



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



**MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR**

Závěrečná zpráva Auditů rovných příležitostí na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR

Výstup z KA 2 projektu Strategie rovných příležitostí MMR ČR
CZ.03.1.51/0.0/0.0/15_028/0006214

Květen 2018

Zpracovaly: K. Čmolíková Cozlová, J. Hausenblasová, H. Skálová, L. Wichterlová



Úvod

Audit rovných příležitostí se orientuje na vnitřní organizační procesy především z genderové perspektivy, tedy vyhodnocuje podporu rovných příležitostí žen a mužů v organizaci. Jeho cílem je zhodnotit stávající situaci, ocenit dobré praxe a nabídnout cestu ke zlepšení v problematických oblastech.

Audit se primárně zaměřuje na prosazování rovných příležitostí žen a mužů, ale jeho výsledkem je celkové zlepšení výkonnosti organizace, protože si všímá takových oblastí jako organizační kultura a komunikace, nábor zaměstnanců a zaměstnankyň, rovné odměňování a platová transparentnost, age management, rozvoj a vzdělávání s ohledem na rovné příležitosti, zastoupení žen a mužů na služebních, resp. pracovních místech, kariérní růst, problematiku sexuálního obtěžování a diskriminace.

Audit je vhodný pro všechny zaměstnavatele, bez ohledu na to, jak daleko jsou v podpoře rovných příležitostí, a jeho cílem není kontrola, jako je tomu například u finančního auditu. Jeho smysl spočívá v identifikaci dobrých praxí a případných mezer a vytvoření individuálního plánu, jak v organizaci dále rozvíjet rovné příležitosti žen a mužů, politiku antidiskriminace a sladování práce a soukromého života, což jsou oblasti, které se dotýkají všech zaměstnanců a zaměstnankyň. Zhodnocení zjištěných skutečností včetně doporučení pro zlepšení situace je obsahem této zprávy, která je hlavním výstupem auditu. Audit tedy nabízí srozumitelný a na míru šitý návod na podporu rovných příležitostí zaměstnanců a zaměstnankyň.

Související opatření přinášejí, kromě vyhovění zákonným požadavkům, celkové zlepšení a zefektivnění pro organizaci. Podpora rovných příležitostí přináší zaměstnavateli spokojenější, loajálnější a motivovanější zaměstnance a zaměstnankyně i rozmanitější a inovativnější pracovní týmy.

Audit rovných příležitostí Ministerstva pro místní rozvoj ČR navazuje na předchozí Analýzu Sladování pracovního a osobního života na Ministerstvu pro místní rozvoj ČR (dále jen MMR). Oblast sladování pracovního a osobního života tak není primární hlediskem pro zpracování auditu, nicméně audit na zjištění Analýzy navazuje a některé aspekty sladování pracovního a osobního života dále rozvíjí.

Metodologie

Pro zpracování Auditů rovných příležitostí bylo využito kombinace kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Po základním nastavení sběru dat a přípravě scénářů pro polo-strukturované skupinové i individuální rozhovory došlo k vlastnímu šetření.

Kvantitativní část výzkumu se sestávala z připraveného dotazníkového šetření, které proběhlo v prvním čtvrtletí roku 2018 a jehož se zúčastnilo celkem 435 respondentů/ek. Návratnost vyplněných dotazníků byla ve výši 59 %. Dotazník vyplnilo 69 % žen a 31 % mužů, což v zásadě odpovídá i struktuře žen a mužů na MMR (zaměstnaných je 65 % žen a 35 % mužů). Ve výzkumném vzorku je podzastoupena skupina osob pracujících na dohodu mimo pracovní poměr (dále jen DPP či DPČ), dotazník vyplnilo pouze 3 % osob pracujících na DPP či DPČ. Dotazníkové šetření bylo technicky zpracováno firmou Sociores a jeho plné anonymizované výsledky jsou k dispozici jako příloha analytické zprávy.

Analytická auditní zpráva je dále vystavena na základech zjištění z kvalitativního šetření, jež proběhlo na MMR v období únor - duben 2018. Součástí kvalitativní části výzkumného šetření byly individuální a skupinové rozhovory se zaměstnanci a zaměstnankyněmi MMR v délce cca 1,5-2 hodiny. Fokální skupiny (skupinové rozhovory s 8-10 osobami) byly



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

seskládány na základě příslušnosti k specifickému segmentu zaměstnanecké populace - skupina zaměstnaných na MMR více než 10 let, skupina vedoucích, skupina se členstvím v odborové organizaci, skupina zaměstnanců/zaměstnankyň, jejichž platy jsou hrazeny ze státního rozpočtu, skupina zaměstnanců/zaměstnankyň, jejichž platy jsou hrazeny z prostředků EU, skupina zaměstnanců/zaměstnankyň zodpovědných za přípravu a realizaci vzdělávání na MMR. Celkem proběhlo 8 fokusních skupin. Ve stejném období proběhly také individuální rozhovory, které umožnily získat informace kvalitativní povahy. Individuálních rozhovorů se zúčastnilo 7 osob.

Zároveň zpráva vychází ze statistik, které byly zpracovány personálním odborem, o ženách a mužích ve služebním/pracovním poměru i mimo něj. Tyto statistiky nejsou pravidelně vytvářeny a sledovány personálním odborem ani kýmkoliv jiným, z tohoto důvodu byly cíleně vytvořeny k datu 11. 8. 2017 na žádost zpracovatelek předchozí analýzy v rámci KA 1 v projektu.

Všechny rozhovory byly anonymizované, ve zprávě se mohou objevit pro dokreslení popisovaných jevů citace. S ohledem na zajištění anonymity však mohlo dojít ke změně slovníku či tvaru slov tak, aby autor/ka nebyli rozpoznatelní.

Poděkování

Děkujeme všem zaměstnankyním a zaměstnancům MMR za spolupráci při realizaci Auditů rovných příležitostí, kdy s námi velice ochotně a otevřeně hovořili. Zvláštní poděkování pak patří státní tajemnici Ing. Zdeňce Pikešové, MPA, ředitelce odboru projektového řízení Ing. Radmile Outlé, MBA, Mgr. Haně Kubíkové, koordinátorce rovných příležitostí pro ženy a muže, vedoucímu oddělení AVI a projektů ESIF Ing. Jiřímu Čížkovi a Ing. Anetě Šťastné, které se jako kontaktní osoby postaraly o hladký průběh auditu a kteří poskytovali auditorskému týmu řadu cenných informací o personálních procesech na MMR.

Souhrn hlavních zjištění

V procesu náborů nebylo prokázáno uplatňování diskriminačních praktik. Zaměstnanci/kyně by v současnosti, kdy v zaměstnanecké populaci výrazně převažují ženy, uvítali větší genderovou diverzitu, tedy více mužů. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných kandidátů/ek na trhu práce však tento požadavek lze naplnit jen velmi omezeně.

Kariérní postup je vnímán jako limitovaný, některým zaměstnancům/kyním tento status vyhovuje, jiní vnímají situaci negativně. Na otázku, zda jsou podmínky pro kariérní růst mužů a žen stejné, odpovědělo kladně 71 % mužů a jen 46 % žen. Negativně bylo vnímáno, že návrat po mateřské či rodičovské dovolené znamená v mnoha případech přesun do jiné sekce – tím je znemožněn kariérní postup. Ženy se zkušeností s návratem z mateřské / rodičovské dovolené o tom hovořily jednoznačně jako o negativním faktu. Přesuny uvnitř MMR zažilo 33 % dotázaných.

V oblasti vzdělávání byly zkoumány tři hlavní hlediska: míra dostupnosti vzdělávání (vyhovuje 72 % dotázaných), dostatečnost nabídky (vyhovuje 72 % dotázaných) a přínosnost vzdělávacích akcí (kladně hodnotí 83 % dotázaných). V praxi jsou ze vzdělávání často vyloučeny osoby na mateřské / rodičovské dovolené a DPP/DPČ. Prvním nejsou zpravidla zasílány vzdělávací nabídky (předpokládá se, že nemají zájem) a druzí jsou vyloučeni – není shoda na tom, zda mají na vzdělávání vůbec nárok. Byly identifikovány rozdílné praxe



ohledně počtu školení, které lze absolvovat. Na některých útvarech je omezen na dvě, jinde na čtyři, jinde neomezeně, pokud člověk zvládá svoji práci. Mnoho zaměstnanců/kyň řeší problém, jak skloubit vzdělávání s pracovními povinnostmi. Zatížení lidé absolvují jen povinná školení, na zbytek není čas. Tímto trpí nejen vedoucí zaměstnanci/kyně, ale specificky také třeba asistentky, které si za sebe musí najít po dobu školení náhradu, která je na pracovišti zastoupí. Příkladem dobré praxe je přesunutí výuky angličtiny po dohodě na ranní hodiny, kdy je minimální riziko, že přijde náležitý úkol, kvůli němuž se člověk musí z výuky omluvit.

Diskriminační důvody propouštění nebyly zjištěny. Statistiky odcházení/propouštění dle pohlaví se nevedou, sběr důvodů odchodu neexistuje, resp. exit interview fungují spíše neformálně, dle vlastního nastavení konkrétních představených, které toto téma zajímá. Jedná se však opět o agendu, která je vykonávána v rámci jejich představených pozic, přičemž opět facilitace tohoto procesu není nastavena. Převažují názory, že nekvalitně pracující či jinak problémoví zaměstnaní jsou odvolatelní pouze obtížně a z hlediska času zdlouhavě. Byly sdíleny i zkušenosti s obcházením daných legislativních procesů s cílem urychlení odchodu.

82 % respondentů/tek se domnívá, že s nimi jejich nadřízení v dostatečné míře řeší jejich návrhy, podněty a potřeby. Naopak 11 % se domnívá, že ne. Komunikace je formalizovaná, co se týká správní agendy, jinak závisí na nastavení daného odboru či oddělení. Porady fungují jen někde, jinde je předávání informací založeno na náhodné a individuální komunikaci. Politika otevřených dveří je aplikována jednotlivými nadřízenými. V některých případech je to jediná možnost dát zpětnou vazbu od podřízeného k nadřízenému. Příkladem dobré praxe je pořádání snídaní na jednom z útvarů. Jednou za měsíc spolu všichni členové a členky týmu neformálně probírají pracovní záležitosti.

Zaměstnaní vnímají hodnocení jako součást své služby, převažuje náhled, že jde o zcela formální náležitost. Postoje vedoucích zaměstnanců/kyň se liší, někteří z nich hodnocení vnímají jako přínosné, věnují mu čas a sbírají podklady průběžně. Jiní dodržují formální náležitosti a vnímají negativně časovou náročnost.

Ohledně finančního ohodnocení panuje na MMR neinformovanost. Velmi často zní konstatování, že vzhledem k neznalosti platů ostatních není s čím vlastní plat porovnávat. Z pohledu genderové rovnosti nejsou subjektivně vnímány žádné významnější rozdíly v odměňování, a to jak u žen, tak i u mužů. Uchazečům a uchazečkám o služební místo na MMR nejsou předem známy platové podmínky, za kterých by měli nastoupit, což v nich vyvolává velkou míru nejistoty. Stejná či obdobná náplň práce je v systemizaci zařazena do různých platových tříd, a to jak v rámci jednoho oddělení / odboru nebo ve srovnání mezi odbory.

Diskriminaci převážně pociťují ženy, a to nejčastěji z těchto důvodů: pohlaví (7 %) a rodičovství (6 %). 5 % respondentů/ek mělo pocit, že byli znevýhodněni kvůli věku, ať již byl vysoký, nebo nízký. Citlivost ke znevýhodnění je větší u žen, které se přiklání k variantě „rozhodně znevýhodněny“ a „spíše znevýhodněny“ celkem v 7 %.

S chováním, které vykazovalo rysy šikany, se setkalo 25 % respondentů/ek. Zejména zkušenosti s bossingem, ale také šikanou mezi kolegy / kolegyněmi na stejné pozici. Negativní zkušenosti se šikanou ze strany nadřízené osoby převažují. 9 % respondentek a 5 % respondentů se někdy na MMR setkalo s nevtaným či nepříjemným chováním se sexuálním podtextem ze strany kolegů/kolegyně, podřízených nebo nadřízených. Toto chování oznámilo jen 16 % z těch, kdo jej přímo zažili či byli svědky. 40 % respondentů/ek někomu oznámilo fakt, že k šikaně dochází. Stejný podíl – 40 % respondentů/ek naopak nikomu nic neoznámilo. Nejčastěji to bylo proto, že nevěřili, že by se oznámením situace



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

zlepšila, nebo se domnívali, že by dokonce došlo ke zhoršení. Pouze 15 % těch, kdo situaci oznámilo, bylo spokojeno s řešením případu.

Nábor

Genderově citlivý výběr zaměstnanců a zaměstnankyň je stěžejním krokem personálního procesu, jehož cílem je zajistit kvalitní nábor, ve kterém nerozhodují předsudky, ale důkazy o kvalitách konkrétních osob. Zároveň tento postup umožňuje rozšířit skupinu žadatelů a žadatelek, což vede k lepší možnosti výběru a k získání vysoce kvalifikovaných osob.

V oblasti náboru jsme se zaměřovali na: diskriminační/nediskriminační potenciál procesu náboru, téma diversity pracovních týmů, pozitivní podporu zaměstnávání málo zastoupených skupin.

Oblast náboru jsme nezkoumali v dotazníkovém šetření, avšak bylo součástí scénářů fokusních skupin a individuálních rozhovorů.

Proces náboru je poměrně detailně upraven v zákoně č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů, avšak v rámci ministerstev není jednoznačně vnitřně upraven, a tak jsou zaznamenány určité odchylky, jak s ním jednotlivá ministerstva pracují. Předpokládáme, že chce určitý čas a sdílení zkušeností a dobrých praxí mezi služebními úřady, aby jeho fungování bylo efektivnější. Představení se k procesu náboru dle nového zákona nevyjadřovali jednoznačně kriticky. Kritické ohlasy se týkaly spíše zdlouhavosti řízení, neboť se jedná o správní řízení, které podléhá lhůtám a opravným prostředkům. Uchazeči o zaměstnání tak často zvolí jiného zaměstnavatele, který je schopný reagovat na jejich poptávku rychleji než MMR. Nedostatek lidí, přičítaný nízké nezaměstnanosti a ekonomickému růstu, je akutní problém i pro MMR, který byl také při rozhovorech a na fokusních skupinách často zmiňovaný.

Výběrové řízení vyhláší služební orgán na úřední desce a dále je zveřejněno v informačním systému o státní službě. Právní účinky má zveřejnění na úřední desce. MMR zveřejňuje dle zákona a na sociálních sítích a v některých případech i na speciálních webech. Jsou odbory, zejména v rámci implementační struktury EU, které využívají inzerci v rámci komerčních databází. Zveřejňování inzerce mimo prostředky MMR lze monitorovat, vyhodnotit úspěšnost a případně doporučit tuto praxi i ostatním odborům. Investice do lidského potenciálu se vyplatí, zejména v době, kdy je nízká nezaměstnanost a nízká účast ve výběrových řízeních. Doporučujeme případně práci s polem nepřijatých, jestliže to umožňují příslušné právní předpisy. Častěji byl zmiňován jako problematický soubor otázek, který je obsahem přijímacího řízení. Tento soubor je poměrně rigidní a poskytuje malý prostor se doptávat. Záležitost upravuje Metodický pokyn náměstka ministra vnitra pro státní službu č. 2/2017, kterým se stanoví podrobnosti k provádění výběrových řízení v článku 33/6.:

“Otázky kladené jednotlivým žadatelům by měly být jednotného charakteru, popřípadě zcela identické, aby byla zajištěna rovnost žadatelů a objektivita hodnocení jejich odborných předpokladů pro výkon činností vykonávaných na obsazovaném služebním místě; to nevyklučuje kladení doplňujících otázek reagujících na konkrétní odpovědi žadatele, nicméně otázky by se měly držet příslušné oblasti, do které spadaly otázky původně položené.”

Doporučujeme, i na základě zkušeností z auditů, které probíhají aktuálně na jiných ministerstvech či státních institucích, otázky kladené v průběhu přijímacího řízení, rozvolnit. Otázky klást tedy především s cílem vybrat nejvhodnějšího žadatele/žadatelku, kvalitně informovat o konkrétním služebním/pracovním místě a získat o nich dostatečné informace. Jako negativní bylo také zmiňováno některými zaměstnanými, že se představený může účastnit výběrového řízení pouze jako přísedící, že se nemůže doptávat a ani odpovídat na otázky žadatelů/žadatelek. Právní úpravu je nutné využívat maximálně efektivně, aby sloužila k co nejlepšímu výběru zaměstnanců/zaměstnankyň. Případně doporučujeme



konzultovat s Ministerstvem vnitra či právními experty/kami ohledně větší flexibility, kterou zákon umožňuje.

Co se jevílo jako problematické, s ohledem na proces náborů, bylo zjištění, že noví zaměstnanci/zaměstnankyně nebyli dostatečně přesně informováni o výši svého platu. Zaznívalo i zklamání z finální výše platu, který někteří nově nastoupivší očekávali, dle signálů v průběhu přijímacího řízení, vyšší. Personální odbor by na základě životopisů měl žadatelům/žadatelkám alespoň orientačně spočítat tarifní složku platu a předat informaci o průměrné výši osobního příplatku, případně i o pravidlech nároku na odměny. Dále také o termínech výplaty odměn či úpravách osobního příplatku. Tyto informace je potřeba žadatelům/žadatelkám předat v průběhu výběrového řízení.

Zaměstnanci MMR mají povědomí o diverzitě týmů. Ti, se kterými jsme mluvili, by vítali větší zastoupení mužů, kteří patří mezi méně zastoupené pohlaví. Přesto se všichni shodovali na tom, že při náboru nových zaměstnanců a zaměstnankyň se zvažují hlavně a především kvality účastníků výběrového řízení a že výběr je omezený, protože se hlásí velmi málo lidí. Když je ale výběr větší, tak se představení kloní k tomu, že zvažují výběr žadatele/žadatelky i s ohledem na další charakteristiky, a to především s cílem „aby zapadl/a do kolektivu“. Diverzita nebyla jako jeden z cílů náboru zmiňována spontánně. Doporučujeme téma diverzifikovaných týmů a řízení diverzity nabízet v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců/kyň na MMR. Z rozhovorů i fokusních skupin vyznívalo, že vždy je zájem přijímat více mužů (méně zastoupené skupiny). Doporučujeme do inzerce dávat větu: „Muži vítáni“ či obdobný ekvivalent, který může přilákat pozornost a není diskriminační. Či případně zvažovat méně explicitní formy podpory mužů, aby se hlásili do výběrového řízení. Byly i týmy, kde otěhotnělo v rámci krátkého časového úseku více žen, které odešly na mateřskou/rodičovskou a tyto týmy pak strádaly nedostatkem zaměstnanců a případně přílivem množství nových zaměstnanců. Kdyby probíhal efektivně management diverzity, tak by k podobné záležitosti nemuselo docházet. Je však jednoznačné, že tyto kroky nejsou aktuální v době, kdy se do výběrových řízení nehlásí dostatečné počty kvalitních a různorodých žadatelů/žadatelek.

Doporučení:

- Zveřejňovat inzerce i mimo běžné nástroje MMR. Aktivitu monitorovat, vyhodnotit úspěšnost, případně v ní pokračovat.
- Otázky kladené v průběhu přijímacího řízení rozvolnit. Ptát se především s cílem výběru nejvhodnějšího žadatele/žadatelky, informovat je kvalitně o konkrétním služebním/pracovním místě a získat dostatečné informace o nich.
- Personální odbor by na základě životopisů měl žadatelům/žadatelkám alespoň orientačně spočítat tarifní složku platu a informaci o průměrné výši osobního příplatku, případně i o pravidlech nároku na odměny. Dále také o termínech výplaty odměn či úpravách osobního příplatku. Tyto informace je potřeba žadatelům/žadatelkám předat v průběhu výběrového řízení.
- Téma diverzifikovaných týmů a řízení diverzity nabízet v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců/kyň na MMR. Z rozhovorů i fokusních skupin vyznívalo, že vždy je zájem přijímat více mužů (méně zastoupené skupiny). Do inzerce lze dávat větu: Muži vítáni či obdobný ekvivalent, může přilákat pozornost, není diskriminační.
- Pracovat s polem nepřijatých, jestliže umožňuje právní úprava, případně od žadatelů/žadatelek, kteří nebyli vybráni jako nejvhodnější, získat souhlas a zařadit je do poolu potencialních žadatelů/žadatelek.



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

Kariérním růstem jsme se zabývali jak v kvantitativním šetření, tak ve kvalitativním, doptávali jsme se na fokusních skupinách a tématu jsme se věnovali v individuálních rozhovorech. Na otázku *Byl/a jste za dobu působení na MMR ČR jmenován/a na vyšší služební/pracovní místo?* Odpovědělo v dotazníkovém šetření 21 % osob, že ano, 74 % osob, že ne a 5 % osob ponechalo otázku bez odpovědi. Za dobu svého působení změnilo služební či pracovní zařazení na MMR ČR 33 % osob, které se účastnily dotazníkového šetření. 62 % osob služební či pracovní zařazení nezměnilo a 5 % na otázku neodpovědělo. Na otázku, zda jsou podmínky pro profesní rozvoj stejné pro ženy i muže odpovědělo kladně 54 % dotázaných, 15 % osob se klonilo k tomu, že jsou podmínky lepší či spíše lepší pro muže, 3 % k tomu, že podmínky jsou lepší či spíše lepší pro ženy. 22 % osob odpovědělo, že neví, 6 % zaměstnaných otázku nezodpovědělo.

Jsou podle vašeho názoru na MMR podmínky pro profesní rozvoj stejné pro muže i ženy? Podmínky jsou:						
Odpověď	Muži (%)	Ženy (%)	Celkem (%)	Muži (N)	Ženy (N)	Celkem (N)
Rozhodně lepší pro muže (1)	0%	4%	3%	0	12	12
Spíše lepší pro muže (2)	3%	16%	12%	4	48	52
Stejně pro muže i ženy (3)	71%	46%	54%	96	139	235
Spíše lepší pro ženy (4)	6%	0%	2%	8	0	8
Rozhodně lepší pro ženy (5)	4%	0%	1%	5	0	5
Nevím (6)	17%	25%	23%	23	75	98
Bez odpovědi	0%	8%	6%	0	25	25

Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Sedmdesát pět osob napsalo komentář k otázce: *Napište prosím jakékoli vaše další zkušenosti, připomínky či postřehy týkající se oblasti kariérního růstu na MMR (pozitivní i negativní)*, což je 17 % z osob, které se dotazníkového šetření účastnily. Za minimální až demotivující považuje možnosti kariérního růstu jedna pětina z osob, které otázku komentovaly. Desetina osob naopak vnímá kariérní postup jako možný. Z rozhovorů i



fokusních skupin zaznívalo obdobně, že kariérní postup je omezený, což je ale pro řadu zaměstnaných zcela vyhovující stav, se kterým ve státní správě počítají, dalším osobám ale situace nevyhovuje.

Zmiňováno bylo, že chybí koncepční práce s kariérním rozvojem, mentoring, koučing, není dostatečná koncepce rozvoje úředníků a zcela chybí profesní rozvoj na horizontální úrovni. Lze se více zaměřit na možnosti kariérního rozvoje v rámci personálních procesů a strategií, individuální vzdělávací plán více zaměřit i na kariérní rozvoj a způsoby práce v oblasti kariérního rozvoje předávat napříč ministerstvem, aby nedocházelo k tomu, že v některých odborech je situace výrazně vstřícnější než v jiných odborech.

Z hlediska znevýhodňování při kariérním postupu byla zmiňována pozice matek po MD/RD či matek s malými dětmi, které nemají šanci na kariérní postup a naopak lepší pozice mužů, kteří nejsou tak zatíženi pečovatelskými povinnostmi. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pracovní zařazení změnilo na MMR 33 % zaměstnankyň a zaměstnanců. V komentářích zaznívalo, že dochází k přesunům mezi sekcemi bez souhlasu zaměstnaných a názory, že mateřství většinou znamená přesun do jiné sekce, což bylo vnímáno jako výrazně demotivující. Dle zákona o státní službě se ženy při návratu z MD/RD mají vracet na původní služební místo. Pouze pokud je původní služební místo zrušené z důvodu systemizace, může být zaměstnanec/zaměstnankyně umístěna na volné služební místo. Při změnách pracovního zařazení doporučujeme lepší komunikaci se zaměstnanými a maximální transparentnost. Ženám na MD/RD je nutné umožňovat návrat na pracovní místo, ze kterého odcházely.

V průběhu auditního šetření byl také jedním zaměstnaným zmíněn následující problém. Osoby, které jsou v pracovním poměru (i když na služební pozici) z důvodu zástupu za mateřskou dovolenou nemají stejnou příležitost kariérního růstu jako ostatní (nemohou se přihlásit do 1. kola výběrového řízení na vedoucí pozici). Pokud má být služební místo představeného obsazeno ve výběrovém řízení, tak v prvním kole tohoto řízení dává zákon přednost buď státním zaměstnancům a zaměstnankyním ve služebním poměru, nebo alespoň osobám s podobnou praxí (úředník ÚSC, příslušník bezpečnostního sboru, atd.). Ve výčtu těchto osob pro první kolo u žádné úrovně představených nejsou osoby působící sice na služebním místě, ale v pracovním poměru. To by bylo skutečně možné odstranit jen změnou právní úpravy. V PSP se projednává novela tohoto zákona. Novela rozvolňuje vstup do výběrových řízení, a zejména na úroveň vedoucího oddělení se bude už v prvním kole moc přihlásit téměř kdokoli. Osud novely je však nejistý. Pokud je zaměstnanec/zaměstnankyně zařazen/a na služebním místě, ale je v pracovním poměru, může si složit úřednickou zkoušku. Pak by mohlo být "jeho/její" služební místo znovu obsazeno výběrovým řízením a on/a by tak byl/a přijat/a do služebního poměru. To ale je poměrně náročný postup pro dotyčnou osobu i pro služební úřad.

V rozhovorech a fokusních skupinách byla zmiňována nedostatečná práce se zástupci (osoby, které zastupují vedoucí zaměstnance/kyně). Doporučujeme sladit práci se zastupujícími na úrovni ředitelů a představených napříč MMR. Definovat jejich kompetence, role, způsoby a výši ohodnocení.

Doporučení

- Zaměřit se více na možnosti kariérního rozvoje v rámci personálních procesů a strategií, uvažovat o horizontálním rozvoji, individuální vzdělávací plán více zaměřit i na kariérní rozvoj zaměstnance/kyně.
- Způsoby práce v oblasti kariérního rozvoje předávat napříč ministerstvem, aby nedocházelo k tomu, že v některých odborech je situace výrazně vstřícnější než v jiných odborech.
- Při změnách pracovního zařazení doporučujeme lepší komunikaci se zaměstnanými, vysvětlování, ke změnám přistupovat pouze jsou-li nevyhnutelné.



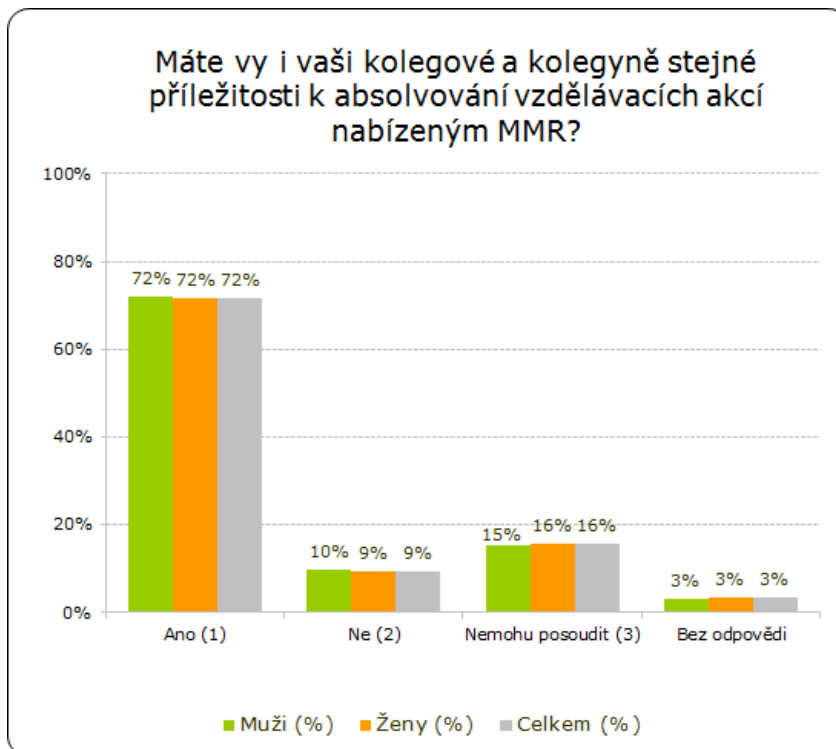
- Ženám na MD/RD umožňovat návrat na pracovní místo, ze kterého odcházely, informovat je o strategiích práce MMR s osobami na MD/RD.
- Pracovat jednotně se zástupci na úrovni ředitelů a představených napříč MMR. Definovat jejich kompetence, role, způsoby a výši ohodnocení.

Vzdělávání

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

Interní vzdělávání zaměstnanců/kyň MMR bylo zkoumáno ze tří hlavních hledisek: míra dostupnosti vzdělávání, dostatečnost nabídky školení a kurzů a přínosnost vzdělávacích akcí.

72 % respondentů/ek se domnívá, že má, stejně tak jako jejich kolegové a kolegyně stejné příležitosti k absolvování vzdělávacích akcí. 9 % naopak tvrdí, že stejné příležitosti v oblasti vzdělávání nemá.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Specifickými skupinami příjemců vzdělávání jsou zaměstnanci/kyně na MD/RD a osoby pracující na DPP/DPČ. Prováděcí právní předpis k nařízení vlády č. 144/2015 Sb. uvádí, že "služební úřad je povinen umožnit státním zaměstnancům na mateřské dovolené, rodičovské dovolené a čerpající služební volno do 4 let věku dítěte na jejich žádost účastnit se vzdělávání státních zaměstnanců". Nabídka vzdělávání je však pro osoby na MD/RD nedostupná, pokud současně nepracují na DPP/DPČ, nemají k nabídce přístup. Informování



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



MINISTERSTVO
PRO MÍSTNÍ
ROZVOJ ČR

o možnostech vzdělávání tak závisí čistě na zaměstnavateli. V praxi to funguje v závislosti na tom, jak který/á představený či ředitel/ka odboru k osobám na MD/RD přistupuje. V současnosti jsou některým zaměstnankyním na MD/RD zasílány nabídky kurzů a školení, v řadě případů se tak ale neděje. Pro dosažení skutečně rovných příležitostí v oblasti vzdělávání by mělo být umožněno nejen zúčastnit se vzdělávacích akcí na žádost zaměstnance/kyně, ale zaměstnavatel by měl proaktivně informovat o nabídce vzdělávání všechny osoby na MD/RD. Výjimku vzdělávacích akcí, kterých se osoby na MD/RD nemohou účastnit, tvoří ty, jež jsou financovány z evropských strukturálních fondů - jejich pravidla to neumožňují. Nicméně MMR nabízí dostatek vzdělávacích akcí financovaných přímo ze státního rozpočtu, osobám na MD/RD by tak měla být dostupná široká škála školení a kurzů.

Názory na oprávněný nárok ze strany zaměstnanců/kyň na využívání vzdělávacích možností se liší. Z hlediska pravidel strukturálních fondů by tento nárok neměl být omezen a dotyčným by účast na vzdělávacích kurzech, hrazených z těchto prostředků, měla být umožněna. To se ovšem ne vždy děje. Několik respondentů v průzkumech uvádělo, že jako zaměstnanci/kyně na DPČ nemají možnost se vzdělávání vůbec účastnit. Někteří zaměstnanci/kyně pracující na DPČ sami neví, zda na vzdělávání mají nárok nebo ne, často to neví ani jejich kolegové a kolegyně.

Nesystémový přístup lze identifikovat kromě nároku uvedených specifických zaměstnaneckých skupin také v kvantitativním nároku na množství vzdělávacích akcí, které zaměstnanec/kyně v průběhu roku absolvuje. Respondenti/ky uváděli různé varianty, jak často se mohou vzdělávání účastnit - od představeným povolených maximálně dvou vzdělávacích akcí za rok, po maximálně čtyři za rok. Tyto nároky, případně maximální či minimální limity by měly být sjednoceny tak, aby nepodléhaly libovůli nadřízených a v neposlední řadě také jejich vlastním pravidlům, která jsou v rozporu s principy rovného zacházení se všemi zaměstnanci/kyněmi. Jako například pravidlo, podle něž vedoucí zaměstnanec/kyně nedovoluje svým podřízeným absolvovat jimi zvolená školení z toho důvodu, že na dané školení jde již on/ona. Omezování nároku na vzdělávání ze strany představených se odráží také v preferenci určitého typu vzdělávání, například pokud nadřízená osoba nepřikládá obecně význam školení v oblasti měkkých dovedností, mají podřízení problém získat svolení k uvolnění na takové školení. Naopak osvětlení představení si tyto své subjektivní preference uvědomují a podřízeným umožňují absolvovat školení dle jejich výběru.

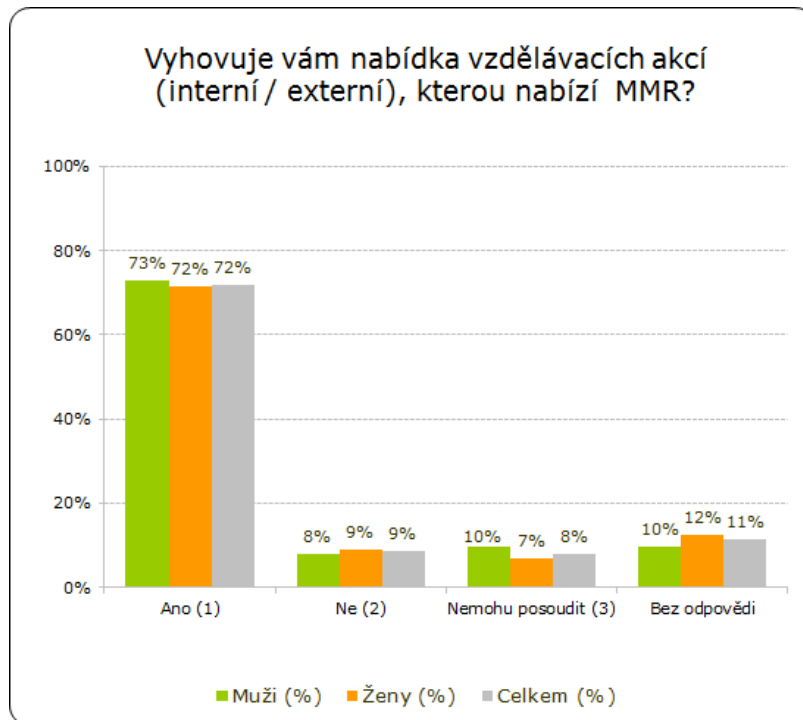
Přímá souvislost s náplní práce je kategorie, dle níž je ze strany nadřízeného posuzován výběr konkrétního vzdělávání. Lze ji nicméně interpretovat různým způsobem. Souvisí do značné míry s pojetím náplně práce, ale také odborným rozvojem každého zaměstnance/kyně v úřadě. Některými nadřízenými je souvislost s náplní práce posuzována velmi úzkou optikou, v důsledku toho jsou pak podřízeným zamítána školení, která jsou jiným na obdobné pozici ovšem v jiných odděleních povolována.

Často opakující se stížností v souvislosti s dostupností vzdělávání je obtížné skloubení pracovních povinností se vzdělávacími akcemi. Vytížení zaměstnanci/kyně nemají na vzdělávání čas, na rozdíl od těch, kdo jsou vytíženi méně. Vysoká pracovní vytíženost zaměstnanců/kyň se týká také specificky vedoucích zaměstnanců/kyň. Tyto bariéry lze nicméně identifikovat a je úkolem každého zaměstnance/kyně a jeho nadřízeného, aby dlouhodobou pracovní zátěž nad rámec běžné agendy řešil tak, aby nebyly omezeny jeho/její možnosti odborného růstu. V některých případech je nedostupnost daná konkrétní pozicí, týká se často zaměstnankyň na pozici asistentek, které musí v době jejich vzdělávání někdo zastoupit, sehnat někoho přitom bývá obtížné. Asistentky tak mají omezený přístup ke vzdělávání a záleží na jejich nadřízené osobě, zda si tuto nerovnováhu uvědomuje. U ostatních pozic zpravidla není nutné, aby zaměstnanec/kyně na dobu, kdy absolvuje školení, za sebe sehnal zástup.



Jako příklad dobré praxe lze zmínit přesun výuky jazykového kurzu na jednom oddělení, probíhá v určený den od 7 hodin ráno. Tím se eliminuje šance, že zaměstnanci/kyni účast na kurzu znemožní neplánované pracovní úkoly, které se během dne objevují a jejich vyřízení logicky dostává přednost před jazykovým kurzem.

Nabídka vzdělávacích akcí, a to jak interních i externích, vyhovuje 72 % respondentů/ek. Nevyhovuje 9 %. Většina zaměstnanců/kyň oceňuje širokou nabídku možností. Určitý rozdíl panuje v nabídce pro zaměstnance/kyně, kteří jsou placeni ze státního rozpočtu, a pro ty, kdo jsou placeni ze strukturálních fondů (přesněji z Operačního programu Technická pomoc). Obecně panuje přesvědčení, že druhá skupina disponuje o něco lepšími vzdělávacími možnostmi ve smyslu většího množství a větší pestrosti vzdělávacích příležitostí, včetně možnosti výjezdu na zahraničí školení a využití zahraničních stáží. Tento rozdíl ale samotnými zaměstnanci/kyněmi v zásadě není vnímán jako neférový. I nabídka vzdělávání hrazeného ze státního rozpočtu je totiž poměrně široká.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Řada zaměstnanců/kyň si pochvaluje možnost ovlivnit svůj individuální vzdělávací plán na základě dohody s představenými. Mají také možnost doplňovat nabídku školení i z externích zdrojů mimo MMR, vznést požadavek na zařazení chybějícího školení, které MMR nenabízí ale na trhu je k dispozici. Není však jasné, zda tyto možnosti mají či je využívají všichni zaměstnanci/kyně, v kvantitativním šetření se objevilo značné množství konkrétních tipů na chybějící školení.

Zaměstnanci/kyně oceňují široké spektrum kurzů, včetně konferencí a jiných vzdělávacích akcí. Přesto se najdou určité nedostatky, které jsou opakovaně zmiňovány s ohledem na skladbu nabízených kurzů a školení. Jde zejména o omezenou nabídku vzdělávání vztahujícího se přímo k oboru služby. Vzdělávání v oblasti IT a měkkých dovedností je nabídkou širší oproti odborným školením. Chybí také pravidelné interní odborné semináře či diskuzní panely, které by byly užité na míru potřebám daného odboru. Přenos informací a odborného know-how není na MMR příliš systematicky řízen, přitom zde působí odborně

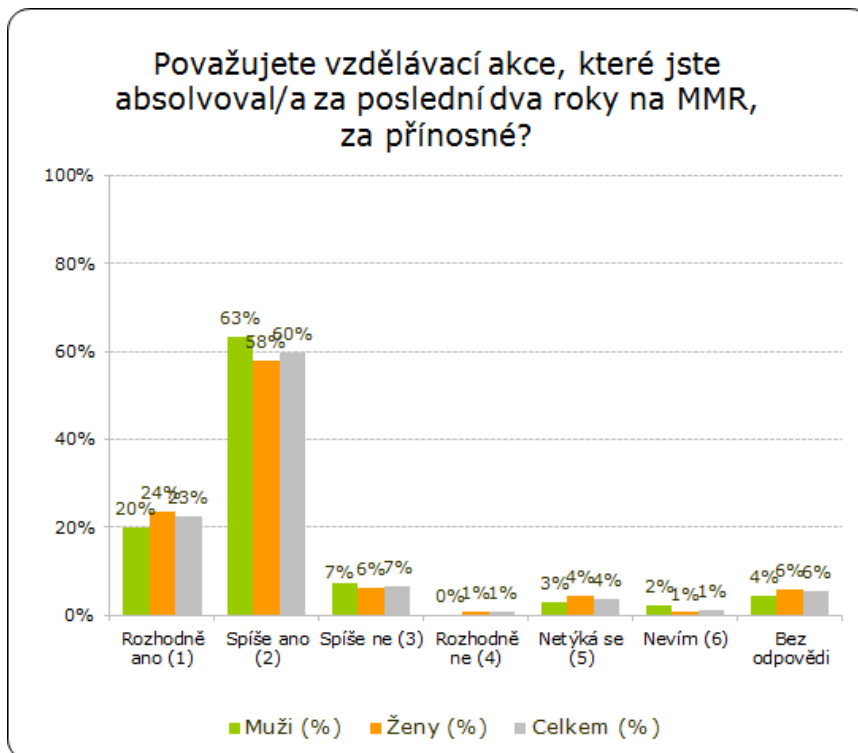


zdatné osobnosti, které by interní sdílení mohly garantovat, například pomocí vyškolení interních lektorů/ek, kteří by dále školili své kolegy a kolegyně.

Zvláštní kapitolou je jazykové vzdělávání. Jeho úroveň a nabídka jsou hodnoceny velmi rozporuplně. Někteří zaměstnanci jsou s nabídkou bezvýhradně spokojeni, zatímco jiní ji považují za nedostatečnou. Jazykové kurzy jsou také v některých případech hodnoceny jako neefektivní, protože nejsou od frekventantů/ek požadovány žádné výstupy, po absolvování chybí i výstupy v podobě jazykového certifikátu. Nejsou zpravidla také nijak systematicky evaluovány.

Dostupnost nabídky vzdělávání je v určitých ohledech omezená, neboť existuje více zdrojů, ze kterých zaměstnanci/kyně mohou čerpat. Orientaci v nabídce může ztěžovat její roztržitost.

83 % respondentů/ek považuje vzdělávací akce za přínosné, pro 8 % přínos nemají. Hodnocení kvality vzdělávacích akcí závisí na konkrétním absolvovaném školení.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Zatímco někteří zaměstnanci/kyně si stěžují, že nemají dostatek odborných školení a tedy je pro ně nabídka málo dostačující, v jiných případech popisují fakt, že musí absolvovat některá školení povinně a „protrpět“ si je. Nízká kvalita některých školení může souviset s kritérii výběru školitelů - pokud jsou externí a vybírání na základě nejnižší nabídnuté ceny.

Zaměstnanci/kyně mají možnost hodnotit absolvovaný kurz či školení, opakující se zpětná vazba by tedy měla zamezit tomu, aby se nekvalitní kurz etabloval ve vzdělávací nabídce. Personální odbor provádí na základě evaluací od účastníků/ic externích školení vlastní vyhodnocování kvality vzdělávání. U nově vypsanych kurzů či školení s více termíny vypsányi dopředu, je nicméně kontrola kvality omezená.



Ve vzdělávání zaměstnanců/kyň obecně chybí návaznost a sledování dlouhodobého směřování vzdělávání a rozvoje zaměstnance/kyně. Většina vzdělávacích akcí je ve formě pouhého jednorázového školení. *“Většina nabízených kurzů je jen pouhým úvodem a povrchoým nahlédnutím do tématu, které ve vyčleněném časovém fondu danému účastníkovi, bez dalšího hlubšího samostudia, nic nepřinese. Případné navazující kurzy probíhají s velkým časovým odstupem, kdy mezitím částečně nabyté vědomosti zcela přemáže plnění svěřené agendy. Pro skutečný rozvoj a zvýšení odbornosti by musely na vybraná témata probíhat ucelené, semestrální kurzy.”*

Doporučení:

- Umožnit systematické vzdělávání zaměstnancům/kyním na DPP/DPČ a MD/RD. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet.
- Sjednotit nárok na počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok.
- V případě, že vedoucí zaměstnanec/kyně neumožní určité školení a podřízený či podřízená o něj mají přesto zájem a jsou přesvědčeni, že by školení mohlo pozitivně přispět k zefektivnění jejich práce, umožnit jim odvolat se k řediteli odboru. Či zavést jakýkoli jiný obdobný mechanismus proti možné diskriminaci a nerovnému zacházení.
- Řešit dlouhodobou pracovní zátěž u těch zaměstnanců/kyň, kterým tato zátěž opakovaně znemožňuje účast na vzdělávacích akcích. Pravidelně v rámci hodnocení vyhodnocovat u každého zaměstnance/kyně, zda pracovní úkoly v dlouhodobém časovém horizontu neznemožňují jeho/její osobní a odborný růst.
- Hodnocení vzdělávacích akcí ze strany účastníků/ic rozšířit i na jazykové kurzy. Na základě zpětné vazby přizpůsobit nabídku kurzů, jejich úroveň (pokročilost) a obsah.
- Využívat interních odborných kapacit při vzdělávání zaměstnanců/kyň zejména v oblasti měkkých dovedností, s důrazem na znalost státní správy a funkčních mechanismů úřadu.
- Sledovat dlouhodobé směřování vzdělávání a osobní i odborný rozvoj zaměstnance/kyně, do nabídky zařadit ucelené, semestrální kurzy.

Komunikace

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

Komunikační procesy mezi jednotlivými zaměstnanci a zaměstnankyněmi, stejně jako mezi nimi a jednotlivými stupni vedení MMR, jsou formalizované, pokud jde o agendu, která podléhá pravidlům služební komunikace. Pravidla jsou pevně nastavena a administrativně ukotvena. V tom lze vidět klad služební komunikace, na druhou stranu sebou nesou zdoluhavé schvalování, prodlužování rozhodování a narůstající administrativní zátěž. Dochází také ke zdvojování administrativy, kdy se konkrétní záležitost řeší paralelně jak v písemném formuláři, tak v elektronickém. Navíc není zaveden žádný komunikační manuál, nejsou tedy ani stanoveny lhůty například pro odpověď na žádost, a dokonce ani povinnost na písemnou žádost či výzvu odpovědět.

Interní komunikace, která není přímo svázána se správní agendou, není systematicky upravena. Jde například o informování zaměstnanců/kyň o rozhodnutích, týkajících se běžného chodu úřadu. Jak již bylo uvedeno, na MMR neexistuje komunikační manuál, který

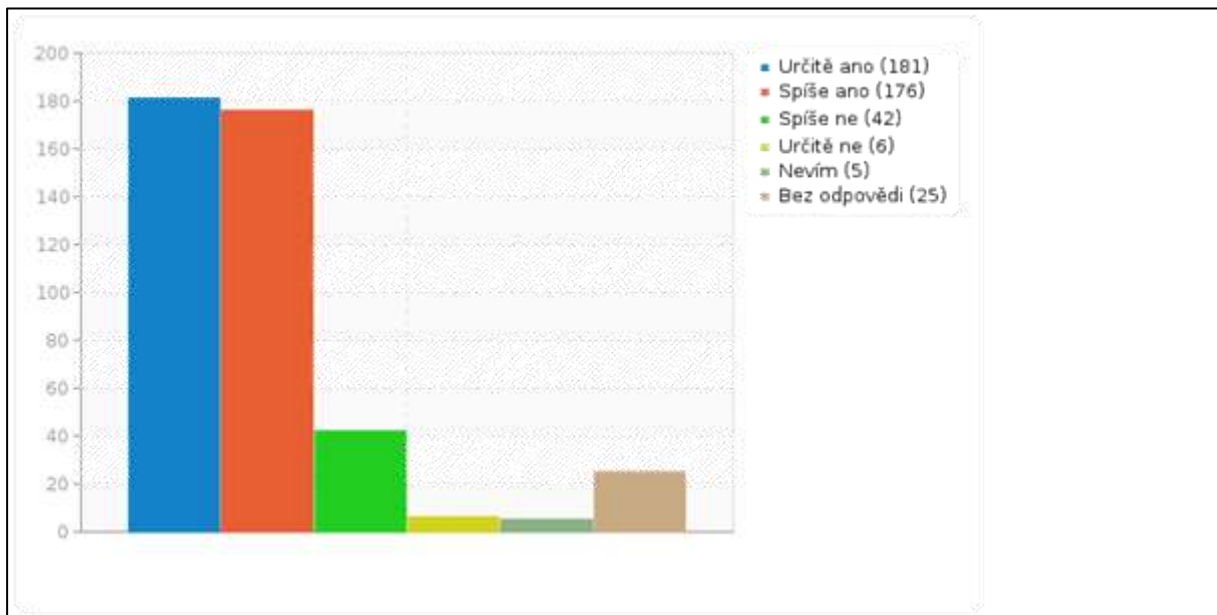


by upravoval pravidla komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi navzájem. Co se týká komunikace mezi zaměstnanci/kyněmi a vedením, záleží na jednotlivých představených, jak si nastaví spolupráci v rámci týmu. Pokud se jedná o interní komunikaci a předávání informací, lze shrnout, že porady jsou funkční na některých odděleních, jiná oddělení je nevyužívají, ale spíše fungují na individuální komunikaci v rámci hierarchické linie. Efektivní využívání pravidelných porad by přispělo k lepší informovanosti všech zaměstnanců/kyň i sdílení informací obecně. Jako příklad dobré praxe lze identifikovat pořádání snídaní na jednom z útvarů. Jednou za měsíc spolu všichni členové a členky týmu neformálně probírají pracovní záležitosti.

Pozitivně lze hodnotit uplatňování principu politiky otevřených dveří, kdy mají zaměstnanci/kyně možnost probrat aktuální či přímo urgentní záležitosti s nadřízenými. Někteří kladou na tuto politiku značný důraz a své podřízené aktivně motivují, aby je v případě potřeby kdykoliv osobně kontaktovali. Politika otevřených dveří by ale neměla být jediným prostředkem komunikace směrem od podřízeného k nadřízenému. Vedoucí by neměli jen čekat, až za nimi zaměstnanci/kyně přijdou, ale také sami pravidelně pořádají individuální či skupinová setkání, která by sloužila výhradně ke sdílení informací a komunikaci. Navíc předpoklad, že každý může využít politiky otevřených dveří, může být mylný a také genderově slepý. Ne každému zaměstnanci/kyni vyhovuje. Ženy a muži mohou mít odlišné tendence více, anebo naopak méně se hlásit o svá práva. Zkušenosti ukazují, že pokud se jedná o vyjednávání pro druhé, ženy na tom jsou výrazně lépe. Pokud však mají vyjednávat pro sebe a dávat za sebe nepříjemnou zpětnou vazbu, může to být pro ně problematické. Proto je vhodné stanovit prostor i pro sběr zpětné vazby jiným způsobem. Předávání zpětné vazby směrem od zaměstnance/kyně k představenému probíhá, stejně jako komunikace ohledně každodenních pracovních úkolů, nejčastěji na poradách, ale záleží to opět na individuálním nastavení vedoucí/ho zaměstnance/kyně. Dalším příkladem dobré komunikační praxe je organizace porad, kdy každý účastník/ce má na závěr prostor pro vlastní vyjádření.

Jak ukázalo kvantitativní šetření, 82 % respondentů/ek se domnívá, že s nimi jejich nadřízení v dostatečné míře řeší jejich návrhy, podněty a potřeby (42% určitě ano, 40 % spíše ano). 11 % respondentů/ek si naopak myslí, že to není dostatečné (10 % spíše ne, 1 % určitě ne). Převažující spokojenost je kladným zjištěním, přesto 11 % nespokojených zavdává důvod, aby se úřad zabýval nejen možnostmi, jak zpětnou vazbu předat, ale také tím, jak je s případnými podněty a návrhy nakládáno.

Řeší s Vámi Vaši přímí nadřízení dostatečně otevřeně a ochotně Vaše služební / pracovní záležitosti, návrhy, podněty, potřeby?



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Komunikace mezi jednotlivými odbory neprobíhá vždy zcela efektivně. Často je závislá na osobních vazbách, které nemají například nově nastoupivší osoby. Záležitost, kterou by byli schopni vyřešit jednoduchým rychle zodpovězeným dotazem na relevantní odbor, řeší zbytečně zdlouhavě. Závislost na osobních vazbách může však být limitující pro všechny. Doporučujeme nastavit pravidla komunikace mezi odbory, nejlépe interním člověkem, vytvořit mapy komunikace a povinnosti na všech stranách, aby nedocházelo k odmítnutí odpovědi či k liknavosti. S nově nastavenými procesy je nutné seznámit představené.

Doporučení:

- Nastavit pravidla komunikace mezi odbory, vytvořit mapy komunikace a povinnosti na všech stranách, aby nedocházelo k odmítnutí odpovědi či k liknavosti. S nově nastavenými procesy seznámit vedoucí zaměstnance/kyně.
- Nastavit procesy komunikace, zvážit pravidelná setkávání týmů, podpořit představené k co nejotevřenější komunikaci s podřízenými i nadřízenými, podpořit vedoucí zaměstnance/kyně ke sdílení dobré praxe v oblasti komunikace mezi jednotlivými odbory
- Zvážit zavedení pravidelných setkávání týmů v rámci odborů a oddělení, sdílet důležité informace, poskytovat prostor podřízeným pro jejich vyjádření k pracovním záležitostem.

Hodnocení

System hodnocení pracovního výkonu a finančního odměňování je jednou ze základních oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Transparentní procesy hodnocení umožňují posílit objektivitu nahlížení na pracovní výkon a slouží zejména k motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň.

Jednou z povinností představeného je minimálně 1 x ročně, anebo dle potřeby hodnotit výkon svých podřízených a podílet se na jeho osobním hodnocení (§78 ZSS). Státní zaměstnanci jsou tedy povinni podrobit se služebnímu hodnocení. Je většinou doprovázeno rozhovorem s vedoucí/m zaměstnancem/kyní. Někteří představení dávají prostor k poskytování zpětné vazby i svým podřízeným a je spíše jakýmsi dialogem mezi podřízeným



a nadřízeným, jiní nadřízení dávají zpětnou vazbu pouze svým podřízeným. Hodnocení má formální strukturu a je na něj navázáno odměňování. Vedoucí zaměstnanci/kyně mají určité mantinely, ve kterých se mohou pohybovat, a proto je často hodnocení vnímáno velmi formalisticky, jen jako součást práce.

Z kvantitativního šetření vyplynulo, že 60 % zaměstnaných vnímá hodnocení jako součást své služby / práce. Pozitivně motivuje hodnocení 23 % zúčastněných. Jako zátěž, demotivující či jako nepříjemné vnímá hodnocení 11 % osob. Pocit, že hodnocení nic nepřináší a je pouze formální má 30 % z těch, kteří zodpověděli dotazníkové šetření. (Dotazovaní mohli volit více relevantních výroků).

Jaký výrok či jaké výroky jsou Vám blízké, pokud jde o pravidelné roční hodnocení Vaší práce přímým nadřízeným/přímou nadřízenou?		
Odpověď	Počet	Procenta
Hodnocení mě pozitivně motivuje (1)	100	22.99%
Hodnocení vnímám jako součást své služby / práce (2)	260	59.77%
Hodnocení mi nic nepřináší (3)	42	9.66%
Hodnocení je pouze formální (4)	88	20.23%
Hodnocení vnímám jako zátěž, která nesouvisí s mou službou / prací (5)	17	3.91%
Hodnocení mě v další práci demotivuje (6)	17	3.91%
Hodnocení se obávám, je mi nepříjemné (7)	12	2.76%
Jiné	46	10.57%

Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Hodnocení se vyhotovuje písemně a hodnocenému se předává stejnopis. Zaměstnanec se může proti svému služebnímu hodnocení bránit podáním stížnosti, jelikož se jedná o věc související s výkonem služby (§157 ZSS) a jedná se o jeho zákonné právo.

Hodnocení je velmi důležitý pilířem v personalistické praxi. Na MMR prošli vedoucí zaměstnanci/kyně školením jak služební hodnocení provádět a jsou schopni ho velmi dobře naplňovat po formální stránce. Bylo by efektivnější, aby se při hodnotících pohovorech představení věnovali také méně formálnímu hodnocení, které bude vycházet z manažerských schopností a dovedností hodnoceného, jako tomu je například v soukromém sektoru. Doporučujeme převzít dobré praxe z firemní sféry a pokusit se inovovat a obohatit formální hodnotící proces na MMR dle služebního zákona o tyto prvky: tematická školení vybraných vedoucích zaměstnanců/kyní, nastavení inovace/rozšíření v oblasti hodnocení a následné předání zkušeností o aplikaci nových metod ostatním vedoucím zaměstnancům/kyním. Slabinou hodnotícího procesu je skutečnost, že nelze vyloučit subjektivní prvek hodnotitele. Kvalitním školením a nastavením procesu se může této záležitosti předejít.



Doporučení:

- Přebrat dobré praxe z firemní sféry a pokusit se inovovat a obohatit formální hodnotící proces na MMR dle služebního zákona o tyto prvky: školení vybraných vedoucích zaměstnanců/kyní, nastavení inovace/rozšíření v oblasti hodnocení, a následné předání zkušeností o aplikaci nových metod ostatním představeným.
- Slabinou hodnotícího procesu je skutečnost, že nelze vyloučit subjektivní prvek hodnotitele. Kvalitním školením a nastavením procesu se může této záležitosti předejít.
- Součástí hodnocení by měl být vždy prostor pro poskytnutí zpětné vazby nadřízeným.

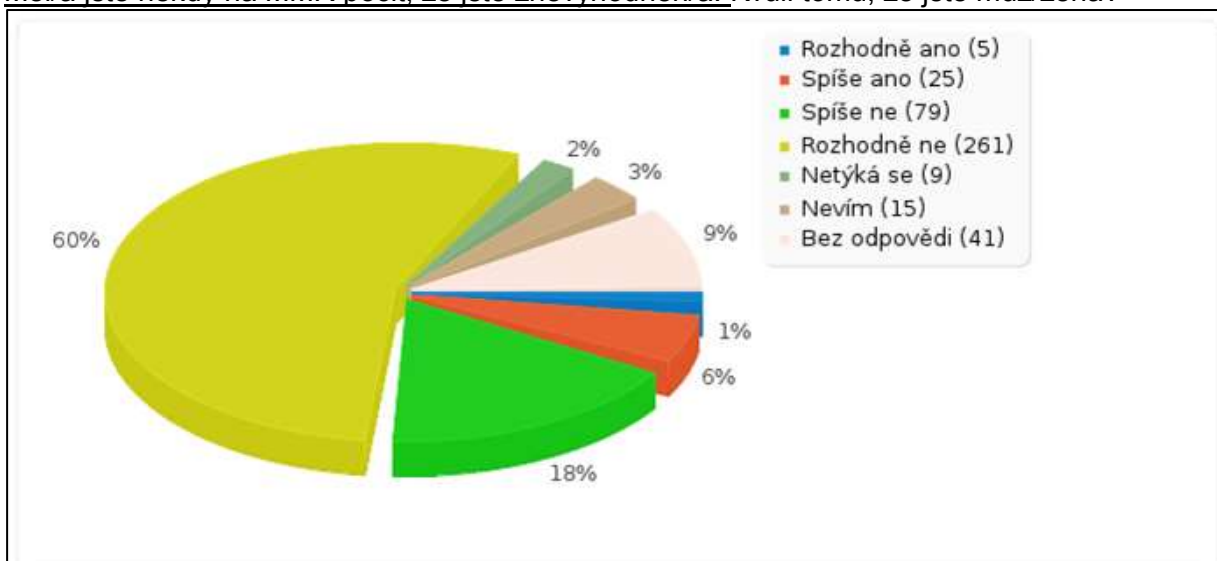
Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

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

Kvantitativní průzkum byl zaměřen na specifické otázky diskriminace z těchto důvodů: rodičovství, potenciální rodičovství, zdravotní stav, věk, pohlaví, sexuální orientace a jiných důvodů specifikovaných respondenty/kami. Otázky směřovaly na subjektivní pocit diskriminace a dále na řešení eventuální diskriminační situace, která nastala. Průzkum díky anonymitě poskytl řadu podnětů v téměř všech zkoumaných oblastech.

Největší podíl těch, kdo pociťuje diskriminaci, byl identifikován v oblasti diskriminace z důvodu pohlaví (7 % respondentů/ek) a také rodičovství (6 % respondentů/ek). V obou kategoriích výrazně převažují ženy. Ty se cítí více diskriminovány z důvodu příslušnosti ke svému pohlaví i proto, že mají či měly malé děti.

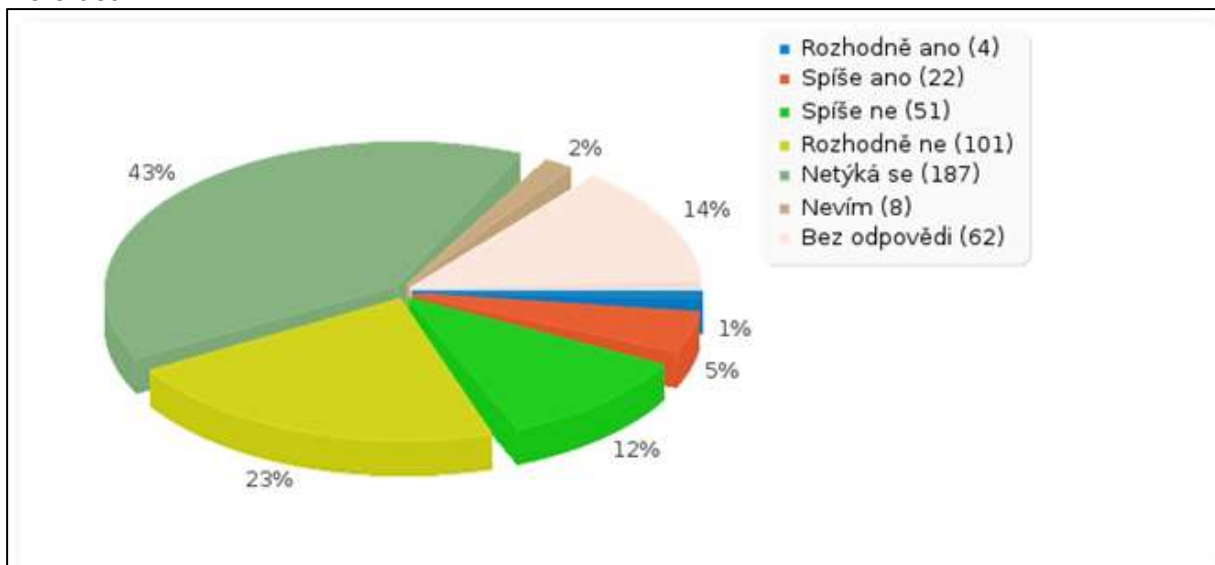
Měl/a jste někdy na MMR pocit, že jste znevýhodněn/a: Kvůli tomu, že jste muž/žena?





Zaměstnankyně se musí v některých případech vyrovnávat s nižším statutem, který nemusí být vždy odvislý od odbornosti či pozice. To se projevuje v osobních sporech i v obecnější rovině. Několikrát se v odpovědích objevilo snižování hodnoty zaměstnankyně a její práce. To se týká především pozice asistentky, ať už pozici asistentky zaměstnankyně skutečně zastává či nikoliv. Objevily se slovní útoky mizogynního charakteru, obviňování z nedostatku zkušeností a snižování funkce a degradace zaměstnankyně na odborné pozici ministerský rada na “sekretářku” či “asistentku”. Kultura úřadu je i z důvodu vysokého podílu žen v zaměstnanecké populaci ovlivněna genderovými stereotypy.

Měl/a jste někdy na MMR pocit, že jste znevýhodněn/a: Kvůli tomu, že máte, nebo jste měl/a malé děti?



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Nejčastější příčinou znevýhodnění v souvislosti se závazky péče o děti je organizace práce a dostupnost flexibilních forem práce. aké pravidla přidělování možnosti pracovat v režimu home office nejsou transparentní.

Na MMR dále fungují praxe, které rodiče mohou přímo znevýhodňovat, jedná se o svolávání porad vedoucích na pokročilé odpolední hodiny i tlak na to být stále dostupný i mimo pracovní dobu prostřednictvím emailů a telefonů. U některých představených chybí pochopení pro nutnost sladění pracovního a rodinného života zaměstnanců/kyň, týká se vysílání na několikadenní pracovní cesty nebo jsou tito zaměstnanci/kyně srovnáváni s jinými, kteří děti nemají a mohou tak být déle v práci i více pracovat z domova.

4 % respondentek se domnívají, že jsou znevýhodněny proto, že by mohly mít děti v budoucnu. Tento pocit nemá žádný ze zaměstnanců, který se průzkumu účastnil.

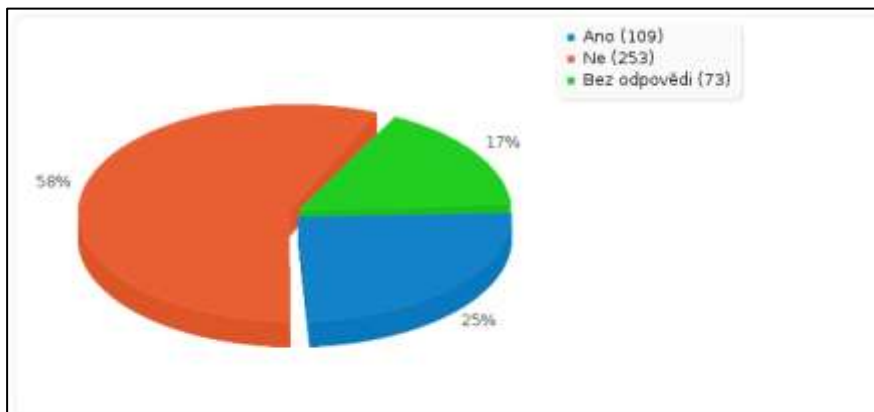
Znevýhodnění kvůli věku pociťuje 5 % respondentů/ek, kvůli zdravotnímu stavu pak 3 %. Opět jsou to více ženy než muži, kdo se cítí být znevýhodněn z těchto důvodů. Problematická se může jevit potřeba častějších návštěv lékařských zařízení, která není ze strany vedení tolerována, případně jsou návštěvy lékaře umožněny, ale neochotně.

Sexuální orientace není respondenty/kami uváděna jako reálná příčina znevýhodnění, spíše znevýhodněna se cítí jen jedna osoba. Z dalších důvodů znevýhodnění byly uváděny osobní antipatie ve vztahu vedoucí - podřízený, které přerostly do sporů či případů šikany.



S chováním, které vykazovalo rysy šikany, se setkalo 25 % respondentů/ek. To je poměrně vysoké číslo, které ukazuje na to, že fenomén takového chování není omezen na ojedinělé výjimky. V anonymních komentářích popisují respondenti a respondentky zejména zkušenosti s bossingem, ale také šikanou mezi kolegy/kolegyněmi na stejné pozici. Negativní zkušenosti se šikanou ze strany nadřízené osoby převažují, objevují se také zkušenosti s šířením pomluv.

Setkal/a jste se na MMR s chováním, které vykazovalo rysy šikany (mobbingu či bossingu)? Tedy s chováním kolegů/kolegyň, podřízených nebo nadřízených, které po delší dobu znepríjemňuje systematicky práci? Ať už se jednalo o Vás osobně, nebo jste byl/a něčeho podobného svědkem?



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

40 % respondentů/ek někomu oznámila fakt, že k šikaně dochází. Stejný podíl - 40 % respondentů/ek naopak nikomu nic neoznámila. Nejčastěji to bylo proto, že nevěřili, že by se oznámením situace zlepšila nebo se domnívali, že by dokonce došlo k zhoršení. Pouze 15 % těch, kdo situaci oznámilo, bylo spokojeno s řešením, nespokojeno bylo 58 %. Nejzávažnější je tedy absence důvěry k zaměstnavateli, že případné problémy budou řešeny a že zaměstnancům/kyním bude v jejich věci nasloucháno.

9 % respondentek a 5 % respondentů se někdy na MMR setkalo s nevídaným či nepříjemným chováním se sexuálním podtextem ze strany kolegů/kolegyň, podřízených nebo nadřízených. Toto chování oznámilo jen 16 % z těch, kdo je přímo zažili či byli svědky. Takto nízký podíl svědčí pravděpodobně o určité tabuizaci sexuálního obtěžování a jeho znevažování, které je v českém kulturním prostředí hluboce zakořeněno.

MMR má několik způsobů, jak lze na protiprávní jednání, které zahrnuje i případy diskriminace a šikany, upozornit. Návod je umístěn na intranetu a obsahuje výhradně k oznamování takových případů určenou emailovou adresu. Tato možnost je zcela jistě vítaná, není však anonymní a neposkytuje oznamovateli/ce dostatečnou možnost ochrany. U vchodu do budovy na MMR je dále umístěna schránka pro vyhazování anonymních podnětů, řada zaměstnanců/kyní se však domnívá, že je pod přímým dohledem monitorovacích kamer a proto by ji jako možnost řešení nevyužili. Schránka se nachází v kamerovém stínu, ale zaměstnanci/kyně tuto informaci nemají. Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří jsou jinak spíše povšechněji informováni o všech dostupných způsobech podání stížnosti na protiprávní jednání, se nejčastěji shodují, že případnou stížnost by adresovali přímé nadřízené osobě, případně osobě v hierarchii ještě výše postavené, pokud by se případ týkal přímo nadřízené osoby. Nicméně v případě, že se šikana vyskytne na nejvyšších místech, ukazují se limity tohoto řešení. V tomto smyslu je proto vhodné mít kompetence k řešení těchto citlivých otázek mimo hierarchické struktury úřadu.

Jak ukazuje průzkum, tato praxe však není dostačující, mnoho případů šikany, diskriminace a sexuálního obtěžování, pokud jsou vůbec oznámeny, nejsou procesovány. Častým



vyústěním situace je odchod šikanující/diskriminující/obtěžující osoby či přeřazení šikanované/diskriminované/obtěžované osoby. Tento negativní trend však není systematickým řešením a dokládá nízkou prioritu zaměstnavatele věnovat se tématu antidiskriminace a brát je vážně tak, aby byly ochráněny jak zájmy a práva zaměstnanců/kyň, tak zaměstnavatele.

Doporučení:

- Do vzdělávání zahrnout explicitně problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladování osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod.
- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele proti diskriminaci ve vztahu k zaměstnaným. Je např. možné zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování.
- Zavést anonymní způsob oznamování diskriminačního jednání, šikany či jakéhokoliv jiného protiprávního jednání, například zřídit anonymní telefonní linku či alespoň přemístit schránku pro podávání podnětů tak, aby nevzbuzovala dojem, že je pod přímým dohledem monitorovacích kamer.

Rovné odměňování

Finanční odměňování, ať již jde o nastavení základního platového tarifu, přiznání osobního příplatku a mimořádných odměn, je další z důležitých oblastí zkoumání auditu rovných příležitostí. Přestože je tato oblast legislativně dobře ukotvena a finanční ohodnocení se na MMR řídí příslušnými právními předpisy, jejich různé výklady a míra pochopení a srozumitelnosti se v zaměstnanecké populaci poměrně výrazně liší. Zároveň je toto téma velmi citlivé a týká se bez výjimky všech zaměstnaných, protože finanční ohodnocení je nejsilnějším motivačním faktorem, který ovlivňuje pracovní výkon. Transparentní a srozumitelné nastavení procesů v této oblasti má značný vliv na motivaci zaměstnanců a zaměstnankyň. Finanční odměňování a platová rovnost ve smyslu zásady stejné odměny za stejnou práci je mimo jiné taktéž kvantifikovatelným výsledkem ne/uplatňování politiky rovných příležitostí.

Obecně lze na základě výsledků auditu konstatovat, že ohledně finančního ohodnocení panuje na MMR velká míra neinformovanosti. Velmi často zní konstatování, že vzhledem k neznalosti platů ostatních, není s čím vlastní plat porovnávat:

Ve velmi obecné rovině všichni vědí, že platy jsou „tabulkové“, rozhodující je platová třída a stupeň, resp. jimi takto určený platový tarif. K tomuto základu se přidává osobní příplatek, jehož výši ovlivňuje především pravidelné služební hodnocení. Nicméně zde jsme zaznamenali již i takové zkušenosti, že se pomocí vyššího osobního příplatku „dorovná“ nižší tarif např. u zaměstnaných, kteří mají kratší praxi, či z jiných důvodů na vyšší tarifní stupeň nedosáhnou a MMR jako zaměstnavatel je potřebuje získat, či udržet. Tato situace je pak vnímána ze strany kolegů a kolegyň jako nerovné zacházení.

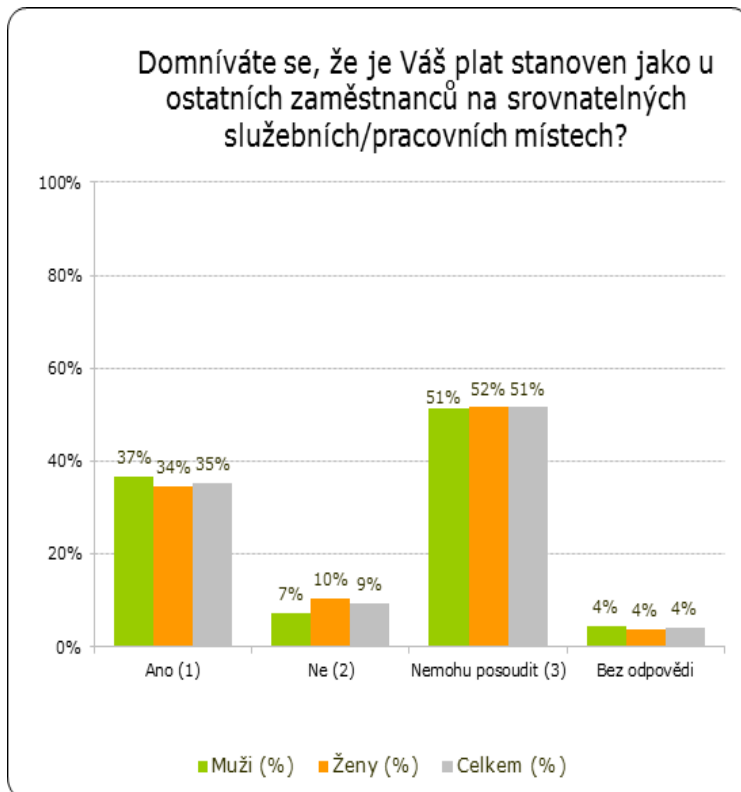
Platový tarif

Velmi velká míra nejistoty panuje i v tom, že uchazečům a uchazečkám o služební místo na MMR nejsou předem známy platové podmínky, za kterých by měli nastoupit. V kvalitativních rozhovorech sdíleli respondenti a respondentky zkušenosti, kdy se přesnou výši platu dozvěděli až po nástupu. Ojedinelé nebyly ani zkušenosti, kdy místo přijali na základě příslibu určité výše platové třídy, která byla ale nakonec nižší. Tuto praxi označují za demotivující.



V kvantitativním i kvalitativním šetření bylo opakovaně konstatováno, že stejná práce (v rámci jednoho oddělení) či práce stejné či obdobné hodnoty (v rámci odboru nebo ve srovnání mezi odbory) má v systemizaci zařazení do různých platových tříd. Zároveň v průběhu šetření vyplynula reflexe úsilí a zájmu státní tajemnice narovnávat tento typ nerovností. Doporučujeme rozhodně v trendu vzájemného porovnávání zařazení pracovních pozic do platových tříd v rámci systemizace dále pokračovat.

Z pohledu genderové rovnosti nevnímá zaměstnanecká populace žádné významnější rozdíly v odměňování. Velmi vyrovnané je rovněž subjektivní vnímání této situace ze strany žen i mužů. Převládají odpovědi „nemohu posoudit“ 51 %.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Osobní příplatek

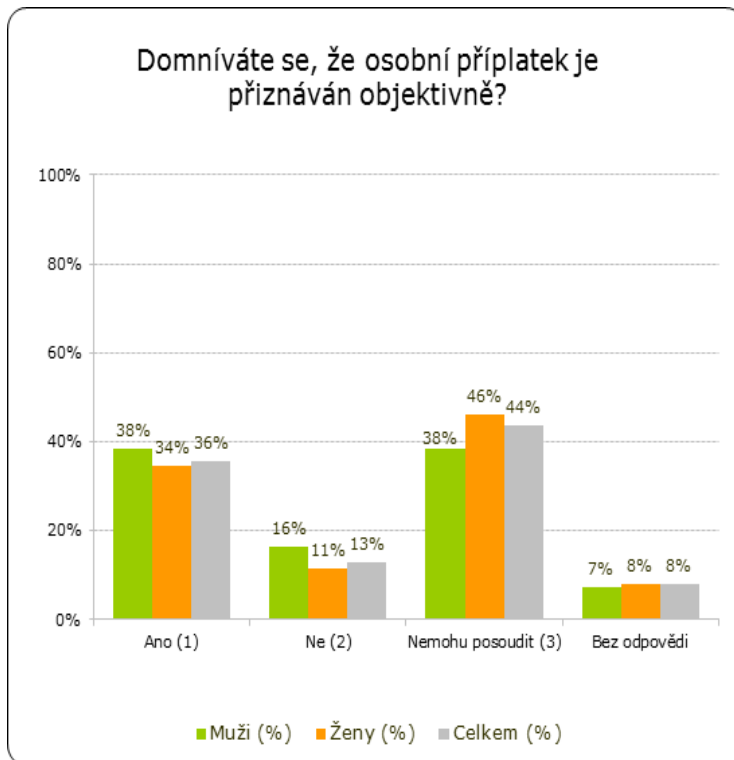
Jednou ročně probíhá hodnocení všech zaměstnanců a zaměstnankyň ve služebním i pracovním poměru podle kritérií obsažených v jednotném formuláři. Přístup k tomuto hodnocení se pak liší podle jednotlivých nadřízených. Pro někoho jde spíše o formalitu, někdo se hodnocením zabývá velmi pečlivě. Na hodnocení je navázán osobní příplatek. V souvislosti s hodnocením je možné navrhnout jeho snížení, zvýšení či ponechání ve stejné výši. Zde se přístup jednotlivých představených či ředitelů/ředitelky odborů rovněž liší. Zatímco někde je spíše snaha navrhnout zvýšení osobního příplatku s tím, že pokud nebudou dostatečné prostředky, zůstane v nezměněné výši, jiní nadřízení příplatek zvýšit nenavrhnou, kvůli předpokládanému nedostatku finančních prostředků. Pokud se v rozpočtu peníze na zvýšení příplatků nakonec najdou, mají výhodu ti zaměstnanci a zaměstnankyně, jejichž nadřízení byli v tomto odvážnější.

Z šetření vyplynulo, že vedoucí zaměstnanci/kyně využívají všech možností – tedy navrhnou zvýšení, snížení i ponechání osobního příplatku ve stejné výši. V některých případech, kdy byl osobní příplatek navržen ke snížení, došlo k odvolání se proti tomu ze strany osob, kterých se to týkalo. Vzhledem k tomu, že tento proces má charakter správního řízení, zvyšuje administrativní náročnost zejména pro personální odbor, který zodpovídá za



zpracování všech podkladů. Někteří vedoucí zaměstnanci/kyně také vnímají tento způsob hodnocení jako nepružný, neumožňující reagovat v průběhu roku na zlepšení/zhoršení výkonu zaměstnaných a využívat tak osobní příplatek jako operativní motivační nástroj.

Z kvantitativního šetření ani v tomto případě nevyplynuly žádné významné rozdíly v hodnocení ze strany žen a mužů. Dominantní odpovědí je opět varianta „nemohu posoudit“ kterou zvolilo 44 % respondentů a respondentek. O něco silněji jsou zde zastoupeny odpovědi záporné, z čehož lze usuzovat na to, že u příplatku, který je přímo ovlivněn hodnocením ze strany představených vnímají zaměstnanci a zaměstnankyně větší potenciál k nerovnostem, než u „tabulkově“ stanoveného základu.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

V oblasti dalších příplatků jsme zaznamenali pouze ojedinělý postřeh ke stanovování výše příplatku za vedení, kterou daná osoba vnímá jako netransparentní a navrhuje jasně stupňovat výši tohoto příplatku podle počtu podřízených dané/ho vedoucí/ho zaměstnance/kyně.

Mimořádné odměny

Odměňování probíhá v různých sekcích různě, v průběhu auditu jsme zaznamenali zkušenosti s kvartálními, pololetními i zcela nepravidelnými odměnami. Odměna může být přidělena za práci, která je nad rámec práce definované pro dané pracovní/služební místo.

Systém funguje tak, že náměstek/náměstkyně rozdělí určitou částku na příslušné odbory, ředitel/ředitelka ji dále rozdělí mezi oddělení a představení již rozdělují odměny mezi své podřízené. Systém rozdělování odměn je značně netransparentní. Zaměstnancům a zaměstnankyním není jasné, podle jakého klíče jsou peníze rozdělovány. Na některých odborech si vedoucí zaměstnanci/kyně rozhodují o výši svých odměn sami, což se jeví jako velmi problematické. Během šetření byly zmíněny případy, kdy si peníze na odměny ponechali nadřízení a peníze již neposlali dále. Neexistuje kontrolní mechanismus, který by na ministerstvu zajišťoval, že peníze jsou rozdělovány spravedlivě a transparentně. Nejedná se o to, aby každý dostal stejnou odměnu, neboť pracovní náplně a výkonnost se liší, je však třeba, aby bylo zřejmé, proč byly odměny rozděleny daným způsobem a aby výše odměn



neodvisela od toho, jak jsou daní nadřizení spravedliví a jak sympatizují s jednotlivými podřízenými. Nebude-li existovat jasný a transparentní systém udělování odměn, může docházet k tomu, že budou někteří zvýhodňováni a někteří naopak.

V oblasti mimořádných odměn došlo také v ojedinělých případech k tomu, že nebyla vyplacena prémie k životnímu jubileu a k dovršení určitého počtu let u zaměstnavatele. Tyto ojedinělé případy vznikly spíše nepříznivým souběhem okolností, je však třeba na ně brát zvláštní zřetel, neboť jsou dotčenými zaměstnanými vnímány velmi negativně, nespravedlivě a v konečném důsledku podřývají motivovanost k práci a loajalitu k zaměstnavateli.

Doporučení:

- Podpořit platovou transparentnost, jasně komunikovat z jakých složek se plat skládá a čím je určena jejich výše.
- vést statistiku výše platů, která je popsána v bodě IV. Priorit agendy rovných příležitostí v roce 2018. Statistika by se měla týkat výše základního platu, osobního příplatku i výše odměn a měla by být rozdělena podle pohlaví.
- Zavést pravidelné setkávání představených k diskusi nad způsobem hodnocení a odměňování svých podřízených a předávání zkušeností.
- Vytvořit pravidla odměňování a pravidelně kontrolovat způsob odměňování, aby byla zajištěna transparentnost. Kontrolním orgánem mohou být odbory. Zajistit pravidelné vyhodnocování přidělování odměn.
- Účast v pilotním testování nástrojem pro analýzu rovnosti v odměňování Logib – může odhalit skryté nerovnosti spočívající například v koncentraci žen na služebních/pracovních místech zařazených do nižších platových tříd.
- Pokračovat ve sledování a vyrovnávání výše platů za práci stejné hodnoty tak, aby např. zaměstnanci a zaměstnankyně v pracovním poměru za výkon práce stejné hodnoty nebyly odměňováni hůře než kolegové a kolegyně ve služebním poměru.

Rozvázání pracovního poměru

Tato část se zabývá ukončením pracovního poměru a odchodem zaměstnanců a zaměstnankyň jak pod zákonem o státní službě, tak spadající pod zákoník práce. Oboje je legislativně ošetřeno a mělo by zabraňovat diskriminaci i v této oblasti pracovního života. Férově nastavený proces propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň je vizitkou ministerstva, které nediskriminuje a vyznává rovné příležitosti. Zároveň jasné nastavení a transparentnost tohoto systému napomáhá udržet přátelskou atmosféru na pracovišti a předchází případným nesrovnalostem a šíření kuloárních informací.

V období posledních pěti let nečelilo ministerstvo žádnému velkému propouštění. Fluktuace, která se děje, je spojená především s odchody a příchody lidí, jež souvisí se změnami v řídicích pozicích *“Jeden člověk odejde a vezme si s sebou ty svoje lidi zas dál.”* Velké reorganizace jako řešení případných nepohodlných osob ve vedení však neprobíhají, i s ohledem na ZSS není úplně jednoduchá politika redukce konkrétních služebních míst. To je rozhodně pozitivní působení ZSS.

Avšak i v oblasti propouštění a rozvazování pracovního/služebního poměru se naráží na dvojakost danou pracovním-právním ukotvením, resp. služebním zákonem. Pokud se jedná o státní zaměstnance a zaměstnankyně, je sdílená obecná představa o jejich faktické neodvolatelnosti. To však může do velké míry vyvolávat negativní jevy na pracovišti, dále nemusí vést ke zvyšování kvality pracovního výkonu a dlouhodobě může podrážet i výkon



celého oddělení. A zároveň premisa o nepropustitelnosti neplatí, pokud se jedná o pracovní vztah regulovaný zákoníkem práce.

Možnost rozvázání služebního poměru je vázána na nutnost vykázat dvakrát za sebou negativní služební hodnocení a tuto skutečnost prokázat tak, aby nebylo možné ji rozporovat: tj. byla dostatečně zdokumentovaná, okomentovaná a transparentní. Možnosti odvolání jsou regulovány správním řádem a v tomto ohledu se opět projevuje nepružnost ovlivněná především délkou správního řízení. To má dopad na možnost rychle a adekvátně reagovat na špatně a nekvalitně odváděnou práci, která by měla být podkladem pro odchod zaměstnaného/zaměstnané.

V ideálním případě by měla být nekvalitní práce odhalena v rámci 6 měsíční zkušební doby dané služebním zákonem. Rozloučit se se zaměstnancem/zaměstnankyní tak lze velmi jednoduchou cestou.

Pokud se jedná o situaci problémových zaměstnanců a zaměstnankyň, je obtížná. Prohřešky a porušení pracovní kázně se řeší, lze poslat vytýkácí dopis, případně existuje možnost zahájení kárného řízení. To však mnohdy neshledá ani důvod k tomu, aby se kárné řízení zahájilo. V tom případě je obtížné dále situaci řešit a klade se tak velká odpovědnost na rozvoj řídicích a personalistických kompetencí jednotlivých představených, kteří musí hledat cestu, jak s problémovými zaměstnanci/kyněmi dále pracovat. Žádná metodická podpora však v rámci úřadu nefunguje.

Pokud se jedná o genderovou linii, diskriminační důvody propouštění nebyly shledány. Nicméně systematicky se statistiky odcházení/propouštění dle pohlaví nevedou, sběr důvodů odchodu se neexistuje, resp. exit interview fungují spíše neformálně dle vlastního nastavení konkrétních představených, které toto téma zajímá. Jedná se však opět o agendu, která je vykonávána v rámci jejich představených pozic, přičemž opět facilitace tohoto procesu není nastavena.

Doporučení:

- Vytvořit podpurný facilitační systém pro zvyšování kompetencí představených v rámci práce s "problémovými" zaměstnanci a zaměstnankyněmi.
- Systematicky sledovat a monitorovat odchody zaměstnanců a zaměstnankyň - statisticky sledovat četnost a důvody dle pohlaví.
- V případě možnosti zavést exit interview či standardizovaný výstupní dotazník, resp. je doporučovat jako podklad pro sběr statistických informací k odchodům. Otázky na diskriminaci, obtěžování a šikanu mít standardně v baterii otázek. Následně informace získané statisticky zpracovávat dle pohlaví, sledovat fluktuaci a sbírat zpětnou vazbu pro rozvoj dále.
- S ohledem na možnosti poměrně lehkých přechodů státních zaměstnanců a zaměstnankyň mezi jednotlivými správními úřady je možné zvážit i podporu outplacementu (resp. facilitace odchodů v rámci přihlášení se do dalších výběrových řízení v rámci státní/veřejné správy).

Age management

Tato kapitola se zabývá otázkou age managementu a věkové diverzity. Age management je způsob řízení s ohledem na věk zaměstnaných, který zohledňuje průběh životních fází člověka ve vztahu k práci a přihlíží k jeho měnícím se potřebám (zdraví, kompetence, ale i hodnoty, postoje a motivace). Seniorita se stává uznávanou a oceňovanou kvalitou, stejně jako vzhled služebně mladších zaměstnanců na různé pracovní otázky. Age management klade důraz na kvalitu výstupů a přínosů člověka v jednotlivých fázích životního cyklu, tj.



stejně mladých, jako starších zaměstnanců a zaměstnankyň. Současně je kladen důraz na potřebu a nutnost dosáhnout stabilní základny zkušených zaměstnanců/kyň z vlastních zdrojů a dlouhodobě je udržet a kultivovat. Právě zaměstnanci a zaměstnankyně vyššího věku disponují cennými zkušenostmi a znalostmi, které organizace ztrácí ve chvíli, kdy nevychází vstříc jejich specifickým potřebám v soukromém životě.

V tomto ohledu je cítit velký potenciál pro rozvoj age managementu ve státní správě, která je obvykle vnímána jako zaměstnavatel, který z důvodu věku nediskriminuje a je vstřícný k zaměstnávání ve starším věku. Ostatně i systém seniority v rámci platových stupňů, či odměny při pracovních a věkových výročí, může být motivační pro starší zaměstnance a zaměstnankyně. Může tak vést k větší tendenci usilovat o pozice ve státní a veřejné správě.

Na druhou stranu statistiky ukazují, že ministerstvo se potýká především s nedostatkem mladých lidí pod 25 let. Jejich zastoupení v zaměstnanecké populaci je nízké: tvoří pouze 1,65 %. Zastoupení mladých žen je přitom vyšší - 2,3 % z celkového počtu žen na ministerstvu je v kategorii do 25 let. To je především dáno požadavky na splnění kvalifikace a vysokoškolského vzdělání, které právě okolo 25 roku věku bývá teprve naplňováno. Nicméně to také může naznačovat, že v oblasti náboru není ministerstvo příliš silné pro přilákání absolventů a absolventek. Přitom ministerstva nejsou pro mladé lidi neatraktivní zaměstnavatel. Ba právě naopak.¹

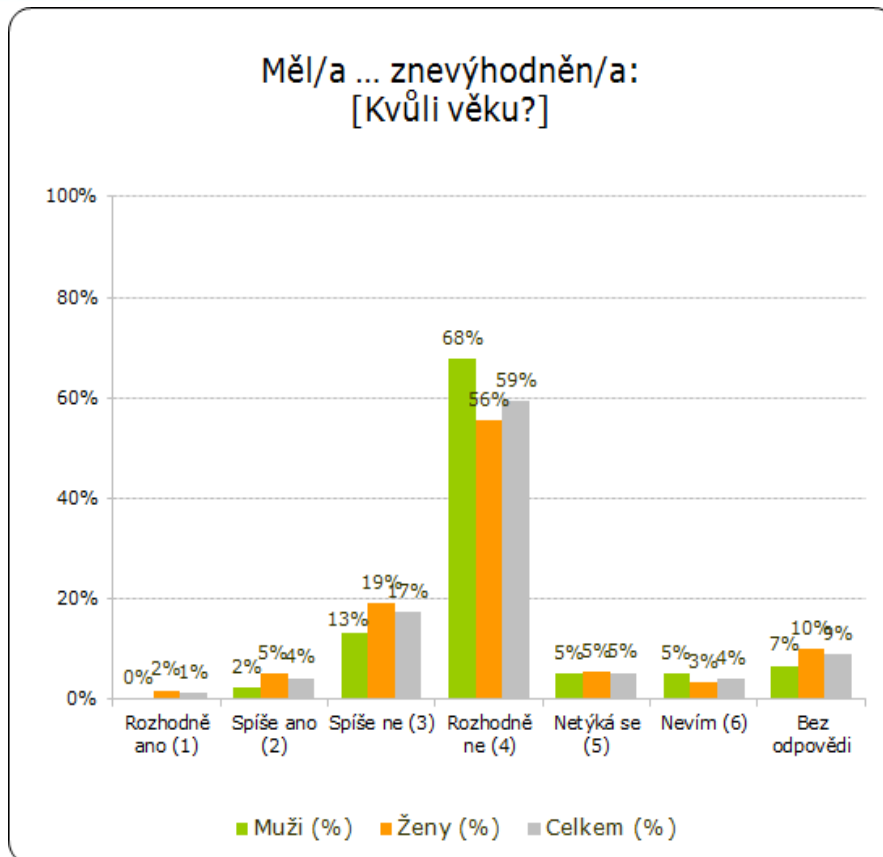
Pokud se týká druhého pólu zaměstnaných nad 50 let, lze zde vidět opačnou tendenci. Žen i mužů je okolo 28 % ve věku nad 50 let. To je poměrně silná skupina, zvláště pokud ještě připočteme skupinu pracujících v důchodovém věku: 8,5 % žen a 6 % ze všech zaměstnaných mužů jsou v důchodovém věku. Celkem se tedy jedná o 36 % celé zaměstnanecké populace.

Obecně diverzita i z hlediska věku je zmiňována jako pozitivní trend, který může týmy obohatit - ať již s ohledem na věkový cyklus spojený s relativním mládím a odchody na MD/RD, nebo i rozšiřování znalostí, dovedností, sociálních vazeb v souvislosti s dlouhou pracovní historií u zaměstnavatele, či kombinace zkušenosti, elánu a zároveň určité nedůvěřivosti ke změnám.

Přesto z dotazníkového šetření plyne, že 5 % respondentů mělo pocit, že byli znevýhodněni kvůli věku. Zároveň se ukazuje, že citlivost ke znevýhodnění je větší u žen, které se přiklání k variantě rozhodně ano a spíše ano celkem v 7 % případů. Přitom je zmiňováno, že "věk bývá často kritériem znevýhodnění - a to ať již je vysoký, nebo nízký".

Měl/a jste někdy na MMR pocit, že jste znevýhodněn/a kvůli věku?

¹ Viz např. průzkum kariérních preferencí vysokoškoláků společnosti Universum 2016.



Zdroj: Výzkumná zpráva Sociores

Celkově lze shrnout, že ač 64 % populace je ve věku do 50 let, bude tato populace také stárnout. I tak je podstatná část zaměstnaných v současnosti v důchodovém věku, a přesto že délka spolupráce je ZSS limitována do 70 let, využívání potenciálu starších osob (i s ohledem na aktuální situaci na trhu práce) se velmi pravděpodobně bude muset intenzivně prohlubovat.

V tomto smyslu je překvapivé, že žádná aktivní politika stárnutí, age management, se na MMR netematizuje. Výzev spojených se stárnutím populace si jsou vědomi jednotlivci a převážně to jsou ti, kteří situaci odchodu do důchodu řeší a přemýšlejí o ztrátě know-how úřadu jako takového. To je umocněno ještě málo využívanými tématy řízení znalostní výměny, potenciálu mentoringu a především obtížně vyjednatelného překryvu v rámci předávání agendy při odchodech do důchodu (např. prostřednictvím DPP a DPČ).

Doporučení:

- Zvážit rozpracování agendy age managementu do ucelené strategie. Případně alespoň možnosti implementace alespoň prvků age managementu, a to např. s ohledem na zaměření na podporu zdraví, ergonomii pracovního místa apod.
- Pracovat s knowledge managementem s ohledem na věk a gender, využít možnosti mentoringu a předávání historické paměti úřadu dále, včetně podpory sociálních vazeb a kontaktů mezi zaměstnanými. Nespoléhat pouze na neformální, často genderově podmíněné, ochoty zaměstnankyň (případně zaměstnanců) sdílet své znalosti nad rámec pracovních povinností.
- V tomto smyslu pracovat s dohodami konaných mimo pracovní poměr a tak získat možnost flexibility pro zajištění překryvu odcházejících a nově příchozích zaměstnanců/zaměstnankyň.



- Zohlednit dlouhodobý horizont spolupráce v rámci plánování lidských zdrojů, zaměřit se mimo jiné na věkovou diverzitu v náboru (mladších ročníků, absolventů a absolventek, stejně tak jako generace v produktivním věku).
- Na podporu práce při důchodu, zvyšování flexibility, využít dohody konané mimo pracovní poměr ale i další flexibilní formy práce, které jsou úřadem umožňovány.

Organizační kultura a pracovní prostředí

Tato část se věnuje kultuře organizace a pracovního prostředí. Kultura organizace je základem pro vzájemný přístup zaměstnanců a zaměstnankyň k sobě navzájem, k jejich nadřízeným a podřízeným. Audit se věnoval zejména přístupu zaměstnanců a zaměstnankyň k uplatňování principu rovných příležitostí a rizik týkajících se diskriminačního chování či šikany. Zároveň i samotná organizace prostor může mít genderový přesah a často jej má.

Organizační kultura

Ministerstvo jako takové je úřad, který podléhá jasné hierarchii a do velké míry je stmeleno ukotvenou agendou, jasně danými lhůtami, nastavenými procesy a systémy. To je na jednu stranu pozitivní, na druhou stranu může vést k obtížím ve chvíli, kdy je nutné flexibilně a rychle reagovat, či do zvyklostních procesů nastupuje nový prvek. Tak tomu bylo i s nově přichozí agendou ZSS a nutností ji ukotvit v organizaci jako takové. Hlavními cíli ZSS byla mimo jiné vyšší transparence a nastavení personálních procesů v rámci státní služby. To se do velké míry povedlo, nicméně praxe ukazuje obtíže při každodenní realizaci - tak jak na ně odkazují jednotlivé kapitoly.

Z organizačního hlediska pak vyvstává otázka po vytvoření několika kanálů, kterými je personalistická práce vedena: kromě personálního odboru, který převážně administrativně zpracovává danou agendu, se s ohledem na ZSS ukotvuje i role státní tajemnice. Ta je v případě MMR velmi proaktivní např. při přípravě a organizaci služebního hodnocení, či s ohledem na rovné odměňování žen a mužů. Co se týká přesahu do genderové rovnosti, pak kromě jejich aktivit je nutné zmínit i institucionálně zřízenou pozici Koordinátorky rovných příležitostí (Gender focal point), do jejíž agendy obecně téma také spadá. A v konečném důsledku se nesmí zapomínat i na jednotlivé představené, v jejichž každodenní náplni je přítomna agenda řízení lidských zdrojů.

Atmosféra na MMR

Pokud se jedná o atmosféru, která panuje na MMR, je těžké shrnout a generalizovat. Záleží na jednotlivých sekcích/odborech/odděleních, přičemž nejsilnější témata, která napříč rezonují, jsou zadávání termínů, byrokratizace celého procesu, často je zmiňován stres, časové vytížení. Pokud navíc synergicky působí personální poddimenzování oddělení a obtížný nábor, negativní naladění se ještě více posiluje.

Případy pracovního vyhoření (burn-out) se na ministerstvu dějí a existují jednotlivé zkušenosti s jejich řešením a vstřícnosti při řešení (nabídka volna, zprostředkování psychologické pomoci), ale i odmítnutí pomoci a i zpochybnění, že by si v rámci velikosti ministerstva vůbec někdo tohoto fenoménu všiml.

Na druhou stranu však jako pozitiva byla zmiňována dobrá atmosféra založená na osobních vztazích, a to zvláště mezi nestory a nestorkami ministerstva. Také velmi pomáhá určení kontaktní osoby z jiných odborů, přičemž odborná komunikace je pak velmi usnadněna. Pokud se lidé znají a propojují se oddělení a odbory, panuje větší ochota spolupracovat,



sdílet informace, vzájemně si radit. Navíc lze identifikovat i několikero příklady dobré praxe, kdy se systematicky pracuje s týmovou sounáležitostí, rozvíjí se i neformální vztahy.

Nicméně pozitiva v komunikaci byla také často zmiňována: *“U nás je atmosféra super. Když mne nadřízená prosí o práci a pak děkuje, tak to je super.”* Individuální přístup, slušné jednání a vzájemná vstřícnost převažují.

Do oblasti atmosféry jsme se rozhodli přiřadit i jazykovou složku, která ovlivňuje prostředí MMR. Z jazykového hlediska je nutné upozornit na časté používání generického maskulina. Objevuje se jak v interních dokumentech a na intranetu (označení zaměstnanci pro muže i ženy), tak v dalších komunikačních prostředcích. Typickým příkladem použití je označení pracovních pozic. U některých oznámení o výběrových řízeních jsou názvy pozic uváděny v obou tvarech, například metodik/metodička nebo administrátor/administrátorka. Tato praxe však není konzistentní, zejména u typicky mužských pozic se lze setkat s tvarem pozice výhradně v mužském rodě - správce objektu a stavební technik.

Pracovní prostředí

Fyzické prostředí na MMR je dáno jeho umístěním do historické budovy v centru Prahy. Tím pádem je poměrně jasně daná dispozice, která je charakterizovaná dlouhými osvětlenými chodbami s více - či méně - uzavřenými dveřmi vedoucími do jednotlivých kanceláří. Na tyto fyzické podmínky pracovního prostředí, ač se nezdá, mohou být nabalena další témata jako např. vnímání úřadu jako dynamického/statického, pocit bezpečí a orientace, komunikace.

Co se týče komunikace, fakticky se v daném prostoru projevuje politika otevřených dveří. *“Záleží na osobnosti nadřízeného. Jsem jedna z mála, které mají otevřené dveře - a to naprosto vědomě, protože je těžké překonat bariéru zavřených dveří. Vždy mi přišlo jako strašné.”* Fyzické překážky pro otevření komunikace je nutné reflektovat. Jsou totiž ještě zhuťněny např. fyzickými bariérami spojenými s detašovanými pracovišti a následně funkčností elektronického vstupního systému. I prakticky se vytváří rozdělení a oddělení jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň a k otevřené komunikaci a spolupráci to příliš nepomáhá.

Pokud se týká sociálního zázemí, prostory toalet a sociálního zařízení jsou opraveny, nicméně kapacitně mohou být problémem. *“Považuji za diskriminaci, že u nás na patře je pouze jedna toaleta pro muže! Na jiném patře je situace obrácená, je jich prostě omezený počet.”*

Zázemí obecně je bolavým tématem. Na jednu stranu byla oceňována kolárna, která umožňuje podporovat aktivní způsob života v rámci sedavé práce, na druhou stranu mnohými zaměstnanými bylo zmiňováno, že bohužel vznikla z bufetu - který by však rádi zachovali. Automaty na bagetu a kávu bohužel tento komfort nenahradí.

Sedavá forma zaměstnání a fyzické podmínky v jednotlivých kancelářích byly též zmiňovány. Možnost konzultací a pracovních návštěv je v některých podmínkách obtížně realizovatelná - a řešením by mohl být sdílený prostor pro kantýnu v AVI.

Doporučení:

- Pro dobrou spolupráci mezi sekcemi a všemi úředníky a úřednicemi je dobré tyto bariéry odbourávat.
- Zvážit znovu zavedení kantýny v prostorách AVI a případně i prostředí pro možnost se najíst, občerstvit, případně u kávy vyřídit pracovní jednání s notebookem.
- Zvyšovat citlivost představených k negativním jevům na pracovišti, včetně prevence syndromu vyhoření - a zvyšování kompetencí představených v oblasti



práce s lidmi, definovat možnosti hledání pomoci v linii hierarchické, v linii personální a případně mimo tuto linii přímou cestou u konkrétní osoby, např. u paní státní tajemnice.

Společenská odpovědnost

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

Společenská odpovědnost na ministerstvech nebývá koncepčně řešena a ani na MMR tomu není jinak. Obecně je zákonem podpořeno především zaměstnávání zdravotně znevýhodněných, jako určitá forma společenské zodpovědnosti. MMR neplní povinný limit, zaměstnány jsou pouze 4 ženy a 4 muži jako znevýhodněné osoby. MMR z tohoto důvodu využívá kompenzaci v podobě náhradního plnění. Pracovní místa znevýhodněných osob podléhají systemizaci a tak je mnohdy obtížné jít více cestou společenské odpovědnosti a zaměstnanosti obtížně zaměstnatelných osob s nízkým vzděláním, či některými omezenými kompetencemi: zaměstnat pouze na pomocné práce spíše s důrazem na rozvoj konkrétního člověka a jeho pracovních kompetencí.

Nicméně příklady dobré praxe i v této oblasti existují, hendikepovaní lidé dosahují vysokoškolských titulů a splňují potřebné kvalifikační podmínky. Ministerstvo je pak schopno poskytnout kompenzační pomůcky, které ulehčí začlenění (např. braillovo písmo, hlasový vstup apod.).

Společenská odpovědnost vůči životnímu prostředí je spíše v rámci obecného úzu a nastavení na možnost třídění odpadů. Jak ale dochází k dodržování třídění, je na jednotlivých zaměstnancích a zaměstnankyních. Monitoring a vyhodnocování např. zeleného zpracování, či systematického šetření zdroji však veden není.

Individuální aktivity však obecně v této oblasti nenaráží na podporu - propojování s veřejností, organizování prohlídky ministerstva pro děti ze základní školy byly vždy aktivity jednotlivců, které byly jen málo kdy oceňovány. Účast zaměstnanců na charitativních akcích není zatím nijak uchopena, jejich účast na veřejných akcích je opět dána dle individuálního aktivismu. Např. akce Do práce na kole však měla pozitivní dopad i na zřízení kolárny v hlavní budově.

Doporučení:

- I orgány státní správy mají možnosti, jak podporovat společenskou odpovědnost - od stanovení tohoto kritéria do veřejných zakázek, až po aktivní proklamace tohoto tématu.
- Individuální aktivismus by měl být využit i pro dobré PR úřadu jako zaměstnavatele. Stojí za to aktéry a aktérky ocenit a v jejich aktivitě podpořit - např. organizování prohlídky ministerstva pro ZŠ může mít velmi pozitivní dopad do budoucna v rámci vytvoření dobrého obrazu zaměstnavatele.
- Účast na charitativních akcích může být podpořena interními kanály - existují příklady sdílení informací o veřejných sbírkách (podporu pro neziskové organizace, sbírky na pomoc obětem humanitárních katastrof, válečných konfliktů apod.).
- V případě již existujících aktivit se pokusit o monitoring jejich úspěšnosti a jejich případného přesahu do genderové rovnosti (zvažovat např. otázky: podílí se všichni, je všem aktivita dostupná, kdo z aktivity profituje a jaké má genderové dopady?).



Souhrn doporučení

V této části jsou shrnuta jednotlivá doporučení dle struktury Závěrečné zprávy Auditů rovných příležitostí na MMR. Záleží na samotném MMR, která doporučení zařadí mezi své priority pro realizaci.

Nábor

- Zveřejňovat inzerci i mimo běžné nástroje MMR. Aktivitu monitorovat, vyhodnotit úspěšnost, případně v ní pokračovat.
- Otázky kladené v průběhu přijímacího řízení rozvolnit. Ptát se především s cílem vybrat nejvhodnějšího žadatele/žadatelky, informovat je kvalitně o konkrétním služebním/pracovním místě a získat dostatečné informace o nich.
- Personální odbor by na základě životopisů měl žadatelům/žadatelkám alespoň orientačně spočítat tarifní složku platu a informaci o průměrné výši osobního příplatku, případně i o pravidlech nároku na odměny. Dále také o termínech výplaty odměn či úpravách osobního příplatku. Tyto informace je potřeba žadatelům/žadatelkám předat v průběhu výběrového řízení.
- Téma diverzifikovaných týmů a řízení diverzity nabízet v rámci dalšího vzdělávání zaměstnanců/kyň na MMR. Z rozhovorů i fokusních skupin vyznívalo, že vždy je zájem přijímat více mužů (méně zastoupené skupiny). Do inzerce lze dávat větu: Muži vítáni či obdobný ekvivalent, může přilákat pozornost, není diskriminační.
- Pracovat s polem nepřijatých, jestliže umožňuje právní úprava od žadatelů/žadatelek, kteří nebyli vybráni jako nejvhodnější, získat souhlas a zařadit je do poolu potenciálních žadatelů/žadatelek.

Kariérní růst

- Zaměřit se více na možnosti kariérního rozvoje v rámci personálních procesů a strategií, uvažovat o horizontálním rozvoji, individuální vzdělávací plán více zaměřit i na kariérní rozvoj zaměstnance/kyně.
- Způsoby práce v oblasti kariérního rozvoje předávat napříč ministerstvem, aby nedocházelo k tomu, že v některých odborech je situace výrazně vstřícnější než v jiných odborech.
- Při změnách pracovního zařazení doporučujeme lepší komunikaci se zaměstnanými, vysvětlování, ke změnám přistupovat pouze jsou-li nevyhnutelné.
- Ženám na MD/RD umožňovat návrat na pracovní místo, ze kterého odcházely, informovat je o strategiích práce MMR s osobami na MD/RD.
- Pracovat jednotně se zástupci na úrovni ředitelů a představených napříč MMR. Definovat jejich kompetence, role, způsoby a výši ohodnocení.

Vzdělávání

- Umožnit systematické vzdělávání zaměstnancům/kyním na DPP/DPČ a MD/RD. Nabídku vzdělávacích akcí zpřístupnit těmto osobám tak, aby měly dostatek příležitostí se odborně i osobně rozvíjet.
- Sjednotit nárok na počet absolvovaných vzdělávacích akcí za rok.
- V případě, že vedoucí zaměstnanec/kyně neumožní určité školení a podřízený či podřízená o něj mají přesto zájem a jsou přesvědčeni, že by školení mohlo pozitivně přispět k zefektivnění jejich práce, umožnit jim odvolat se k řediteli odboru. Či zavést jakýkoli jiný obdobný mechanismus proti možné diskriminaci a nerovnému zacházení.



- Řešit dlouhodobou pracovní zátěž u těch zaměstnanců/kyň, kterým tato zátěž opakovaně znemožňuje účast na vzdělávacích akcích. Pravidelně v rámci hodnocení vyhodnocovat u každého zaměstnance/kyně, zda pracovní úkoly v dlouhodobém časovém horizontu neznemožňují jeho/její osobní a odborný růst.
- Hodnocení vzdělávacích akcí ze strany účastníků/ic rozšířit i na jazykové kurzy. Na základě zpětné vazby přizpůsobit nabídku kurzů, jejich úroveň (pokročilost) a obsah.
- Využívat interních odborných kapacit při vzdělávání zaměstnanců/kyň zejména v oblasti měkkých dovedností, s důrazem na znalost státní správy a funkčních mechanismů úřadu.
- Sledovat dlouhodobé směřování vzdělávání a osobní i odborný rozvoj zaměstnance/kyně, do nabídky zařadit ucelené, semestrální kurzy.

Komunikace

- Nastavit pravidla komunikace mezi odbory, vytvořit mapy komunikace a povinnosti na všech stranách, aby nedocházelo k odmítnutí odpovědi či k liknavosti. S nově nastavenými procesy seznámit vedoucí zaměstnance/kyně.
- Nastavit procesy komunikace, zvážit pravidelná setkávání týmů, podpořit vedoucí zaměstnance/kyně k co nejotevřenější komunikaci s podřízenými i nadřízenými, podpořit vedoucí zaměstnance/kyně ke sdílení dobré praxe v oblasti komunikace mezi jednotlivými odbory
- Zvážit zavedení pravidelných setkávání týmů v rámci odborů a oddělení, sdílet důležité informace, poskytovat prostor podřízeným pro jejich vyjádření k pracovním záležitostem.

Hodnocení

- Přebrat dobré praxe z firemní sféry a pokusit se inovovat a obohatit formální hodnotící proces na MMR dle služebního zákona o tyto prvky: školení vybraných vedoucích zaměstnanců/kyní, nastavení inovace/rozšíření v oblasti hodnocení, a následné předání zkušeností o aplikaci nových metod ostatním vedoucím zaměstnancům/kyním,
- Slabinou hodnotícího procesu je skutečnost, že nelze vyloučit subjektivní prvek hodnotitele. Kvalitním školením a nastavením procesu se může této záležitosti předejít.
- Součástí hodnocení by měl být vždy prostor pro poskytnutí zpětné vazby nadřízeným.

Diskriminace, šikana a sexuální obtěžování

- Do vzdělávání zahrnout explicitně problematiku rovných příležitostí, genderové (ne)rovnosti, diskriminace, sladování osobního a pracovního života, sexuálního obtěžování apod.
- Intenzivněji komunikovat aktivity zaměstnavatele proti diskriminaci ve vztahu k zaměstnaným. Je např. možné zpracovat standardizovaný postup řešení případů diskriminace, šikanování, mobbingu či (sexuálního) obtěžování.
- Zavést anonymní způsob oznamování diskriminačního jednání, šikany či jakéhokoliv jiného protiprávního jednání, například zřídit anonymní telefonní linku či alespoň přemístit schránku pro podávání podnětů tak, aby nevzbuzovala dojem, že je pod přímým dohledem monitorovacích kamer.

Rovné odměňování



- Podpořit platovou transparentnost, jasně komunikovat z jakých složek se plat skládá a čím je určena jejich výše.
- vést statistiku výše platů, která je popsána v bodě IV. Priorit agendy rovných příležitostí v roce 2018. Statistika by se měla týkat výše základního platu, osobního příplatku i výše odměn a měla by být rozdělena podle pohlaví.
- Zavést pravidelné setkávání vedoucích zaměstnanců/kyň k diskusi nad způsobem hodnocení a odměňování svých podřízených a předávání zkušeností.
- Vytvořit pravidla odměňování a pravidelně kontrolovat způsob odměňování, aby byla zajištěna transparentnost. Kontrolním orgánem mohou být odbory. Zajistit pravidelné vyhodnocování přidělování odměn.
- Účast v pilotním testování nástrojem pro analýzu rovnosti v odměňování Logib – může odhalit skryté nerovnosti spočívající například v koncentraci žen na služebních/pracovních místech zařazených do nižších platových tříd.
- Pokračovat ve sledování a vyrovnávání výše platů za práci stejné hodnoty tak, aby např. zaměstnanci a zaměstnankyně v pracovním poměru za výkon práce stejné hodnoty nebyly odměňovány hůře než kolegové a kolegyně ve služebním poměru.

Rozvázání pracovního poměru

- Vytvořit podpůrný facilitační systém pro zvyšování kompetencí představených v rámci práce s "problémovými" zaměstnanci a zaměstnankyněmi.
- Systematicky sledovat a monitorovat odchody zaměstnanců a zaměstnankyň - statisticky sledovat četnost a důvody dle pohlaví.
- V případě možnosti zavést exit interview či standardizovaný výstupní dotazník, resp. je doporučovat jako podklad pro sběr statistických informací k odchodům. Otázky na diskriminaci, obtěžování a šikanu mít standardně v baterii otázek. Následně informace získané statisticky zpracovávat dle pohlaví, sledovat fluktuaci a sbírat zpětnou vazbu pro rozvoj dále.
- S ohledem na možnosti poměrně lehkých přechodů státních zaměstnanců a zaměstnankyň mezi jednotlivými správními úřady je možné zvážit i podporu outplacementu (resp. facilitace odchodů v rámci přihlášení se do dalších výběrových řízení v rámci státní/veřejné správy).

Age management

- Zvážit rozpracování agendy age managementu do ucelené strategie. Případně alespoň možnosti implementace alespoň prvků age managementu, a to např. s ohledem na zaměření na podporu zdraví, ergonomii pracovního místa apod.
- Pracovat s knowledge managementem s ohledem na věk a gender, využít možnosti mentoringu a předávání historické paměti úřadu dále, včetně podpory sociálních vazeb a kontaktů mezi zaměstnanými. Nespoléhat pouze na neformální, často genderově podmíněné, ochoty zaměstnankyň (případně zaměstnanců) sdílet své znalosti nad rámec pracovních povinností.
- V tomto smyslu pracovat s dohodami konaných mimo pracovní poměr a tak získat možnost flexibility pro zajištění překryvu odcházejících a nově příchozích zaměstnanců/zaměstnankyň.
- Zohlednit dlouhodobý horizont spolupráce v rámci plánování lidských zdrojů, zaměřit se mimo jiné na věkovou diverzitu v náboru (mladších ročníků, absolventů a absolventek, stejně tak jako generace v produktivním věku).
- Na podporu práce při důchodu, zvyšování flexibility, využít dohody konané mimo pracovní poměr ale i další flexibilní formy práce, které jsou úřadem umožňovány.



Organizační kultura a pracovní prostředí

- Pro dobrou spolupráci mezi sekcemi a všemi úředníky a úřednicemi je dobré tyto bariéry odbourávat.
- Zvážit znovu zavedení kantýny v prostorách AVI a případně i prostředí pro možnost se najíst, občerstvit, případně u kávy vyřídit pracovní jednání s notebookem.
- Zvyšovat citlivost představených k negativním jevům na pracovišti, včetně prevence syndromu vyhoření - a zvyšování kompetencí představených v oblasti práce s lidmi, definovat možnosti hledání pomoci v linii hierarchické, v linii personální a případně mimo tuto linii přímou cestou u konkrétní osoby, např. u paní státní tajemnice.

Společenská odpovědnost

- I orgány státní správy mají možnosti, jak podporovat společenskou odpovědnost - od stanovení tohoto kritéria do veřejných zakázek, až po aktivní proklamace tohoto tématu.
- Individuální aktivismus by měl být využit i pro dobré PR úřadu jako zaměstnavatele. Stojí za to aktéry a aktérky ocenit a v jejich aktivitě podpořit - např. organizování prohlídky ministerstva pro ZŠ může mít velmi pozitivní dopad do budoucna v rámci vytvoření dobrého obrazu zaměstnavatele.
- Účast na charitativních akcích může být podpořena interními kanály - existují příklady sdílení informací o veřejných sbírkách (podporu pro neziskové organizace, sbírky na pomoc obětem humanitárních katastrof, válečných konfliktů apod.).
- V případě již existujících aktivit se pokusit o monitoring jejich úspěšnosti a jejich případného přesahu do genderové rovnosti (zvažovat např. otázky: podílí se všichni, je všem aktivita dostupná, kdo z aktivity profituje a jaké má genderové dopady?).