



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Zadavatelská organizace: ÚMV, v.v.i.

Auditovaná organizace: Česká rozvojová agentura

Auditorský tým: Klára Čmolíková Cozlová a Dita Jahodová

Využitá metodika: Standard genderového auditu

Název projektu: Rovnost žen a mužů v české zahraniční politice a rozvojové spolupráci



Obsah

Metodika genderového auditu	5
Průběh genderového auditu	5
Poděkování	7
Shrnutí	7
Analytická část	8
Kontext fungování organizace	8
Cíle organizace a institucionální zajištění politiky genderové rovnosti	8
Personální politika	10
Nábor zaměstnanců a zaměstnankyň	10
Propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň	12
Struktura organizace z genderového pohledu a diverzita	13
Kariérní růst a cirkulace zaměstnaných	14
Rozvoj a vzdělávání	15
Hodnocení	16
Férové odměňování	17
Benefity	19
Sladování práce a osobního života	19
Flexibilní formy práce	20
Management mateřské a rodičovské	21
Podmínky pro péči o děti na pracovišti - dětský koutek	22
Age management ve vztahu k genderu	23
Organizace pracovního prostředí	24
Procesy	24
	2



Fyzické bariéry	24
Kultura organizace	25
Komunikace	25
Diskriminace, obtěžování a šikana	26
Společenská odpovědnost – Corporate Social Responsibility	27
Co je genderový audit	29
Proč je potřeba realizovat genderové audity?	29
Cíle a přínos genderového auditu	29



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost



Metodika genderového auditu

Genderový audit podléhá schválenému standardu Úřadem vlády ČR¹, a v tomto smyslu je kombinací různých výzkumných metod kvalitativního a kvantitativního charakteru. Ve své podstatě lze shrnout, že se jedná o genderovou analýzu interních dokumentů konkrétních organizací. Na jejím základě jsou následně vytvořeny okruhy otázek, které jsou v dalším šetření ověřovány. Jsou připraveny a vedeny individuální hloubkové rozhovory a facilitovány ohniskové skupiny (focus groups). Pro získání konkrétní zpětné vazby ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň bývá využito i dotazníkového šetření.

Průběh genderového auditu

Genderový audit probíhal v rámci projektu Rovnost žen a mužů v české zahraniční politice a rozvojové spolupráci v období od listopadu 2017 do června 2018. Auditovanou organizací byly prostřednictvím různých styčných osob poskytnuty základní dokumenty pro obsahovou analýzu z genderového hlediska:

- Kolektivní 02_Organizační řád ČRA 2017 – Doplnění
- 02_Organizační řád ČRA 2017
- 03_Platová řád ČRA 2016
- 3_střednědobá vize ČRA
- 04_Pracovní řád ČRA 2013
- 07_Kodex etiky zaměstnanců ČRA 2016
- 09_Zásady používání FKSP v ČRA 2008
- 11_Místní provozní bezpečnostní předpisy
- 14_Směrnice o možnostech školení ČRA 2013
- 14_Směrnice o možnostech školení ČRA 2016

¹ Tamtéž.

- 14_Směrnice o možnostech školení ČRA 2014
- 16_Personální směrnice ČRA 2016
- CRA personální audit s přílohami
- Statut ČRA 2012
- Výroční zpráva ČRA za rok 2011

Vzory inzerátů

- VR Stážisté 2016
- VR PR manažer/ka
- VR Project manager
- Inzerát provozní manažer
- Výběrové řízení stážisté 2016

PR materiály

- ČRA obecný leták ENG
- ČRA obecný leták

Dále byly analyzovány veřejně dostupné materiály na webových stránkách a FB. Konkrétně se jednalo o inzerci:

<http://www.czechaid.cz/ceska-rozvojova-agentura-vyhlasuje-vyberove-řízení-na-obsazení-pozice-projektovy-manazermanazerka-v-oddelení-formulace-projektu/>

Kvalitativní šetření bylo doplněno kvantitativním šetřením. Byl vytvořen dotazník v online verzi tak, aby byla jeho dostupnost zajištěna pro všechny zaměstnané. Distribuován byl v měsících prosinec 2017 a leden 2018.



V průběhu měsíců ledna až dubna 2018 probíhaly individuální rozhovory s klíčovými osobami na vedoucích pozicích a skupinové rozhovory se zaměstnankyněmi a zaměstnanci. Bylo využito možnost synchronizace s probíhajícím personálním auditem, a některé rozhovory byly vedeny zároveň. Celkem terénní šetření obsahovalo šest individuálních rozhovorů (z toho se 2 muži, 4 ženami) a čtyři skupinové rozhovory.



Poděkování

Děkujeme aktivním zaměstnancům a zaměstnankyním České rozvojové agentury, a především chceme poděkovat za skvělou koordinaci a podporu k uskutečnění auditu paní Janě Žaloudkové, díky níž byly získány nejen klíčové dokumenty k analýze, ale i respondenti a respondentky pro dotazníkové šetření a především pro terénní šetření. I díky ní bylo možno získat relevantní zdroje pro sběr zpětné vazby a informací pro genderový audit. Všem zúčastněným upřímně děkujeme.

Shrnutí

Česká rozvojová agentura je charakteristická poměrně silným důrazem na interní dokumentaci a řízení, včetně řízení lidských zdrojů. Cíle organizace jsou provázány s lidskými právy obecně, existují koncepční dokumenty charakterizující výzvy pro řízení lidských zdrojů i interní personální směrnice a kodexy chování, které upravují oblasti týkající se HR. Lze ocenit ochotu podstoupit personální audit či genderový audit. Je nutné shrnout, že genderová dimenze a důraz na rovnost však v interních dokumentech a ani přístupu verbalizován není, a to ani prostřednictvím genderového mainstreamingu.

Politika nastavení pracovního poměru je do velké míry provázána s politikou propouštění: primárně se uzavírají smlouvy na dobu určitou, jež se opakují po zákonnou dobu. To je legitimní nástroj zaměstnavatele, nicméně s ohledem na situaci na trhu práce, ale i zaměstnaneckou strukturu (resp. převahu žen) a vytváření určité jistoty do budoucna je nutné zdůraznit jeho genderové implikace. Ty se projevují nejistotou pro budoucnost, v možnosti uzavírání hypotéky, ale i v přístupu některých zaměstnanců k zaměstnankyním na MD/RD a obecně ženám jako zaměstnankyním s potenciálem otěhotnění. Stereotypy a stereotypní očekávání směrem k ženám (ale i mužům) byly přítomny a rezonují mezi zaměstnaneckou populací.

Z dotazníkového šetření plyne, že s diskriminačními praktikami se zaměstnaní setkali v 33 % případů. Pokud se jedná o sexuální obtěžování, s ním se setkali zaměstnaní v 19 % případů. Což nejsou zanedbatelná čísla.

Ukazuje se, že ač zaměstnaní muži ani ženy nevnímají, že by byly některé pozice přímo určené pro muže, nebo pro ženy, nejsou si jisti tím, že jsou vytvářeny srovnatelné pracovní podmínky pro muže a pro ženy. V ČRA navíc vůbec není častý návrat zpět do zaměstnání žen (případně mužů) po mateřské a rodičovské dovolené. Management mateřské a rodičovské dovolené není fakticky ani prakticky ukotven (procesy odchodu, návratu a komunikace během mateřské a rodičovské dovolené nejsou formalizovány). Se zaměstnankyněmi na mateřské a rodičovské dovolené není dále pracováno, není využíván jejich pool pro další spolupráci a ani nejsou dále rozvíjeny např. prostřednictvím zvaní na vzdělávací akce apod.

Silně genderované jsou i otázky dostupnosti flexibilních forem práce, které jsou velmi limitované. Pevné jádro pracovní doby je poměrně dlouhé a flexibilita je tak v rámci 1,5 – 2 hodinového rozsahu. Home office není standardizován a tím pádem ani široce dostupným benefitem.

V kontextu těchto zkušeností i faktické zkušenosti uzavírání smluv na dobu určitou je velmi pravděpodobné, že zaměstnavatel může přijít (přichází a bude přicházet) o kvalitní zaměstnankyně, které by mohly růst spolu s organizací i v budoucnu. To je charakteristické i ve spojitosti s optikou age managementu, která však v ČRA není verbalizovaná: celkem 85 % zaměstnaných je ve věku pod 40 let, 66 % mužů je ve věku pod 30 let. Organizaci tak může unikat určitá kontinuita i předávání know-how.



Analytická část

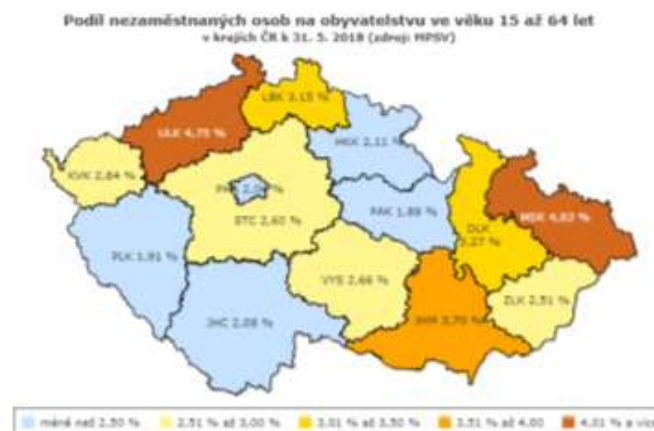
Kontext fungování organizace

Česká rozvojová agentura je organizační složkou státu, zřízenou zákonem č. 151/2010 Sb., o zahraniční rozvojové spolupráci a humanitární pomoci poskytované do zahraničí. Je řízena Ministerstvem zahraničních věcí České republiky. Jako taková funguje jako implementační agentura pro plnění úkolů v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce (Výroční zpráva 2011, Statut České rozvojové agentury).

Umístění pracoviště v centru Prahy, v Nerudově ulici, je logické z důvodu návaznosti a blízkosti k zřizovateli. Má však další konotace spojené s dojížděním a dostupností, a také obslužností - např. v případě oprav MHD. Další spojitou nádobou pak je i nabídka služeb stravování v okolí, které by byly dostupné (kvalitní, rychlé a cenově snesitelné) pro zaměstnané, a nikoliv cílené pouze na zahraniční turistiku.

Jak dokresluje graf č. 1, situace na trhu práce v roce 2018 se vyznačuje velkou zaměstnaností, resp. nízkou nezaměstnaností. O kvalitní uchazeče a uchazečky o zaměstnávání je mezi zaměstnavateli poptávka. Nezaměstnaných je nejméně v Praze a jejím okolí, celková míra nezaměstnanosti činí 2,15 %.

Graf č. 1: Podíl nezaměstnaných osob v krajích k 31. 5. 2018



Zdroj: ČSÚ

Cíle organizace a institucionální zajištění politiky genderové rovnosti

Cíle organizace jsou jedním z mála materiálů, který může naznačovat hodnoty, které jsou v ní sdílené. Z genderového pohledu je zajímavé, jakým způsobem se z nich uplatňuje se politika rovnosti, férovosti, ohledu na lidské zdroje a kapacity, které jsou k dosahování cílů nezbytné. Pokud si je organizace vědoma dopadů do genderové rovnosti, ukotvení této politiky do interních dokumentů je ideálním řešením.

V tomto smyslu lze vyzdvihnout, že organizace si je vědoma důležitosti lidských zdrojů v dosahování stanovených cílů. Mimo jiné se tento důraz



projevuje v interních materiálech jako např. Střednědobá vize posilování kapacit ČRA, či Etický kodex, ale také ve skutečnosti, že paralelně s genderovým auditem probíhal v ČRA audit personální. Navíc historie personálních auditů je v ČRA širší, první proběhl již v roce 2016.

Cíle organizace jsou s lidskými právy provázány: „...projekty přispívají k šíření a naplňování univerzálních hodnot, jako je vláda práva, podpora demokracie a všeobecných politických, občanských, ekonomických, sociálních a environmentálních lidských práv“, stejně jako s důrazem na lidské zdroje „Pro realizaci této aktivní politiky nicméně vláda ČR potřebuje jasnou koncepci, vhodný legislativní rámec, pevný institucionální systém, schopné a motivované lidi a v neposlední řadě dostatečné finanční zdroje“ (Střednědobá vize posilování kapacit ČRA).

S ohledem na téma prosazování genderové rovnosti je zajímavé nejen blíže nahlédnout na Etický kodex, který ve své podstatě klade enormní důraz na standardy chování zaměstnanců a zaměstnankyň v profesionálním vztahu (jednání s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a bez jakýchkoliv předsudků (čl. 25)), ale také na soukromou sféru („Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru v ČRA v očích veřejnosti.... Nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.“ článek 5 bod 4)). Tento důraz na soukromou stránku v pracovním vztahu je do velké míry pochopitelný, může však sám značně narážet na stereotypy a předsudky, které panují i v české veřejnosti (ale i v jiných kulturách) a které se mohou pojit např. se sexualitou. V tomto smyslu je možné je pro zaměstnance a zaměstnankyň vnímat jako limitující.

Zdá se tedy, že zaměstnanecká populace je pod určitým drobnohledem a důraz na ně samotné může být také zaměstnanci a zaměstnankyňmi

intenzivně vnímán. Jejich rovnost, či podpora genderové rovnosti, se však zdá být v pozadí. Princip nediskriminace je zohledněn pouze v Etickém kodexu, přičemž jeho vnímání je především s ohledem na nediskriminaci právnických a fyzických osob: „dodržovat princip zákonnosti při rozhodování a rovného přístupu ke všem fyzickým i právnickým osobám.“ (preambule Etického kodexu).

Důraz na genderovou rovnost není systematicky prosazován ani prostřednictvím genderového mainstreamingu v projektech. To je do budoucna možné vnímat jako výzvu i s ohledem na návaznost na další agentury toto téma prosazující, či i důležitost dalšího vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň.

Doporučení:

- Navrhujeme rozšířit Etický kodex i o oblast nediskriminace zaměstnanců a zaměstnankyň ve všech fázích pracovního poměru, zdůraznit různé diskriminační důvody i jejich intersekcí.
- Systematicky ukotvit genderový mainstreaming do přístupu ČRA, jejích materiálů a i projektového řízení. Lze se inspirovat existujícími přístupy (např. Metodika hodnocení dopadů na rovnost žen a mužů pro materiály předkládané vládě ČR²).
- Do budoucna je možné využít pro podporu genderové rovnosti v rámci ČRA finanční podpory z ESF prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (návazný projekt na implementaci doporučení z genderového auditu – výzva č. 131)

² <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rovne-prilezitosti-zen-a-muzu/dokumenty/Methodika-PO-OPONENTURE.pdf>



Personální politika

Tato kapitola se zabývá personální politikou a jejími přesahy směrem k genderové rovnosti. V tomto smyslu sleduje oblast náboru a přijímání zaměstnanců a zaměstnankyň, zaměstnaneckou strukturu a hierarchii organizace, kariérní růst a cirkulaci zaměstnaných, hodnocení a odměňování, včetně benefitů, vzdělávání, flexibilní formy práce a obecně i otázku managementu mateřské a rodičovské dovolené. V neposlední řadě se kapitola věnuje i férovému ukončování pracovního poměru a propouštění.

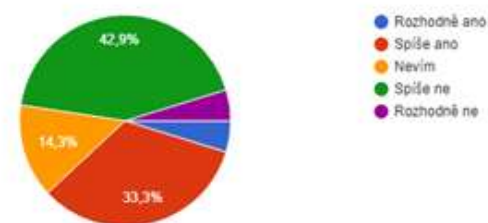
Nábor zaměstnanců a zaměstnankyň

Genderově korektní 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 a obecně diverzifikovat pool kandidátů/kandidátek, což vede k lepší možnosti výběru a k získání vysoce kvalifikovaných osob.

Nastavení inzerce a výběrových řízení v ČRA je možné vnímat v kontextu rovného přístupu jako určitý centrální bod. Zaměstnanci a zaměstnankyně do velké míry nesdílí představu, že by tato oblast byla rovná a že by nebylo zvýhodněno jedno pohlaví před druhým. Z dotazníkového šetření plyne, že obdobně muži jako ženy si nejsou vlastně jisti – a drží se ve středních hodnotách odpovědí (spíše ne, spíše ano, nevím). Ženy naopak volí i rozhodnější odpovědi, a to na obou koncích spektra – rozhodně ano, rozhodně ne. Celkově se ukazuje, že ani varianta ano a spíše ano, ani varianta ne a spíše ne nemá více jak 48 % (viz graf č. 2).

Graf č. 2

Myslíte si, že při přijímání nových zaměstnanců či zaměstnankyň je jedno pohlaví zvýhodněno před druhým?
21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Je nutné ocenit existenci interních dokumentů, které základní HR procesy, včetně náboru upravují. Jedná se především o Personální směrnici ČRA 2016, která ukotvuje upřednostnění interních náborů, resp. náborů z vnitřních zdrojů. Nicméně nejsou zmíněny osoby, které jsou na rodičovské dovolené a ani není vytvářen pool bývalých zaměstnanců a zaměstnankyň, kde by se mohlo navázat na předchozí dobrou spolupráci. Při definici okruhů osob pro vedení externích výběrových řízení personální směrnice jasně definuje osoby, které jsou oslovovány především: „...jsou oslovováni především: „studenti a čerství absolventi škol, zaměstnanci organizací působících v oblasti rozvojové a humanitární spolupráce, pracovníci neziskových organizací působících v oblasti rozvojové spolupráce v ČR, jiní zájemci, jejichž profil odpovídá požadavkům náboru.“ (článek 5 bod 2). Důraz na studující a čerstvé absolventy je nutné vnímat s ohledem na jejich věk jako preferenci mladších věkových skupin. S ohledem na věkový i genderový profil



zaměstnaných na ČRA by zde naopak bylo možné rozšířit zájem o méně zastoupené pohlaví/věkové skupiny či minority a podpořit tak větší diverzitu kolektivu.

Pokud se však jedná o analýzu zahájení procesu náboru, je analyzovatelný určitý nekonzistentní trend inzerce - do velké míry jsou splněny základní zákonné požadavky - a to oslovování jak mužů, tak žen na danou pozici pomocí obou jazykových tvarů. K dispozici pro analýzu byly inzeráty na stážisty a stážistky, PR manažera/manažerku. Velmi pozitivně v těchto případech hodnotíme i skutečnost, že varianta obou tvarů se opakuje i v těle samotného inzerátu. Nicméně v tomto smyslu posléze vybočuje inzerát na Projektového manažera EYD 2015, jenž užívá maskulinum nejen v popisu, ale i v obsahu inzerce. Nicméně v popisu náplně práce se již odkazuje na referenta/referentku, a tak je možné vnímat snahu po otevření se jak mužům, tak ženám. Inzerát na vedoucí oddělení administrativy by se mohl jevit jako bezproblémový s ohledem na slovesné adjektivum. Nicméně skloňování dále v inzerátu je prováděno pouze podle mužského vzoru, čímž se do velké míry dává na vědomí, o kom se na vedoucí pozici uvažuje.

S ohledem na rovné příležitosti je možné zvážit přeformulování, jinak velmi pozitivního popisu organizace jako „dynamické a kulturně otevřené prostředí pro lidi, kterým záleží na osudu méně vyspělých zemí světa“. V tomto smyslu je záslužné, že je odkazováno na kulturně otevřené prostředí, doporučovaly bychom však opustit důraz na dynamiku - neboť ta často bývá vnímána jako apelování na věk - „mladé a dynamické prostředí“.

Doporučení:

- Doporučujeme vyhnout se odkazu na dynamický kolektiv. Spíše navrhuje více rozvinout dobrou praxi odkazu na různorodé

kulturní prostředí a přímo do inzerce otevřeně uvádět, že se jedná o pracovní prostředí, kde jsou ženy, muži, lidé různých etnicit či s postižením vítáni.

- V inzerci doporučujeme oslovovat kandidáty i kandidátky, tedy ženy i muže. Dobrou praxí je jejich konzistentní oslovování i v těle inzerátu.
- Doporučujeme využívat neformálních doporučení ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň, o vyhlašovaných výběrových řízeních informovat cílové skupiny.
- Pro obsazení pracovních pozic je možné využít skupinu ze stážistů a stážistek. Cíleně pak inzerci a rekrutaci zaměřit primárně na ně.
- Pokud existuje ochota k ukotvení pozitivních akcí pro doplnění výrazně méně zastoupeného pohlaví v rámci týmů, pak je možné uvažovat o jejich měkčích formách (vždy do prvního kola získat alespoň jednoho kandidáta opačného pohlaví), až po afirmativní akce, jako je upřednostnění méně zastoupeného pohlaví v případě dvou stejně kvalitních kandidátů. Takováto opatření je vhodné dále aplikovat v existující interní dokumentaci a zdůvodnit potřebnost jejich využití. Jako vhodné místo se jeví Personální směrnice ČRA 2016.
- Doporučujeme vyřešit nesoulad článku 8 (okruh předkládaných dokumentů) Pracovního řádu s inzeráty, kdy není vyžadovaným předloženým dokladem občanství ČR.



Propouštění zaměstnanců a zaměstnankyň

Férově vedený nábor by měl být doprovázen i stejně férovým ukončováním pracovního poměru. Diskriminační důvody by neměly hrát roli, propouštění by mělo být procesem transparentním, ukotveným a v ideálním případě i facilitovaným pro to, aby fungoval co možná nejméně negativně nejen s ohledem na dopad na daného zaměstnance/zaměstnankyni, ale na tým jako takový.

Politika nastavení pracovního poměru je do velké míry provázána politikou propouštění: primárně se uzavírají smlouvy na dobu určitou, jež se opakují po zákonnou dobu. Teprve po určitém období je uzavírána smlouva na dobu neurčitou. To je legitimní nástroj zaměstnavatele, nicméně s ohledem na zaměstnaneckou strukturu a vytváření určité jistoty do budoucna je nutné zdůraznit jeho genderové implikace nejen v rámci otázek spojených s nároky držení pracovního místa během mateřské a rodičovské dovolené, ale také například s ohledem na možnost hypotéky apod.

I tento proces je pečlivě definován v rámci interních dokumentů. Chceme však upozornit na Pracovní řád, kde jsou definovány podmínky ukončení pracovního poměru. Zde je stanoveno: „Zaměstnavatel za závažné porušení povinností vyplývajících z právních předpisů vztahujících se k vykonávané práci považuje zejména: sdělení informací týkající se zaměstnavatele nebo výkonu zaměstnání třetím osobám; součástí těchto informací je rovněž výše platu zaměstnance“ (Část IV, Hlava 1, článek 19, bod 4). Tato doložka mlčenlivosti o výši platu je však dle expertek na téma rovného odměňování a právníček a právníků nevymahatelná. Jedná se o poskytování informací soukromé povahy, které nemůže zaměstnavatel regulovat. Natož jí podmiňovat trvání pracovního poměru. Doporučujeme proto tento důvod ukončení pracovního poměru vynechat.

Jako velmi silně omezující se zároveň může jevit také definice dalších důvodů, mezi nimiž je konkrétně zmíněno i svévolné opouštění pracoviště. S ohledem na dále více rozebírané téma flexibility pracovních režimů se zdá toto ustanovení jako kontraproduktivní - buď se nedodržuje, nebo je posuzování „svévole“ velmi nejasné.

S otázkou propouštění se v ČRA silně pojí i téma komunikace. resp. informování o ukončení pracovních poměrů a důvodech odchodů dovnitř agentury. Mezi zaměstnanými ženami a muži panuje nejistota ohledně otázek spojenými s odchody, ale také s konkrétními úkoly, které s odchody plynou: přebrání agendy, její rozdělení, zaškolení nově příchozích: a to nejen s ohledem na vedoucí zaměstnance, ale především na dopad na řadové zaměstnance a zaměstnankyně. Odměna za převzatou agendu, za zácvik a zaškolení nebývá systémová, a tak se zaměstnanci a zaměstnankyně na odděleních, kde panuje větší fluktuace, dostávají do systémového přetížení.

Mechanismy, jak si udržet zaměstnance, nejsou nastaveny, a zdá se, že ani nad touto tematikou zaměstnanci a zaměstnankyně příliš nepřemýšlí. Jde jim spíše o to, aby lidé neodcházeli zklamaní. Systémové aktivity na podporu facilitace odchodů však zaznamenány nebyly.

Doporučení:

- Z pracovního řádu doporučujeme vyřadit odkaz na mlčenlivost o výši platu a jeho propojení s vážným porušením pracovní kázně.
- Doporučujeme zvážit rozšíření přístupu na podporu facilitace odchodů, např. poskytnutím kontaktů a u dobré praxe na podporu usnadnění odchodu mimo organizaci, či nápomoci s přechodem k jinému zaměstnavateli.



- Navrhujeme připravit výstupní rozhovory, definovat otázky a okruhy pro sběr zpětné vazby, a následně tyto rozhovory provádět s odcházejícími ženami i muži a sledovat důvody odchodů. Ty je třeba monitorovat a působit na případnou změnu k lepšímu. Je vhodné definovat, kdo by měl rozhovor vést, aby byla plně využita možnost získání zpětné vazby pro další rozvoj organizace.
- Informace z výstupních rozhovorů vyhodnotit, vést statistiky odchodů dle pohlaví, případně dalších významných charakteristik, a tak sledovat, zda neexistují diskriminační důvody odchodů/propouštění.
- V tomto smyslu doplnit existující výstupní list i o tuto oblast. **Je také možné motivovat ke spolupráci do budoucna na různé formy smluv a dohod, nebo si vytvářet skupinu kandidátů a kandidátek, kteří mohou být osloveni pro vyšší pozice/odborné pozice.**
- Sledovat fluktuaci na jednotlivých pozicích a sledovat její případnou genderovou podmíněnost.

Struktura organizace z genderového pohledu a diverzita

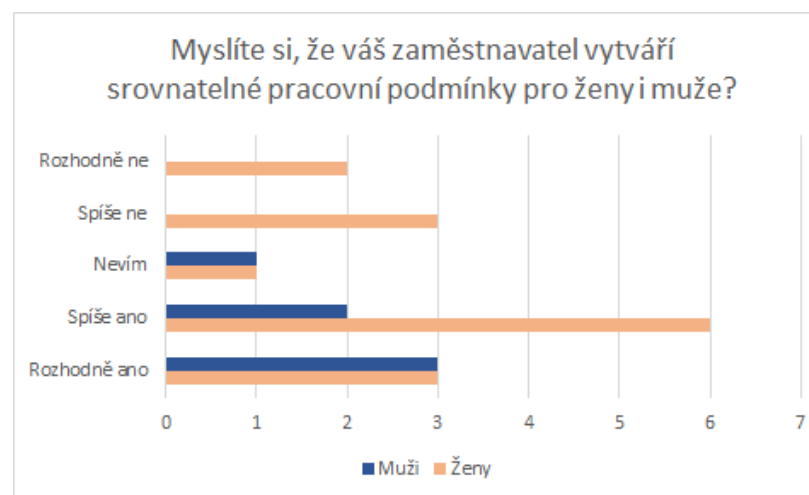
Zastoupení žen a mužů v organizaci bývá z různých důvodů nerovné. Projevuje se genderová vertikální i horizontální segregace. Obecně by zastoupení žen a mužů na jednotlivých stupních řízení mělo odpovídat celkové struktuře zaměstnanecké populace, a tím v praxi ukazovat, že v organizaci nejsou zakořeněné mechanismy genderové nerovnosti, které brání rovnému uplatnění žen a mužů a využití jejich plného potenciálu.

Pokud se blíže podíváme na zaměstnaneckou populaci a zastoupení žen a mužů agentuře, jeví se situace jako nevyrovnaná. Ženy jsou v početní převaze zaměstnány na klasických referentských místech. Pokud však

sledujeme i hierarchické pozice, ukazuje se, že se stoupajícím kariérním žebříčkem žen ubývá: mezi vedoucími je pouze jedna žena, není zde zástupkyně ředitele a i ředitel je (a v historii ČRA i vždy byl) muž.

Ukazuje se, že ač zaměstnaní muži ani ženy, nevnímají, že by byly některé pozice přímo určené pro muže, nebo pro ženy, nejsou si ani jisti tím, že jsou vytvářeny srovnatelné pracovní podmínky pro muže a pro ženy.

Graf č. 3



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zvláště kritická je v tomto ohledu situace žen, které vnímají omezení, jež způsobuje tendence přijímat na dobu určitou, i jiná znevýhodnění, kterým musí čelit. Z 13 zaměstnaných žen v pracovním poměru má smlouvu na dobu určitou 8 (tj. 61 %), zatímco pouze jeden muž (16 %). Ač dochází k prodlužování smluv na dobu určitou, jak již bylo výše



naznačeno, určitá nejistota s ohledem na rodinné a osobní závazky rozhodně panuje.

Další charakteristiky strukturu zaměstnaných žen a mužů

Z dotazníkového šetření plyne, že věkově je agentura velmi mladou: téměř 85 % zaměstnaných je ve věku pod 40 let, přičemž v případě mužů je nutné konstatovat, že téměř 66 % zaměstnaných je pod limitem 30 let. Projevuje se tak, že nábor zaměřený na absolventy se zdá být úspěšný.

Pokud se týká otázek péče, pouze 16 % mužů má dítě ve věku do 10 let, v případě žen je toto číslo vyšší a dosahuje 30 %. To naznačuje, že situace péče může více doléhat na ženské zaměstnankyně nežli zaměstnance. Přesto i mužů se s ohledem na jejich stárnutí bude pravděpodobně rodičovství čím dál více týkat.

Je třeba zmínit i další pečovatelské závazky kromě péče o děti - a to péči o stárnoucí rodiče či prarodiče, nebo o jiné závislé osoby v rodině. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se tato otázka zatím týká pouze jedné osoby. Se stárnutím populace lze však i tuto otázku vidět jako výzvu do budoucna.

Doporučení:

- Jeví se jako vhodné reflektovat genderové a věkové složení zaměstnaných. S ohledem na věk dále rozpracovat strategii „age managementu“ či zohlednit její výzvy do budoucna.
- Pro lepší monitoring tohoto fenoménu doporučujeme vést interní statistiky zastoupení dle pohlaví napříč organizací.
- Sledovat také otázky věku, především s ohledem na stárnutí populace, a tudíž s ohledem na fluktuaci.

- Doporučujeme analyzovat, z jakých důvodů ženy nedosahují pozic na smlouvy na dobu neurčitou. Tuto agendu vést v patrnosti a monitorovat případnou prekarizaci jednoho pohlaví.
- V případě snahy po dosahování vyrovnaných diverzifikovaných pracovních kolektivů je možné zvážit zavedení afirmativních akcí. Tuto oblast doporučujeme nejprve projednat v plénu a získat podporu ze strany zaměstnaných, a následně ukotvit do interních personálních dokumentů.

Kariérní růst a cirkulace zaměstnaných

Stejná podpora pro kariérní růst by měla být zaměřována na jak muže, tak na ženy. Je důležité vnímat zároveň nejen profesní, ale i osobní rozvoj v rámci zvyšování kompetencí, neboť některé ploché organizační struktury příliš možností pro hierarchický růst nenabízejí.

Vzhledem k tomu, že ČRA je poměrně malá organizace, není zde příliš možností pro kariérní růst. Za určitý kariérní růst lze považovat výjezdy do zahraničí. Pro některé zaměstnance a zaměstnankyně představuje zahraniční výjezd velkou motivací k práci v ČRA. Kladně hodnotíme, že zahraniční výjezdy nejsou doménou pouze mužů, ale jsou na ně vysílány i ženy a není to vnímáno jako něco výjimečného, naopak jako standardní postup výběru nejlepšího. Další významnou motivací je samotná náplň práce. V této souvislosti mnozí zaměstnanci a zaměstnankyně oceňují různorodost a smysluplnost práce, propojování různých expertiz a přístup přímých nadřízených, kteří jim dávají prostor, aby mohli pracovat dle svého uvážení.

Navzdory tomu se ČRA potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců a zaměstnankyň, což je způsobeno kombinací několika faktorů: nedostatečné finanční ohodnocení, nedostatek zaměstnanců a



zaměstnankyň a s tím spojená dlouhodobá přetíženosť těch, kteří zde pracují. Navíc zde není rozvinut management mateřské a rodičovské dovolené, který by přispíval k tomu, aby se ženy po rodičovské dovolené vracely zpět do ČRA.

Doporučení:

- Doporučujeme hledat způsoby jak snížit dlouhodobé přetížení zaměstnanců a zaměstnankyň a ulehčit jim sladování pracovního a osobního života, například prostřednictvím pružnější pracovní doby v kombinaci s prací z domova či zaváděním technologií, které jim usnadní práci.
- Doporučujeme pozitivně pracovat s motivací zaměstnanců a zaměstnankyň a podporovat je v rozvoji jejich kompetencí a dovedností.
- Doporučujeme aktivně se věnovat managementu mateřské a rodičovské dovolené a udržovat kontakt s ženami během rodičovské.

Rozvoj a vzdělávání

Vytváření stejných podmínek pro rozvoj zaměstnankyň stejně jako zaměstnanců je klíčové pro jejich další růst a využití jejich plného potenciálu. Je důležité vzdělávací aktivity mít dostupné pro muže i ženy, tj. dbát na to, aby se konaly ve standardních časech pracovní doby, v prostorách dosažitelných a aby byly ženy i muži stejně motivováni pro jejich absolvování.

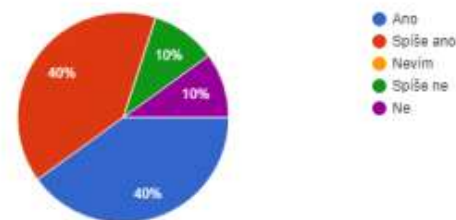
Systém vzdělávání zaměstnanců a zaměstnankyň je v ČRA velmi dobře nastaven a je propojen s plány osobního rozvoje zaměstnaných. Podle směrnice o možnostech školení pro zaměstnance ČRA čj. 279437/2014

-ČRA si zaměstnaní mohou vybírat školení nejen z navrženého seznamu, ale i dle svého uvážení a potřeb. Oceňujeme, že si každý může zvolit jaké dovednosti a znalosti bude rozvíjet a že součástí nabídky jsou i kurzy na posílení manažerských a personalistických dovedností. Za velmi pozitivní rovněž považujeme, že výuka jazyků probíhá přímo v ČRA v pracovní době, takže se jí mohou účastnit i zaměstnanci a zaměstnankyň, kteří mají malé děti a potřebují je po práci vyzvednout ze školky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců a zaměstnankyň má přístup ke školení, které potřebují ke své práci.

Graf č. 4

Máte možnost získat školení, které by odpovídalo Vaším potřebám ve vztahu k Vaší práci?

20 odpovědí



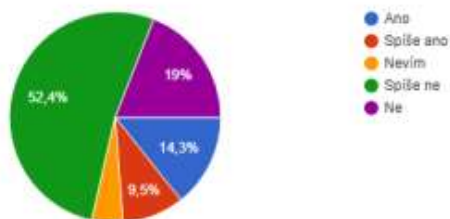
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Zároveň 28,6 % zaměstnaných uvedlo, že vzdělávání přispívá k jejich osobnímu rozvoji a dalších 57,1 % se přiklání k tomu, že mohou využít vzdělání pro svůj osobní rozvoj. Bohužel značná část zaměstnaných narážela v souvislosti s dalším vzděláváním na nedostatek času: 19 % zaměstnaných nemá a 52,4 % spíše nemá na školení čas.



Graf č. 5

Máte dostatečné časové možnosti se školení účastnit?
21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Kromě nedostatku času čelí zaměstnanci a zaměstnankyně nedostatku finančních zdrojů v případě specializovaných profesních školení. Právě finanční náročnost specializovaných profesních školení bývá nezdůvodnitelným důvodem, proč tato školení nemohou absolvovat.

Doporučení:

- Doporučujeme hledat finanční zdroje, které by pokryly náklady na specializovaná profesní školení.
- Nabídnout bezplatnou účast na vzdělávání rovněž zaměstnankyním a zaměstnancům na mateřské a rodičovské dovolené.

Hodnocení

Férové odměňování je v ideálním případě navázáno na transparentní proces hodnocení, který není genderově slepý a který aktivně pracuje s náhledem na případné genderové stereotypy v něm samotném. V tomto

smyslu rovné odměňování je výsledek kvalitního hodnocení práce, které je motivační a jehož rozdíly jsou jasně odůvodnitelné.

Proces hodnocení se v ČRA vyvíjel a historická zkušenost jednotlivých zaměstnaných ukazuje různé formáty: od neformálního hodnocení pouze jako rozhovoru, po sebehodnocení a vzájemné hodnocení zaměstnaných. Zdá se, že tyto rozdílné přístupy stále přetrvávají. Ač existuje formulář k hodnocení, jeho vyplňování se mnohdy uskutečňuje pouze formálně. Získat zpětnou vazbu ke své práci se zaměstnanci a zaměstnankyně snaží jiným způsobem, obdobně jako ji poskytují i vedoucí.

Genderové stereotypy v případech hodnocení nejsou aktivně reflektovány, jednotliví aktéři vyjadřují, že se snaží o individuální přístup. Ten mnohdy bývá nejlepším způsobem, jak vnímat jedince. Na druhou stranu, pokud je genderově slepý, může unikat právě citlivost k oné individualitě druhého pohlaví (či i stejného pohlaví jako hodnotitel, ale v jiných životních situacích či s jinými životními zkušenostmi). Samo hodnocení totiž ve svém formuláři „**hodnocení zaměstnance**“ přináší poměrně specifické kritérium: „**využívání pracovní doby: schopnost efektivně využívat pracovní dobu a soustředit se na plnění úkolů**“. S ohledem na skutečnost, že není ukotvena větší možnost pružnosti pracovní doby, práce z domova či úkolová práce, tak se jeví, že toto kritérium postrádá svůj efekt. Maximálně může nabízet prostor pro sledování přetížnosti daného jedince. Kriticky lze hodnotit toto kritérium i vzhledem k „sekundární genderovanosti“, tedy ve smyslu nemožnosti využití efektivního nakládání s pracovní dobou v případě, že nejsou stanoveny podmínky jejího flexibilního využití

Hodnocení by obecně mělo být provázáno s odměňováním, ostatně tak, jak stanoví i personální směrnice a platový řád. Nicméně tato provázanost je nízká, resp. o ní vážně komunikace a zpětná vazba. Zaměstnaní si nejsou jisti, jakým způsobem se pohyblivá složka může



měnit, resp. navyšovat. Existuje spíše tendence tuto pohyblivou složku neměnit, resp. nesnižovat a ani nenavyšovat. Co se týče odměn, zdá se, že ty jsou rozdělovány spíše podle klíče „všem stejně“, nežli aby bylo zohledněno hodnocení a nadstandardní výkony.

Doporučení:

- Systematicky pracovat s genderovými stereotypy a reflektovat je v hodnocení. Sledovat, kdo dosahuje na nejvyšší hodnoty, a kdo naopak pouze na střední či nízké, a zjišťovat důvody, proč se tak děje, zvažovat případné stereotypy v opakovaných hodnoceních.
- Provázat hodnocení s výší osobního příplatku – za účelem motivace, či případně zvážit provázání spíše v rámci mimořádných odměn.
- Sjednotit interní dokumentaci: v platovém řádu se při stanovování výše osobního příplatku odkazuje na hodnocení do personální směrnice – článek 11, ale fakticky se jedná o článek 10 Pracovní hodnocení zaměstnanců.
- Zvážit přeformulování posledního kritéria: „schopnost efektivně využívat pracovní dobu a soustředit se na plnění úkolů“.

Férové odměňování

Férové odměňování je v ideálním případě navázáno na transparentní proces hodnocení, který není genderové slepý a který aktivně pracuje s náhledem na případné genderové stereotypy v něm samotném. V tomto smyslu rovné odměňování je výsledek kvalitního hodnocení práce, které je motivační a jehož rozdíly jsou jasně odůvodnitelné.

Zaměstnanci a zaměstnankyně ČRA jsou odměňováni podle Platového řádu čj. 282088/2016-ČRA. Výše jejich platu se odvíjí od platového tarifu, který jim náleží na základě zařazení do platové třídy a platového stupně a to v souladu s nařízením vlády č. 222/2010 Sb. a nař. vl. č. 564/2006 Sb. Ve Střednědobé vizi posilování kapacit České rozvojové agentury v kontextu dokončení transformace systému zahraniční rozvojové spolupráce se ovšem uvádí, že *„pracovní místa byla systemizována v nižších platových třídách, než odpovídá náročnosti práce podle katalogu prací“ (s. 5).*

U zařazení do platového stupně umožňuje Platový řád dva postupy: 1) na základě započitatelné praxe, 2) nebo rozhodnutím ředitele. V druhém případě ovšem není zřejmé, jak zaměstnavatel dosahuje rovného odměňování, k němuž se v této souvislosti v Platovém řádu zavazuje.

Osobní příplatek určuje ředitel ČRA a jeho výše by měla být navázána na hodnocení zaměstnance a doporučení přímého nadřízeného. Nicméně v praxi se ukazuje, že výše osobního příplatku není s hodnocením příliš provázána.

Odměny se v ČRA vyplácejí čtvrtletně, vedení ovšem nemá k dispozici pevnou částku, z které by mohlo odměny rozdělovat. Jak zaznělo na jedné z fokusních skupin: *„jsou to takové zbytky, které se vytvoří během roku.“ (Zdroj: anonymizováno)* Zřejmě není vždy nejen suma, z níž se budou odměny rozdělovat, ale ani klíč, jakým vedení odměny uděluje a za co přesně jsou: *„nebylo mi nikdy řečeno, za co jsem to dostal/a.“ (Zdroj: anonymizováno)* V této souvislosti se nabízí doprovodit odměnu vysvětlením, k čemu se váže. Tato praxe se velmi osvědčila na ÚMV, kde ji před nedávnem zavedli. Zaměstnaní kladně hodnotili, že ví, za co odměnu dostali, a působila na ně víc motivačně.

V Platovém řádu se zaměstnavatel zavazuje k *„rovnému zacházení se všemi zaměstnanci v oblasti odměňování“*, včetně těch, kteří pracují na

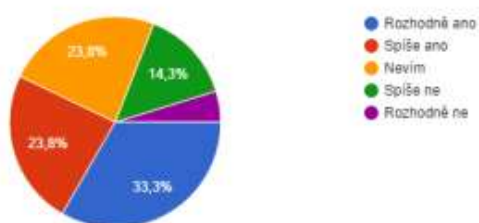


DPČ. Sleduje vedení ČRA, zda jsou zaměstnanci v pracovním poměru a na DPČ odměňováni stejně za stejnou práci či práci stejné hodnoty?

Vzhledem k tomu, že jsme neměli přístup přímo k platům jednotlivých zaměstnanců a zaměstnankyň, nemůžeme posoudit, zda dochází k rovnému odměňování žen a mužů za stejnou práci či práci stejné hodnoty. Dle dotazníkového šetření je více než polovina zaměstnaných přesvědčena, že ženy a muži jsou v ČRA odměňováni za stejnou práci stejně (33,3 % dotázaných rozhodně ano, 23,8 % spíše ano).

Graf č. 6

Myslíte si, že u vašeho zaměstnavatele dostávají muži i ženy za stejnou práci stejný plat/mzdu?
21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Poměrně velký počet zaměstnaných 23,8 % neví, zda jsou v odměňování žen a mužů za stejnou práci nějaké rozdíly či nikoli. Za velmi problematické z hlediska rovného odměňování považujeme skutečnost, že na ČRA je poskytování informací o výši platu podle Pracovního řádu z roku 2013 (čj. 279964/2013 - ČRA, Část IV, Hlava 1, článek 19, bod 4) považováno za závažné porušení povinností, a může být důvodem k

ukončení pracovního poměru. Nedostatečná transparentnost otevírá prostor pro různé formy nerovnosti v odměňování.

K lepšímu povědomí zaměstnaných o odměňování by přispěla větší transparentnost při přerozdělování odměn. Za dobrou praxi v tomto ohledu považujeme přístup jednoho z vedoucích v ČRA, který svým podřízeným na poradě sděluje, jakou částku má v daném období na odměny k dispozici a jak s ní naloží.

Doporučení:

- Doporučujeme vytvořit transparentní systém rozdělování odměn, který bude navázaný na hodnocení práce v daném čtvrtletí.
- Doporučujeme upravit bod 4 v článku 19 v Pracovním řádu tak, aby informování o výši platu nebylo považováno za závažné porušení povinností a nemohlo se stát základem pro ukončení pracovního poměru.
- Pokud se tak již nestalo, doporučujeme usilovat o změnu platového zařazení do vyšší platové třídy, aby odměna odpovídala náročnosti práce v souladu s katalogem prací.
- Doporučujeme připojit ke všem odměnám slovní nebo písemné vyjádření, o konkrétní činnosti, za niž je odměna přiznána.
- Doporučujeme provádět každý rok revizi odměňování zaměstnanců a zaměstnankyň například prostřednictvím analytického nástroje LOGIB.
- Na základě této revize zavádět taková opatření, která povedou k rovnému odměňování žen a mužů za stejnou práci či práci stejné hodnoty.
- Navrhujeme monitorovat platy dle pohlaví, konkrétně sledovat i výši odměn vyplácených zaměstnaných na DPČ, a tak zajišťovat rovné odměňování za práci stejné hodnoty.



Benefity

Férové odměňování se váže jak na finanční, tak nefinanční stránku. Dostupnost benefitů je tedy zkoumána s ohledem na její férovost a případné nerovnosti v jejich čerpání by měly být důvodné, jasně obhajitelné a neměly by být postaveny na diskriminačních charakteristikách.

ČRA poskytuje svým zaměstnancům a zaměstnankyním benefity ve formě stravenek, vzdělávání pro osobní rozvoj včetně jazykových kurzů, telefonu. Zaměstnanci a zaměstnankyně mají dále nárok na pět týdnů dovolené a pět tzv. sick days ročně. Zaměstnanci a zaměstnankyně mohou též využít příspěvky z fondu kulturních a sociálních potřeb např. na kulturní a sportovní akce, ale i na očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě, hepatitis A. ČRA rovněž svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabízí bezúročnou půjčku na bytové účely a jednorázovou sociální výpomoc do výše 15 000 Kč. Ze strany zaměstnanců a zaměstnankyň je za významný benefit považována možnost zahraničního výjezdu.

Mezi benefity lze rovněž zařadit práci z domova a flexibilní pracovní dobu. Z fokusních skupin však vyplynulo, že zaměstnankyně mohou využívat práci z domova pouze nárazově, rovněž pružnější pracovní doba funguje ad hoc. V požadavcích na benefity ze strany žen a mužů se objevují rozdíly. Zejména pro ženy, které pečují o děti, by rozšíření pružné pracovní doby a počtu placené práce z domova (home office) bylo velkým benefitem. Vzhledem k tomu, že platy jsou v ČRA značně nízké, a vedení má jen velmi omezené možnosti, jak svým zaměstnancům a zaměstnankyním přilepšit prostřednictvím čtvrtletních odměn, zavedení pružnější pracovní doby s častější možností práce z domova by bylo výrazným motivačním benefitem

Doporučení:

- Doporučujeme zvážit rozšíření benefitů o pružnější pracovní dobu na pozicích, které ji umožňují.
- Doporučujeme navýšit počet dní, ve kterých zaměstnanci a zaměstnankyně mohou pracovat z domova.

Sladování práce a osobního života

Následující kapitola se věnuje tématu harmonizace práce a osobního života, jako výrazné oblasti podpory zaměstnanců a zaměstnankyň ze strany zaměstnavatele. V této kapitole se zaměříme na téma flexibilních forem práce a jejich dostupnosti pro ženy a muže, managementu mateřské a rodičovské dovolené a podpoře aktivního otcovství.

Sladování pracovního a osobního života nepatří mezi témata, kterým by byla v rámci ČRA věnována příliš pozornost a opomíjí se tak jedna z možností, jak zlepšit pracovní podmínky zaměstnancům a zaměstnankyním. ČRA čelí řadě personálních problémů. Zaměstnanci a zaměstnankyně jsou dlouhodobě přetíženi, je zde nedostatek personální kapacity a vysoká fluktuace. V tomto ohledu by aktivní zavádění nástrojů na sladování pracovního a osobního života mohlo přispět ke snížení fluktuace a usnadnit balancování přetíženosti zaměstnanců a zaměstnankyň.

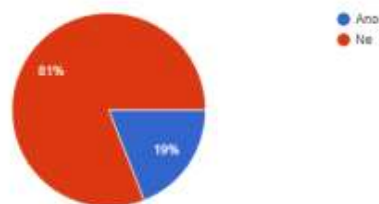
Když už se otázka sladování pracovního a osobního života někde objeví, je spojována především s péčí o děti. Na péči o stárnoucí rodinné příslušníky se už nepamatuje, přestože, jak vyplynulo z dotazníkového šetření, 19 % zaměstnaných potřebovalo sladovat svou práci s péčí o stárnoucí příbuzné.



Graf č. 7

Potřeboval/a jste někdy sladit práci s péčí o stárnoucího rodinného příslušníka/příslušnici?

21 odpovědi



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

V souvislosti s péčí o děti oceňujeme otevřenost přímých nadřízených vůči potřebám rodičů s malými dětmi rovnocenně (nečiní rozdíl, zda jde o otce či matky).

Flexibilní formy práce

Možnost využívat flexibilní formy práce je výhodná nejen pro samotné zaměstnance a zaměstnankyně, ale také pro zaměstnavatele. Flexibilita pracovní pozice bývá mnohdy zaměstnanými vnímána jako největší benefit. Zároveň se však jedná o benefit, který zaměstnavatele nic nestojí: pouze od něj vyžaduje, aby se flexibilitu naučil efektivně řídit.

V současné době musí být zaměstnanci a zaměstnankyně v práci od 9h do 16h. Pružná pracovní doba je stanovena v rozmezí 7.00–9.00 h. a 16.00–17.30 h. Pozitivně hodnotíme, že přímí nadřízení vycházejí vstříc ad hoc potřebě zaměstnaných sladit pracovní a rodinný život, například

jde-li o vyzvedávání dětí ze školky či doprovázení k lékaři. Systematicky se ovšem s flexibilními formami práce na ČRA nepracuje. „Kdyby za mnou někdo přišel, že chce každé úterý chodit až v deset, když bude mít splněnou práci, a vím o tom, tak s tím problém nemám. Je to hodně o tom vyhovět potřebám lidí, kteří si o to řeknou a kteří to potřebují. Že bychom tady měli lidi, kteří to potřebují a neřeknou si, o tom nevím, a myslím, že by to byla jejich velká chyba.“ (Zdroj: anonymizováno)

Individuální domluvy vycházejí z předpokladu, že si zaměstnanci a zaměstnankyně ČRA požádají o úpravu pracovní doby. Nicméně není bohužel zřejmé, o jak pružnější pracovní dobu si mohou zaměstnanci a zaměstnankyně požádat. Mohou samozřejmě místo o pružnější pracovní dobu žádat o zkrácený úvazek, pokud potřebují výrazně upravit pracovní dobu. Ten je pro ně ovšem z dlouhodobějšího hlediska méně výhodný než pružná pracovní doba. Setkaly jsme se například s tím, že si zaměstnankyně zkrátila úvazek, protože potřebovala kvůli dětem odcházet z práce o hodinu dříve: „Kolegyně, co má děti, tak to vyřešila zkrácením úvazku na 0,9, aby neměla špatné svědomí a mohla odejít ve tři.“ (Zdroj: anonymizováno) Pokud zaměstnankyně šlo pouze o to mít jistotu, že v 15 h. může odejít z práce, byla by pružná pracovní doba rozhodně šťastnějším řešením. Zaměstnankyně by nebyla z důvodu sladování pracovního a rodinného života krácena na výplatě, a zaměstnavatel by nepřicházel o část pracovní síly. Zejména v situaci, kdy je v ČRA nedostatek zaměstnanců a zaměstnankyň, se zavedení pružnější pracovní doby jeví jako přínosné pro obě strany.

Práce z domova je v ČRA chápána spíše jako výjimečný nástroj a není ukotvena v Organizačním či Pracovním řádu. Někteří zaměstnanci a zaměstnankyně ani nevědí, že mohou práci z domova využít. V případě některých pozic by bylo možné otevřít více prostor pro práci z domova (např. ve formě občasných home office), aniž by byla narušena činnost jednotlivých oddělení. V dotazníkovém šetření 19 % zaměstnaných uvedlo, že by rádo využívalo práci z domova častěji než jen několik dní



v roce. Zaměstnanci a zaměstnankyně by pak mohli snadněji sladovat pracovní a soukromý život. Z fokusních skupin vyplynulo, že tento typ benefitu by uvítali nejen lidé s malými dětmi, ale i ti, kteří do práce dojíždí z jiného města.

Doporučení:

- Doporučujeme identifikovat pracovní pozice (či konkrétní části pracovní náplně) v jednotlivých odděleních, kde by bylo možné zavést pružnější pracovní dobu v kombinaci s prací z domova.
- Doporučujeme, aby zaměstnanci a zaměstnankyně měli v případě potřeby možnost častěji pracovat z domova.
- Doporučujeme začít pracovat s pružnější pracovní dobou a prací z domova jako s benefity, které ČRA může svým zaměstnancům a zaměstnankyním nabídnout.

Management mateřské a rodičovské

Systematické řízení procesu odchodů zaměstnanců a zaměstnankyň na mateřské a rodičovské dovolené (dále jen MD/RD) se zaměřuje na odchody na mateřskou či rodičovskou dovolenou, na komunikaci v průběhu MD/RD a na facilitaci návratu zpět do zaměstnání. Zaměření by mělo být široké, přičemž podpora by neměla být centrována pouze na ženy-matky, ale také na otce, kteří mohou být přímými aktéry péče prostřednictvím institutu otcovské a rodičovské dovolené.

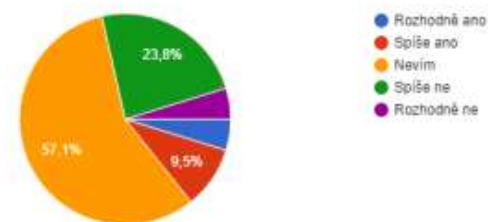
V ČRA není častý návrat zpět do zaměstnání žen po mateřské a rodičovské dovolené. Muži v ČRA na rodičovskou dovolenou neodcházejí.

Procesy odchodu, návratu a komunikace během mateřské a rodičovské dovolené nejsou formálně ukotveny. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, není komunikaci s ženami během mateřské a rodičovské věnována příliš pozornost.

Graf č. 8

Udržuje Váš zaměstnavatel kontakt se zaměstnanými na rodičovské dovolené?

21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Situaci nepříspívá ani skutečnost, že v ČRA nemají personalistu či personalistku, která by se této agendě mohla intenzivněji věnovat. Nejen z hlediska managementu mateřské a rodičovské dovolené, ale celkově, z hlediska nastavení personálních procesů a komunikace v ČRA, by rozšíření týmu o tuto pozici velmi prospělo. Aktivnější komunikace ze strany ČRA během mateřské a rodičovské dovolené a usnadnění návratu po rodičovské představuje jednu z cest, jak snížit fluktuaci zaměstnaných a udržet si kvalitní a zkušené pracovnice. V této souvislosti se nabízí i případná spolupráce na DPP a DPČ během rodičovské, aby daná žena (či muž) nevypadla z praxe. Narušila by se tak i představa některých zaměstnanců a zaměstnankyň, že ženy těsně po rodičovské dovolené v ČRA příliš vítané nejsou.



Doporučení:

- Doporučujeme vytvořit pozici personalistky/personalisty, která by se mimo jiné starala o agendu managementu mateřské a rodičovské dovolené.
- Doporučujeme nastavit procesy odchodu, návratu a komunikace během mateřské a rodičovské dovolené.
- Doporučujeme zvážit, zda by bylo možné intenzivněji spolupracovat se stávajícími zaměstnankyněmi na rodičovské dovolené a zapojit je například prostřednictvím DPP nebo DPČ.

Podmínky pro péči o děti na pracovišti - dětský koutek

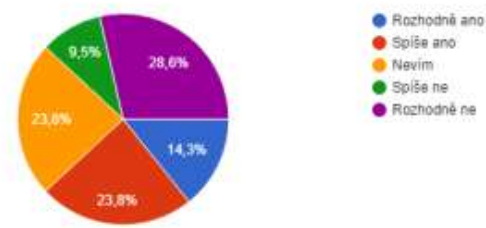
Zaměstnavatelů, kteří by na pracovišti provozovali dětský koutek pro děti zaměstnanců a zaměstnankyň, není v České republice stále mnoho. V tomto ohledu patří ČRA mezi ty progresivní zaměstnavatele. Kladně hodnotíme snahu vedení ČRA umožnit zaměstnancům a zaměstnankyním prostřednictvím zřízení dětského koutku hladší sladování práce s péčí o malé děti.

Na dětský koutek v podkrovní místnosti budovy, kde sídlí ČRA a ÚMV, panují mezi zaměstnanci a zaměstnankyněmi ÚMV rozdílné názory. Pro některé zaměstnance a zaměstnankyně je složité si představit, že by pracovali, a zároveň se u toho starali o děti. Jiní dětský koutek na ČRA vítají. Jedná se o zaměstnance a zaměstnankyně, kteří mají děti v „předškolovém“ věku a dovedou si představit, že by dětský koutek občasně využívali. Kladně se vztahovaly k dětskému koutku též zaměstnankyně, které v současnosti děti ještě nemají, ale mají zájem ho využívat v budoucnosti. Zaměstnanci a zaměstnankyně, kteří mají děti

ve „školovém“ věku a starší, se vyjadřovali ve smyslu, že by dětský koutek nejspíš nevyužili, či případně pouze v případě, že by zde bylo zajištěno hlídání. V této souvislosti se jako další krok nabízí založení dětské skupiny, která by pokrývala potřeby dětí (včetně hlídání) různého věku. V dotazníkovém šetření 38,1 % zaměstnanců a zaměstnankyň uvedlo, že by nejspíš činnosti dětské skupiny využilo. Určitě by mělo zájem dát své dítě do dětské skupiny na ČRA 14,3 % zaměstnaných.

Graf č. 9

Využil/a byste možnost dát své dítě do této dětské skupiny (nyní či v následujících letech)?
21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Myšlenka dětského koutku jako kanceláře, která je uzpůsobena k tomu, aby zde člověk mohl pracovat i s dítětem, vychází z předpokladu, že si člověk může práci do této kanceláře přenést, což ne vždy je možné. Stávající koncept dětského koutku není dostupný všem zaměstnancům a zaměstnankyním, kteří mají malé děti. Z fokusních skupin vyplynulo, že k intenzivnějšímu využívání dětského koutku by pomohlo, kdyby zde



bylo zajištěno občasné hlídání, na které by zaměstnavatel finančně přispíval.

Doporučení:

- Doporučujeme promyslet systém občasného hlídání v dětském koutku včetně výše finančního příspěvku ze strany zaměstnavatele.
- Doporučujeme zvážit možnost zřízení dětské skupiny ve spolupráci s ÚMV.

Age management ve vztahu k genderu

Věk a pohlaví bývají nejčastěji zmiňovanými diskriminačními důvody, které často fungují ve vzájemné intersekcí. Age management je způsob řízení lidí 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). 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, resp. být schopen zajistit kontinuitu práce v horizontu desítek let.

Z charakteristik z dotazníkového šetření lze shrnout, že zaměstnanecká populace ČRA je poměrně mladá. Celkem 85 % zaměstnaných je ve věku pod 40 let. Zároveň vyplývá, že délka zaměstnání v ČRA je limitována s ohledem na její založení nicméně se jeví, že dlouhodobé zaměstnance a zaměstnankyň ČRA systematicky nepodchycuje. Zaměstnaní, kteří by v agentuře pracovali po celou dobu její působnosti, existují pouze v rádech jednotek. Organizaci tak může unikat určitá kontinuita i předávání know-how.

Co se týče věkového složení zaměstnaných lze konstatovat, že muži jsou v organizaci zastoupeni nejvíce ve věkové kategorii do 30 let, přičemž ženy ve věkové kategorii 31 - 40 let. Velmi zajímavá je i skutečnost, že ženy jsou mezi zaměstnaneckou populací věkově rozvrstvenější, takže jsou mezi nimi přítomny i starší i mladší ženy, zatímco muži tvoří téměř výlučně mladší věková kategorie (pod 40 let věku).

Tyto charakteristiky mohou mít velké konotace do budoucna. A to především s ohledem na skutečnost, že mnoho žen je zaměstnáno na smlouvu na dobu určitou. Pokud budou některé ženy odcházet na rodičovskou dovolenou, je pravděpodobné, že do nejistých podmínek se již vrátet nebudou. Zaměstnavatel tak může přijít o kvalitní zaměstnanky, které by mohly růst spolu s organizací i v budoucnu. To se jeví jako nevyužitý potenciál a pro udržitelnost know-how v rámci organizace se zdá jako velmi rizikové jednání, i s ohledem na chybějící věkovou diverzitu mezi zaměstnanými muži.

Doporučení:

- K age managementu přistoupit komplexně. Pokusit se navrhnout strategii řízení lidí i s ohledem na věk a vyjasnit přístup ČRA k různě starým zaměstnancům a zaměstnankyním.
- Agendu age managementu uchopit v kontextu genderové rovnosti, při zviditelňování pozitivních vzorů dbát na zviditelnění zástupkyň žen i mužů, různých pracovních pozic.
- Systematicky působit na vytváření „role modelů“, i pro organizaci je důležité mít dlouhodobé, stabilní a kvalitní zaměstnané.



Organizace pracovního prostředí

Organizace pracovního prostředí je jednou z oblastí, která má nepřímý dopad na genderovou rovnost, resp., v níž se genderové nerovnosti mohou projevit. Jedná se především o vytváření transparentního prostředí, v němž jsou definovány procesy tak, aby byly jasné a srozumitelné, aby všem umožňovaly jich využít a dojít cíle. Zároveň se zde vyvstává otázka fyzického uspořádání prostoru, jež může mít genderové konotace, případně navazuje na témata komunikace, otevřenosti, bezpečí.

Procesy

Jak bylo zmíněno v úvodní kapitole, ČRA se vyznačuje vysokou kulturou ukotvení personalistických procesů. Snaží se tak vytvářet transparentní podmínky pro vedení lidí a tak zamezovat případným diskriminačním tendencím.

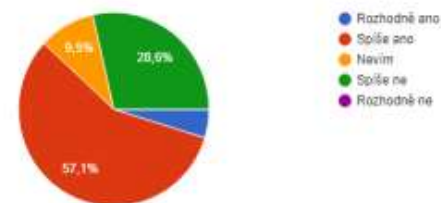
Procesy však mohou být často vytvářeny, či do nich může být interferováno ze strany zřizovatele – MZV ČR. V tomto smyslu je nutné vnímat ukotvení procesů jako určitý způsob nasměrování a ujištění pro zaměstnané, že daný postup je adekvátní.

Jako velmi pozitivní se jeví i ochota agentury podstupovat různé formy auditovacích procesů, nejen genderový audit, ale také personální audity jsou vnímány jako možnost zlepšení procesů v rámci organizace. To velmi oceňujeme.

Projevuje se tak poměrně velká otevřenost k návrhům vzešlých mimo hierarchické vedení. Z dotazníkového šetření vyplývá, že více než 60 % zaměstnaných mužů a žen má zato, že vedení je otevřeno jejich návrhům. To napomáhá odstraňovat případné komunikační bariéry a vytvářet prostor, který je otevřen všem bez rozdílu.

Graf č. 10

Jsou Vaši přímí nadřízení/nadřízené otevření Vašim návrhům?
21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Fyzické bariéry

ČRA čelí skutečnosti umístění v historické budově v centru města, v pronájmu budovy Ústavu mezinárodních vztahů, v.v.i. V tomto smyslu se potýká nejen s tématy spojenými s jasně danými vnitřními prostory historické budovy, ale také nutnosti změny vyjednávat prostřednictvím správce. To se týká nejen vlastní budovy, ale např. i otázky pronájmu sítí a IT řešení. Situace je tak vždy do velké míry zprostředkováná, takže veškerá řešení jsou během na dlouhou trať a není mnohdy reagováno flexibilně.

Sama budova je charakterizována nejen vstupním prostorem, v pracovní době s recepční/m, na ni navazují uzavřené dveře. Charakteristický je i poměrně spleť vnitřní systém chodeb, ze které vybíhají jednotlivé kanceláře. Zavřené dveře kancelářů, které převažují, spolupůsobí na vytváření uzavřeného prostoru.

Vytvořené sociální zázemí a kuchyňky jsou velmi pozitivním prvkem, který nabízí možnost rozhovorů zaměstnanců a zaměstnankyň.



Rozsazení napříč budovou tuto možnost totiž jinde příliš neposkytuje. Bohužel ani kuchyňky nejsou prostorově velké tak, aby byly dostatečným prostorem pro zahájení komunikace mezi zaměstnanými navzájem – resp. setkání celý týmů. Z informací vyplývá, že již v roce 2017 byl pro ÚMV vypracován projekt pro transformaci studovny do polootevřeného prostoru se zázemím kuchyňky a kavárny, určeného pro setkávání. Pokud by se podařilo daný projekt realizovat, bylo by to velkým přínosem s ohledem na překonání možných komunikačních bariér způsobených bariérami fyzickými.

V kontextu pracovního prostředí je nutné zmínit i bezbariérovost, kterou poskytuje výtah. Jeho využití je však vázáno na vlastnění čipu, což může být poněkud limitující pro návštěvy a znamená to potřebu doprovodu ze strany recepce. Dále je možné zmínit limit ve formě sprch, kdy je k dispozici prakticky jen sprcha pro ženy, druhá, pro muže, je špatně napojená na rozvody a není plně funkční.

Doporučení:

- Doporučujeme reflektovat fyzické překážky pro otevření komunikace - mantinely dané budovou jsou obtížně změnitelné, nicméně lze je ovlivnit aktivní politikou otevřených dveří, propojování týmů.
- To může platit i napříč kolektivy ČRA a ÚMV, i s ohledem na jejich propojení faktickým (sdílení IT technických řešení, prostor budovy a tématu zahraniční spolupráce).
- Pokusit se působit na možnosti pro realizaci vypracovaného projektu na transformaci studovny, zapojit se do projektu - rozhodování o finální podobě projektu tak, aby vyhovovalo nejen ÚMV, ale i ČRA zdroje pro přestavbu.

Kultura organizace

Mezinárodní vztahy jsou často charakterizovány jako maskulinní obor a to navzdory skutečnosti, že mezi studujícími se podíl žen postupně zvyšuje. Zároveň specifické zaměření na rozvojovou pomoc je možné vnímat v kontextu charitativní práce, která byla v jejích prvopočátcích doménou žen. Do kultury organizace pak spadají oblasti jako styl vedení a řízení, externí a interní komunikace a obtěžování na pracovišti, jež všechny mají genderový přesah.

Pokud se týká diverzity na pracovišti, je zastoupení žen a mužů reflektováno jednotlivými zaměstnanými s ohledem na jejich zkušenosti. Ukazuje se, že v převážně ženském kolektivu se mohou muži cítit jako solitéry a zároveň mohou být generovány stereotypní očekávání na muže: bude řešit situaci, bude mluvčí apod. a zároveň i stereotypní očekávání od zaměstnaných žen - že nebudou mít tendenci kariérního růstu, že ve vedení budou zastoupeni spíše muži apod.

Současná situace však působí na vyrovnanější zastoupení v týmech, a to je i reflektováno. Ženský prvek ve vedení je oceňován - a to nejen ženami, ale i muži napříč organizací.

Téma věku však zaměstnanými takto intenzivně reflektováno v průběhu auditu nebylo.

Komunikace

Existence zavedených a otevřených systémů komunikace se zpětnou vazbou podporuje otevřenost instituce a jejího vedení. Její zpracování vypovídá o genderové citlivosti organizace. Užívání genderově citlivého jazyka je způsobem, jak podpořit korektní a nediskriminační jednání, a to jak v rámci interní, tak externí komunikace. Otevřená a funkční komunikace mezi jednotlivými aktéry je základní podmínkou fungující organizace.



Jak již bylo naznačeno, zaměstnaní muži i ženy sdílí přesvědčení, že vedení je otevřeno jejich návrhům. Záleží však na konkrétním oddělení a na jeho systému (či „nesystému“) porad a předávání informací. Je tedy možné, že některé hlasy jsou v ČRA slyšet více a některé méně: záleží na schopnosti komunikace, vysvětlení a argumentaci, ale i ochotě s konkrétní záležitostí přijít. *„Ale je to tak, že člověk si musí říct, kolega třeba řekne, já nevím, jestli můžu... a tak mu říkám, musíš si říct, musíš vytvořit tu iniciativu za sebe.“* (Zdroj: anonymizováno).

Komunikace mezi týmy je mnohdy složitá i z povahy pracovní náplně. Mnohdy uniká smysl a provázanost jednotlivých oddělení v rámci celku zahraniční rozvojové spolupráce. Zdá se, že společné naladění není systematicky podporované. Obecně existuje pouze možnost jednou ročně pořádat dvoudenní poradou mimo budovu, kdy jeden z večerů je neformální.

Společné akce se však odehrávají na základě vlastních podnětů zaměstnanců a zaměstnankyň, přičemž lokálně existují iniciativy na podporu soudržnosti týmu, jako jsou fond na přání k narozeninám, neformálně po práci na pivo, účast na Pražské štafetě, zorganizování druhého vánočního večírku pro zaměstnance a zaměstnankyně.

Doporučení:

- Navrhujeme věnovat pozornost systematickému propojování týmů - od možnosti společných porad (v adekvátním rozsahu a frekvenci tak, aby to bylo nosné), po podporu komunikace a předávání informací hierarchicky i napříč organizací.
- Lze využít i cílenou podporu „teambuildingových“ aktivit - ideálně v rámci oddělení, a zároveň i napříč odděleními. V tomto smyslu se jeví jako vhodné rozšířit vánoční večírek pro partnery o určitou „teambuildingovou“ aktivitu.

- Pokud se týče jazyka, doporučujeme zavést do interní komunikace i interních materiálů důraz na genderově senzitivní jazyk a využívání jiných forem, než jen generického maskulina. Působit tak lze na inkluzi žen i mužů v rámci komunikace.

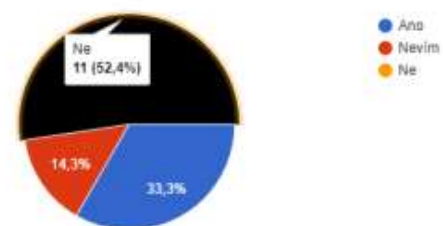
Diskriminace, obtěžování a šikana

Následující kapitola se zabývá tématem obtěžování, v němž můžeme sledovat linie vytváření nepřátelského prostředí - mobbing, bossing, staffing, ale i sexuální obtěžování. To souvisí i s přístupem k jinakostem a s otevřeností.

V průběhu genderového auditu byly identifikovány sdílené zkušenosti žen a mužů se stereotypy a stereotypními očekáváními. Zároveň se mnohdy objevovaly i tendence podceňovat ženy, zvláště s ohledem na jejich věk. *„Určitě mají ženy nižší respekt než muži. Alespoň tak to cítím já.“* (zdroj: anonymizováno).

Graf č. 11

Setkal/a jste se na pracovišti s nějakými diskriminačními praktikami?
21 odpovědí



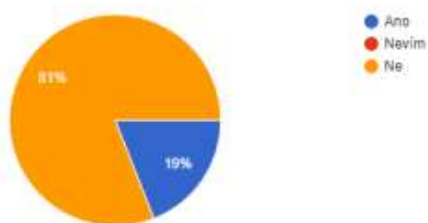
Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření



Pokud se jedná o diskriminační praktiky, i zde se s nimi zaměstnaní muži a ženy setkali v 33 % případů. Pokud se jedná o sexuální obtěžování, s ním se setkali zaměstnaní v 19 % případů. Toto nejsou zanedbatelná čísla.

Graf č. 12

Setkal/a jste se na svém pracovišti se sexuálním obtěžováním (Vy osobně nebo jste byl/a svědkem) ?
21 odpovědí



Zdroj: Vlastní dotazníkové šetření

Ukazuje se, že napříč agenturou existují zkušenosti se sexistickými vtípkami, s upozorňováním na „riziko“ přijetí mladých žen s ohledem na jejich možnost otěhotnění, či necitlivé vyjadřování o nemožnosti návratu z rodičovské dovolené.

Je pozitivní, že pracovní řád oblast diskriminace, včetně nepřímé diskriminace uchopuje (článek 5, bod 3). Nenabízí však žádné nástroje - ať už preventivní, tak ani nástroje obrany. Existující možnost stížností je zaměřena na stížnost na nadřízené a v tomto kontextu nemusí být vždy adekvátní.

Etický kodex tuto oblast také neupravuje. Chování vůči zaměstnancům a zaměstnankyním, či jejich ochrana nejsou příliš v centru pozornosti.

Naopak, existuje silný důraz na etické chování zaměstnaných navenek, tak jak již bylo zmíněno článek 5 bod 4 stanovuje: „*Zaměstnanec se v soukromém životě vyhýbá takovým činnostem, chování a jednání, které by mohlo snížit důvěru v ČRA v očích veřejnosti.... Nebo dokonce zavdat příčinu k vydírání zaměstnance v důsledku jeho jednání v rozporu s právními předpisy nebo etickými normami.*“

Doporučení:

- Tématu diskriminace a sexuálního obtěžování by v rámci ČRA měla být věnována systematická pozornost. Jasně deklarovat politiku rovnosti žen a mužů, včetně rovnosti k zaměstnaným s rodinnými závazky.
- Vyjasnit přístup agentury k tématu diskriminace a sexuálního obtěžování na pracovišti: kdo má odpovědnost k tomu o situaci informovat, kdo má odpovědnost do situace zasáhnout, jaké jsou kanály, kterými se informace o negativních jevech může zveřejnit.
- Toto zanést do interní dokumentace, jasně deklarovat i v rámci etického kodexu.

Společenská odpovědnost – Corporate Social Responsibility

Ač se zdá, že společenská odpovědnost se týká spíše komerčních firem, může být dobrým nástrojem i pro organizace veřejné správy a úřady, které chtějí „dělat věci jinak“. Nabízí totiž možnost nejen dobrého PR, ale také zapojení svých zaměstnanců a zaměstnankyň a nabídnutí určitého přesahu. Tyto aktivity často nejsou primárně genderované, mohou však tento rozměr mít, nebo se jeho podpoře mohou systematicky věnovat.



V zásadě záramováno vlastní aktivitou - jako pomoc do zahraničí - je obtížné vnímat další přesahy do společenské odpovědnosti. Psaná politika CSR neexistuje, v minulosti byly tendence využívat fair-trade výrobky pro pořádané akce či zboží biokvality. Přesto v ČRA funguje třídění odpadů, tematizuje se nebělený papír do tiskáren, existuje etický kodex chování a projektová práce je zasazená do udržitelných cílů.

Z hlediska rovnosti žen a mužů je nutné zmínit, že projektová politika by tuto rovinu taktéž měla sledovat a naplňovat - a tudíž téma genderové rovnosti by mělo v rámci organizace rezonovat minimálně s ohledem na cílové skupiny projektů. Z terénního šetření se však zdá, že tato témata nejsou uchopena systematicky, jedná se spíše o deklarovanou politiku a konkrétní realizace je spíše na jednotlivých osvětlených jedincích, nežli průřezově ve všech aktivitách a projektech.

Doporučení:

- Podpořit gender mainstreaming v projektovém cyklu prostřednictvím zvyšování povědomí o přesazích genderové rovnosti v praktickém životě.
- Zvážit možnosti specialisty/specialistky na genderovou agendu s širokým rozsahem, jako je poskytování potřebného know-how k detekování genderových přesahů jednotlivých projektů a tematických agend. Takový odborník/odbornice může fungovat i externě.
- Reflektovat vlastní aktivity s ohledem na přesahy do každodenních životů cílových skupin - konkrétně využít zpětné vazby a evaluace pro práci s vyhořením.



Co je genderový audit

Genderový audit je typem personálního auditu, který je možné, jako jeden z nástrojů strategie gender mainstreamingu, využít při prosazování genderové rovnosti. V tomto smyslu jej může využít instituce veřejné správy, samosprávy, stejně tak jako firmy ze soukromého sektoru.

Při realizaci genderového auditu jsou analyzovány vnitřní organizační procesy, HR procesy a struktura organizace z genderové perspektivy. Jsou identifikovány silné stránky i slabé stránky v těchto oblastech a na základě analýzy situace auditorky následně formulují doporučení.

Proč je potřeba realizovat genderové audity?

- Ženy představují z celkové skupiny potenciálních talentů polovinu. Společnosti by se měly snažit o získání největších talentů, bez ohledu na pohlaví. Změny nelze dosáhnout jednotlivými opatřeními, ale systémovým přístupem, který nabízí například genderový audit.
- Diverzifikované týmy jsou efektivnější. Byla prokázána korelace (nikoli přímá souvislost) mezi značně lepší výkonností organizace a vyšším podílem žen v jejím řídicím výboru, při dosažení prahové hodnoty minimálního počtu 3 žen z 10 osob.
- Ztráta zaměstnance/kyně a přijetí/zaškolení nového/é zaměstnance/kyně stojí organizaci nemalé finanční prostředky, včetně nákladů spojených se sníženou produktivitou bezprostředně po jeho/jejím náboru. Genderový audit nabízí nástroje, jak fluktuaci zaměstnanců/kyň snížit.

Cíle a přínos genderového auditu

Trh práce v České republice, ale i v celé západní společnosti není zcela bez dopadů na rovnost žen a mužů. V zaměstnání Mezi cíle genderového auditu patří především:

- Prosazovat genderovou rovnost na trhu práce;
- Motivovat zaměstnavatele/ky v ČR k uplatňování principů genderové rovnosti;
- Motivovat zaměstnance/kyně ke změně zažitých genderových stereotypů;
- Analyzovat vnitřní organizační procesy a strukturu organizace z genderové perspektivy;
- Navrhnout organizaci konkrétní realizovatelné změny, které povedou k prosazování genderové rovnosti v praxi;
- Identifikovat dobrou praxi ve způsobech prosazování genderové rovnosti;
- Zvyšovat citlivost organizace v otázce genderu.

Realizace genderového auditu vede mimo jiné k navržení konkrétních změn směřujících k prosazování genderové rovnosti v praxi. Samotná realizace genderového auditu však není bez implementace navržených změn dostačující. Zavedení doporučení plynoucích z genderového auditu směřuje nejčastěji k:

- Zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnaných osob;
- Zvýšení výkonnosti a efektivity práce zaměstnaných osob;
- Pozitivní atmosféře v pracovním týmu;
- Zlepšení motivace zaměstnaných osob;
- Pozitivnímu vlivu na snížení fluktuace zaměstnanců/kyň;



- Snižování nákladů na nábor nových pracovníků/ic;
- Ztotožnění zaměstnance/kyně s vykonávanou prací;
- Lepší pozici v oblasti získávání zaměstnanců/kyň;
- Zvýšení zisků organizace v dlouhodobém horizontu;
- Dobré pověsti organizace³.

³ Viz Úřad vlády ČR. 2015. Standard genderového auditu. s. 5.