



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost

GENDER Consulting, s.r.o.  
U Říčanky 1108/15  
104 00 Praha 10 – Uhřetěves  
IČO 24251844  
Telefon +420 607 782 535  
Telefon +420 602 524 302  
Email: info@genderconsulting.cz  
www.genderconsulting.cz

GENDER CONSULTING

## ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA Z GENDEROVÉHO AUDITU

KANCELÁŘ VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV  
se sídlem: Údolní 39, Brno  
IČ: 70836981



**Veřejný ochránce práv**  
OMBUDSMAN

Vypracovala: Mgr. Jana Černoušková, GENDER Consulting, s.r.o.  
Oponentura: Mgr. Kateřina Kaňoková, GENDER Consulting, s.r.o.  
Realizace: únor- červen 2017

Genderový audit byl realizován v rámci projektu *Služba šitá na míru* (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0005638), jehož realizátorem je Kancelář veřejného ochránce práv. Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost

GENDER CONSULTING

# CERTIFIKÁT

KANCELÁŘ VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV

absolvovala genderový audit

genderový audit proběhl v období únor-červen 2017

GENDER Consulting, s.r.o.

uděluje KANCELÁŘI VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV

**certifikát o provedení genderového auditu**

Mgr. Jana Černoušková  
Mgr. Kateřina Kaňoková

V Praze dne 12. června 2017

GENDER Consulting, s.r.o., U Říčanky 1108/15, Praha 10, 104 00, [www.genderconsulting.cz](http://www.genderconsulting.cz)

## Obsah

---

GENDEROVÝ AUDIT KANCELÁŘE VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV .....	4
Proces oslovení, komunikace a realizace genderového auditu .....	4
Genderová analýza, zjištění a doporučení .....	6
1. Personální politika .....	7
a) Analýza personálního obsazení .....	7
b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce .....	9
c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň .....	9
d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň .....	10
e) Věková diverzita a Age management .....	11
f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň .....	12
g) Motivační strategie a zpětná vazba.....	13
2. Hodnocení a Odměňování .....	17
a) Odměňování .....	17
b) Benefitní systém .....	18
3. Slad'ování pracovního a rodinného života .....	20
a) flexibilní formy práce .....	21
b) aktivity, usnadňující kvalitnější slad'ování práce a rodiny .....	21
c)management mateřské a rodičovské dovolené.....	22
4. Kultura organizace.....	24
a) Přístup k politice rovných příležitostí.....	24
b) Systém komunikace/organizační systém.....	25
c) Genderově korektní jazyk.....	26
d)Pracovní prostředí/atmosféra.....	27
Zadání a stručný vhled do metodiky .....	29
ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI.....	32
Přílohy	
Souhrn doporučení	

# GENDEROVÝ AUDIT KANCELÁŘE VEŘEJNÉHO OCHRÁNCE PRÁV

## Proces oslovení, komunikace a realizace genderového auditu

Genderový audit byl realizován z (v) projektu Služba šitá na míru (CZ.03.1.51/0.0/0.0/15\_027/0005638). Tento projekt je financován z prostředků ESF prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost.

### **Shrnutí komunikačního a realizačního procesu:**

- GENDER Consulting s.r.o. byl osloven, aby se zúčastnil podáním nabídky na realizaci genderového auditu poptávkového řízení a doložil příslušnou dokumentaci a cenu realizace
- 27. 1. 2017 bylo oznámeno, že GENDER Consulting s.r.o. se stal vítězem, včetně dodání kontaktu pro následnou komunikaci na Mgr. Pavlínu Bádrovou
- 31. 1. 2017 došlo k podpisu smlouvy o realizaci, pro následnou komunikaci a spolupráci při zajišťování podkladů pro realizaci genderového auditu byla zadavatelem pověřena Mgr. Petra Zdražilová
- únor - červen 2017 sběr materiálů potřebných k realizaci auditu
- 6. 4. 2017 realizace rozhovorů – individuálních a 2 skupinových v sídle Kanceláře veřejného ochránce práv
- 15. 5. 2017 – 19. 5. 2017 realizováno plošné dotazníkové šetření prostřednictvím online formy dotazníků
- květen/červen realizováno oslovení zaměstnanců/kyň aktuálně na mateřské/rodičovské dovolené a telefonické rozhovory
- 12. 6. 2017 odeslání Závěrečné zprávy z realizace genderového auditu
- červen 2017 předání Závěrečné zprávy a osobní konzultace k realizaci a výsledkům genderového auditu

Při realizaci genderového auditu je nezbytně nutná vstřícná komunikace mezi realizátorem genderového auditu a organizací, kde audit probíhá. Lze konstatovat, že se Kancelář veřejného ochránce práv chovala vstřícně. Kontaktní osobou za Kancelář byla vedoucí odboru právního Mgr. Petra Zdražilová, která koordinovala přípravnou fázi a realizaci rozhovorů, dotazníkových šetření a focus group.

**Tímto děkujeme Mgr. Petře Zdražilové a všem zaměstnancům a zaměstnankyním Kanceláře veřejného ochránce práv za výbornou spolupráci.**

### **Postup u analýzy jednotlivých oblastí:**

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

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

Výsledkem procesu genderového auditování je závěrečná zpráva mapující stěžejní zjištění a návrhy opatření, a to jak z hlediska dodržování zásad genderové rovnosti, tak vzhledem ke zmapování procesů týkajících se prostředí organizace, komunikačních procesů, personálních a vzdělávacích procesů z hlediska maximálního pozitivního využití lidského kapitálu, kterým Kancelář veřejného ochránce práv disponuje.

Poslední fází je předání závěrečné zprávy z genderového auditu a prezentace stěžejních výsledků, včetně zpřesňující konzultace.

## **Genderová analýza, zjištění a doporučení**

---

Genderový audit sleduje a hodnotí dodržování zásad genderové rovnosti v auditované organizaci, a to napříč celým spektrem procesů, prezentací a aktivit konkrétní organizace.

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

Součástí genderového auditování je sledování kvality „kultury vztahů“ v auditované organizaci, která je barometrem atmosféry na pracovišti, jež do značné míry ovlivňuje efektivitu, kvalitu a pracovní výkony. V tomto ohledu je důležité „subjektivní“ hodnocení zaměstnanců/kyň a jejich pohled na zaměstnavatele, neboť je to také tento „subjektivní“ pohled, který determinuje motivaci a pocit sounáležitosti se zaměstnavatelem. Zaměstnavatel by zásadně měl velmi dobře znát názory svých zaměstnanců/kyň.

Z hlediska povahy zjišťovaných skutečností dochází také k podrobnějšímu náhledu do fungování organizace z hlediska její organizační a personální otázky – zejména co se týče pohledu zaměstnanců/kyň na procesy, kulturu a možnosti efektivně vykonávat svěřenou práci.

Všechny shora zmíněné aspekty pak tvoří ucelený pohled na aktuální fungování organizace z hlediska jejího genderově (ne)korektního přístupu a způsobu práce se zaměstnanci/kyněmi.

Sledované oblasti: personální politika, odměňování, sladění pracovního a rodinného života, kultura organizace.

## 1. Personální politika

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

Analýza personální politiky sleduje celý proces práce s lidským kapitálem auditované organizace od procesu výběru a přijímání pracovních sil, přes péči o zaměstnance/kyně až po propouštění zaměstnanců/kyň. Z hlediska genderové analýzy je vždy zkoumána personálně organizační struktura s důrazem na (ne)vyrovnané zastoupení mužů a žen v řídicích a dalších funkcích.

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

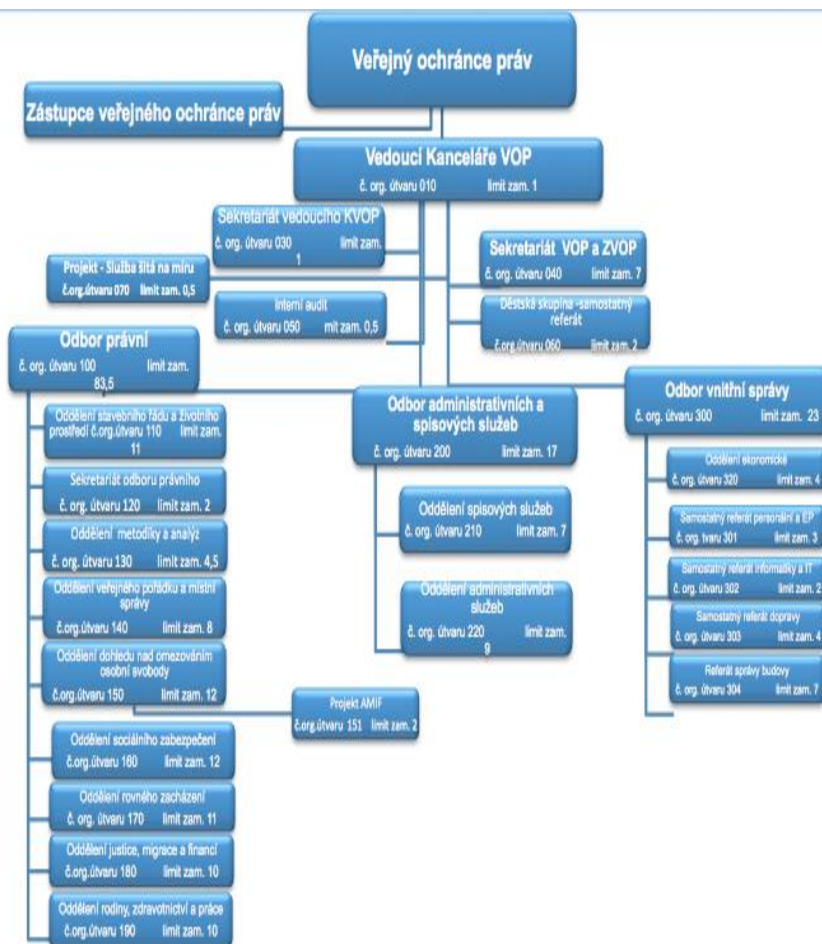
- a) Analýza personálního obsazení - vzhledem k zastoupení žen/mužů v řídicích funkcích
- b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce
- c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň
- d) Propouštění/ odchod zaměstnanců a zaměstnankyň
- e) Věková diverzita a age management
- f) Kariérní rozvoj
- g) Vzdělávání
- h) Motivační strategie a zpětná vazba

### **a) Analýza personálního obsazení**

Při hodnocení personální politiky, vazeb, současné či potencionální personální práce je vždy důležitým prvkem organizační struktura auditované organizace. Organizační struktura by měla tvořit logický rámec pro činnosti, které daná organizace zajišťuje, tak aby tyto mohly být vykonávány co nejlépe a nejefektivněji. Stejně tak je důležité vnímat potřebu vztahů mezi jednotlivými organizačními jednotkami, návaznost jejich činností, která má přesah až do procesního řízení.

O personální stav organizace a o pracovněprávních záležitostech zaměstnanců/kyň Kanceláře veřejného ochránce práv se dle Organizačního řádu stará Vedoucí kanceláře.

Organizační struktura Kanceláře veřejného ochránce práv je aktuálně definována takto:



Celkový limit zaměstnanců Kanceláře veřejného ochránce práv: 133 + 2,5 projekty, tj. celkem 135,5 zaměstnance

Účinnost od 1. 1. 2017

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

## HODNOCENÍ:

**Ano** – Kancelář veřejného ochránce práv má korektní zastoupení pohlaví na jednotlivých úrovních řízení, nebyla potvrzena záměrná vertikální ani horizontální segregace v rámci pracoviště.

## Komentář:

Kancelář veřejného ochránce práv se vyznačuje tím, že většinově jsou v rámci spektra zaměstnanců/kyň zastoupeny ženy. Ve sledovaném období se jednalo o 112 zaměstnaných



žen a 53 zaměstnaných mužů. Na vysoce kvalifikovaných pozicích právníků/právníček, které z povahy zaměstnavatele a z charakteru jeho činnosti, tvoří dominantu pozičního kmene organizace, převažují ženy.

Homogenita pracovních kolektivů přináší možná úskalí v komunikaci, vztazích a je nutné s tímto fenoménem počítat při koordinaci a řízení těchto pracovních kolektivů. Trendem moderní personální práce je diverzita ve smyslu pracovních mixů zejména s ohledem na zastoupení pohlaví/věku. Při náboru nových zaměstnanců/kyň jsou organizace často podvědomě vedeny myšlenkou „aby zaměstnanec/kyně zapadl/a“ a tendují k výběru adepta/ky, který/á naplňuje charakteristiky zaměstnance/kyně, který dané místo opustil (např. žena, určitého věku). Smyslem tohoto jednání je rychle zacelit trhlinu a do kolektivu postavit osobu, na kterou je kolektiv dle obecných charakteristik „zvyklý“, a se kterým si tedy domněle „bude rozumět“. V obecném smyslu je třeba tento princip vědomě korigovat i s ohledem na benefity, které diverzitní složení pracovních kolektivů přináší.

### **b) Proces oslovení pracovních sil/genderově korektní inzerce**

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

### **HODNOCENÍ:**

<b>Ano</b>
------------

### **Komentář:**

Monitorovaná inzerce pracovních pozic splňovala požadavky na genderově korektní inzerci, jedná se zejména o prvek neužívání generického maskulina u avizované pozice, ale i dále byla inzerce velmi podrobná, objasňující zájmy a požadavky i nabídku, kterou zaměstnavatel potenciálnímu zaměstnanci/kyni může dát. Monitorovaná inzerce byla nejen korektní, ale také vhodně reprezentovala Kancelář veřejného ochránce práv.

### **c) Proces výběru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň**

Výběr a také přijímání pracovníků/ic by měl být transparentní. V této souvislosti by měly být tyto procesy náležitě zdokumentovány a archivovány. Kritéria výběru by měla být formulována genderově korektním jazykem. Lidé, zodpovědní za nábor, by měli být

proškoleni v problematice genderové ne/rovnosti a tuto znalost pak používat i v praxi, při kontaktu s uchazeči/kami.

V praxi bývá často uplatňován výběr skrze genderové stereotypy, kdy na některé funkce/pozice jsou preferovány ženy a na jiné muži. Obecně se mluví o znevýhodnění žen, které jsou často v řadách zaměstnavatelů vnímány jako „riziková“ pracovní síla zejména z důvodu potencionálního či stávajícího rodičovství/mateřství.

## **HODNOCENÍ:**

**Ano s výhradou**

### **Komentář:**

Nelze konstatovat, že jsou porušovány uznatelné standardy při výběru nových zaměstnanců/kyň, nicméně lze vysledovat faktický stav, že úspěšnější jsou kandidáti/ky mladšího věku, čímž se významně definuje charakter organizace a předpoklady pro její fungování v personální oblasti.

Kancelář Veřejného ochránce práv by měla v této situaci zpozornět a provést revizi složení týmů, požadavků na přijímání nových zaměstnanců/kyň, revidovat vizi fungování Kanceláře s ohledem na personální dopady a možné stereotypní vzorce – mladí-dynamičtí, mladí-umí cizí jazyky, mladí-chtějí se vzdělávat. Do mladého kolektivu, potřebujeme mladé lidi.

Je vhodné v rámci přijímacího procesu vytvořit škálu kritérií, která lze transparentně zaznamenat a monitorovat v rámci přijímacího řízení/ přijímacího pohovoru.

Stejně tak je se souhlasem uchazečů/ek vhodné vytvořit databázi neúspěšných uchazečů/ek, které/ří, ale dosáhli na stanovená kritéria pro případné další oslovení v případě uvolnění jiné pozice.

### **d) Propouštění/odchod zaměstnanců a zaměstnankyň**

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

Dobrou praxí je realizace tzv. výstupních dotazníků, které mohou přinést řadu podnětů a poznatků, které nemohou (např. z důvodu obav) být zjištěny u stávajících zaměstnanců/kyň či v době trvání pracovního procesu.

#### **HODNOCENÍ:**

**Ano s výhradou**

#### **Komentář:**

Nebylo zjištěno, že Kancelář veřejného ochránce práv postupuje diskriminačně v otázkách propouštění zaměstnanců/kyň.

Je však třeba důsledně zapracovat na procesu propouštění/odchodu zaměstnanců/kyň s tím, že je třeba zavést standard výstupních dotazníků, v případě souhlasu odcházejícího zaměstnance/kyně zavést přímou komunikaci a informovat o odchodu/důvodu, např. současně s avízem o vyhlášení výběrového řízení, či zrušení pozice jako takové.

#### **e) Věková diverzita a Age management**

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

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

System age managementu zpravidla koordinuje personální oddělení a mělo by se jednat i o dokumentačně zakotvenou politiku organizace, která v konečném důsledku přispívá k udržování know how zkušených zaměstnanců/kyň a jejich využívání např. v pozici interních mentorů/ek, lektorů/ek, koučů/ek.

System age managementu jasně deklaruje, že věk není pro organizaci a uplatnění v ní překážkou (např. je obecně častou negativní praktikou omezovat investice do vzdělávání věkově starších zaměstnanců/kyň). Stejně tak se zohledňuje specifická životní fáze ve smyslu

jiného nastavení systému benefitů, zapojení do chodu organizace – předáváním zkušeností, apod.

## **HODNOCENÍ:**

**Ano s výhradou/Ne** – téma věkové diverzity v organizaci silně rezonuje a lze konstatovat, že se jedná o nejviditelnější a nejzmiňovanější fenomén.

## **Komentář:**

Téma věkové diverzity bylo silně akcentováno ve výsledku dotazníkového šetření, rozhovorů, ale i na základě faktické věkové struktury zaměstnanců/kyň organizace, která je v kontextu obvyklé situace na trhu práce výrazně nakloněna mladší věkové skupině zaměstnanců/kyň. Nízká věková diverzita je patrná zejména u nejsilnějšího zaměstnaneckého kmene organizace, zaměstnanců/kyň v pozicích právník/právníčka.

V r. 2016 bylo obsazeno 5 pozic, přičemž z pohledu věku se jednalo o úspěšné kandidáty/ky narozené v letech 1989-1991. Obdobný trend lze vysledovat i v letech minulých, kdy lze sledovat věkový trend nově přijatých zaměstnanců/kyň okolo hranice 30 let věku. Z 22 realizovaných náborů v posledních 3 letech byla pouze jednou vybrána osoba lehce převyšující věk 40 let.

Akcent mladého právníckého týmu byl často reflektován v kontextu neformální vize, která byla v organizaci již při jejím založení, event. realizována s první osobou veřejného ochránce práv a je možné, že nikoliv oficiálně, ale neformálně v organizaci přetrvává a stává se nevědomě realizovaným stereotypem.

V tomto ohledu je třeba zaměřit pozornost na tuto situaci a revidovat objektivně přístup při výběru, vstupních kritériích, fungování týmu, hodnocení odborných a soft skills kvalit. Posílit povědomí o výhodách diverzitního složení týmů z pohledu věku, vytvořit ucelený projekt age managementu v organizaci, zahrnující práci se zaměstnanci/kyněmi napříč věkovou strukturou.

## **f) Vzdělávání – osobní a pracovní rozvoj zaměstnanců/kyň**

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

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

#### **HODNOCENÍ:**

**Ano s výhradou**

#### **Komentář:**

Pozitivně byla hodnocena otázka možnosti jazykového vzdělávání, jakož i vzdělávání rozvíjejícího konkrétní odbornost, nicméně jakkoliv byla oblast vzdělávání ad hoc hodnocena zaměstnanci/kyněmi spíše jako uspokojivá nepromítlo se toto relativně pozitivní hodnocení do kategorie motivace a zájmu o zaměstnance/kyně ze strany zaměstnavatele.

V tomto ohledu je prostor pro zlepšení vzdělávacího systému, jeho komunikace, detailnější zaměření se na konkrétní osobu a její osobní/profesionální rozvoj komplexně nikoliv jen na konkrétní odborná školení - např. oblasti komunikace, time managementu, organizace, zvládání stresu, tak aby bylo zřejmé, že vzdělávání je pozitivní investicí do konkrétního zaměstnance/kyně.

Nejasná byla otázka transparentnosti komunikace ohledně možností účasti na školeních/konferencích a kritéria výběru kandidátů/ek.

Je vhodné vytvořit standardy vzdělávání, individuální vzdělávací plány a přehledný soubor vzdělávacích aktivit pro určité období.

#### **g) Motivační strategie a zpětná vazba**

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

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

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

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

## HODNOCENÍ:

**Ano s výhradou**

### **Komentář:**

Nelze konstatovat, že by docházelo, v oblasti motivačních strategií a zpětné vazby ke genderové nekorektnosti.

V obecnější rovině auditu, však lze konstatovat toto:

### **Zpětná vazba:**

V oblasti realizace zpětné vazby existují zřejmé rezervy, byť formálně má odbor právní (konkrétně upozorňujeme, protože v organizaci není zpracována komplexní personální politika, ale odbor právní se vymyká precizním zpracováním své vnitřní personální politiky, čímž se vytváří paradox „organizace v organizaci“) velmi dobře a detailně zpracované podklady pro komplexní personální práci od zaškolení přes realizaci zpětné vazby.

Důležité je ovšem vnímání zaměstnanců/kyň, které vážne, co se týče komunikace a souvisí mj. s neexistencí jednotné personální politiky v rámci celé Kanceláře veřejného ochránce práv a také s tím, že je třeba detailněji seznámit zaměstnance/kyně, kteří zpětnou vazbu realizují s psychologickou, personální stránkou realizace zpětné vazby jako důležitého nástroje pro efektivní výkon práce a udržitelnou motivaci.

Zpětnou vazbu je nutné vnímat nikoliv jako hodnocení ze shora dolů, ale také jako zdroj informací, směřujících od zaměstnance/kyně k zaměstnavateli, a to o to více pracuje-li zaměstnavatel zejména s intelektuálním potenciálem svých zaměstnanců/kyň.

### **Motivace:**

Za nejsilnější faktory, které subjektivně zaměstnanci/kyně vnímají jako motivátor patří příjemné pracovní prostředí ve smyslu dobrých mezilidských vztahů, ústní/písemná pochvala, finanční ohodnocení, rozvojové programy, benefity a vytvoření jasných pracovních, kompetenčních, komunikačních vizí nejen směrem ven, ale i dovnitř Kanceláře.

Motivace je faktor, který je třeba mít na zřeteli a uplatňovat jej v rámci jasně dané dělby práce, organizace, strategie vzdělávání, komunikace a péče o dobrou pracovní atmosféru.

Je třeba vnímat, že osoba odpovědná za řízení/vedení lidí bez ohledu o jak početný tým se jedná je zodpovědná nejen za svěřenou agendu, ale musí nutně vykonávat i sofistikovanou manažerskou práci vůči svým podřízeným – obecným trendem je pro přemíru faktické agendy na tuto roli zapomínat a nezdokonalovat vedoucí zaměstnance/kyně v otázkách řízení a vedení.



## DOPORUČENÍ PRO OBLAST PERSONÁLNÍ POLITIKY

- Vytvoření jednotné vize pro fungování Kanceláře veřejného ochránce práv, včetně sofistikované personální práce – absence silné pozice personálního oddělení, event. pozice HR konzultanta/ky pro otázky personální práce – vize, cíle, komunikace, procesy, kompetence, vzdělávání v oblasti soft skills a HR práce, atmosféra na pracovišti.
- Doporučujeme vypracovat Směrnici řízení lidských zdrojů, která bude uceleným a shrnujícím způsobem definovat všechny procesy, pravomoci a odpovědnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Tato směrnice by obsahovala nábor zaměstnanců/kyň, vstupní školení, zjišťování potřeb vzdělávání, vzdělávací plány, zjišťování účinnosti vzdělávání, stanovení ročních cílů, matici odpovědnosti a zastupitelnosti.
- Zaměřit se na interní komunikaci, napříč odbory a odděleními. Definice odboru, oddělení, role v procesu (vytvoření základní procesní mapy). Definovat kompetence, přínos, úlohu spolupráce pro efektivní práci. Komunikovat role jednotlivých odborů/oddělení pro obecně lepší pochopení jejich práce napříč Kanceláří veřejného ochránce práv.
- Vést důsledněji představování jednotlivých zaměstnanců/kyň a podněcovat interní komunikaci v rámci společných setkání, porad – jedná se zejména o osobní představování a obeznámenost zaměstnanců/kyň s novými i stávajícími zaměstnanci/kyněmi navzájem.
- Definovat interní pojetí diversity v personální práci Kanceláře veřejného ochránce práv, zaměřit se na popis stávající představy o personálním rozložení – definovat event. slabé místo a vytvořit redefinici i vzhledem ke zranění určitých částí týmu (viz. od počátku uplatňován princip „mladého týmu“, který ale zraje a jeho kompetence, vnímání a zkušenosti se mění a je třeba tento vývoj reflektovat).
- Realizovat systém age managementu.
- Formalizovaná zpětná vazba v systému 180 či 360stupňů, revize stávajícího hodnotícího systému - kompaktnost napříč Kanceláří veřejného ochránce práv
- Zaměřit se na jednotné – transparentní sdělování možností dalšího vzdělávání a přístupu k němu, stejně tak jako na organizování pravidelných porad, setkávání nejen v rámci jednotlivých oddělení/odborů, ale i napříč jimi a vytvořit systém přenosu jednoznačných informací – zamezení šedé (skryté komunikaci).
- Věnovat se otázkám vzdělávání v oblastech soft skills i s odkazem na vzdělávání vedoucích zaměstnanců/kyň v oblastech vedení a řízení lidí
- Doporučujeme zavést do personální politiky Mentoring, který by podporoval juniorní zaměstnané osoby v jejich odborném a pracovním rozvoji jejich „seniorními“ kolegy a naopak. Jedná o ideální příležitost se zapojením prvku mezigenerační solidarity, kdy lze využít velkých znalostí a zkušeností obou věkových skupin zaměstnanců/kyň.



## 2. Hodnocení a Odměňování

### a) Odměňování

Z pohledu genderové rovnosti se hodnotí, jakým způsobem zaměstnavatel odměňuje své zaměstnance/kyně a nedochází-li ke genderové nekorektnosti, jakkoliv je rozdíl v odměňování mužů a žen v ČR v neprospěch žen, což je zdůvodňováno mj. nekorektním přístupem a genderovými stereotypy.

Diskriminace v odměňování na základě pohlaví může být přímá či nepřímá. K přímé diskriminaci v odměňování dochází, když zaměstnanci jednoho pohlaví dostávají za práci stejnou, či za práci stejné hodnoty, nižší odměnu, než zaměstnanci druhého pohlaví.

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

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

Genderová analýza zkoumá konkrétní mzdové ohodnocení konkrétních zaměstnanců/kyň a posuzuje, zda nemůže být eventuální rozdíl přičten na vrub pohlaví, tak jak je známa praxe v kontextu ČR.

<b>HODNOCENÍ: Ano s výhradou</b>
----------------------------------

#### Komentář:

Zaměstnanci/kyně nejsou navzájem informováni/y o svém finančním ohodnocení. Stejně tak to platí v případě poskytování odměn.

Zaměstnavatel by měl vést systematickou evidenci mzdové hladiny, a to zejména v tzv. job families, tzn. skupinách, které vykazují stejné zařazení a jsou na pozice kladeny stejné nebo velmi podobné nároky.

Zařazení do tarifních pásem je standardní, nicméně doporučujeme provést důkladnou vnitřní analýzu nenárokových složek (osobní ohodnocení, roční odměny) kde je rozpětí velmi široké, a to i u pozic, které lze definovat jako „job families“. Je třeba, aby zaměstnavatel měl dokonalý přehled o principech poskytování nenárokových složek a jasných kritérií tak, aby

bylo vyloučeno hledisko protekcionismu a naopak, aby byl zajištěn trvalý nástroj motivace a transparentnosti.

## **b) Benefitní systém**

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

Shodně jako u vzdělávání je posuzována struktura, nabídka a přístup k benefitnímu systému z hlediska genderové korektnosti. Příkladem lze uvést, zda není diskriminačně ukotveno, že některé aktivity mohou čerpat jen muži/ženy, či jen rodiče apod. Stejně tak se zohledňuje spravedlivá distribuce zdrojů – jaké aktivity jsou nabízeny, kdo je cílová skupina nabízených aktivit, naplňují aktivity reálné potřeby v kontextu typu zaměstnanců/kyň apod.

### **HODNOCENÍ:**

<b>Ano</b>
------------

### **Komentář:**

Kancelář má definovanou kvalitní strukturu benefitů, přičemž řada benefitů výslovně koresponduje s principy organizací senzitivních k politice work life balance a mohou v určitých případech sloužit jako obecný příklad nadstandardní dobré praxe, jedná se zejména o volno pro otce, vytvoření a realizace dětské skupiny, sick days.

Pozitivně lze hodnotit vysokou úroveň obeznámenosti zaměstnanců/kyň s nabídkou benefitů, které jim zaměstnavatel poskytuje a relativně vysokou spokojenost s úrovní benefitů.

---

<sup>1</sup> Údaje vycházejí z navracených dotazníků jejichž absolutní počet činí 70 ks/resp. 68 ks v elektronické podobě a 2 ks po ukončení elektronického dotazníkového šetření.

## DOPORUČENÍ PRO OBLAST ODMĚŇOVÁNÍ

- Provést analýzu nenárokových složek a vést transparentní argumentaci pro jejich přidělování, stejně tak jako vytvořit transparentní sestavy pro jednotlivé pozice, jakým způsobem se mohou zapojit do aktivit, které jsou dotovány odměnou, v jaké četnosti.
- Vést genderové statistiky odměňování.
- Doporučujeme interně sledovat pravidelně výši odměn dle genderového dělení, a to na pozicích stejné či srovnatelné náplně. Jedině díky sledování a následné analýze získáte pravidelný přehled o tom, jak se pohybují platy mužů a žen a případné nerovnosti můžete začít řešit formou zavedení koncepčních opatření pro odstranění nerovnosti v platech.
- Doporučujeme jasně stanovit skupiny profesí stejné či podobné hodnoty – tzv. job families. Tento indikátor by mohl být pilotním vstřícným krokem k budoucímu monitoringu stejné odměny za stejnou práci. Na základě tohoto indikátoru se rovněž mohou vytvořit tzv. „odměňové skupiny“ pro nejnižší a nejvyšší možnou odměnu na dané pozici.
- Doporučujeme do interních směrnic zapracovat mechanismus pro podání stížnosti/rozporu na výši své odměny, pokud má zaměstnanec či zaměstnankyně obavy, že za stejnou práci stejné hodnoty pobírá plat nižší než kolega či kolegyně.
- Doporučujeme vytvořit Seznam benefitů pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně a doporučujeme rozdělení jednotlivých benefitů do klíčových oblastí – například: Benefity pro oblast Sňadování práce a rodiny, Benefity pro oblast zdraví, apod. Dále v této souvislosti doporučujeme uvést u všech uvedených benefitů jejich „hodnotu“, aby si zaměstnanci a zaměstnankyně uvědomili, kolik financí do nich zaměstnavatel v rámci benefitů investuje.

### 3. Sladování pracovního a rodinného života

Z genderové perspektivy se hodnotí, zda a jak organizace umožňuje work life balance – sladování práce a rodiny, zda nejsou rodiče - v kontextu převažující tendence ženy/matky – diskriminovány, apod.

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

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

Sladování práce a rodiny nejvíce řeší rodiny s malými dětmi a také osoby 50+ (především ženy), které se starají o své mnohdy ještě nedospělé děti a zároveň o stárnoucí rodiče.<sup>2</sup> Je třeba však uvést na pravou míru, že téma sladování práce a rodiny se týká všech skupin zaměstnanců a zaměstnankyň, pro všechny je to téma důležité.

Při uplatňování principů sladování pracovního a rodinného života je velice důležité, jakým způsobem k tématu daný zaměstnavatel přistupuje. Lze konstatovat, že z pohledu zaměstnavatele, který se již věnuje oblasti sladování práce a rodiny aktivně, lze toto téma považovat za součást kultury organizace. Tyto organizace se snaží rozvíjet své zaměstnance a zaměstnankyň a zároveň se jim snaží zajistit takové podmínky, aby z organizace neodcházeli.

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

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

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

---

<sup>2</sup> Těmto osobám (zejména ženám) 50+ se říká „sendvičová generace“. Ženy se ocitají díky dvojímu tlaku, kdy potřebují sladovat „na druhou“ v tzv. sendviči.

## a) flexibilní formy práce

### HODNOCENÍ:

Ano
-----

#### Komentář:

Organizace podporuje flexibilní formy práce, viz. samostatná kapitola o pružném rozvržení pracovní doby ve Směrnici č. 1/2015 Pracovní řád, kde se uvádí, že na všech pracovištích Kanceláře se uplatňuje pružné rozvržení pracovní doby formou pružného pracovního týdne, včetně výjimek z tohoto pravidla, které lze vzhledem k povaze jejich práce akceptovat a nelze toto opatření hodnotit jako diskriminující (zaměstnanců zabezpečujících ústní přijímaní podnětů podávaných ochránci a chod infolinky, řidičů motorových vozidel, zaměstnanců ostražky objektu a informátorů, zaměstnanců zabezpečující výdej obědů, zaměstnanců provádějících úklidové práce, zaměstnanců podatelny).

V rámci tohoto výčtu lze zvážit možnosti rozvolnění pro zaměstnance/kyně podatelny, kdy provoz podatelny je deklarován od 8:00 – 16:00 hod. V rámci podatelny by musel být zajištěn nepřetržitý provoz v rámci „služeb“.

Pružení pracovní doby je stanoveno fixní základní pracovní dobou od 9.00-15.00 hod., přičemž vyrovnávací dobou je jeden týden, což bylo kvitováno ze strany zaměstnanců/kyň spíše jako téma k další debatě o možném prodloužení tohoto vyrovnávacího období ideálně v rámci jednoho měsíce, nebo alespoň pro období 14 dní.

Kancelář veřejného ochránce práv umožňuje také home office (standard 5 dní ročně) – i zde je event. prostor pro rozšíření možností home office i v rámci benefitního systému a rozšířit počet realizovaných dní. Dalším nadstandardem je poskytnutí možnosti dalších 5 dní ročně pro rodiče pečující o dítě do 12 let věku, byť je toto opatření třeba vzhledem k politice work life balance kvitovat, je možná úvaha nad tématem rozšířit tuto možnost pro všechny, protože jsou tímto opatřením vyčleněny skupiny zaměstnanců/kyň bezdětných, event. rodiče dětí starší 12 let.

## b) aktivity, usnadňující kvalitnější sladování práce a rodiny

Kancelář veřejného ochránce práv má v kontextu běžné praxe zaměstnavatelů v ČR nadstandardní přístup k politice work life balance, ucelenou koncepci lze vysledovat v benefitním systému, v přístupu ke vzdělávání i k deklarovanému postoji jednak v řadě dokumentů organizace jednak v akcentu a energii s jakou se o aktivitách politiky work life balance mluví, bez ohledu na pracovní pozici a organizační hierarchii.

## HODNOCENÍ:

Ano

### Komentář:

Jako příklad dobré praxe lze uvést zřízení Dětské skupiny jejíž význam není v organizaci podceňován i na základě jasného ukotvení její existence v rámci Organizačního řádu – Samostatný referát dětské skupiny, kdy je podřazena přímo pod Vedoucího kanceláře.

### c)management mateřské a rodičovské dovolené

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

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

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

## HODNOCENÍ:

Ano

### Komentář:

Kancelář veřejného ochránce práv vnímá otázku managementu mateřské/rodičovské dovolené velmi pozitivně, drží kontakt se svými zaměstnanci/kyněmi v tomto období, umožňuje a dokonce podporuje dřívější návrat z rodičovské dovolené, umožňuje postupné zapojování a má vytvořen adaptační proces (hovoříme o právním odboru).

## DOPORUČENÍ PRO OBLAST SLAĎOVÁNÍ PRACOVNÍHO A RODINNÉHO ŽIVOTA

- Zpracovat politiku slaďování práce a rodiny v organizaci – jednoduchý dokument, který mapuje aktivity Kanceláře v této oblasti.

Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici, která by management mateřské a rodičovské dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:

Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiči/zaměstnanci/kyni na mateřské/rodičovské dovolené.

Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.

Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské. Může se jednat o formu zasílání interních změn/novinek, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na interní akce.

Posledních 6 měsíců před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení do pracovního procesu. Zaměstnancům/kyním vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené mj. také na téma slaďování práce a rodiny.

## 4. Kultura organizace

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

Kulturu organizace lze chápat jako celý soubor zásad, přístupů, norem a hodnot. Ty jsou pak v organizaci sdíleny a udržovány jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování. Tato kultura určuje vnější vystupování organizace ke svému okolí a dále ji tvoří vnitřní vztahy, komunikace a pracovní prostředí.

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

Kancelář veřejného ochránce práv je specifická svým zaměřením a tím, jak vysoká je míra edukace zaměstnanců/kyň Kanceláře v otázkách rovných příležitostí z titulu jejich pracovní náplně.

V rámci kultury organizace se genderový audit zaměřil na tyto oblasti:

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

### a) Přístup k politice rovných příležitostí

#### HODNOCENÍ:

<b>Ano s výhradou</b>
-----------------------

#### Komentář:

Kancelář veřejného ochránce práv je specifická svým zaměřením a díky tomu se stává i specifickým zaměstnavatelem z pohledu přístupu k politice rovných příležitostí, kterou řada zaměstnavatelů v ČR nevnímá vůbec jako téma své personální, řídicí, CSR či další práce a oblasti zájmu.

Díky tomu, lze pozitivně hodnotit definovanou Strategii rozvoje 2016-2020, kde je otázka rovných příležitostí výslovně zmíněna. Formální rovinnu je třeba posunout např. i určením osoby kompetentní za oblast politiky rovných příležitostí dovnitř organizace do ještě praktičtější roviny směrem k zaměstnancům/kyním, tak aby byla zcela zřejmá definice, čeho



chce organizace v této oblasti dosahovat a jaká jsou konkrétní kritéria a možné nevědomé stereotypy, které organizace reprodukuje (viz. téma diverzity z pohledu věku).

## **b) Systém komunikace/organizační systém**

### **HODNOCENÍ:**

<b>Ano s výhradou/Ne</b>
--------------------------

#### **Komentář:**

Systém komunikace a organizace s přesně definovanou kompetencí není jasně formalizován a aplikován, respektive jsou značné rozdíly v úrovni formálních i faktických aplikací, což jde na vrub neexistujícímu silnému HR.

Strategie rozvoje 2016-2020 je dobře zpracovaným dokumentem, který ovšem je třeba personifikovat a určit osoby kompetentní se o nastavené cíle starat, definovat je, stanovit kritické body plnění a zajišťovat dostatečnou kvalitu komunikačních toků uvnitř organizace.

Velmi obsáhle je zpracovaná personální materie odboru právního, která je velmi navázána na konkrétní zájem a úsilí konkrétní osoby, což je pozitivní, nicméně ne systémové řešení pro organizaci jako celek.

V šetření se projevila významně nespokojenost s úrovní komunikace zejména v oblastech komunikace mezi odbory a nejasnost v kompetencích.

Stejně tak byla zmíněna absence produktivních porad napříč organizací a zčištění toku relevantních informací.

Vytvoření systému kvalitní vnitřní komunikace je výzvou pro jakoukoliv organizace a není krokem jednorázovým, nicméně je definován vytvoření Vize – strategie – konkrétních kroků, časového harmonogramu, obsahu naplňování a uplatňování – vydefinováním jednotných způsobů uplatňování – preferované trendy a přístupy k řízení/vedení zaměstnanců/kyň – soustavná péče o jednotlivce (např. interní kouč/lektor/interní mentoring), tým (brainstorming, produktivní porady, supervize, školení na týmovou spolupráci, dynamiku týmové komunikace, týmové koučování), komunikaci napříč organizací (produktivní porady vedení, jednotnost výstupů a přenos informací, sladění osobností a stylů řízení na úrovni jednotlivých odborů, posilování kompetencí vedoucích zaměstnanců/kyň jako nositelů/ek organizační kultury). V rámci těchto činností je vhodné dát tuto samostatnou aktivitu do jasné kompetence konkrétní osobě a vytvořit systém delegování jednotlivých činností.

#### **Systém organizace - procesy:**

V realizovaném šetření se velmi často objevoval odkaz na neuspořádaný systém organizace práce, kdy existují „šedé zóny kompetencí“, „přetěžování aktivních zaměstnanců/kyň“, nejasné pokyny např. co se týče formální úpravy dokumentů, některých pracovních postupů.

Stejně tak zazníval názor o potenciálu organizace redefinovat své uspořádání z hlediska prostorového uspořádání a organizačního uspořádání – akcent na možnou redefinici podpory právníků/právníček a nastavení jiného systému spolupráce s administrativní složkou.

V rámci dotazníkového šetření bylo téma vnitřní komunikace silně akcentováno právě proto, jak je důležité pro fungování organizace jako celku, protože zde více než kde jinde platí, že formální opatření jsou krokem A, ale správná komunikace, pochopení jsou krokem B, který celou plánovanou realizaci zajistí v požadovaném výsledku.

S atmosférou na pracovišti je nespokojeno 20% respondentů/ek, přičemž i v rámci rozhovorů skupinových i individuálních bylo zřejmé, že toto je téma o kterém chtějí zaměstnanci/kyně diskutovat, chtějí získat podporu a možnost ovlivňovat dění kolem sebe, což je třeba vnímat kladně. Častým nešvarem organizací je silná demotivace, rezistence vůči změnám, což není případ Kanceláře veřejného ochránce práv, nicméně supervize a podpora interní komunikace by byla přínosem.

S kvalitou interní komunikace je nespokojeno 22%, přičemž 55,9% zaměstnanců/kyň je spíše spokojeno s výhradou, která se často opakuje - více se navzájem znát, jednotnost komunikace, důraz na ochotu, respekt a spolupráci, bariéra z pohledu věku/pracovní pozice. S kvalitou komunikace napříč organizací je velmi spokojeno pouze 18% zaměstnanců/kyň, byť organizace obecně respekt, komunikace, spolupráci, rovnost dlouhodobě významně deklaruje.

Objektivně je třeba přiznat organizaci snahu vytvářet příjemnou pracovní atmosféru a nelze v žádném případě konstatovat úmysl o negování této snahy, nicméně je-li prostor pro zlepšování je toto jedno z témat, kde lze tento prostor nalézt.

### **c) Genderově korektní jazyk**

#### **HODNOCENÍ:**

<b>Ne</b> - v dokumentech je užíváno generické maskulinum.
--

#### **Komentář:**

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

Výjimku v dokumentaci tvoří některé dokumenty právního odboru, nicméně i zde lze generické maskulinum dohledat.

## **d) Pracovní prostředí/atmosféra**

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

V obecné rovině se jedná o souhrnnou atmosféru, kterou organizace vytváří a jaké pracovní podmínky svým zaměstnancům/kyním nastoluje.

### **HODNOCENÍ:**

<b>Ano s výhradou</b>
-----------------------

### **Komentář:**

Standardně by měl být vytvořen proces, jak se daný jev oznamuje, kdo a jak jej řeší, včetně možnosti anonymního oznámení tak, aby byl dán v první fázi impulz o existenci jevu (např. schránka důvěry).

Pro organizaci by mělo být zajímavým podnětem, že otázka možné diskriminace, respektive nevyjasněné komunikace (viz. kapitola o interní komunikaci) byla velmi citlivě zaměstnanci/kyněmi vnímána v souvislosti s některými odchody zaměstnanců/kyň.

16,2% zaměstnanců/kyň v dotazníkovém šetření uvedlo, že toto téma vnímají, že s ním mají zkušenost či o takové zkušenosti jiných lidí slyšeli, či o ni ví. Zde je třeba zavést systém transparentní komunikace, která event. nedorozumění a komunikační šumy uvede do správného kontextu.

## **DOPORUČENÍ PRO OBLAST KULTURY ORGANIZACE**

- Tvorba, definice, realizace konkrétní podoby kultury, kterou chce Kancelář veřejného ochránce práv naplňovat prostřednictvím aktivit personální politiky, individuální a skupinové práce se zaměstnanci/kyněmi – včetně určení klíčové odpovědné osoby/osob.
  - Důraz na školení komunikačních dovedností napříč organizací.
  - Podpora koučování, mentoringu v rámci interních či externích kapacit.
-

## Zadání a stručný vhled do metodiky

---

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

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

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

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

### Výchozí body genderového auditu

Genderový audit vychází z několika předpokladů, jež zároveň fungují jako ukazatelé genderové rovnosti. Součástí je genderová citlivost (schopnost jedince, instituce, organizace rozpoznat a akceptovat existenci genderového rozměru ve všech sférách), kterou lze zkoumat na různých úrovních a celá řada organizačních faktorů, z nichž klíčové jsou tyto:

- **širší rámec prosazování genderové rovnosti:** společenský, politický a ekonomický kontext, ve kterém organizace funguje a který strukturuje její aktivity
- **cíle a struktura organizace z genderového hlediska:** cíle organizace, jak explicitní tak i implicitní, související s prosazováním genderové rovnosti a její zohlednění v personální politice
- **mechanismy a procesy života v organizaci:** normy a hodnoty socializace v rámci organizace, které souvisí s prosazováním genderové rovnosti
- **přijetí požadavků genderové rovnosti:** vnímání a prosazování genderové problematiky uvnitř organizace<sup>3</sup>.

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

### Proces realizace genderového auditu

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

---

<sup>3</sup> Pavlík (2007:11)

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

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

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

### **Metodika genderového auditu**

V rámci genderového auditu byly využity tyto metody:

#### **Obsahová analýza dokumentů**

Hlavním informačním zdrojem obsahové analýzy byly webové stránky a veřejně dostupné externí materiály a dále interní dokumenty.

#### **Individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi**

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

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

Kandidáti a kandidátky na rozhovory byli vybráni ze strany auditora.

Výhoda individuálních rozhovorů spočívá mimo jiné ve skutečnosti, že auditor získává zpětnou vazbu také formou tzv. neverbální komunikace dotazované/ho.

#### **Focus group se zaměstnanci a zaměstnankyněmi**

Lze konstatovat, že největší důraz je v genderovém auditu kladen na kvalitu postavení zaměstnanců a zaměstnankyň, na celkovou kulturu organizace a systém vnitřní komunikace. Metoda focus group, kterou lze definovat jako tematicky zaměřené rozhovory ve skupině, umožňuje vysledovat frekvenci reflektování určitých témat. Lze pozorovat individuální i skupinové reakce na různá témata.

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

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření doplnilo metodu obsahové analýzy, individuální rozhovory se zaměstnanci/kyněmi a metodu focus group.

Dotazník byl tvořen 15 otázkami. Dotazník bylo možné vyplnit online formou a odkaz na dotazník byl rozeslán prostřednictvím kontaktní osoby všem zaměstnancům/zaměstnankyním.

Pozitivně lze hodnotit v kontextu podobných auditů návratnost dotazníků čítající 68 kusů vyplněných dotazníků, které tvoří přílohu a podklad pro hodnocení, nicméně v následné komunikaci bral auditor ohled ještě na další ohlasy, které vznikly na základě následné komunikace, takže dodatečně bylo dosláno ještě 2 dotazníky a realizovány telefonické rozhovory se zaměstnanci/kyněmi aktuálně čerpajícími mateřskou/rodičovskou dovolenou.

**Telefonické rozhovory** se zaměstnanci/kyněmi čerpajícími mateřskou/rodičovskou dovolenou.

## ÚVOD DO TÉMATU GENDEROVÉ ROVNOSTI

---

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

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

Prosazování genderové rovnosti patří mezi priority vlády České republiky, a to již od roku 1998, kdy byl vládou přijat dokument „Priority a postupy vlády při prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže“, jenž má charakter Národního akčního plánu pro prosazování rovných příležitostí pro ženy a muže.

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

### CITACE:

Užité citace:

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



## PŘÍLOHY:

### a) Seznam dokumentů poskytnutých k analýze:

1. Organizační řád Kanceláře veřejného ochránce práv ze dne 31. 12. 2016  
„Organizační schema Kanceláře veřejného ochránce práv, účinnost od 1. 1. 2017
2. Směrnice č. 1/2015, Pracovní řád ze dne 22. 8. 2016
3. Směrnice č. 1/2017 K poskytování informací o činnosti veřejného ochránce práv a Kanceláře veřejného ochránce práv ze dne 30. 12. 2016
4. Směrnice č. 2/2014 Interní protikorupční program ze dne 30. 4. 2014, přílohu č. 1 tvoří Etický kodex kanceláře veřejného ochránce práv
5. Směrnice č. 2/2015 Směrnice k provozování kamerového systému kanceláře veřejného ochránce práv ze dne 1. 3. 2016
6. Směrnice č. 3/2017 Zásady tvorby a poskytování prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb v Kanceláři veřejného ochránce práv ze dne 31. 1. 2017
7. Směrnice č. 6/2016 O poskytování služby péče o dítě v dětské skupině Motejlcí v Kanceláři veřejného ochránce práv ze dne 31. 10. 2016
8. Směrnice č. 3/2014 Pravidla užívání pronajatých prostor v Praze ze dne 27. 6. 2014
9. Směrnice č. 5/2016 Knihovna kanceláře veřejného ochránce práv ze dne 28. 9. 2016
10. Směrnice č. 3/2016 Pracovní cesty ze dne 31. 12. 2016
11. Statut Kanceláře veřejného ochránce práv ze dne 25. 2. 2013
12. Metodický pokyn č. 1/2017 Pro vyřizování podnětů ze dne 31. 1. 2016
13. Metodický pokyn č. 2/2017 Pro zvláštní oprávnění veřejného ochránce práv ze dne 1. 2. 2017
14. Metodický pokyn č. 1/2014 Pro agendu rovného zacházení a ochrany před diskriminací ze dne 1. 1. 2014
15. Metodický pokyn č. 2/2014 Pro pracoviště „recepce/osobní příjem“ ze dne 2. 8. 2014
16. Metodický pokyn č. 5/2013 Pro provádění návštěv zařízení a sledování vyhoštění
17. Specifika a zásady přijímání podnětů Kanceláři veřejného ochránce práv od nezletilých stěžovatelů
18. Adaptace zaměstnanců (materiál pro odbor právní)
19. Pokyn vedoucí odboru právního – Adaptační proces – manuál pro nové/vracející se zaměstnance
20. Dary – Principy (ne)přijímání věcných darů
21. Kompetence pracovníků odboru právního a jejich hodnocení
22. Kroměřížská kompaktáta
23. Motivační systém
24. Odškodňování
25. Poslání a hodnoty Kanceláře veřejného ochránce práv
26. Role, povinnosti a oprávnění pracovníků odboru právního
27. Role, povinnosti a oprávnění pracovníků odboru právního

28. Připomínkování právních předpisů
29. Jak postupovat při organizaci kulatých stolů
30. Hodnotící rozhovor
31. Oblasti rozhovoru
32. Opakovaný rozhovor
33. První rozhovor
34. Plán osobního rozvoje
35. Karta právníka
36. Plán vzdělávání odboru právního 2016-2017
  
37. Metodický pokyn č. 4/2013 pro spisovou službu ke zpracování podnětů
38. Směrnice č. 1/2016 Spisový a skartační řád
  
39. Metodický pokyn č. 2/2013 Systém vnitřních řídicích aktů veřejného ochránce práv a vedoucího Kanceláře veřejného ochránce práv
40. Směrnice č. 2/2016 Dopravně provozní řád
41. Směrnice č. 6/2015 Směrnice k určení významných informačních systémů
42. Směrnice č. 2/2017 Zadávání veřejných zakázek
43. Směrnice č. 4/2016 O užívání a nájmu konferenčních sálů a parkoviště
44. Metodický pokyn č. 3/2015 Pro činnost sekretariátu veřejného ochránce práv a jeho zástupce
  
45. Strategie rozvoje Kanceláře veřejného ochránce práv na roky 2016-2021
46. Soubor sedmi factsheetu
47. Náhled probíhající inzerce na volná pracovní místa  
Tato oblast byla průběžně auditorem monitorována prostřednictvím internetových stránek [www.ochrance.cz](http://www.ochrance.cz), naposledy k 31. 5. 2017.
48. Anonymizovaný seznam zaměstnanců/kyň k 26. 2. 2017
49. Anonymizovaný seznam zaměstnanců/kyň – doplnění k 28. 2. 2017
50. Anonymizovaný seznam zaměstnanců/kyň – doplnění k 1. 3. 2017
51. Anonymizovaný seznam mezd ze dne 3. 5. 2017

## b) Dotazníky, jejich návratnost a vyhodnocení

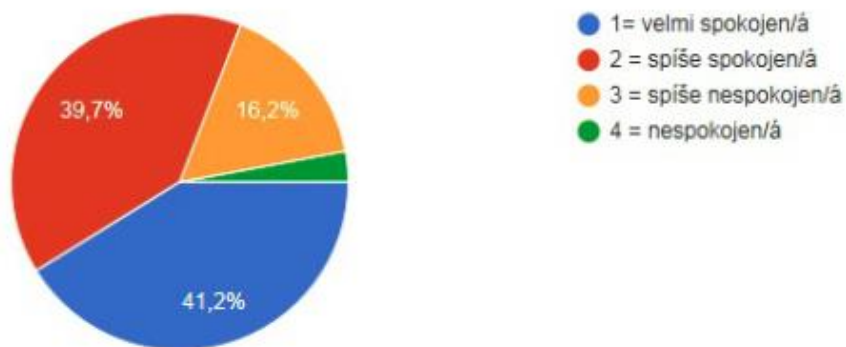
Celková návratnost elektronicky vyplněných dotazníků čítala 68 kusů, přičemž další 2 ks dotazníků byly doručeny po ukončení elektronického zpracování, výsledky byly zohledněny do celkového hodnocení.

V rámci dotazníkového šetření je také zřejmé kde a jak bylo odpovídáno, přičemž ne všechny dotazníky byly vyplněny kompletně. Součástí dotazníků byla možnost individuálního vyjádření se k jednotlivým oblastem – tyto individuální odpovědi nejsou přílohou Závěrečné zprávy z důvodu zachování soukromí – nicméně byly zohledněny do závěrů Závěrečné zprávy. Otázka, která tvořila součást dotazníků a není znázorněna v přiloženém grafickém zpracování se týkala pohlaví účastníků/ic dotazníkového šetření a věkové kategorie. Nebyl zaznamenán významný rozdíl v odpovědích z důvodu pohlaví.

### Výsledky dotazníkového šetření v grafické podobě

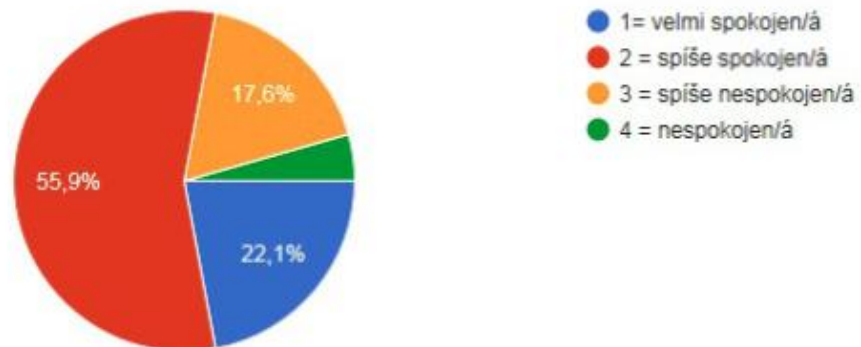
#### 1. Jak hodnotíte pracovní klima (atmosféru) na Vašem pracovišti?

68 odpovědí



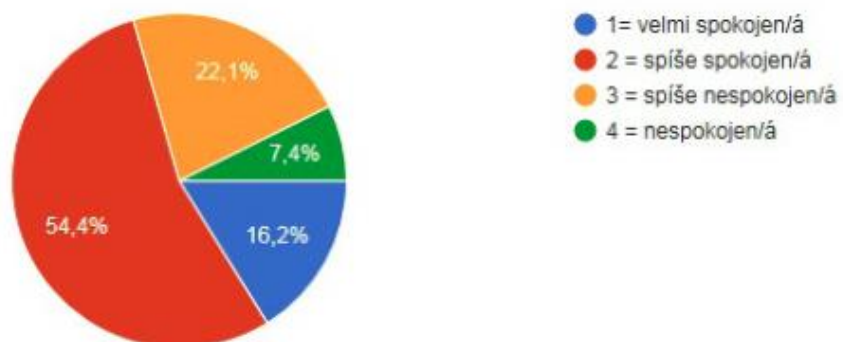
## 2. Jak vnímáte kvalitu interní komunikace?

68 odpovědí



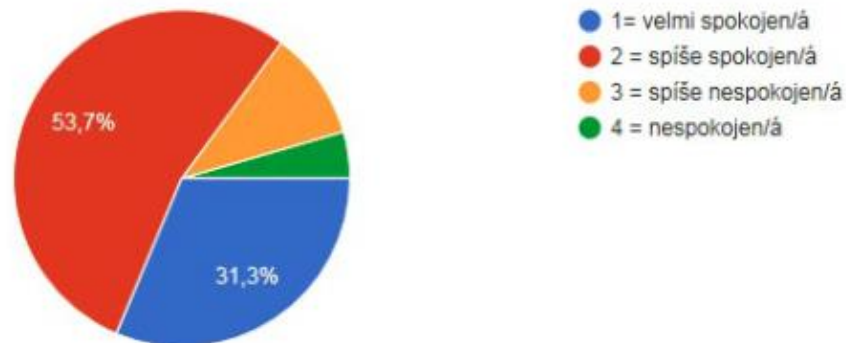
## 3. Jak vnímáte kvalitu externí komunikace (směrem k veřejnosti)?

68 odpovědí



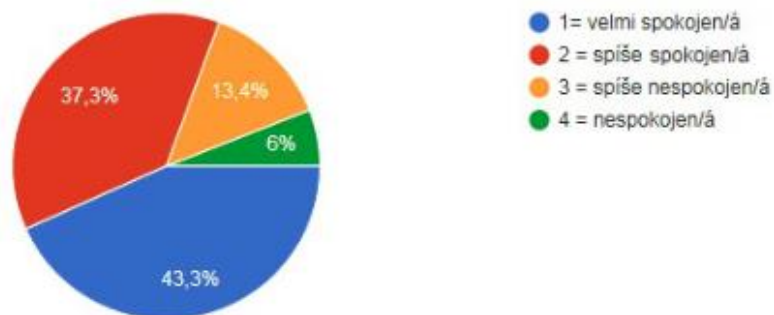
#### 4. Jak hodnotíte způsob, jakým probíhá zpětná vazba na Vaši práci?

67 odpovědí



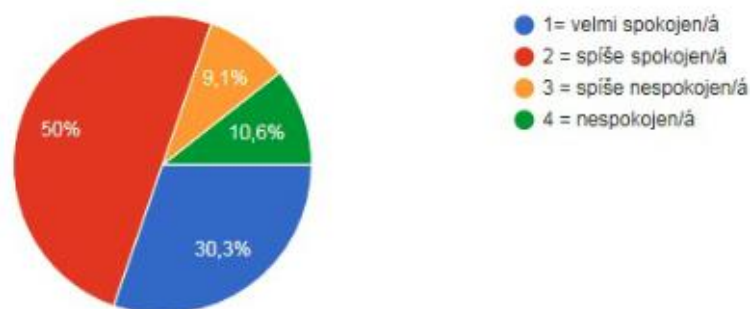
#### 5. Cítíte ze strany zaměstnavatele zájem o Vaši osobu a Váš pracovní růst?

67 odpovědí



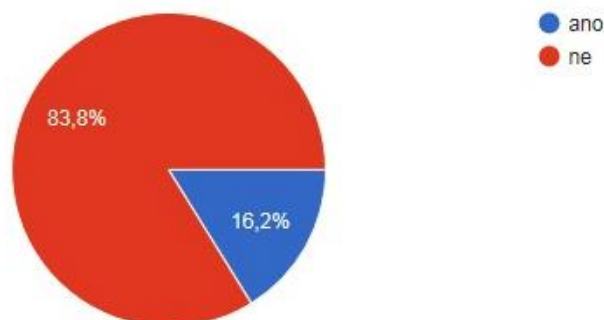
#### 6. Jak hodnotíte způsob, jakým se dozvídáte o možnostech Vašeho osobního rozvoje?

66 odpovědí



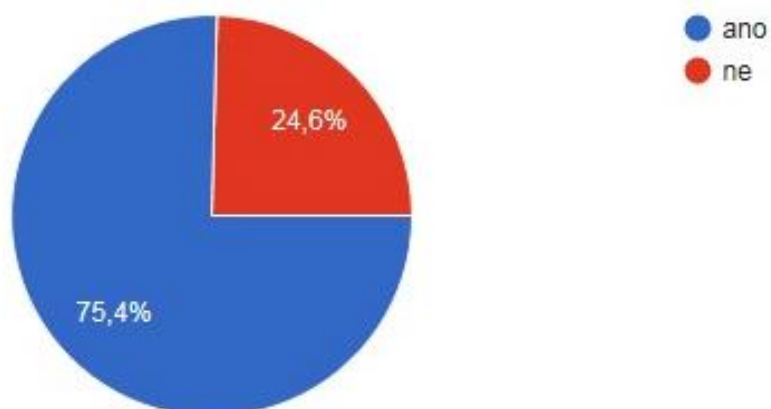
7. Setkal/a jste se (osobně či z doslechu) s diskriminací na Vašem pracovišti (z důvodu věku, pohlaví nebo z jiného důvodu)?

68 odpovědí



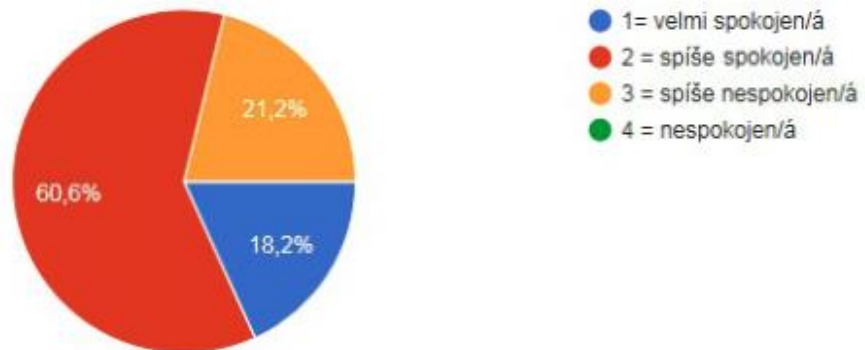
8. Myslíte, že Váš zaměstnavatel spravedlivě odměňuje své zaměstnance/kyně (osobní ohodnocení, odměny)?

61 odpovědí



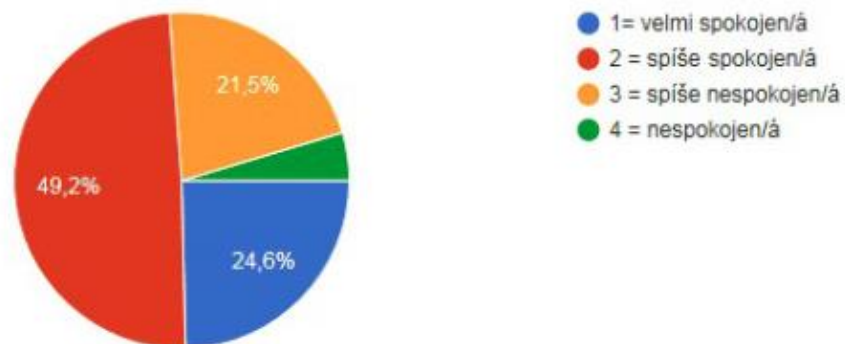
## 9. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti mezi odbory/odděleními?

66 odpovědí



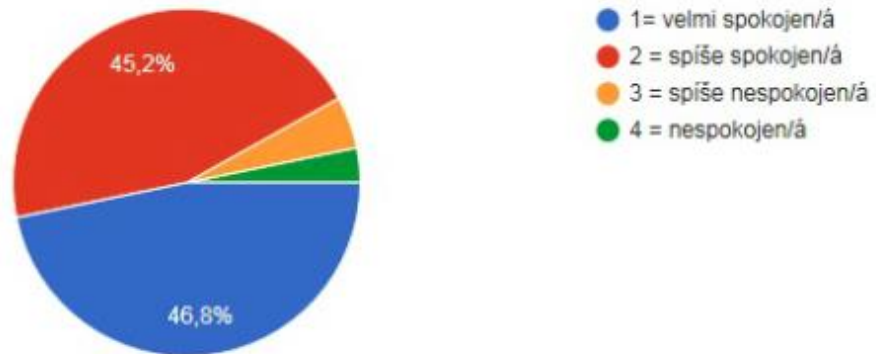
## 10. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti z hlediska věkové diverzity?

65 odpovědí



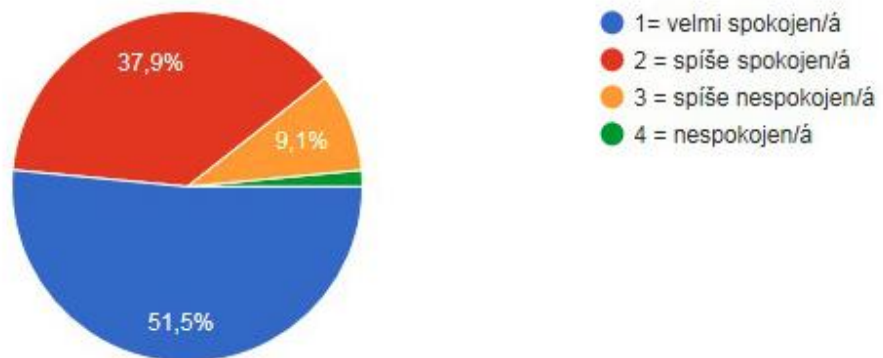
## 11. Jak hodnotíte vstupní zaškolování nového zaměstnance/kyně?

62 odpovědí



## 12. Jak hodnotíte poskytování zaměstnaneckých výhod?

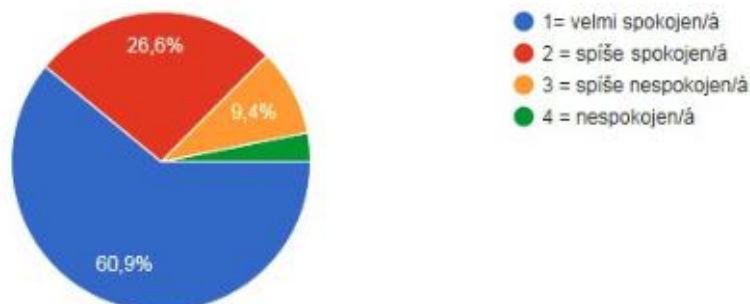
66 odpovědí





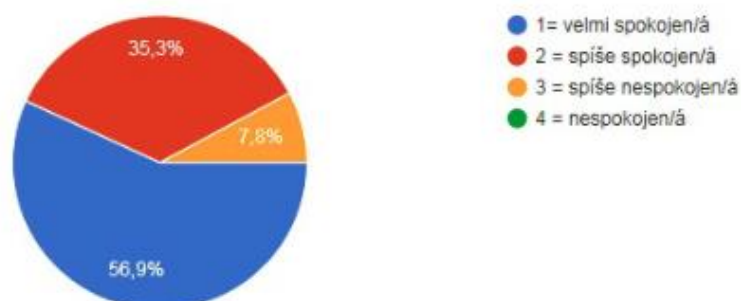
13. Jak hodnotíte Vaše možnosti využívat flexibilní formy práce (home office - práce z domova, částečný úvazek, sdílená pozice, pružná pracovní doba)

64 odpovědí



14. Jak hodnotíte kvalitu managementu mateřské/rodičovské dovolené (možnost postupného návratu do pracovního procesu, průběžný kontakt se zaměstnavatelem v průběhu mateřské/rodičovské dovolené, možnost využití flexibilní formy práce)

51 odpovědí



## SOUHRN DOPORUČENÍ

- Vytvoření jednotné vize pro fungování Kanceláře veřejného ochránce práv, včetně sofistikované personální práce – absence silné pozice personálního oddělení, event. pozice HR konzultanta/ky pro otázky personální práce – vize, cíle, komunikace, procesy, kompetence, vzdělávání v oblasti soft skills a HR práce, atmosféra na pracovišti.
- Doporučujeme vypracovat Směrnici řízení lidských zdrojů, která bude uceleným a shrnujícím způsobem definovat všechny procesy, pravomoci a odpovědnosti v rámci řízení lidských zdrojů. Tato směrnice by obsahovala nábor zaměstnanců/kyň, vstupní školení, zjišťování potřeb vzdělávání, vzdělávací plány, zjišťování účinnosti vzdělávání, stanovení ročních cílů, matici odpovědnosti a zastupitelnosti.
- Zaměřit se na interní komunikaci, napříč odbory a odděleními. Definice odboru, oddělení, role v procesu (vytvoření základní procesní mapy). Definovat kompetence, přínos, úlohu spolupráce pro efektivní práci. Komunikovat role jednotlivých odborů/oddělení pro obecně lepší pochopení jejich práce napříč Kanceláří veřejného ochránce práv.
- Vést důsledněji představování jednotlivých zaměstnanců/kyň a podněcovat interní komunikaci v rámci společných setkání, porad – jedná se zejména o osobní představování a obeznámenost zaměstnanců/kyň s novými i stávajícími zaměstnanci/kyněmi navzájem.
- Definovat interní pojetí diverzity v personální práci Kanceláře veřejného ochránce práv, zaměřit se na popis stávající představy o personálním rozložení – definovat event. slabé místo a vytvořit redefinici i vzhledem ke zranění určitých částí týmu (viz. od počátku uplatňován princip „mladého týmu“, který ale zraje a jeho kompetence, vnímání a zkušenosti se mění a je třeba tento vývoj reflektovat).
- Realizovat systém age managementu.
- Formalizovaná zpětná vazba v systému 180 či 360stupňů, revize stávajícího hodnotícího systému - kompaktnost napříč Kanceláří veřejného ochránce práv
- Zaměřit se na jednotné – transparentní sdělování možností dalšího vzdělávání a přístupu k němu, stejně tak jako na organizování pravidelných porad, setkávání nejen v rámci jednotlivých oddělení/odborů, ale i napříč jimi a vytvořit systém přenosu jednoznačných informací – zamezení šedé (skryté komunikaci).
- Věnovat se otázkám vzdělávání v oblastech soft skills i s odkazem na vzdělávání vedoucích zaměstnanců/kyň v oblastech vedení a řízení lidí
- Doporučujeme zavést do personální politiky Mentoring, který by podporoval juniorní zaměstnané osoby v jejich odborném a pracovním rozvoji jejich seniorními kolegy a naopak. Jedná o ideální příležitost se zapojením prvku mezigenerační solidarity, kdy lze využít velkých znalostí a zkušeností obou věkových skupin zaměstnanců/kyň.

- Provést analýzu nenárokových složek a vést transparentní argumentaci pro jejich přidělování, stejně tak jako vytvořit transparentní sestavy pro jednotlivé pozice, jakým způsobem se mohou zapojit do aktivit, které jsou dotovány odměnou, v jaké četnosti.
- Vést genderové statistiky odměňování.
- Doporučujeme interně sledovat pravidelně výši odměn dle genderového dělení, a to na pozicích stejné či srovnatelné náplně. Jedině díky sledování a následné analýze získáte pravidelný přehled o tom, jak se pohybují platy mužů a žen a případné nerovnosti můžete začít řešit formou zavedení koncepčních opatření pro odstranění nerovnosti v platech.
- Doporučujeme jasně stanovit skupiny profesí stejné či podobné hodnoty – tzv. job families. Tento indikátor by mohl být pilotním vstřícným krokem k budoucímu monitoringu stejné odměny za stejnou práci. Na základě tohoto indikátoru se rovněž mohou vytvořit tzv. „odměnové skupiny“ pro nejnižší a nejvyšší možnou odměnu na dané pozici.
- Doporučujeme do interních směrnic zapracovat mechanismus pro podání stížnosti/rozporu na výši své odměny, pokud má zaměstnanec či zaměstnankyně obavy, že za stejnou práci stejné hodnoty pobírá plat nižší než kolega či kolegyně.
- Doporučujeme vytvořit Seznam benefitů pro všechny zaměstnance a zaměstnankyně a vzhledem k jejich široké škále doporučujeme rozdělení jednotlivých benefitů do klíčových oblastí – například: Benefity pro oblast Sladřování práce a rodiny, Benefity pro oblast zdraví, apod. Dále v této souvislosti doporučujeme uvést u všech uvedených benefitů jejich „hodnotu“, aby si zaměstnanci a zaměstnankyně uvědomili, kolik financí do nich zaměstnavatel v rámci benefitů investuje.
- Zpracovat politiku sladřování práce a rodiny v organizaci – jednoduchý dokument, který mapuje aktivity Kanceláře v této oblasti.

Doporučujeme využívat aktivně management mateřské a rodičovské dovolené a vypracovat interní směrnici, která by management mateřské a rodičovské dovolené řádně ošetřila a jež by zahrnovala následující:

Osobní plán návratu do zaměstnání – jedná se o dobrý nástroj, který umožňuje udržet přehled o rodiči/zaměstnanci/kyni na mateřské/rodičovské dovolené.

Možnosti automatického zapojení se do práce během mateřské/rodičovské dovolené, pokud je příležitost.

Komunikace – osvědčuje se oficiálně nastavená a pravidelná komunikace s rodiči na mateřské/rodičovské. Může se jednat o formu zasílání firemního newsletteru, přístup k internímu informačnímu systému, osobní či telefonický kontakt, sociální kontakt – pozvánky na interní akce.

Posledních 6 měsíců před návratem z rodičovské dovolené je důležitý a jedná se o dobu, kterou je možno ideálně využít pro přípravu a rychlé zapojení do pracovního

procesu. Zaměstnancům/kyním vracejícím se do práce je možno nabídnout tzv. supervizi, či koučování zaměřené na sladování práce a rodiny – kdy lze využít znalosti a dovednosti starších zaměstnanců/kyň.

- Tvorba, definice, realizace konkrétní podoby kultury, kterou chce Kancelář veřejného ochránce práv naplňovat prostřednictvím aktivit personální politiky, individuální a skupinové práce se zaměstnanci/kyněmi – včetně určení klíčové odpovědné osoby/osob.
- Důraz na školení komunikačních dovedností napříč organizací.
- Podpora koučování, mentoringu v rámci interních či externích kapacit.