentů

Hlavním informačním zdrojem obsahové analýzy byly webové stránky a veřejně dostupné externí materiály a dále typy těch interních klíčových dokumentů, které jsou doporučeny také ve Standardu metodiky genderových auditů. Seznam všech interních dokumentů, které byly poskytnuty auditorskému týmu, tvoří přílohu této závěrečné zprávy.

b) Individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi

Hlubkové rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi jsou nezbytné pro to, abychom pochopili důležité organizační a komunikační procesy a také jejich specifika fungování.

Prvotní informace, které byly získány z obsahové analýzy dokumentů, bylo nezbytné rozšířit o individuální a tematicky zaměřené rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi. V praxi se často stává, že teoretické nastavení a „oficiální“ prezentace v rámci dokumentů dané organizace je věc jedna, ale skutečnost – jak daná organizace funguje a „žije“ reálně se v některých případech liší a platí spíše – „co je psáno není dáno“.

Formou individuálního rozhovoru bylo zrealizováno 10 rozhovorů (7 ženy, 3 muži). Výhoda individuálních rozhovorů spočívá mimo jiné ve skutečnosti, že auditorský tým získává zpětnou vazbu také formou tzv. neverbální komunikace dotazované/ho.

c) Focus group se zaměstnanci/kyněmi (Skupinový rozhovor)

V rámci této metody se auditorský tým zaměřil na osobní zkušenosti zaměstnanců/kyň, na jejich individuální a také skupinový názor na témata (komunikace, nastavení procesů, názory na systém hodnocení, apod.).

Focus group se zaměstnanci/kyněmi se realizovat průběžně v rámci kulatých stolů a setkání se zaměstnanci/kyněmi a názory a postřehy k jednotlivým oblastem byly soustředěny kumulativně.

d) Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření doplnilo metodu obsahové analýzy, individuální rozhovory zaměstnanců/kyň a metodu focus group. Dotazníkové šetření bylo realizováno pro doplnění informací i vzhledem k velikosti úřadu (počtu zaměstnanců/kyň). Úřad taktéž o plošné dotazníkové šetření projevil zájem a poskytl součinnost při rozeslání odkazu na online dotazník prostřednictvím interní pošty.

Dotazník bylo možné vyplnit online formou a odkaz na dotazník byl rozeslán prostřednictvím kontaktní osoby všem zaměstnancům/kyním. Na vyplnění byl dán prostor 14 dní.

Návratnost dotazníků činila 115 ks, což je v kontextu běžné praxe k počtu zaměstnanců/kyň velmi solidní návratnost.

e) Pozorování

Prohlédnutí úřadu a jeho prostor, uspořádání pracovních míst, grafická výzdoba, bezbariérovost a další faktory, které ovlivňují vnímání úřadu a působení. Systematická práce se zaměstnanci úřadu a možnost sledovat běžné chování, prostředí, atmosféru a vývoj sledovaných oblastí.

K realizaci je třeba dodat, že genderový re-audit je součástí projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, jehož součástí byla intenzivní komunikace a spolupráce s úřadem. Školení, kulaté stoly, komunikace ohledně tvorby nových dokumentů, např. Analýza flexibilních forem práce, tzn. neustále šly informace o auditovaných oblastech a lze konstatovat, že úřad získal v tomto tématu vysokou kompetenci, což bylo cílem projektu. Tato dlouhodobá spolupráce ovšem nijak neovlivnila výsledky gender re-auditů v rámci jeho objektivitu. Současně je třeba připomenout obtížnější podmínky pro realizaci některých aktivit, které jdou na vrub pandemii covid-19 a omezeným možnostem osobních kontaktů. Z tohoto důvodu se aktivity včetně rozhovorů pro gender re-audit přesunuly do online prostředí, a to formou videohovorů.

ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI

Gender je jedním ze socializačních a organizačních principů společnosti. Funguje jako jeden z principů, který společnost konstruuje. Koncept gender pracuje s obecným přesvědčením, že je možné lidské bytosti dělit na dvě homogenní skupiny, a to ženy a muže. Ženám a mužům jsou pak připisovány do značné míry odlišné vlastnosti, schopnosti, životní preference, které nabývají podobu genderových stereotypů. Negativem genderových stereotypů je jejich obecná paušalizace, ve které se ztrácí individuální schopnosti, preference a osobnost.

Důsledky genderových stereotypů se projevují v mnoha rovinách osobního a pracovního života a jsou viditelné např. v horizontální a vertikální segregaci pracovního trhu, nerovném odměňování, existencí skleněného stropu jako bariéry pro kariérní růst žen, apod.

Prosazování genderové rovnosti patří mezi priority vlády České republiky, a to již od roku 1998, kdy byl vládou přijat dokument „Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže“, jenž má charakter Národního akčního plánu pro prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže. V současné době existuje Vládní strategie pro rovnost žen a mužů 2014 – 2020¹⁴ a zcela aktuálně byla v měsíci únoru 2021 schválena nová Vládní strategie pro rovnost žen a mužů na léta 2021-2030¹⁵, která výrazně zohledňuje také otázky dopadů pandemie covid-19 na situaci v otázce rovných příležitostí žen a mužů, stejně jako upozorňuje na fakt, že ČR není lídrem v této oblasti a měla by se těmto otázkám věnovat soustředěnější pozornost.

Prosazování genderové rovnosti je přirozenou součástí národní i mezinárodní legislativy, kterou je ČR vázána, např. Ústavní zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod, Zákon č. 198/2009 Sb. o rovném zacházení a o právních prostředcích ochrany před diskriminací a o změně některých zákonů (antidiskriminační zákon), ve znění pozdějších předpisů, Úmluva OSN o odstranění všech forem diskriminace žen, Evropská úmluva o ochraně lidských práv, Listina základních práv Evropské unie, Evropská sociální charta.

Z hlediska zaměstnavatelů je prosazování genderové rovnosti vnímáno jako součást společenské odpovědnosti organizace, nicméně významněji by tento stav měl být chápán jako dání možnosti všem se plně realizovat a neomezovat se při výběru nejlepších zaměstnanců/kyň skrze genderové stereotypy.

Diverzita, rovné příležitosti, sladování práce a rodiny, flexibilní úvazky, lidská a zároveň systematická komunikace organizace uvnitř i navenek – to vše zlepšuje a posiluje organizační kulturu a zároveň zajišťuje velmi kvalitní pracovní prostředí. V konečném důsledku čerpají z aktivní politiky rovných příležitostí všichni – zaměstnavatelé, zaměstnanci/kyně i samotná společnost.

Užité citace: Pavlík, Petr. 2007. *Metodika genderového auditu krajského úřadu*. Praha: Nadace Open Society Found a Otevřená společnost

¹⁴ Vládní strategie pro rovnost žen a mužů je dostupná zde: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Projekt_Optimalizace/Strategie-pro-rovnost-zen-a-muzu-v-CR-na-leta-2014-2020.pdf

¹⁵ Vládní strategie pro rovnost žen a mužů je dostupná zde: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/Aktuality/Strategie_rovnosti_zen_a_muzu.pdf

PŘÍLOHY a zhodnocení dotazníkového šetření:

Seznam dokumentů poskytnutých k analýze v r. 2021:

a) Seznam dokumentů poskytnutých k analýze:

- Popis pracovního místa
- Čestné prohlášení o průběhu zaměstnání
- Podmínky pro stanovení příplatku za vedení
- Rozhodnutí o proplácení příplatku za práci v sobotu, neděli a ve svátek
- Výkaz práce přesčas
- Rozhodnutí o přiznání/zvýšení/snížení zvláštního příplatku
- Rozhodnutí o přiznání/zvýšení/snížení/odejmutí osobního příplatku
- Rozhodnutí o odměně
- Výkaz pracovní pohotovosti
- Dohoda o zasílání platu na účet
- Dohoda o srážkách z platu
- Seznam zaměstnanců
- Kolektivní smlouva, platná od 1.1. 2021 do 31.12.2021
- Organizační struktura platná od 1. 3. 2021
- Metodické vedení odborů
- Seznam činností úřadu
- Etický kodex
- Seznam oprávněných úředních osob
- Organizační řád
- Pracovní řád
- Pracovní řád, příloha, seznam zaměstnanců s pevnou pracovní dobou
- Zásady hospodaření s prostředky přidělenými do sociálního fondu
- Vnitřní platový předpis
- Oznámení o vyhlášení výběrového řízení
- Vzor výstupního dotazníku pro zaměstnance/kyně a přehled pracovní fluktuace
- Výběrová řízení zveřejněná k 3.3.2021 (3 volné pozice)
- Genderový audit z r. 2018

Součástí analýzy – respektive podpůrné podklady pro rozhodování byly také dokumenty vytvořené v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, které se specificky zaměřují na rozvoj a kultivaci oblastí rovných příležitostí – Analýza flexibilních forem práce, revidovaný Etický kodex, Základy interního mentoringu, Komunikační strategie, Adaptační plán, Management mateřské/rodičovské dovolené, Strategie sladování práce a rodiny, Strategie principů rovných příležitostí.

Auditorský tým zjišťoval informace i na oficiální webové stránce <https://www.mulitvinov.cz/> vizualizace webové stránky, informace v ní obsažené.

b) Dotazníky, jejich návratnost a vyhodnocení

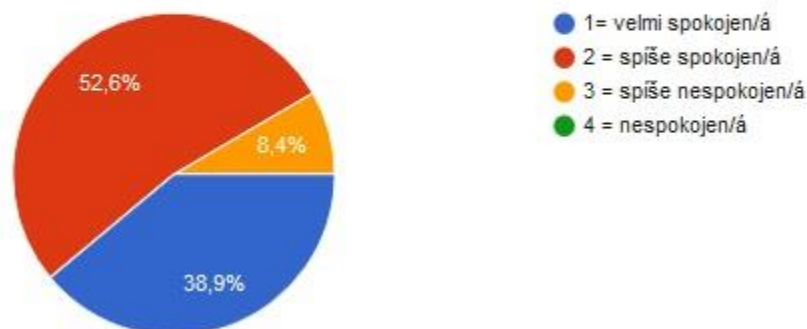
Celková návratnost elektronicky vyplněných dotazníků čítala 115 kusů.

Součástí dotazníků byla možnost individuálního vyjádření se k jednotlivým oblastem – nejčastější a nejzajímavější tvoří také přílohu závěrečné zprávy. Dotazníkové šetření bylo pro zaměstnance/kyně otevřeno 14 dní. Dotazníkové šetření bylo realizováno anonymně prostřednictvím online dotazníku dostupného všem zaměstnancům/kyním. Otázky v dotazníkovém šetření byly přizpůsobeny aktuální situaci, kdy část dotazů byla efektivně řešena v rámci tvorby dokumentů – Analýza flexibilních forem práce – kde se podrobně zjišťovaly konkrétní názory konkrétních zaměstnanců/kyň a současně se v analyzovaném období rozběhl projekt home office a dalších mimořádných flexi opatření mj. také vzhledem k doporučením souvisejícím s probíhající pandemií covid-19, proto tato otázka byla z plošného dotazníkového šetření vyřazena. Stejně jako otázka odměňování, která byla široce diskutována, jakož i otázka managementu/mateřské rodičovské dovolené, která byla součástí tvorby dokumentů management mateřské/rodičovské dovolené a navazujícího školení a tato bude zařazena do aktivit úřadu. Celkově dotazníkové šetření odpovídalo poměrně vyhraněnému období z pohledu náročnosti okolní situace a byl dán prostor k vyjádření v rámci otevřených otázek, kde byla výzva směřovaná zaměstnancům/kyním k vyjádření se k jakýmkoliv událostem, situacím, vjemům, které považují za důležité k řešení či zviditelnění. Souhrn nejčastěji zmiňovaných oblastí je součástí výsledků z dotazníkového šetření.

Výsledky dotazníkového šetření v grafické podobě/ srovnání odpovědí z roku 2018 a nového šetření v r. 2021

1. Jak hodnotíte pracovní klima (atmosféru) na Vašem pracovišti?

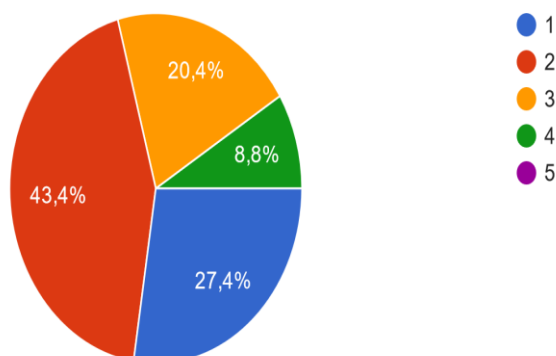
95 odpovědí



Hodnocení z r. 2018

Jaká je dle Vašeho názoru celková atmosféra na pracovišti?

113 odpovědí

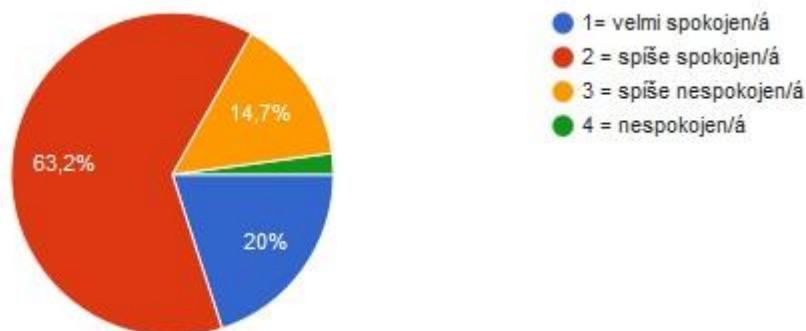


Hodnocení z r. 2021

Otázka vnímání atmosféry na pracovišti ukazuje rozdíl v hodnocení, zatímco v r. 2018 vyjadřovalo spokojenost vyjádřenou známkou 1-2 91,5%, v r. 2021 to bylo 70,8%. Na základě rozhovorů, šetření, pozorování a zkušeností lze konstatovat, že možné příčiny tohoto poklesu jdou pravděpodobně za dvěma faktory, a to jednoznačně zcela mimořádná rok trvající krize kolem pandemie covid-19, která zcela zásadně mění agendy, fungování, rytmus, spolupráci, komunikaci, v konci analyzovaného období nastupuje i otázka efektivně řešit fyzickou přítomnost/nepřítomnost na pracovišti, obavy z nákazy apod. Tento fakt je třeba z pohledu zaměstnavatele vnímat a je evidentní, že je třeba věnovat zvýšenou péči o zaměstnance/kyně i po stránce psychické pohody a prevenci syndromu vyhoření nejen z důvodů interních, ale externích – obtížné sladování práce a rodiny apod. Druhým pravděpodobným faktorem je poměrně krátký čas od změny v osobě tajemníka úřadu a některých klíčových vedoucích zaměstnanců/kyň a s tím přirozeně spojená, z pohledu zaměstnanců/kyň, nejistota, nové systémy, nové priority, nové postupy práce, nový styl řízení/vedení a nutnost sladit očekávání. Obecně novinky a změny nejsou vždy přijímány absolutně pozitivně a je třeba s nimi pracovat. Je zde tedy prostor rozvíjet dále toto téma, ve kterém úřad má potenciál a pozitivní je, že si tento potenciál všichni aktéři uvědomují.

2. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace?

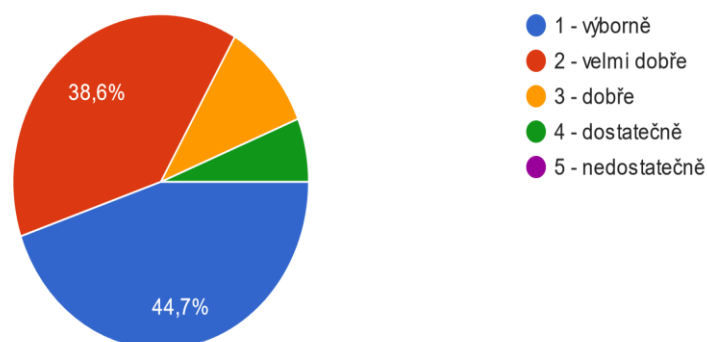
95 odpovědí



Hodnocení z r. 2018

Komunikuje Váš zaměstnavatel jasně co od Vás po pracovní stránce očekává?

114 odpovědí

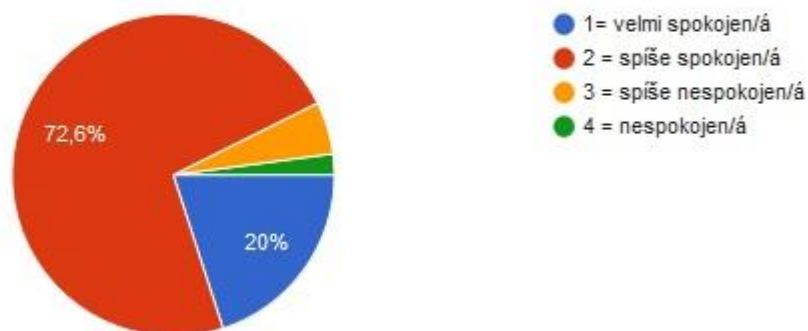


Hodnocení z r. 2021

V oblasti interní komunikace došlo ke schodnému výsledku v období 2018 a 2021 ve vysokém procentu 83,2% respektive 83,3%. V rámci šetření i dlouhodobé spolupráce lze konstatovat, že právě toto je oblast, která se velmi pozitivně posunula, byť to z dotazníkového šetření nevyplývá, ale jistě došlo v pozitivním posunu v oblasti týmové komunikace a spolupráce, realizaci porad a zpětných vazeb, uvědomění si jak je klíčová otevřená a pozitivní komunikace. Komunikace je také prioritním tématem tajemnice úřadu.

3. Jak vnímáte kvalitu externí komunikace (směrem k veřejnosti)?

95 odpovědí

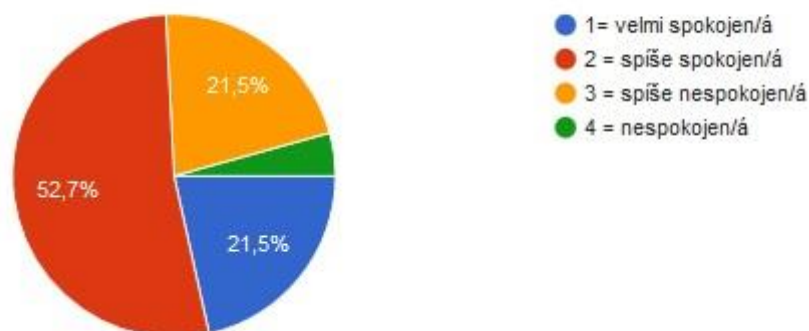


Hodnocení z r. 2018

V r. 2021 nebyla tato otázka pokládána dotazníkem, protože byla součástí v rámci tématu komunikace při kulatých stolech. Úřad má precizně a přehledně vedené webové stránky, které aktualizuje a velmi kvalitně informuje občany/občanky o změnách, které jdou opět na vrub pandemické situaci, která je určujícím prvkem všech aktivit a zcela ovlivňuje i témata jako veřejné akce a aktivity, které jsou znemožněny. V rámci externí komunikace je prostor pro práci na sociálních sítích a je to téma v řešení.

4. Jak hodnotíte způsob, jakým probíhá zpětná vazba na Vaši práci?

93 odpovědí



Hodnocení z r. 2018

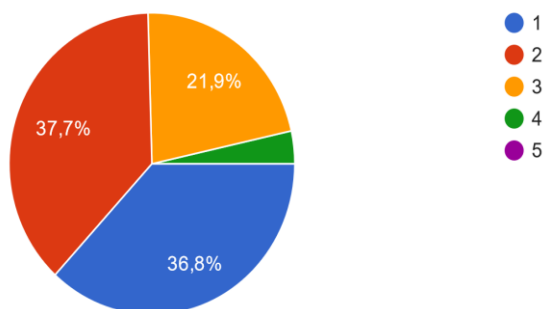
V rámci šetření v r. 2021 nebyla tato otázka zařazena a lze ji podřadit pod otázku interní komunikace, protože toto téma byla často zaměstnanci/kyněmi vnímáno v jedné souvislosti. Poskytování zpětné vazby se velmi posunulo a je třeba nadále v této oblasti tuto agendu rozvíjet.

Hodnocení z r. 2021

Nově zařazená otázka v rámci dotazníkového šetření, která v 75% odpovídá spíše na danou oblast pozitivně – v rámci optimálních podmínek byla instruktáž na oblast vzdělávání, odměňování a dalších faktorů ovlivňujících pracovní podmínky.

Máte dle Vašeho názoru optimální podmínky pro výkon Vaší práce?

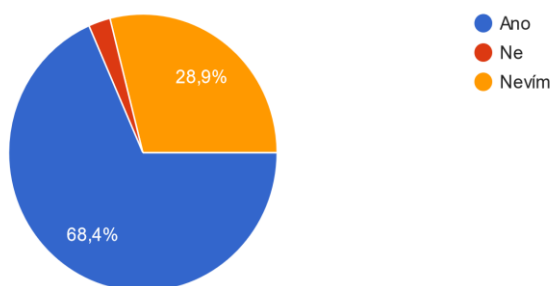
114 odpovědí



Hodnocení z r. 2021

Vidíte sami sebe u stejného zaměstnavatele i za 3 roky?

114 odpovědí



Nově zařazená otázka, ze které lze extrahovat spokojenost zaměstnanců/kyň a pocíťovanou perspektivu, přičemž v aktuální situaci bylo v dalších šetřeních pozitivně hodnocena jistota a stabilita pracovního místa v pandemické situaci covid-19. Současně zcela pozitivně se vyjádřilo 68,4%. Tato otázka je důležitá pro personální plánování, protože je třeba vnímat, že expertízu i v rámci veřejné správy a samosprávy nelze získat okamžitě a je třeba vnímat, že fluktuace zaměstnanců/kyň s požadovanou úrovní expertízy způsobuje značné problémy. Často se této fluktuaci dá zabránit na úrovni dobré komunikace a dobré personální práce a motivace. Problémem veřejné správy je omezený

prostor pro kariérní růst směrem vzhůru, je tedy třeba pracovat např. s pracovní rotací, rozšiřováním dovedností a poskytováním motivací jiného charakteru.

Hodnocení z r. 2021

Položeny byly dále dvě otevřené otázky, s cílem v exponované době nechat volně promluvit zaměstnance/kyně, přičemž a to:

Co Vám u Vašeho zaměstnavatele chybí?

Cíl této otázky je vyjádření aktuálních potřeb zaměstnanců/kyň bez návodného výběru.

Když by bylo ve Vaší moci cokoliv změnit, co by to bylo?

Cíl této otázky je analyzovat, jak umí/chtějí zaměstnanci/kyně definovat možné změny, protože obecně víme, že kritika, nespokojenost, je častý jev, který lze poměrně snadně formulovat, ale pro řešení jakýchkoliv situací, tak aby vyhovovalo cílové skupině je třeba umět definovat o co nám jde, co a jak chceme změnit. Ve veřejné správě je často definováno hledisko moci a „řadoví“ úředníci/úřednice často formulují názor, že nemohou dění či situace ovlivňovat, proto je v otázce explicitně zmíněno hledisko postavení se do role hybatele/ky situací. Současně je toto klíčová pozice pro jakékoliv změny a interní komunikaci.

SOUHRN zajímavých odpovědí, které mohou sloužit k zamyšlení a rozvíjí prostor pro další práci:

Co Vám u Vašeho zaměstnavatele chybí? 73 zaměstnanců/kyň využilo možnost na tuto otevřenou otázku odpovědět.

Nic mi nechybí, jsem spokojený/á	18x
Lepší finanční ohodnocení	2x
Slovní pochvala/uznání, komunikace nadřízený/podřízený, dodržování nastavených pravidel,	10x
Více benefitů zaměřených na péči o tělo a ducha – masáže, relaxační zóna, wellnes, bazén, příspěvky na brýle, vstupenky na kulturu, poskytování příspěvků na dovolenou/aktivity pro děti, jazykové vzdělávání, možnost pravidelného koučování	12x
Zlepšení možností pro stravování, vhodný prostor pro stravování	5x
Klimatizace v kancelářích	4x
Udržení možnosti home office i po době pandemie covid-19 a po otevření škol	6x

SOUHRN zajímavých odpovědí, které mohou sloužit k zamyšlení a rozvíjí prostor pro další práci:

Když by bylo ve Vaší moci cokoliv změnit, co by to bylo? 73 zaměstnanců/kyň využilo možnost na tuto otevřenou otázku odpovědět.

Nic, Nevím	13x
Redukce úředních hodin – prostor pro klidnou práci nebo práci v terénu	15x
Zavést home office nejen jako benefit, ale jako přístup a možnost pro zaměstnance/kyně	10x
Spravedlnost v odměňování, zavést pohyblivou měsíční složku navázanou na výkon	3x
Teambuildingy – pravidelné, až to situace dovolí	5x
Modernizace kanceláří/klimatizace	5x

Další odpovědi byly variacemi, nebo byly mimo moc úřadu, např. snížení odchodu věku do důchodu, změny tarifů při ohodnocení, změna nadřízeného/kolegy, témata spojená s politikou a procesy rozhodování.

Je evidentní rozdíl mezi celkově odevzdanými dotazníky a počtem využití otevřených odpovědí, lze to opět přičíst na vrub zcela mimořádné situaci, která klade na zaměstnance/kyně zvýšené nároky a otázky kvalitativního rozvoje úřadu nejsou momentálně prioritní. Současně je zřejmé, že je poměrně složité pro zaměstnance/kyně formulovat konkrétní změny, ale zcela jednoznačně je zřejmé ze všech šetření, že priorita směřuje do dalšího rozvoje flexibilních forem práce – home office, pracovní saldo, pružení pracovní doby, redukce úředních hodin, změny ve fixní pracovní době.

Naopak opravdu velmi málo odpovědí směřovalo na nespokojenost s odměňováním.

Ukazuje se, že klíčové bude řešení tématu psychické pohody a komunikace, která může stabilizovat zaměstnance/kyně v aktuálně náročné situaci. Zajímavostí je, že se opakovaně objevovalo téma možnosti koučování, využívání školení na témata zvládnání stresu.

Odpovědi odkazující na možné nerovné postavení žen a mužů či na negativní jevy na pracovišti nebyly zmiňovány.

SOUHRN HODNOCENÍ

Souhrn hodnocení	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Analýza personálního obsazení	Ano - splněno	Ano - splněno
Proces oslovení pracovních sil	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Proces výběru a přijímání zaměstnanců/kyň	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Propouštění/odchod zaměstnanců/kyň	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Věková diverzita a age management	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Vzdělávání – osobní/profesionální rozvoj	Ano - splněno	Ano – s výhradou

	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Hodnocení a zpětná vazba	Ano - splněno	Ano – s výhradou/Ne
Odměňování	Nehodnoceno	Ano – s výhradou
Benefitní systém	Ano - splněno	Ano – s výhradou

	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Flexibilní formy práce	Ano - splněno	Ano – splněno
Sladování práce a rodiny	Ano - splněno	Ano – splněno
Management mateřské, rodičovské dovolené	Ano - splněno	Ano – s výhradou

	REAUDIT r. 2021	GENDER AUDIT r. 2018
Přístup k politice rovných příležitostí	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Systém komunikace	Ano - splněno	Ano – s výhradou
Genderově korektní jazyk	Ano – s výhradou	Ano – s výhradou
Pracovní prostředí/atmosféra	Ano - splněno	Ano – s výhradou

SOUHRN DOPORUČENÍ

- Doporučujeme nadále se zaměřit se na oblast personální politiky, pracovat s tématem vnitřní kultury, zabezpečit systematický rozvoj zaměstnanců/kyň a ošetřit prevencí možné negativní jevy na pracovišti a v pracovním výkonu, které lze očekávat vzhledem k nepříznivé společenské situaci související s mimořádnou situací celosvětové pandemie covid-19 a náchylností k vyhoření z důvodu nadměrného stresu.
- Doporučujeme nadále se zaměřit na dopracování individuálních plánů rozvoje a sebereflexe v písemné podobě a rozvíjet potenciál interního mentoringu.
- Doporučujeme dále zdokonalovat systém realizace zpětné vazby směrem k sebehodnocení zaměstnanců/kyň a průběžnému udržování kompetencí vedoucích zaměstnanců/kyň k realizaci objektivních individuálních pohovorů a nastavování přiměřených cílů.
- Doporučujeme provést analýzu odměňování jako celku za ucelené období alespoň 1 roku. Doporučujeme implementovat genderovou statistiku odměňování. Doporučujeme evidovat přesnou statistiku poskytnutých nenárokovatelných složek platu a zhodnocovat je v rámci systému „shodných pracovních skupin“, práce stejné hodnoty. Případné rozdíly řešit na úrovni přesného rozboru důvodů, které k rozdílům vedou a zda jde lze objektivizovat. Důležitá je transparentní komunikace ohledně platů a vysvětlení jaké parametry je třeba naplnit pro dosažení konkrétní výše zejména v oblasti nenárokovatelných složek platu.
- Doporučujeme vytvořit jednotný dokument shrnující poskytované benefity a důsledně je komunikovat mezi zaměstnanci/kyněmi. Doporučujeme zaměřit se na téma poskytování příspěvku na penzijní připojištění a možné rozšíření benefitů směrem k oblastem péče o zdraví, péče o psychickou pohodu, podpora sladování práce a rodiny, benefity směřující na další členy domácnosti zaměstnanců/kyň (děti).
- Doporučujeme udržovat a aktualizovat vytvořenou Analýzu flexibilních forem práce. Vyhodnocovat dlouhodobou efektivitu práce z domova. Zkvalitňovat procesy umožňující realizovat flexibilní formy práce do budoucna.
- Doporučujeme pravidelně u stávajících i nově příchozích zaměstnanců/kyň realizovat školení zaměřená na efektivní realizaci práce z domova, stejně jako obdobná průběžná školení pro vedoucí zaměstnance/kyně na zvládání a vyhodnocování řízení zaměstnanců/kyň na dálku.
- Doporučujeme využívat management mateřské/rodičovské dovolené a strategii sladování práce a rodiny a po pominutí kritické situace související s pandemií covid-19 dále rozvíjet i kontaktní aktivity doporučené ve strategii a vyhodnocovat efekty jednotlivých aktivit a ve společně diskusi se zaměstnanci a zaměstnankyněmi je nadále inovovat.
- Doporučujeme dlouhodobě pracovat s vizí fungování úřadu a soustavné kultivace vztahů i s ohledem na možné problémy, které sebou přinese aktuální situace pandemie covid-19 a následné dopady po normalizaci situace.

- Doporučujeme dlouhodobě pracovat s tématem komunikace a stanovit si konkrétní cíle pro kontrolu dosahovaných úspěchů v této oblasti.
- Doporučujeme zavedení genderově korektního jazyka do veškeré komunikace úřadu.
- Doporučujeme dlouhodobě analyzovat a komunikovat téma negativních jevů na pracovišti včetně způsobů řešení a ochotě úřadu naslouchat a reagovat.

Genderový audit byl realizován v rámci projektu „Zavádění genderových doporučení v prostředí obecních/městských úřadů do praxe“, CZ.03.1.51/0.0/0.0/17_130/0010341, jehož realizátorem je MEPCO, s.r.o.. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky v rámci Operačního programu Zaměstnanost.